

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ระบบราชการ ถือได้ว่าเป็น “กลไกของรัฐ” ที่สำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินและพัฒนาประเทศ เนื่องจากระบบราชการเป็นองค์กรหลักที่มีอำนาจหน้าที่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งในหลายประเทศต่างก็ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบและการปฏิรูประบบราชการอย่างต่อเนื่อง สาเหตุที่ทำให้ระบบราชการไทยต้องมีการปฏิรูปเนื่องมาจาก 1) กระแสโลกาภิวัตน์ ที่ส่งผลให้โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง นอกจากนี้ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้นักธุรกิจสามารถติดต่อสื่อสารกันได้รวดเร็วมากขึ้น จึงทำให้สังคมในปัจจุบันเป็นสังคมแห่งยุคข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นระบบราชการไทยจึงต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป 2) วิฤตเศรษฐกิจปี 2540 ทำให้รัฐบาลขาดงบประมาณในการพัฒนาประเทศจึงต้องมีการลดค่าใช้จ่าย รวมทั้งการยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่มีความจำเป็น 3) ระบบราชการไทยเกิดความล้มเหลว ขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อาทิ การทุจริตคอร์รัปชัน เนื่องจากการบริหารงานที่ไม่มีความโปร่งใส (ขาดหลักธรรมาภิบาล) การทำงานล่าช้า ไม่มีความคล่องตัว โครงสร้างขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ จำนวนของข้าราชการที่มีมาก การทำงานที่ยึดกฎ ระเบียบมากเกินไป (อริยา อาจละสุทธิ, 2551: ออนไลน์)

จากสาเหตุต่างๆ ที่กล่าวข้างต้นนับได้ว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก ในปี พ.ศ. 2545 จึงเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาระบบราชการไทย โดยนำหลักการตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ปรับปรุงระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม มีการจัดทำ “แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ” ขึ้น โดยให้มีการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐเป็น “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน สังคม และประเทศชาติได้อย่างทั่วถึง และสามารถแข่งขันกับนานาประเทศในเวทีโลกได้ แผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐนี้จึงมีสาระสำคัญครอบคลุมใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ 2) การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและการพัสดุ

3) การปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล 4) การปรับเปลี่ยนกฎหมาย 5) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2545: 2-4) เน้นการทำงาน โดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม มอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติงานแทนการควบคุมอย่างเคร่งครัดมีความโปร่งใสในการตัดสินใจ และมีวิธีทำงานที่รวดเร็วและคล่องตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) จึงเป็นเครื่องมือ การบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการบริหารงานภาครัฐ ไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัด หันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต ผลลัพธ์ และความคุ้มค่าของเงินภาษีของประชาชนและงบประมาณแผ่นดิน โดยมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม

การปฏิบัติงานในองค์กรใดๆ ก็ตาม ผู้บริหารย่อมมุ่งที่จะให้งานสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ได้แก่ บุคลากร ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร ดังนั้นในการวางแผนให้ส่วนราชการต่างๆ นำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้ โดยให้มีการทำยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร (Organization Scorecard) ลงไปจนถึงระดับตัวบุคคล (Individual Scorecard) จึงต้องหาวิธีการบริหารจัดการคนที่มีคุณภาพ นั่นคือ การสร้างวัฒนธรรมอันละเอียดอ่อน ซึ่งเป็นกลไกอันสำคัญที่ช่วยชี้นำพฤติกรรมให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งต่างๆ ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติฐานของคนส่วนใหญ่ที่อยู่ภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐานขององค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่รอด แต่ในขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์กร ก็อาจก่อให้เกิดผลทางลบแก่องค์กรได้ ถ้าวัฒนธรรมองค์กรนั้นไม่สอดคล้องกับลักษณะภายในและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่ หรือวัฒนธรรมในทางลบ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วรณูช เนตรพิศาลวนิช (2538: บทคัดย่อ) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีความขัดแย้งสูงจะส่งผลให้เกิดอุปสรรคและยับยั้งการพัฒนาองค์กร เพราะองค์กรแต่ละแห่งต่างก็มีวัฒนธรรมองค์กร ของตนเองและวัฒนธรรมเหล่านั้น ต่างก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจึงมักคิดตรึงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลง

ได้ค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงวัฒนธรรม ที่แข็งแกร่ง และวัฒนธรรมที่อ่อนแอ เพื่อเป็นเครื่องมือทางการบริหารในการที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรสู่ความ เป็นเลิศต่อไป

กรมสรรพสามิตเป็นหน่วยงานภาครัฐ ในสังกัดกระทรวงการคลัง มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตและการป้องกันและปราบปรามจับกุมผู้กระทำความผิดตามกฎหมายสรรพสามิตเพื่อเป็นรายได้ของรัฐ การสนับสนุนส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อมและพลังงาน การพัฒนาระบบงาน และด้านบริการประชาชน จากภารกิจต่างๆ จึงทำให้ กรมสรรพสามิตต้องมีการปรับบทบาทภารกิจและ โครงสร้างส่วนราชการในสังกัด เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบทบาทและภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงของกรมสรรพสามิต ได้มีการยกเลิกหน่วยงานในราชการส่วนภูมิภาคทั้งหมด ให้ ขึ้นกับการบริหารราชการส่วนกลาง คือ สำนักงานสรรพสามิตภาคและสำนักงานสรรพสามิต จังหวัด โดยแบ่งสำนักงานสรรพสามิตภาคที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมสรรพสามิตจำนวน 10 ภาค และสำนักงานสรรพสามิตจังหวัด ซึ่งจัดตั้งเป็นสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่จำนวน 86 พื้นที่ ส่วนสำนักงานสรรพสามิตอำเภอ ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ ณ ที่ว่าการอำเภอของแต่ละอำเภอนั้นๆ หาก สำนักงานสรรพสามิตอำเภอใดที่มีปริมาณงานค่อนข้างน้อย จะทำการยุบรวมกับสำนักงาน สรรพสามิตอำเภอ ที่อยู่บริเวณใกล้เคียง และจัดตั้งเป็นสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขา เพื่อเพิ่ม ปริมาณงานให้มากขึ้น รวมถึงการเกลี้ยอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่สรรพสามิตตาม โครงสร้าง อัตรากำลังใหม่ (กรมสรรพสามิต, 2551: 26)

สำหรับสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 7 มีสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ที่อยู่ในความ รับผิดชอบจำนวน 9 แห่ง ได้แก่ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่นครปฐม 1 สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ นครปฐม 2 สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่กาญจนบุรี สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ราชบุรี สำนักงาน สรรพสามิตพื้นที่เพชรบุรี สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สุพรรณบุรี สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ สมุทรสาคร สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรสงครามและสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ ประจวบคีรีขันธ์ โดยสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 7 จะได้รับมอบหมายให้ทำการจัดเก็บรายได้ภาษี สรรพสามิตจากกรมสรรพสามิต และทำการกระจายประมาณการรายได้ภาษีสรรพสามิตให้แก่ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัด ซึ่งประมาณการรายได้ภาษีสรรพสามิตจะเพิ่มสูงขึ้น ในทุกปีงบประมาณ ตามประมาณการรายได้ภาษีสรรพสามิต ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ประมาณการจัดเก็บรายได้ภาษีสรรพสามิตและบริการ ของสำนักงานสรรพสามิตภาค  
ที่ 7 ในปีงบประมาณ 2547-2553

หน่วย : ล้านบาท

ปีงบประมาณ	ประมาณการรายได้ภาษีสรรพสามิต
2547	8,421.518
2548	10,890.720
2549	13,404.431
2550	13,420.209
2551	12,548.560
2552	14,477.120
2553	18,621.456

(กรมสรรพสามิต, 2552: ออนไลน์)

สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่แต่ละพื้นที่ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ได้รับนโยบาย และประมาณการรายได้ภาษีสรรพสามิตจากสำนักงานสรรพสามิตภาค จึงต้องดำเนินการตามภารกิจในด้าน การจัดเก็บภาษี การป้องกันและปราบปรามจับผู้กระทำความผิดกฎหมายสรรพสามิต อีกทั้งยังต้องให้บริการแก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมและสถานบริการในพื้นที่ และประชาชนผู้มาติดต่องานด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น แต่จำนวนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานกลับลดลง มิใช่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้น ข้าราชการทุกคนจึงต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน ต้องรับผิดชอบเพิ่มขึ้น มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องสามารถวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลาและค่าใช้จ่าย

การนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงานสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กร เนื่องจากระบบราชการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในลักษณะอำนาจนิยม ไม่มีการเรียนรู้ที่จะใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีวัฒนธรรมของระบบอุปถัมภ์ ชอบอนุรักษนิยม ปิดความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้น และค่านิยมแบบตัวใครตัวมัน ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการที่จะลงโทษลูกน้องที่ย่อหย่อนสมรรถภาพ เนื่องจากความสงสารหรือเกรงว่าจะได้รับความเกลียดชัง (สำนักงาน ก.พ., 2545: ออนไลน์) จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมดังกล่าวเป็นพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของข้าราชการซึ่ง

เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์เหล่านี้เป็นผลผลิตมาจากค่านิยม ความเชื่อ ระบบโครงสร้าง และจารีตธรรมเนียมปฏิบัติ ที่ปลูกฝังและมีการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่ง สู่คนอีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งการที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ยึดถือกันมานาน โดยทันทีทันใดเป็นเรื่องที่ค่อนข้างทำได้ยาก การที่จะสร้างหรือการที่จะปรับปรุงแก้ไขจำเป็นต้องอาศัยเวลาพอสมควร

ดังนั้น จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะข้าราชการซึ่งปฏิบัติงานในสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่เพชรบุรี ซึ่งอยู่ในสังกัดภาคที่ 7 จึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 เพื่อที่จะให้ทราบว่าวัฒนธรรมองค์กรในส่วนใดมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับระบบการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์และวัฒนธรรมส่วนใดไม่มีความสัมพันธ์ ไม่สอดคล้องกับระบบการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลและการสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่แข็งแกร่งตลอดจนสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ข้าราชการสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัด ภาคที่ 7 ทุกพื้นที่ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

### คำถามการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 อยู่ในระดับใด
2. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 อยู่ในระดับใด
3. วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ ในสังกัดภาคที่ 7 มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7
2. เพื่อศึกษาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัด ภาคที่ 7
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7

## สมมติฐานในการวิจัย

วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 มีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในเชิงบวก

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาประชากร กลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่จะศึกษาไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร อันประกอบด้วย วัฒนธรรมที่เป็นนามธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ โครงสร้างองค์กร และจารีตธรรมเนียมปฏิบัติ กับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อันประกอบด้วย เป้าหมายที่กำหนด ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิตและผลลัพธ์ และระบบการประเมินผล ได้แก่ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก และการวัดผลการปฏิบัติงาน

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ประกอบด้วย สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ จำนวน 9 พื้นที่ จำนวนทั้งสิ้น 382 คน (กรมสรรพสามิต, 2552: 162) ประกอบด้วย ข้าราชการจำนวน 260 คน พนักงานราชการ จำนวน 45 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 24 คน ลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 53 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา มีดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย

3.1.1 ลักษณะนามธรรม ได้แก่

- ค่านิยม
- ความเชื่อ

3.1.2 ลักษณะรูปธรรม ได้แก่

- โครงสร้างองค์กร
- จารีตธรรมเนียมปฏิบัติ

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมายที่กำหนด ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ และระบบการประเมินผล ได้แก่ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และการวัดผลการปฏิบัติงาน

4. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล มกราคม 2553 - กุมภาพันธ์ 2554

### คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. เจ้าหน้าที่สรรพสามิต หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และ ลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ ณ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7

