



รายงานการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
สำนักงานสรรพากรภาค 12 : แนวทางและการปฏิบัติ

วรินธร อักษรนิตย์ ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

งานวิจัยได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากกองทุนวิจัย วิทยาเขตปัตตานี

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2554



รายงานการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
สำนักงานสรรพากรภาค 12 : แนวทางและการปฏิบัติ



วรินธร อักษรนิตย์ ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

งานวิจัยได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากกองทุนวิจัย วิทยาเขตปัตตานี
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2554

บทคัดย่อ

191046

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาผลเบื้องต้น ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ความพึงพอใจของประชาชน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12 เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการศึกษาข้อมูลด้วยวิธีการเชิงปริมาณและคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือผู้เสียภาษีที่ใช้บริการในงานกลุ่มภารกิจกฎหมาย จัดเก็บและคืนภาษี และกำกับดูแล หน่วยงานของสำนักงานสรรพากรภาค 12 รวม 400 คน เจ้าหน้าที่สรรพากร รวม 480 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 16 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติพื้นฐาน

ผลการวิจัย การสร้างความรู้ความเข้าใจให้เจ้าหน้าที่พบว่ามีความพึงพอใจในระดับดี และควรจัดกิจกรรมปฏิบัติ (Workshop) ประกอบการเรียนรู้ โดยมีข้อสังเกตการพัฒนางาน ในภารกิจกำกับดูแลค่อนข้างยาก เนื่องจากลักษณะงานต้องทำให้ผู้เสียภาษีมีความเต็มใจในการเสียภาษี และควรบริหารการเรียนรู้ภาคต่ออย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ ประชาชนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการด้วยอัธยาศัยที่ดี และให้ความสำคัญกับการบริการ การได้รับความสะดวก และให้คำแนะนำด้านภาษี มากกว่า การที่เจ้าหน้าที่มีความรู้ในประเภทอาชีพ/ธุรกิจ การบริการครบทุกขั้นตอน และระยะเวลาในการตรวจคืนภาษี และเมื่อมีปัญหาด้านกฎหมาย/การอุทธรณ์ /คดี/เร่งรัดหนี้ ประชาชนพอใจติดต่อช่องทาง พบเจ้าหน้าที่โดยตรงมากกว่าการค้นหาข้อมูล Internet หรือทำหนังสือ ส่วนเจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับไม่แน่ใจ โดยควรเน้น ระบบบริหารงาน การประเมินผล และคำตอบแทน ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสร้างแรงจูงใจ ผู้นำและภาวะผู้นำ การกำหนด Career path และ สภาพแวดล้อมการทำงาน การสร้างความผูกพันบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ประชาชนพึงพอใจ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ขององค์กร และผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนางาน ส่วนความรู้ในเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพสู่การปฏิบัติ การทำงานเป็นทีมเป็นอุปสรรคในการพัฒนางาน

ข้อเสนอแนะ ควรสร้างทัศนคติที่ดี วิสัยทัศน์ความเป็นสากล และการพัฒนาคุณภาพของเจ้าหน้าที่สรรพากรภาค 12 (development of civil servants' quality) อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อเป้าหมายของสูงสุดของการปฏิบัติงาน **ข้าราชการคือผู้ทำงานให้ประชาชนขึ้นใจ**

คำสำคัญ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจ การบริการ

Abstract

191046

This action research was conducted to examine primary outcomes of Public Sector Management Quality Award development, satisfaction of people and satisfaction of working performance of the revenue officers at the Revenue Office Region 12. The data obtained through questionnaires and interview were collected from 400 taxpayers using law affairs, tax collection and refund, and governance services of the Revenue Office Region 12, 480 revenue officers and 16 key informants, and statistically analyzed afterwards.

The study discovered that the officers were satisfied with knowledge and comprehension provision at a good level. They suggested that there should be workshops during knowledge acquisition and appropriate twilight learning administration. They also inserted that governance job was rather difficult to be developed since it involved the creation of willingness of the people to pay tax.

