

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลเบื้องต้นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำนักงานสรรพากรภาค 12 ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12 เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ศึกษาข้อมูลด้วยวิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Qualitative research) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบด้วยผู้เสียภาษีที่ใช้บริการหน่วยงานในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12 (สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 1 สงขลา 2 ยะลา ปัตตานี นราธิวาส พัทลุง สตูล และตรัง) ปีงบประมาณ 2552 -2553 ประกอบด้วยผู้ใช้บริการในงานกลุ่มภารกิจกฎหมาย กลุ่มภารกิจจัดเก็บและคืนภาษี และกลุ่มภารกิจกำกับดูแล ใช้สุ่มตัวอย่างแบบความสะดวก (Convenience Sampling) จำนวน 8 หน่วยงานๆ ละ 50 คน รวม 400 คน และเจ้าหน้าที่สรรพากรที่เข้าร่วมกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หน่วยงานในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12 สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 1 สงขลา 2 ยะลา ปัตตานี นราธิวาส พัทลุง สตูล, และตรัง) ปีงบประมาณ 2552 -2553 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างการวิจัยแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 8 หน่วยงานๆละ 60 คน รวม 480 คน และกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 หน่วยงานละ 2 คน รวม 16 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติพื้นฐาน

5.1. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1). การสร้างความรู้ความเข้าใจการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ด้วยวิธีการฝึกอบรมและจัดให้มีกิจกรรมปฏิบัติ ประกอบด้วย การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรปูพื้นฐานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในบริบทของสำนักงานสรรพากรภาค 12 เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กลุ่มเป้าหมายใน 3 กลุ่มภารกิจ ได้แก่ ภารกิจกำกับดูแล ภารกิจจัดเก็บและคืนภาษี และภารกิจกฎหมาย ให้มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระดับมาตรฐานสากล และการปรับใช้ในขั้นตอนการปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 82.94) มาจากหน่วยงานภารกิจกำกับดูแล (ร้อยละ 48.82) มีตำแหน่งในระดับ 6 -7

(ร้อยละ 82.36) มีความพึงพอใจในภาพรวมต่อการฝึกอบรมในระดับดี ($\bar{X}=3.85$) โดยมีความพึงพอใจโดยรวมต่อวิทยากรมากที่สุด ในการบรรยายเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA Model) ($\bar{X}=3.85$) การประเมินตามเกณฑ์ PMQA และการปรับกระบวนการพัฒนาระบบและค่านิยมรongsลงมาตามลำดับ โดยมีข้อเสนอแนะพัฒนางานด้านวิชาการประกอบด้วย กระบวนการ PMQA มีลักษณะเป็นวิชาการและมีเนื้อหาวิชาการละเอียดค่อนข้างมากควรเพิ่มระยะเวลาการอบรม วิธีการเรียนรู้ควรจัดให้มีกิจกรรมปฏิบัติ (Workshop) ประกอบทุกเนื้อหาบริบทของการเรียนรู้ (เพิ่มขึ้น) และควรสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรในทุกกลุ่มภารกิจเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติเดียวกัน ตลอดจนจัดกิจกรรมสรุปบทเรียนเมื่อดำเนินการโครงการแล้วเสร็จ

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง การขับเคลื่อนแผนการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 56.54) สังกัดกลุ่มภารกิจกำกับและดูแล (ร้อยละ 39.28) มีระดับตำแหน่งระหว่าง 6-7 มากที่สุด ในภาพรวมผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อการดำเนินโครงการในระดับดี ($\bar{X}=3.84$) โดยมีความพึงพอใจต่อวิทยากรบรรยายเรื่องการสังเคราะห์บริบทของระบบงานกับมาตรฐาน PMQA ในระดับดี ($\bar{X}=4.29$) และมีข้อเสนอแนะพัฒนางานด้านวิชาการ ด้วยการสร้างความพร้อมให้ผู้เข้าร่วมการอบรมเนื่องจากบางส่วนไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมโครงการตั้งแต่เริ่มต้น และระยะเวลาในการนำเสนอโครงการควรพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโครงการประกอบการพิจารณาด้วย ทั้งนี้ ได้มีข้อสังเกตเพิ่มเติมในพัฒนางานในกรณีภารกิจกำกับดูแล โดยลักษณะงานจะต้องทำให้ผู้เสียภาษีมุ่งความสนใจในการเสียภาษี การพัฒนางานของกลุ่มภารกิจจึงเป็นได้ค่อนข้างยากและควรบริหารจัดการให้ความรู้ภาคกลางคืนเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการปรับกระบวนการพัฒนากลุ่มภารกิจ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ผู้เข้าร่วมการอบรมคือคณะทำงานปรับกระบวนการพัฒนากลุ่มภารกิจ/กลุ่มงาน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มข้าราชการระดับ 8 ขึ้นไป ผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้าการอบรมมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานโครงการในระดับดี ($\bar{X}=4.11$) และมีความพึงพอใจต่อวิทยากรบรรยายเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: PMQA: Model / การพัฒนาองค์กรสู่สากลและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบ PMQA, RM, IT, & KM, HR Scorecard ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.77$)

ส่วนข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนางานด้านวิชาการเห็นว่าในขั้นตอนการปฏิบัติการพัฒนางานในระดับพื้นที่ ควรสร้างความรู้ความเข้าใจด้วยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและต่อยอดความคิดในกระบวนการฝึกอบรมสู่การปฏิบัติ เพื่อถ่ายทอดการนำไปปรับใช้ โดยควรเป็นทีมวิทยากรชุดเดียวกันเพื่อความต่อเนื่องในกระบวนการเรียนรู้และไม่ควรจัดการฝึกอบรมในช่วงวันหยุดและการจัดกิจกรรม