2. กรมสรรพสามิต หมายถึง องค์การของรัฐในสังกัดกระทรวงการคลัง มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดเก็บภาษีจากสินค้าเฉพาะอย่างที่เรียกว่า “ภาษีสรรพสามิต”

3. สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 หมายถึง สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ 9 พื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ได้แก่ พื้นที่นครปฐม 1 พื้นที่นครปฐม 2 พื้นที่เพชรบุรี พื้นที่ราชบุรี พื้นที่กาญจนบุรี พื้นที่สมุทรสาคร พื้นที่สมุทรสงคราม พื้นที่สุพรรณบุรี และพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์

4. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ตัวกำหนดพฤติกรรม การแสดงออกและการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรในสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ซึ่งประกอบด้วย

#### 4.1 ลักษณะนามธรรม ได้แก่

4.1.1 ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ไปสู่พฤติกรรมหรือความรู้สึกร่วมกันชอบ หรือ ความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ของข้าราชการสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์กร การปฏิบัติงานที่มีจริยธรรม ความรู้สึกภาคภูมิใจในหน่วยงาน ตลอดจน การปฏิบัติงานที่ดีต่อผู้รับบริการ

4.1.2 ความเชื่อ หมายถึง ความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถเฉพาะตนของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ได้แก่ การทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ความมีอิสระในการทำงาน ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของผู้บริหาร ความสามารถของบุคคลที่พัฒนาได้ การมอบหมายงานตามความสามารถ และความถนัด ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

## 4.2 ลักษณะรูปธรรม ได้แก่

4.2.1 โครงสร้างองค์กร หมายถึง ส่วนที่เกี่ยวข้องกับ กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และระเบียบแบบแผน ตลอดจนการบังคับบัญชาสั่งการที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7

4.2.2 จารีตธรรมเนียมปฏิบัติ หมายถึง พิธีการต่างๆ รูปแบบที่ปฏิบัติในองค์กร ที่แสดงให้เห็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 เห็นถึงพฤติกรรมจนเป็นจารีตประเพณีขององค์กรที่ถือปฏิบัติในองค์กร ได้แก่ วันครบรอบก่อตั้งกรมสรรพสามิต วันเลี้ยงอำลาผู้เกษียณอายุ การยกย่องข้าราชการดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุกๆ คน ซึ่งเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติอยู่อย่างสม่ำเสมอ

5. ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management System: RBMS) หมายถึง วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 โดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด มีการประเมินผลที่อาศัยตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความคุ้มค่า รวมถึงมีความรับผิดชอบต่อประชาชนผู้รับบริการ ซึ่งประกอบด้วย

### 5.1 เป้าหมายที่กำหนด ได้แก่

5.1.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ข้อความที่ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 รู้และเข้าใจทิศทางความคาดหวังในอนาคตของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7

5.1.2 พันธกิจ หมายถึง ข้อความที่เพื่อบ่งบอกถึงจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7

5.1.3 วัตถุประสงค์ หมายถึง ข้อความที่สั้นกระชับ ไม่คลุมเครือและชัดเจน เป็นสิ่งที่สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

5.1.4 เป้าหมาย หมายถึง ตัวเลขของรายได้ภาษีสรรพสามิตที่สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ต้องรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับมอบหมาย

5.1.5 ผลผลิตและผลลัพธ์ หมายถึง ผลรวมของความสำเร็จที่ต้องการของทุกงาน และสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 รวมทั้งต้องมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตรงตามความต้องการของประชาชนและเกิดความคุ้มค่าซึ่งสามารถวัดได้โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

## 5.2 ระบบการประเมินผล ได้แก่

5.2.1 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ KPI (Key Performance Indicator) หมายถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยต้องมีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน มีความเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์พื้นฐานเป้าหมายที่กำหนด สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและภายในเวลาที่กำหนด ตลอดจนข้อมูลที่ได้จากการวัดนั้นเชื่อถือได้