From the perspectives of the people, they felt satisfied with courtesy of the officers and stressed more importance of service, comfort and tax suggestion than knowledge of career types, complete steps of service and refund process. They also preferred contacting with the officers when they had law/ appeal/ case/ debt collection problems to surfing the Internet or doing official letters. On the other hand, the satisfaction of working performance of the officers was at an uncertain level. Administrative system, evaluation and payment, human resource development, motivation creation, leaders and leadership, career path specification, working environment, and bliss creation for the personnel and stakeholders should be promoted for satisfaction of the people. Additionally, objectives and visions of the organization and its administrators were crucial factors in supporting job development. In contrast, knowledge of developing quality-to-practice criteria and teamwork were the obstacles.

It was suggested that positive attitudes, universal visions and systematic development of quality of the officers should be created for the ultimate goal of working performance, which was to serve people.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(1)
ABSTRACT	(2)
สารบัญ	(3)
สารบัญตาราง	(4)
สารบัญภาพ	(7)
บทที่ 1 บทนำ	
• ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
• วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
• ขอบเขตของการวิจัย	3
• ขอบเขตด้านพื้นที่การวิจัย	3
• นิยามศัพท์	3
• ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 เอกสาร แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
• การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	8
• การเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้	16
• การวิจัยเชิงปฏิบัติการ	20
• แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจและการให้บริการ	22
• แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย	26
• แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการการพัฒนา	30
• งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	31
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
• ขอบเขตของการศึกษา	35
• ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	35
• วิธีดำเนินการวิจัย	36
• เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	36
• การเก็บรวบรวมข้อมูล	37

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
• การวิเคราะห์ข้อมูล	37
• กรอบแนวคิดในการวิจัย	38
บทที่ 4 ผลการศึกษา	
ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานสรรพากรภาค 12	41
ส่วนที่ 2 การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	
สำนักงานสรรพากรภาค 12	45
2.1 การวางแผนการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพบริหาร	
จัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12	45
2.2 การปฏิบัติการพัฒนางานในขั้นตอนการปฏิบัติ	
(Implementation)	52
ส่วนที่ 3 กระบวนการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหาร	
จัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12	75
ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการงาน	
ของกรมสรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12	75
1. การกิจกฎหมาย	76
2. การกิจจัดเก็บภาษีและคืนภาษี	84
3. การกิจกำกับดูแล	91
ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร	
สำนักงานสรรพากรภาค 12	99
ส่วนที่ 5 การสะท้อนการปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการบริหาร	
จัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12	
5.1. การศึกษาเชิงบูรณาการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อ	
การพัฒนองค์กรที่มีคุณภาพ	111
5.2. การสรุปบทเรียนการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ:	
สู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ สำนักงานสรรพากรภาค 12	112

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

5.3. ความคิดเห็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ	
ภาครัฐ (PMQA) สำนักงานสรรพากรภาค 12	
ต่อการประเมินคุณค่าและกระบวนการเรียนรู้	117
บทที่ 5 สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย	127
การอภิปรายผล	135
ข้อเสนอแนะ	141
บรรณานุกรม	143
ภาคผนวก ก. แบบประเมินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการปูพื้นฐาน	
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	
สำนักงานสรรพากรภาค 12	
ภาคผนวก ข. แบบประเมินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรผู้นำ	
การเปลี่ยนแปลง การขับเคลื่อนแผนการพัฒนาระบบบริหารจัดการ	
ภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12	
ภาคผนวก ค. แบบประเมินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการปรับ	
กระบวนการพัฒนากลุ่มภารกิจพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	
สำนักงานสรรพากรภาค 12	
ภาคผนวก ง. แบบสำรวจความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงาน	
ของกรมสรรพากร ในภารกิจกฎหมาย สำนักงานสรรพากรภาค 12	
ภาคผนวก จ. แบบสำรวจความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงาน	
ของกรมสรรพากร ในภารกิจกำกับดูแล สำนักงานสรรพากรภาค 12	
ภาคผนวก ฉ. แบบสำรวจความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงาน	
ของกรมสรรพากร ในภารกิจจัดเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 12	
ภาคผนวก ช. แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร	
สำนักงานสรรพากรภาค 12	