ที่บรรลุดัตตประสงค์คือการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรในหน่วยงานในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและสามารถนำเสนอโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 23 ทีมๆ ละ 7-10 คน

2). ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร หน่วยงานในความผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12 การวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจนำเสนอในรายการกิจ ประกอบด้วย

2.1. การกึ่งกฎหมาย

ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากรในการกึ่งกฎหมาย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 53.82) มีช่วงอายุระหว่าง 36-45 ปี (ร้อยละ 37.06) มากกว่าครึ่งหนึ่งมีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 57.06) มีสถานภาพของผู้รับบริการในฐานะบุคคลธรรมดา (ร้อยละ 65.29) มีประสบการณ์ในการประกอบการ/ระยะเวลาทำงาน ระหว่าง 7-9 ปี และจำนวน 4-6 ปี ในจำนวนไม่แตกต่างกัน (ร้อยละ 40.59 และ 40.29) ประกอบอาชีพธุรกิจมากที่สุด (ร้อยละ 46.76) เมื่อจำแนกตามลักษณะประเภทการประกอบอาชีพ ธุรกิจพบว่าส่วนใหญ่ ทำธุรกิจประเภทรับเหมาก่อสร้าง (ร้อยละ 25.79) อุปโภค/บริโภค สิ่งทอและเวชภัณฑ์ และธุรกิจอาหาร เครื่องดื่ม กิจการโรงแรม การท่องเที่ยวและการบันเทิง (ร้อยละ 15.72 และ 10.06) ตามลำดับ นอกจากนี้กระจายในธุรกิจประเภทต่างๆ ในจำนวนไม่แตกต่างกัน ประกอบด้วยธุรกิจประเภทยานยนต์/ชิ้นส่วนยานยนต์ และธุรกิจประเภทไฟฟ้า คอมพิวเตอร์และการสื่อสาร ธุรกิจประเภทพลังงาน/เชื้อเพลิง ถ่านหิน/ลิกไนท์ ฯลฯ นอกจากนี้ ประชาชนที่มาติดต่อได้แสดงความคิดเห็นความพึงพอใจต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร ในการกึ่งกฎหมาย สำนักงานสรรพากรภาค 12 ภาพรวมอยู่ในระดับพอใจ ($\bar{X}=4.15$) ส่วนการพิจารณาในรายการกิจกรรมพบว่ามีค่าความพึงพอใจในด้านเจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยอัธยาศัย มารยาทที่ดีและการให้ความสำคัญกับการบริการประชาชนอย่างเต็มที่มากที่สุด ($\bar{X}=4.27$) เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำอย่างชัดเจนเมื่อมีปัญหา และเจ้าหน้าที่ให้บริการโดยสุจริตและโปร่งใส ในระดับใกล้เคียงกัน ($\bar{X}=4.20$ และ $\bar{X}=4.19$) โดยมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านการให้บริการครบทุกขั้นตอนเพียงจุดเดียวและมีความชัดเจน ($\bar{X}=3.98$)

ในขณะที่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกึ่งกฎหมาย สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในภาพรวมมีความพึงพอใจ ($\bar{X}=3.97$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในรายการกิจกรรม พบเช่นเดียวกันว่ามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุดด้านการให้บริการด้วยอัธยาศัย มารยาทที่ดี และให้ความสำคัญกับการบริการประชาชนเป็นอย่างดี ($\bar{X}=4.17$) รองลงมา ได้แก่ประชาชนสามารถติดต่อ/หรือเข้าพบเจ้าหน้าที่ได้ไม่ยาก



และเจ้าหน้าที่ให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X}=4.06$ และ $x=4.05$) โดยมีความพึงพอใจน้อยที่สุดด้านเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจในอาชีพ/ธุรกิจเป็นอย่างดี ($\bar{X}=3.82$) นอกจากนั้นมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการบริการ จำแนกตามช่องทางการติดต่อพบว่าเมื่อมีปัญหาด้านกฎหมาย/การอุทธรณ์/คดี/เร่งรัดหนี้ ประชาชนมีความพึงพอใจที่จะติดต่อช่องทางการไปพบเจ้าหน้าที่โดยตรงมากที่สุด (ร้อยละ 41.55) และช่องทางที่ใช้บริการน้อยที่สุดเมื่อมีปัญหาคือการค้นหาข้อมูลทาง Internet

2.2). การกิจจัดเก็บและคืนภาษี

ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร ในภารกิจจัดเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 12 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 54.90) มีอายุระหว่าง 36 - 45 ปีมากที่สุด (39.69) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 58.51) ส่วนใหญ่มีสถานภาพของผู้รับบริการเป็นบุคคลธรรมดา (ร้อยละ 76.03) มีประสบการณ์ในการประกอบกิจการ/ระยะเวลาทำงาน ระหว่าง 7 - 9 ปี (ร้อยละ 36.34) มากกว่าครึ่งประกอบอาชีพธุรกิจ (ร้อยละ 35.57) เมื่อจำแนกตามลักษณะประเภทการประกอบอาชีพธุรกิจพบว่าส่วนใหญ่ ทำธุรกิจประเภทรับเหมาก่อสร้าง (ร้อยละ 18.12) เครื่องอุปโภค/บริโภค สิ่งทอและเวชภัณฑ์ และธุรกิจประเภทก่อสร้างหิมทรัพย์ วัสดุก่อสร้างและเฟอร์นิเจอร์ (ร้อยละ 16.67 และ 11.59) ตามลำดับ นอกจากนั้นกระจายในธุรกิจประเภทต่างๆ ในจำนวนไม่แตกต่างกัน ฯลฯ ทั้งนี้ ประชาชนที่มาติดต่อมีความพึงพอใจต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากรในภารกิจจัดเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจ ($\bar{X}=4.43$) ส่วนการพิจารณาในรายกิจกรรม พบว่ามีความพึงพอใจมากที่สุดในด้านเจ้าหน้าที่ให้การบริการด้วยความสุภาพ และมีอัธยาศัยที่ดี ($\bar{X}=4.54$) เจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมและกระตือรือร้นในการให้บริการ การให้ความสะดวกเมื่อติดต่อและเจ้าหน้าที่ได้ให้การบริการโดยสุจริตและโปร่งใส ($\bar{X}=4.47$ และ $\bar{X}=4.45$) โดยมีความพึงพอใจน้อยที่สุดเช่นเดียวกับงานในภารกิจกฎหมายในด้านการให้บริการครบทุกขั้นตอนเพียงจุดเดียวและมีความชัดเจน ($\bar{X}=4.30$)