5.2.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ หน่วยงานสามารถใช้ผลของการวัดและประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 และรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ และใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของ นักวิชาการหลายท่าน ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ โจนส์ และกอฟฟี (Jones and Goffee, 2001: 527-528) เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1997 อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ จิรไกร โกศล, 2550: 34-35) คูก และ ซูมัล (Cooke and Szumal, 2002: 65-67) สเมอร์ซิช (Smircich and Calas, 1987: 229-263) เดวิส (Davis, 1984 อ้างถึงใน มาลินี เคห์ทุม, 2547: 21-22) ไชน์ (Schein, Schein, 1992: 17) ดาฟท์ (Richard L. Daft, 2002: 193-195) ควินน์ และ โรห์บาฟ (Quinn & Rohrbaugh, 1999: 30-31) จะเห็นว่าวัฒนธรรมสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

### 1. ลักษณะแบบนามธรรม ได้แก่

1.1 ค่านิยม

1.2 ความเชื่อ

### 2. ลักษณะแบบรูปธรรม ได้แก่

2.1 โครงสร้างองค์กร

2.2 จารีตธรรมเนียมปฏิบัติ

สำหรับระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ผู้วิจัยศึกษา เอกสาร และทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

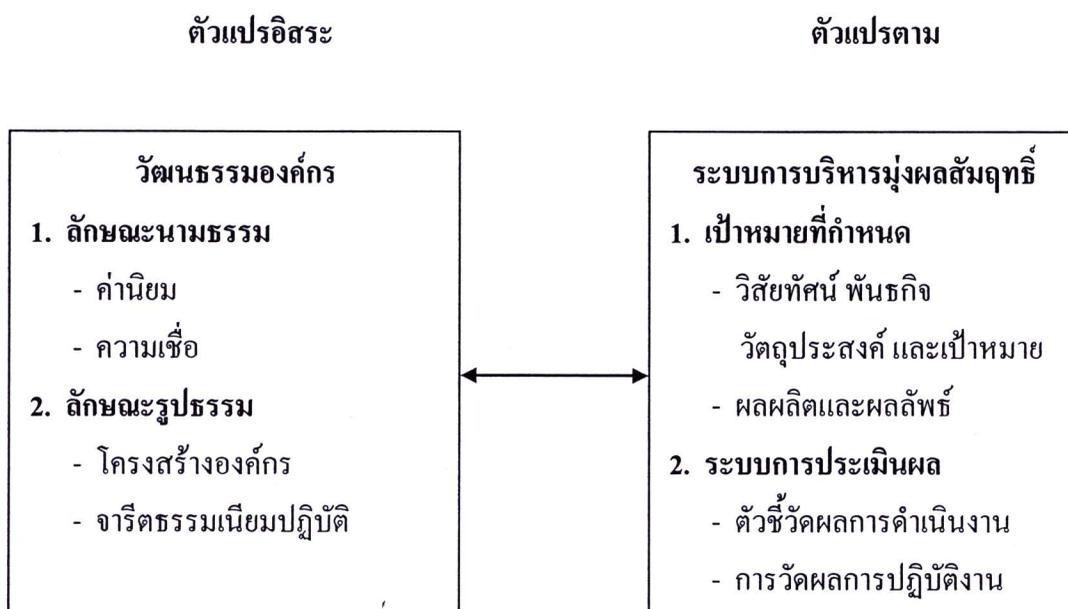
ตามแนวความคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) และ Balance Scorecard (BSC) ของ แคมป์แลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996 กรมชลประทาน, 2546: 17) ซึ่งต้องคำนึงถึงประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยจะมีการวัดหรือประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. เป้าหมายที่กำหนด ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ เป้าหมายที่ชัดเจนและการกำหนดผลผลิตผลลัพธ์ที่ต้องการให้สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกิจและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2. ระบบการประเมินผล เป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และเกิดความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณแผ่นดิน

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถแสดงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ตามภาพที่ 1.1 ดังนี้

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย



## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร หรือ หัวหน้าส่วนราชการของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่และหน่วยงานอื่น ในสังกัดกรมสรรพสามิต ในการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
2. สามารถเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานราชการอื่นๆ ที่สนใจนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานตนให้เข้มแข็ง และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล