

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 2) ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ ณ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 จำนวน 195 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นลักษณะนามธรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นลักษณะรูปธรรม และระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation)

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 อันประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ โครงสร้างองค์กร และจารีตธรรมเนียมปฏิบัติ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวแปร โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความเชื่อ และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านโครงสร้างองค์กร สามารถสรุปแยกแต่ละด้าน ได้ดังนี้

##### 1.1 ด้านวัฒนธรรมองค์กรลักษณะนามธรรม

###### 1.1.1 ด้านค่านิยม

วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านค่านิยมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านค่านิยมที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ท่านคิดว่างานจัดเก็บรายได้และการปราบปรามการทุจริตเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ และท่านปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ รองลงมา คือ

วัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ การปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน สสพ.จะต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ท่านทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเสร็จทันเวลา และวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางอันดับสุดท้าย คือ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ดี คือ ผู้ที่ทำงานตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาโดยปราศจากข้อโต้แย้ง ตามลำดับ

### 1.1.2 ด้านความเชื่อ

วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านความเชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความเชื่อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ ท่านพร้อมที่จะทุ่มเทพลังงาน พลังใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เพื่อนำองค์กรไปสู่มาตรฐานสากล รองลงมาคือ ท่านเชื่อว่าการทำงานเป็นทีม จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และท่านคิดว่าถ้าบุคลากรในหน่วยงานได้พัฒนาการปฏิบัติงานจะทำให้หน่วยงานของท่านพัฒนาไปด้วย อธิบายได้ว่า เจ้าหน้าที่สรรพสามิตทุกคนพร้อมที่จะปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์กรด้านความเชื่อที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลางอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารรับฟังปัญหาของผู้ปฏิบัติเสมอ

## 1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กรลักษณะรูปธรรม

### 1.2.1 ด้านโครงสร้างองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ หน่วยงานของท่านมีการจัดทำกำหนดการส่งงาน การรายงานผลหรืออื่นๆ ที่แน่นอนชัดเจน รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบงาน เอกสาร คู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน เป็นระบบ ระเบียบ หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงานให้ท่านปฏิบัติตามระดับตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน และโครงสร้างองค์กรที่อยู่ในระดับปานกลางอันดับสุดท้าย คือ หน่วยงานของท่าน ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

### 1.2.2 ด้านจารีตธรรมเนียมปฏิบัติ

วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านจารีตธรรมเนียมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านจารีตธรรมเนียมปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ ท่านยอมรับและเคารพในระบบอาวุโส รองลงมาคือ การแต่งกายที่เป็นสีของกรมสรรพสามิตเป็นการแสดงออกถึงเอกลักษณ์ของสำนักงาน สสพ. และตราสัญลักษณ์ “นกวาญุภักษ์” เป็นเครื่องหมายประจำกระทรวงที่ทำให้บุคลากรในสำนักงาน สสพ.รวมเป็นหนึ่งเดียว

## 2. ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 อันประกอบด้วย วิทยาลัยฯ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ผลผลิตและผลลัพธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) และการวัดผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากทุกตัวแปร โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วิทยาลัยฯ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร รองลงมาคือ ด้านตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ด้านการวัดผลการปฏิบัติงาน และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ โดยสามารถแยกเป็นรายด้านได้ดังนี้

### 2.1 ด้านวิทยาลัยฯ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านวิทยาลัยฯ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านวิทยาลัยฯ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ การจัดเก็บรายได้ภาษีสรรพสามิตและการป้องกันการกระทำผิดเป็นงานที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบโดยตรง รองลงมาคือ การบริหารงานแบบองค์กรพลวัตร โดยใช้หลักธรรมาภิบาลจะทำให้บุคลากรสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ และเจ้าหน้าที่ สสพ.จะต้องเป็นผู้ที่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญด้านการจัดเก็บภาษีหรือการป้องกันปราบปรามผู้กระทำผิดตาม พรบ.สรรพสามิต