ทั้งนี้ ความคิดเห็นของประชาชนกลุ่มเป้าหมายต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในภารกิจจัดเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในภาพรวมมีความพึงพอใจ ($\bar{X}=4.07$) และพิจารณาในรายกิจกรรม พบว่ามีความพึงพอใจมากที่สุด ในด้านได้รับความสะดวกในการรับบริการ ($\bar{X}=4.34$) รองลงมา ได้แก่ คุณภาพการให้บริการของเจ้าหน้าที่ และระยะเวลาในการให้บริการ และวิธีการยื่นแบบชำระภาษีและขอคืนภาษีสะดวกและเพียงพอ ($\bar{X}=4.33$ และ $\bar{X}=4.24$) โดยมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านได้รับเงินคืนภาษีในเวลาที่เหมาะสม ($\bar{X}=3.75$) ในส่วนของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการบริการ จำแนกตามช่องทางการติดต่อพบว่าเมื่อมีปัญหาด้าน

กฎหมาย/การอุทธรณ์ /คดี/เร่งรัดหนี้ ประชาชนมีความพึงพอใจที่จะติดต่อช่องทางการไปพบเจ้าหน้าที่โดยตรงมากที่สุดเช่นเดียวกัน (ร้อยละ 51.83) และช่องทางที่ใช้บริการน้อยที่สุดเมื่อมีปัญหาคือการทำหนังสือหารือ (ร้อยละ 1.94)

2.3). การศึกษากำกับดูแล

ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร ในภารกิจกำกับดูแลสำนักงานสรรพากรภาค 12 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 56.03) มีอายุระหว่าง 36–45 ปีมากที่สุด (38.87) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 57.911) ส่วนใหญ่มีสถานภาพของผู้รับบริการเป็นบุคคลธรรมดา (ร้อยละ 54.16) มีประสบการณ์ในการประกอบการ/การทำงานระหว่าง 4–6 ปี (ร้อยละ 44.50) ทั้งนี้ ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพธุรกิจ (ร้อยละ 66.49) และจำแนกตามลักษณะประเภทประกอบอาชีพธุรกิจพบว่าส่วนใหญ่ ทำธุรกิจประเภทรับเหมาก่อสร้าง (ร้อยละ 27.42) เครื่องอุปโภค/บริโภค สิ่งทอและเวชภัณฑ์ และธุรกิจประเภทอสังหาริมทรัพย์ วัสดุก่อสร้างและเฟอร์นิเจอร์ (ร้อยละ 18.55 และ 11.29) ตามลำดับ นอกจากนี้กระจายในธุรกิจประเภทต่างๆ ในจำนวนไม่แตกต่างกัน ฯลฯ ทั้งนี้ ประชาชนที่มาติดต่อมีความพึงพอใจต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากรในภารกิจกำกับดูแลหน่วยงานในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจ ($\bar{X}=4.10$) ส่วนการพิจารณาในรายการกิจกรรมพบว่ามีความพึงพอใจมากที่สุดในด้านเจ้าหน้าที่ได้ให้การบริการด้วยความสุภาพ และมีธรรมาภิบาลที่ดี ($\bar{X}=4.28$) เจ้าหน้าที่มีความพร้อมและกระตือรือร้นในการให้บริการ การให้ความสะดวกเมื่อติดต่อและเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำอย่างชัดเจนเมื่อมีปัญหา ($\bar{X}=4.28$ และ $\bar{X}=4.16$) โดยมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านเกี่ยวกับงานในภารกิจกฎหมายในด้านการให้บริการครบทุกขั้นตอนเพียงจุดเดียวและมีความชัดเจน ($\bar{X}=3.93$)

ส่วนความคิดเห็นของประชาชนกลุ่มเป้าหมายต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในภารกิจกำกับดูแล สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในภาพรวมมีความพึงพอใจ ($\bar{X}=3.87$) และเมื่อพิจารณาในรายการกิจกรรม พบว่ามีความพึงพอใจมากที่สุดในด้านเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำด้านภาษีอากรที่ถูกต้องและชัดเจน ($\bar{X}=4.05$) เจ้าหน้าที่มีความเข้าใจในธุรกิจนั้นๆ และเจ้าหน้าที่ตรงต่อเวลาในการนัดหมาย และได้รับความรู้ความเข้าใจด้านภาษีเพิ่มขึ้นภายหลังการตรวจกิจการ ($\bar{X}=4.02$ และ $\bar{X}=4.01$) โดยมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านระยะเวลาในการตรวจคืนภาษีเงินได้ นิติบุคคล ($\bar{X}=3.32$)

ในส่วนของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการบริการในภารกิจกำกับดูแล จำแนกตามช่องทางการติดต่อพบว่าเมื่อมีปัญหาด้านกฎหมาย/การอุทธรณ์ /คดี/เร่งรัดหนี้ ประชาชนมีความ

พึงพอใจที่จะติดต่อช่องทางการไปพบเจ้าหน้าที่โดยตรงมากที่สุดเช่นเดียวกัน (ร้อยละ 51.39) และช่องทางที่ใช้บริการน้อยที่สุดเมื่อมีปัญหาคือช่องทางการทำหนังสือหารือ (ร้อยละ 1.93)

3). การติดตามนิเทศโครงการตามกลุ่มภารกิจการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 กลุ่มเป้าหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้เข้าร่วมกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้เสนอกระบวนการพัฒนางาน 23 โครงการ ในสังกัดหน่วยงานสรรพากรพื้นที่ ในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ผลการนิเทศพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความรู้ความสามารถในการพัฒนากระบวนการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และได้นำเสนอผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค/แนวทางการแก้ไขด้วยการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

4). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 77.19) มีอายุระหว่าง 36 -45 ปีมากที่สุด (ร้อยละ 53.63) เมื่อจำแนกอายุราชการในกรมสรรพากร พบว่ามีอายุการทำงานในระหว่าง 11 -15 ปี (ร้อยละ 32.58) มีระดับตำแหน่ง 6-7 มากที่สุด (ร้อยละ 80.70) ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 75.69) และจำแนกตามภารกิจที่รับผิดชอบพบว่า ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามจากภารกิจกฎหมาย (ร้อยละ 13.53) มีเงินเดือนระหว่าง 20,001- 30,000 บาท (ร้อยละ 41.35) มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานภาพรวมในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X}=3.36$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X}=3.91$) ประกอบด้วยมีความสัมพันธ์ที่ดี ไม่มีปัญหาขัดแย้งทั้งเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงานในหน่วยงาน การให้ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีของบุคลากรในหน่วยงาน การช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับผู้มาติดต่องานหรือขอรับบริการและสามารถปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานได้อย่างสบายใจ โดยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านนโยบายและการบริหาร ($\bar{X}=3.71$ และ $\bar{X}=3.61$) รองลงมาตามลำดับ

นอกจากนี้ มีข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่สังกัด ด้านต่างๆ ประกอบด้วย ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การพัฒนางานควรมีระบบชัดเจน เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อนของงาน ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนางาน และมีการหมุนเวียนการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม ใช้นักให้เหมาะกับงาน (Put the right man on the right job) และควรมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความชำนาญของเจ้าหน้าที่ การจัดให้มีการศึกษาทำงานเกี่ยวกับการประกอบการ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในประเภทอาชีพธุรกิจด้านนโยบายและการบริหาร การบริหารและการกำหนดนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่

ได้มีส่วนร่วมมากขึ้น การโยกย้ายหมุนเวียนตำแหน่งควรยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาคเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ และควรให้ความสำคัญในการพัฒนามากกว่ามุ่งเน้นผลสำเร็จของงานเพียงด้านเดียว การให้ความสำคัญในการจัดสวัสดิการและสร้างความผาสุกของเจ้าหน้าที่ การปกครองบังคับบัญชา ควรมีเท่าเทียมกันในการทำงาน และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานในทุกระดับ (การทำงานเป็นทีม) ผู้นำในแต่ละระดับควรมีภาวะความเป็นผู้นำ มีทัศนคติเชิงบวกมีความหนักแน่นและระมัดระวังการใช้อำนาจอย่างเหมาะสม ในส่วนของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดโครงสร้างการแบ่งงานและสายการบังคับบัญชาของกรมสรรพากร ควรกำหนด Career path ให้เป็นระบบและชัดเจน

5. สรุปบทเรียนการอบรมเชิงบูรณาการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาองค์กรที่มี

คุณภาพ สำหรับทีม Change Champion ที่มีผลการพัฒนางานเป็นเลิศของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ด้านประสิทธิภาพของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า ความพร้อมของบุคลากร/คณะทำงานทีมงานอาสาสมัครมีความแตกต่างทั้งด้านความรู้และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ความไม่ชัดเจนในขั้นตอนการปฏิบัติ การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบมีส่วนร่วม การสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงาน การขาดความรู้ความสามารถและทักษะด้านการบริหารจัดการ การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ และบางส่วนไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเท่าที่ควรมีผลต่อการพัฒนางาน ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะในการพัฒนางาน ประกอบด้วย ควรสร้างความรู้ความเข้าใจให้เจ้าหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับนโยบายแนวทางและการปฏิบัติ การพัฒนางานต่อ ยอดหรือการขยายผลกระบวนการที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนางาน เพื่อเป็นแบบอย่าง Best Practice และนำไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่อื่นๆ การเพิ่มระยะเวลาการศึกษาดูงานและการเยี่ยมชมกิจกรรมกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจประเภทต่างๆ การสรุปบทเรียนเพื่อการเรียนรู้และพัฒนางานในระยะต่อไป (การขยายผล) และควรสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนากระบวนการในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ กิจกรรมการศึกษาอบรมเชิงบูรณาการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาองค์กรที่มีคุณภาพ เป็นโอกาสการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เป็นการผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์การทำงานเชิงบูรณาการระหว่างหน่วยงานภารกิจต่างๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความรักความสามัคคีในหมู่คณะนำไปสู่การพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เห็นว่า ควรจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมในทุกภารกิจเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวปฏิบัติที่ความสอดคล้องกัน และควรขยายระยะเวลาการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกัน (มีรายละเอียดมาก)

และควรมีรางวัลชมเชยเพื่อเป็นกำลังใจสำหรับทีมงานที่ไม่ประสบความสำเร็จในการพัฒนางานในระยะเริ่มต้นเพื่อพัฒนางานในโอกาสต่อไป

ส่วนปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงหน่วยงานสู่การปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์โดยกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จตามแผนงานภารกิจ การทำงานเป็นทีม และผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการพัฒนางานและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ส่วนปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ เช่น การสร้างความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (เกณฑ์ 7 หมวด) คำอธิบายเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เข้าใจยากและมีรายละเอียดยุ่งยากในขั้นตอนการปฏิบัติ การพัฒนางานต้องเป็นระบบต้องใช้เวลาและความอดทน การมีส่วนร่วมของสมาชิกและการทำงานเป็นทีม ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการพัฒนางานที่สอดคล้องในแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้ ควรพิจารณาทบทวนคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเป็นประจำทุกปีและปรับปรุงเป้าหมายให้เหมาะสมมีความเป็นไปได้ในระดับท้าทายเพื่อการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

การอภิปรายผล

1. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ตามบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12 เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักมากที่สุดประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการบริหาร ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การปกครองบังคับบัญชา ความมีชื่อเสียงของหน่วยงานและการยอมรับของสังคม ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ซึ่งผลการศึกษากาพบว่ามีระดับความพึงพอใจในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.36$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาลักษณะการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในแต่ละด้านพบว่าด้วยลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความท้าทาย ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่ต้องบริการคนจำนวนมาก และเป็นงานจำเจทำสิ่งเดียวซ้ำๆ แม้จะเป็นงานที่มีเกียรติทำให้ภาคภูมิใจ แต่ลักษณะงานมีโอกาสดผิดพลาดและเสี่ยงต่อการถูกร้องเรียนจากบุคคลภายนอกเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในระดับไม่แน่ใจ ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจากลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างที่ค่อนข้างซ้ำซากจำเจ การใช้ทักษะในการทำงานลักษณะเดียวกันซ้ำๆ จึงอาจรู้สึกเบื่อหน่ายและเหนื่อยล้าทางร่างกายและจิตใจที่อาจส่งผลให้ไม่สามารถใช้ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ในการทำงานและแสดงออก

ได้เต็มที่ภายใต้การประพุดิปฏิบัติที่ดีงาม ซึ่งมีผลต่อการทำงานอย่างมีความสุข สอดคล้องกับ Schultz and Schultz (2000) อธิบายว่าการที่พนักงานปฏิบัติงานในลักษณะซ้ำซากจำเจจะส่งผลกระทบต่อตรงต่อการเกิดความเบื่อหน่ายและเหนื่อยล้าในการทำงานทั้งทางร่างกายและจิตใจ อันมีผลต่อสุขภาพจิตและความพึงพอใจในการทำงานลดลงได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาจะเป็นตัวกำหนดให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานทำให้รู้สึกมีความสุขและความรู้สึกก้าวร้าวได้เมื่อเกิดความเหนื่อยล้าจะนำไปสู่ความไม่สบายใจและลดความพึงพอใจในการทำงาน ตลอดจนทำให้เกิดความขัดแย้งและความคับข้องใจ (อารี เพชรผุด, 2537) ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ Warr (2007) ที่ได้ศึกษาการไม่มีความสุขในการทำงานโดยพิจารณาผลที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมในการทำงานอันเกี่ยวข้องกับจิตใจ ได้แก่ ความไม่พึงพอใจ ความตึงเครียด ความวิตกกังวล และความหดหู่ใจ ซึ่งผลการศึกษพบว่าสิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุและส่งผลกระทบต่อความสุขในการทำงาน

2. การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม

ในการทำงานและการสนับสนุนการทำงานและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร การสร้างความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อาคารสถานที่ที่และบรรยากาศด้านกายภาพของหน่วยงาน สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุ เครื่องมือและยานพาหนะในการปฏิบัติงาน ความสะดวกสบายและความเป็นระเบียบเรียบร้อยในหน่วยงาน เป็นการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพซึ่งการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพจะส่งผลให้ความสุขในการทำงานของเจ้าหน้าที่สูงขึ้น ทั้งนี้ ภาครัฐต้องปฏิรูปยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานให้สนองตอบภาคประชาชน ดังนั้นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบข้าราชการประจำจะต้องปรับเปลี่ยนขนาดให้เล็กและกระชับ แต่มีคุณภาพมากขึ้น เข้าทำนอง จี๋วแต่แจ๋ว (small is beautiful) ข้าราชการประจำควรมีหน้าที่และความรับผิดชอบแต่เฉพาะงานที่มีลักษณะเป็นงานของราชการโดยตรงเท่านั้น ถ้าเป็นงานที่มีลักษณะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความมั่นคงของชาติหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับประเทศชาติโดยตรงแล้วก็สมควรที่จะมอบให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินการ (วารสารดำรงราชานุภาพ, 2547) ซึ่งในหน่วยงานความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการงานที่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ของราชการประจำโดยตรงเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการใช้ทรัพยากรภายนอก (Outsources) เข้ามาสนับสนุนการบริหารจัดการหน่วยงาน เช่น การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในและบริเวณหน่วยงาน การจัดระบบการรักษาความสะอาดของหน่วยงาน ระบบมาตรฐานการรักษาความปลอดภัย พนักงานรักษาความปลอดภัย การบันทึก/ตรวจบัตร เข้า-ออกสำหรับผู้มาติดต่องานอย่างเป็นระบบ นอกจากนั้นจัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ

และอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเหมาะสมเพียงพอ จึงทำให้เจ้าหน้าที่รับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความรู้สึกสะดวกสบายใจที่สามารถใช้ความรู้ในการทำงานและแสดงออกได้อย่างเต็มที่ภายใต้การประพฤติดุปฏิบัติที่ดีงามซึ่งจะส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขเป็นสิ่งที่บันดาลให้คนเกิดความพึงพอใจหรือเกิดความเบื่อหน่ายและทำให้เกิดความตื่นเต้นหรือเกิดความรังเกียจได้ ซึ่งหากมีเสียงดังเกินไป แสงสว่างไม่เพียงพอ การระบายอากาศไม่เหมาะสมหรือสภาพอากาศที่ร้อนหรือหนาวเกินไปอาจจะก่อให้เกิดความเครียดที่นำไปสู่การไม่มีความสุขในการทำงานได้ (อารี เพชรสุค, 2537) นอกจากนั้นผลการศึกษาศึกษาการวิจัยของมินา นุ้ยแนบ (2548) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมเสริมสร้างความสุขในการทำงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปยางพาราขนาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 368 คน พบว่าปัจจัยสนับสนุนการเสริมสร้างความสุขในการทำงานคือความสะอาด และความมีระเบียบของที่ทำงาน ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเสริมสร้างความสุขในการทำงานคือการทำงานในที่ร้อนหรือการระบายอากาศไม่ดี พักอาศัยในห้องพักที่คับแคบแออัดและกฎระเบียบที่ยุ้งยากของโรงงาน

3. การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจการพัฒนาบุคลากร ด้านเงินเดือน สวัสดิการและค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ สวัสดิการที่ได้รับ เช่น เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ทุนการศึกษา โอกาสในการพัฒนาตนเองทั้งในและต่างประเทศ เงินเดือนและค่าตอบแทนได้รับเพียงพอและเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ซึ่งได้สะท้อนการพัฒนาขององค์กรโดยกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขด้วยความผาสุกเนื่องจากลักษณะงานการภาษีตามกลุ่มภารกิจต่างๆ ต้องใช้ความอดทน บางครั้งต้องมีการเผชิญหน้า มีความเสี่ยงและพร้อมจะถูกตรวจสอบร้องเรียนอยู่ตลอดเวลาทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน ทั้งนี้ เอมอร์กฤษณะรังสรรค์ (2544) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของการมีชีวิตที่เป็นสุขเนื่องจากในปัจจุบันการทำงานเป็นกิจกรรมในการดำเนินชีวิตที่ใช้เวลายาวนานกว่ากิจกรรมอื่นๆ ดังนั้นการทำให้ชีวิตมีความสุขกับเวลาในการทำงานนั้น คนทำงานต้องมีความสุขด้วย (พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตโต., 2548) และการศึกษาของเทอดศักดิ์ เดชคง (2551) พบว่าคนทำงานร้อยละ 65 มีปัญหาความเครียดอันเกิดมาจากการทำงานซึ่งหากปัญหาเหล่านี้ไม่ได้รับการแก้ไขที่ถูกต้องแล้วจะทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมาอีกมากมาย เช่นเดียวกับกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน อาจจะก่อให้เกิดปัญหาแก่งัดการได้อย่างมากมาย เช่น ผลผลิตตกต่ำ การขาดงาน การลางาน มาสายและการลาออกสูง พนักงานที่มีความเครียดจากการทำงานอาจจะทำให้งานผิดพลาดได้ ทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร พนักงานรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม รวมทั้งอาจจะเกิดข้อพิพาทระหว่างนายจ้างและพนักงาน เป็นต้น ดังนั้นหน่วยงานต่างๆ

ควรเร่งป้องกันด้วยการให้ความสำคัญกับความสุขของพนักงานให้มากขึ้น (กรมสุขภาพจิต, 2544) ทั้งนี้ เป้าหมายขององค์กรในอนาคตจึงไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการทางกายภาพแก่พนักงานเท่านั้นแต่ต้องตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ จิตใจและจิตวิญญาณของพนักงานให้ได้มากที่สุดด้วย เพราะพนักงานจะเลือกทำงานกับองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองและทำงานเพื่อสังคมมากขึ้น (Barrett Richard, 1995 อ้างในนิสาร์รัตน์ ไวยเจริญ, 2554) นอกจากนี้การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12 เป็นความจำเป็นที่จะต้องทำให้เกิดขึ้น หากคนในองค์กรได้รับความพอใจ ได้รับความยุติธรรมและความเสมอภาคในความก้าวหน้าของอาชีพ หลักเกณฑ์หรือวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งที่เป็นธรรม การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่ออบรมหรือดูงานต่างประเทศ การสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการโยกย้ายไปตำแหน่งหน้าที่ที่ดีกว่า การพิจารณาความดีความชอบและความเป็นธรรมในการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน และได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองตามความเหมาะสม จะเป็นแรงจูงใจสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความต้องการที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการทำงานที่สุด (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จึงเป็นแรงจูงใจที่มีความสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดความสุขสูงสุดในทำงาน (McClelland, 1987 cited in Rue and Byars, 2003) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาและวิจัยของ Lyubomirsky (2001), Diener (2003), Manion (2003) และ Rue and Byars (2003) พบว่าแรงจูงใจในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความเกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน ทั้งนี้ในการปฏิบัติงานนั้นพนักงานย่อมมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นพนักงานจึงมีการรับรู้เกี่ยวกับบุคคลแวดล้อม และสิ่งแวดล้อมภายนอก ที่มีผลต่อจิตใจด้วย (อภิชัย มงคล และคณะ, 2544) ซึ่งหากจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ดีและมีความเหมาะสมกับลักษณะหรือสภาพการทำงานจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานอันมีผลให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข (อารี เพชรสุด, 2537) สอดคล้องกับทฤษฎี Herzberg (1959) ได้กล่าวถึงปัจจัยอนามัยเป็นปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลตลอดเวลา ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงทำให้มีความรักงานและชอบงานทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถทำงานได้ผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงบรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคคลหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานก็จะต้องบรรลุเป้าหมายของตนเองจึงจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4. ระบบงานการบริหารงานบุคคล การจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ

บุคลากร

การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นขวัญกำลังใจและปัจจัยสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร การบริหารปรับปรุงแนวปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในการบริหารงานบุคคลของกรมสรรพากร การที่ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็น ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง บริหารงานด้วยความเป็นธรรม ให้ความเป็นกันเอง เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ และมีเหตุผล ทั้งนี้ ความศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรจะเป็นการเกื้อหนุนและส่งเสริมให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนางานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสรรพากรภาค 12 สอดคล้องกับปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547) กล่าวว่าถ้าบุคคลในองค์กรเกิดความไม่พอใจในการทำงานขาดขวัญและกำลังใจย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลง ส่งผลเสียทำให้งานล่าช้า หรือเสียงานได้ การที่เจ้าหน้าที่ในกลุ่มภารกิจของสำนักงานสรรพากรภาค 12 จะสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และพัฒนางานตามกลุ่มภารกิจให้เกิดประสิทธิภาพได้ จึงต้องมีขวัญกำลังใจที่ดีและได้รับการตอบสนองในด้านต่างๆ อย่างเหมาะสมเพราะขวัญกำลังใจที่ดีทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้คนมีวินัยปฏิบัติตามข้อบังคับของระเบียบแบบแผน มีความเข้าใจองค์กรดีขึ้น ในขณะที่ พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544) ได้กล่าวถึงขวัญและกำลังใจจะเกิดขึ้นได้ภายในที่ทำงานมากย่อมขึ้นอยู่กับนโยบายทางด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารระดับสูงที่จะทำให้มีความสนใจอย่างจริงจังและมีความจริงใจที่จะกระทำต่อเนื้อที่นำไปสู่การสร้างขวัญและกำลังใจ ขวัญจึงเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานบุคคลและเป็นไปได้ทั้งในลักษณะของกลุ่มและบุคคลเพราะหน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตามจะสำเร็จหรือล้มเหลวได้นั้นขึ้นอยู่กับตัวบุคคลว่าเป็นผู้ที่มีกำลังใจหรือไม่ที่จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงานหรือองค์กรนั้นได้ การขาดขวัญกำลังใจและขาดความเชื่อมั่นต่อองค์กรในการปฏิบัติงานจะทำให้เจ้าหน้าที่ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบโดยตรงกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้ ฉะนั้นหน่วยงานจึงมีความจำเป็นต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรอย่างเต็มที่ การสร้างขวัญและกำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญการให้ความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนางานเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งเป็นแรงกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและความเอาใจใส่ที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อใช้บททวนหลักเกณฑ์การพิจารณาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การจัดสรรสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ ทำให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในกระบวนการคิดและการพัฒนาสร้างความรู้สึกว่าตนเองเองมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน (หลักการมีส่วนร่วม)

5. ผู้นำและภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการบริหารภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคลากรที่สำคัญในระบบราชการ เป็นผู้สร้างความรับผิดชอบเชิงนโยบายในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติและบริหารการให้บริการแก่ประชาชนและชุมชน โดยมีความมั่นใจที่จะดำเนินงานให้ได้ผลผลิตและบริการที่บรรลุผลลัพธ์ (Outcomes) ที่องค์กรคาดหวัง โดยเน้นผลผลิตและบริการที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายในทุกระดับ ด้วยการสนับสนุนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และเป้าหมายขององค์กรรวมทั้งการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูง (High Performance) ทั้งนี้ ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร (Senior Executive Leadership Capability Framework) ส่งผลให้ต้องมีการสร้างความเข้าใจร่วมกันในปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ กรอบแนวคิดดังกล่าวเกิดจากการทำงานวิจัยอย่างจริงจัง ลึกซึ้งและการปรึกษาหารือผู้บริหารระดับสูงอย่างกว้างขวาง ในมิติต่างๆ ประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ที่แหลมคมความสามารถในการผลักดันเป้าหมายและทิศทางขององค์กร ความสามารถในการแสวงหาโอกาสและข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการนำองค์กรสู่เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ การแสดงให้เห็นถึงความรอบรู้เฉลียวฉลาดและสามัญสำนึก การบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จและความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ด้านความมีศักดิ์ศรีและทำตนเป็นแบบอย่าง ความสามารถเป็นมืออาชีพและซื่อสัตย์มีความกล้าหาญและกล้าเผชิญความเสี่ยง การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน การยืดหยุ่นและปรับตัว ระวังระวังตนและมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลผลิต ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก การอำนวยความสะดวกและหุ้นส่วนในการทำงาน เห็นความแตกต่างและหลากหลาย และให้แนวทางคำปรึกษาและพัฒนาคนในองค์กรด้านการสื่อสารความเข้าใจที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ความสามารถในการสื่อความเข้าใจที่ชัดเจน การรับฟังทำความเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับผู้ฟังที่แตกต่าง และความสามารถในการเจรจาต่อรองกับผู้อื่นคล้อยตามได้ (รักกิจ ศรีสรินทร์, 2547) คุณลักษณะเบื้องต้นของผู้นำเหล่านี้สามารถปรับใช้ในการพัฒนางานการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากรหน่วยงานในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ในด้านต่างๆ ส่วนการจะเน้นเกณฑ์ด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านเป็นพิเศษขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตามภารกิจของหน่วยงานนั้นๆ

6. ความพร้อมในการเรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมการเรียนรู้ (Physical participation) กระบวนการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีการเคลื่อนไหวในการทำกิจกรรมต่างๆ ขณะฝึกอบบรมสอดคล้องตามทฤษฎีการเรียนรู้และหลักความพร้อมในการเรียนรู้นอกเหนือจากการนั่งฟังเพียงอย่างเดียว กิจกรรมดังกล่าวปรากฏในกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในทุกขั้นตอน โดยมีเทคนิคการฝึกอบรม

วิธีต่างๆ ที่หลากหลาย ได้แก่ การบรรยาย การอภิปราย การฝึกปฏิบัติจัดทำโครงการ การนำเสนอ และวิพากษ์โครงการ และกิจกรรมการละลายพฤติกรรม ประกอบกับเทคนิคการถ่ายทอดของวิทยากรทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เบื่อหน่ายและตอบสนองต่อกระบวนการเรียนรู้ในรายหัวข้อต่างๆ ได้ดี สอดคล้องกับแนวคิดของสมคิด บางโม (2544) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ทักษะและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นเรื่องสำคัญจะต้องใช้เทคนิควิธีการต่างๆ ประกอบกันหลายประการซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจต่อกระบวนการให้ความรู้ความเข้าใจของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นอกจากนี้การสร้างแรงจูงใจในการฝึกอบรม การสร้างความเข้าใจในกระบวนการด้วยการปฐมนิเทศก่อนการฝึกอบรม การชี้แจงประโยชน์ของการพัฒนางาน ทำให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรมและมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานโครงการในระดับดี ($\bar{X} = 3.84$) สอดคล้องกับแนวคิดของอุบลรัตน์ เพ็งสฤติย์ (2547) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อการเรียนรู้ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งคือแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในร่างกายของแต่ละคน และสถานการณ์ที่แต่ละคนจะได้เผชิญ

การที่ผู้เรียนเกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้จะทำให้ผู้เรียนรู้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ได้ดี การให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด ความเป็นกันเองของวิทยากร ทำให้บรรยากาศการเรียนรู้เป็นไปด้วยความราบรื่น และสอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร อาวะกุล (2537) ที่กล่าวว่าผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีก็ต่อเมื่อมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้และได้รับความพอใจในวิทยากร การสื่อสารการถ่ายทอดการพูดจาปฏิบัติและการให้เกียรติ

ข้อเสนอแนะ

ควรพัฒนาวิสัยทัศน์และทัศนคติของข้าราชการในสังกัดหน่วยงานในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12 (development of civil servants' vision and attitude) โดยการสร้างทัศนคติที่ดีและวิสัยทัศน์ความเป็นสากลกับเจ้าหน้าที่ในทุกกระดับ ให้บุคลากรมีความรู้ในงานเป็นอย่างดี โดยการพัฒนาคุณภาพของข้าราชการ (development of civil servants' quality) การได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มีความรอบรู้ ถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือมีปัญหาคำคัญเกิดขึ้นอันจะมีผลกระทบต่องานในหน้าที่ นอกจากนี้การเปลี่ยนสายงานหรือการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การสร้างแบบจำลองในการแก้ปัญหา (model for solving problem) เพื่อความเป็นวิชาชีพ การพัฒนาวิชาชีพ ความร่วมมือและความสัมพันธ์ระหว่างภาคราชการและภาคประชาชน การสร้างความเชี่ยวชาญและความชำนาญการในวิชาชีพตามกลุ่มภารกิจงานในบทบาทหน้าที่ที่ตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้ของประชาชน ซึ่งเป็นเป้าหมายของสูงสุดของการปฏิบัติงาน **ข้าราชการคือผู้ทำงานให้ประชาชนขึ้นใจ**

ทั้งนี้ จากผลการศึกษาผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและด้านการบริหารจัดการในเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค12 ดังนี้

เชิงนโยบาย กรมสรรพากร ควรกำหนดแนวทางการพัฒนางานตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั่วทั้งองค์กร เพื่อความสอดคล้องและเป็นแนวทางปฏิบัติการพัฒนางานในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรสนับสนุนการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องตามกระบวนการ PDCA และยกระดับการพัฒนางานตามมาตรฐาน (Standards) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรซึ่งการพัฒนาวิสัยทัศน์และทัศนคติของเจ้าหน้าที่เป็นสิ่งจำเป็นมากโดยเฉพาะผู้บริหารในระดับต่างๆ เพราะถือว่าการรู้มาก เห็นมากสามารถนำมาปฏิบัติหรือปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานได้ นอกจากนี้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ในมาตรา 11ได้กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และหมวด 3 ข้อ 3 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กำหนดไว้ในการบริหารราชการแบบใหม่ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและสถานการณ์จากต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง การบริหารราชการแบบใหม่จึงเน้นการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้แก่ข้าราชการอย่างเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน การจัดให้มีกระบวนการเรียนรู้จึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้างพลังทวีคูณ (Synergy) ให้เกิดขึ้น (สำนักงานพัฒนาระบบราชการ, 2547)

การบริหารจัดการในเชิงปฏิบัติการ สำนักงานสรรพากรภาค12 และหน่วยงานในความรับผิดชอบ ประกอบด้วยสำนักงานสรรพากรพื้นที่ สงขลา 1 สงขลา 2 ยะลา ปัตตานี นราธิวาส พัทลุง สตูล และตรัง ควรสร้างความรู้ความเข้าใจในการพัฒนางานตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มภารกิจในปีงบประมาณต่อๆมา เพื่อความเข้าใจตรงกันในแนวทางการพัฒนางาน นอกจากนี้ควรจัดให้มีการให้ความรู้เพิ่มเติม การสรุปบทเรียน ทบทวนการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอโดยนำแนวข้อคิดเห็นการพัฒนางานในด้านต่างๆ ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน การวิเคราะห์ความสอดคล้องเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานสู่การปฏิบัติ (Implementation) เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร (งานได้ผล คนเป็นสุข) ด้วยการกำหนดแผนงานตามกลุ่มภารกิจ และกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยการวิเคราะห์ เทียบเคียงกับเป้าหมายที่กำหนด (คำรับรองการปฏิบัติราชการ) สม่ำเสมอเพื่อเป็นแนวทางแก้ไขและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น