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1. แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามเพศ ภารกิจที่รับผิดชอบและระดับตำแหน่ง	56
2. แสดงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการปูพื้นฐาน การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ในบริบทสำนักงานสรรพากรภาค 12	57
3. แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามเพศ ภารกิจที่รับผิดชอบและระดับตำแหน่ง	62
4. แสดงความถี่ร้อยละค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้เข้าฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง การขับเคลื่อนแผนการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12	64
5. แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกเพศ และระดับตำแหน่ง	68
6. ความคิดเห็นของผู้อบรมเชิงปฏิบัติการปรับกระบวนการทัศนกลุ่มภารกิจ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	69
7. แสดงรายการโครงการพัฒนากระบวนการตามแนวทาง PMQA ของกลุ่มภารกิจหน่วยงาน ในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12	73
8. แสดงคุณลักษณะข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากรในภารกิจกฎหมาย สำนักงานสรรพากรภาค 12	77
9. แสดงจำนวน ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอาชีพ และลักษณะประเภทผู้ประกอบการธุรกิจ	79
10. แสดงลักษณะความคิดเห็นระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร ในภารกิจกฎหมาย สำนักงานสรรพากรภาค 12	81
11. แสดงลักษณะความคิดเห็นระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในภารกิจกฎหมาย สำนักงานสรรพากรภาค 12	82
12. แสดงจำนวนร้อยละของความคิดเห็นจำแนกตามช่องทางการติดต่อ เมื่อมีปัญหา	84
13. แสดงลักษณะข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร ในภารกิจจัดเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 12	85

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
14. จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอาชีพและลักษณะ ประเภทการประกอบธุรกิจ	87
15. แสดงลักษณะความคิดเห็นระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการ ให้บริการงานของกรมสรรพากรในการกิจจัดเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 12	88
16. แสดงลักษณะความคิดเห็นระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกิจจัดเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 12	90
17. แสดงจำนวนร้อยละของความคิดเห็นจำแนกตามช่องทางการติดต่อเมื่อมีปัญหา	91
18. แสดงคุณลักษณะข้อมูลของประชาชนผู้ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจต่อ การให้บริการงานกรมสรรพากรในการกิจจัดเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 12	92
19. แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอาชีพและลักษณะ ประเภทผู้ประกอบการธุรกิจ	94
20. แสดงลักษณะความคิดเห็นระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการ ให้บริการงานกรมสรรพากรในการกิจกำกับดูแล สำนักงานสรรพากรภาค 12	96
21. แสดงลักษณะความคิดเห็นระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกิจกำกับดูแล สำนักงานสรรพากรภาค 12	97
22. แสดงจำนวนร้อยละของความคิดเห็นของประชาชนต่อการปฏิบัติงานใน การกำกับดูแล สำนักงานสรรพากรภาค 12 จำแนกตามช่องทางการติดต่อ เมื่อมีปัญหา	99
23. แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศอายุ อายุ ราชการตำแหน่ง ระดับการศึกษา การกิจที่รับผิดชอบ หน่วยงาน อาวุธราชการ ในกรมสรรพากร เงินเดือน	102
24. แสดงความถี่ ร้อยละค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12	104

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
ภาพที่ 2.1 แสดงส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	11
ภาพที่ 2.2 แสดงความเชื่อมโยงของระบบการจัดการกับเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ	16
ภาพที่ 2.3 แสดงการบูรณาการรูปแบบงานใจให้บุคคลทำงาน	23