### 2.2 ด้านผลผลิตและผลลัพธ์

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านผลผลิตและผลลัพธ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านผลผลิตและผลลัพธ์อยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่จัดเก็บรายได้ภาษีสรรพสามิตและปราบปรามการกระทำผิดเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีทุกปี หน่วยงานมีการนำข้อมูลพื้นฐานของแต่ละพื้นที่ไปใช้เป็นฐานข้อมูลเพื่อวางแผนพัฒนาการจัดเก็บรายได้และการปราบปรามผู้กระทำผิด และระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านผลผลิตและผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลางอันดับสุดท้าย คือ หน่วยงานมีระบบงานและ IT ที่ทันสมัยเทียบเท่ากับหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ

### 2.3 ด้านตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI)

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระบบการบริหาร

มุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ ผลการปฏิบัติงานที่วัดได้จาก ตัวชี้วัดสามารถแสดงถึงภารกิจที่หน่วยงานของท่านจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่กำหนด รองลงมาคือ ตัวชี้วัดสามารถวัดผลการปฏิบัติงานของท่านได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสามารถวัดผลการปฏิบัติงานของท่านได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### 2.4 ด้านการวัดผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านการวัดผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อพบว่า ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านการวัดผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีการมอบหมายให้มีบุคคลหรือคณะบุคคลติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายชี้วัด โดยจัดเป็นขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาไว้อย่างชัดเจน รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านจัดให้มีการวัดผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายตัวชี้วัดได้อย่างเหมาะสม และหน่วยงานของท่านจัดให้มีการทำรายงานผลการปฏิบัติงานและให้รายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7

ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้เมื่อจำแนกเป็นรายตัวแปร วัฒนธรรมองค์กร อันประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ โครงสร้างองค์กร และจารีตธรรมเนียมปฏิบัติ พบว่า ทั้ง 4 ตัวแปร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้

3.1 วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะนามธรรมเรื่องค่านิยมมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และวัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะนามธรรมเรื่องความเชื่อมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง กับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นกัน

3.2 วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะรูปธรรมเรื่องโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง กับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และวัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะรูปธรรมเรื่องจารีตธรรมเนียม

ปฏิบัติมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง กับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นกัน

## การอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ผู้วิจัยขออภิปรายผลดังนี้

### 1. วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7

จากผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 อันประกอบด้วย วัฒนธรรมที่เป็นลักษณะนามธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมที่เป็นลักษณะรูปธรรม ได้แก่ โครงสร้างองค์กร และจารีตธรรมเนียมปฏิบัติ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกตัวแปร ซึ่งแสดงว่า เจ้าหน้าที่สรรพสามิตมีค่านิยมในองค์กรอยู่ในระดับมาก มีความเชื่อในองค์กรระดับมาก โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นมาก และมีจารีตธรรมเนียมปฏิบัติที่แสดงถึงพฤติกรรมของบุคคลที่องค์กรคาดหวังในระดับมากเช่นเดียวกัน สามารถพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้

#### 1.1 ด้านค่านิยม

จากผลการศึกษา พบว่า ด้านค่านิยมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ยังพบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเกือบทุกข้อ ยกเว้นในเรื่องของผู้ได้บังคับบัญชาที่ดี คือ ผู้ที่ทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยปราศจากข้อโต้แย้ง ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อธิบายได้ว่า เจ้าหน้าที่สรรพสามิตมีค่านิยมร่วมกันในองค์กรค่อนข้างมากนั้น แสดงว่า เจ้าหน้าที่สรรพสามิตมีการปฏิบัติงานโดยเห็นว่างานจัดเก็บรายได้และการปราบปรามทุจริตเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศและพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเสมอ พร้อมทั้งจะทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเสร็จทันเวลา ซึ่งเจ้าหน้าที่สรรพสามิตทุกคนมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างดี และถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ที่ทำให้ความคาดหวังของหน่วยงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ แต่ค่านิยมในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อธิบายได้ว่า ผู้บังคับบัญชามีค่านิยมในเรื่องของความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ยังมีค่านิยมของระบบอุปถัมภ์อยู่บ้าง กล่าวคือ การที่ผู้ได้บังคับบัญชายินยอมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยไม่มีข้อโต้แย้งใด ๆ จะทำให้ได้รับความชื่นชมและผลประโยชน์ในเรื่องของความดี

ความชอบ ซึ่งสอดคล้องกับ เบริน และสตอลเกอร์ (Tom Bum & G.M.Stalker อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2542 : 42-80) ซึ่งพบว่า องค์การระบบราชการมีรูปแบบของการปฏิบัติต่อกันมุ่งที่ “การเชื่อฟัง” “บังคับบัญชา” ระหว่างนายและลูกน้องในองค์กร เชื่อฟังต่อหน่วยงานเหนือตามลำดับชั้นในองค์กร รวมทั้งความซื่อสัตย์ด้วย และเกียรติยศ เน้นที่ตัวคนตามตำแหน่ง มิใช่ความสามารถในการปฏิบัติงาน นั้นๆ ซึ่งค่านิยมดังกล่าวเป็นวัฒนธรรมในรูปแบบหนึ่งตามแนวคิดของ ดาฟท์ (Daft, 2002: 193-195) คือ วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

## 1.2 ด้านความเชื่อ

จากผลการศึกษา พบว่า ด้านความเชื่อในองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อความเชื่อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ เจ้าหน้าที่สรรพสามิตทุกคนพร้อมที่จะทุ่มเทพลังกาย พลังใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เพื่อนำองค์กรไปสู่มาตรฐานสากล การทำงานเป็นทีม จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และความเชื่อในเรื่องถ้าบุคลากรในหน่วยงานได้พัฒนาการปฏิบัติงานจะทำให้หน่วยงานของท่านพัฒนาไปด้วย อธิบายได้ว่า บุคลากรในสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 มีความเชื่อว่าในองค์กรการที่บุคลากรจะทำงานร่วมกัน และเป็นทีม มีกระบวนการมีส่วนร่วม และพร้อมที่จะทุ่มเทพลังกาย และพลังใจในการทำงาน จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และหากบุคลากรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ได้รับโอกาสในการศึกษา ฝึกอบรม การสัมมนา หรือเข้าร่วมมือในกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ ขององค์กร ก็จะทำให้ผู้นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิลล์เมทท์ (Guilmette, 1992) ศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ คือ การบริหารภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยรูปแบบการปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีม ซึ่งค่านิยมดังกล่าวเป็นวัฒนธรรมในรูปแบบหนึ่งตามแนวคิดของ ควินน์ และ โรห์บาฟ (Quinn & Rohrbaugh, 1999: 30-31) ได้สรุปออกมาว่ามีรูปแบบของค่านิยมแบบเครือญาติ (Clan) มีคุณลักษณะของการเน้นปัจจัยภายในและความยืดหยุ่น คุณลักษณะเด่นหรือค่านิยมหลัก (Core Values) เป็นรูปแบบของครอบครัวบุคลากรมีความรู้สึกของความเป็น “เรา” มีจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นกลุ่ม

## 1.3 ด้านโครงสร้างองค์กร

จากผลการศึกษา พบว่า ด้านโครงสร้างองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า วัฒนธรรมด้านโครงสร้างองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรกคือ หน่วยงานของท่านมีการจัดทำกำหนดการส่งงาน การรายงานผลหรืออื่นๆ ที่แน่นอนชัดเจน รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบงาน เอกสาร คู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน เป็นระบบ ระเบียบ หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงาน ให้ท่านปฏิบัติตามระดับตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน อธิบายได้ว่า สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ เป็นหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลได้ดำเนินการจัดเก็บรายได้และปราบปรามการทุจริตตามกฎหมายสรรพสามิต ดังนั้น เพื่อให้

เป็นการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การมอบหมายงานตามหน้าที่อย่างชัดเจน มีการจัดระบบงาน เอกสาร คู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการที่สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ได้มีการจัดทำกำหนดการส่งงาน ตลอดทั้งมีระบบรายงานที่ชัดเจน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่หน่วยงาน และรัฐบาลว่านโยบายที่มอบหมายไปนั้น เจ้าหน้าที่สรรพสามิตได้ดำเนินการอย่างจริงจังและมีผลความก้าวหน้า สามารถติดตามและตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของของ แม็ก เวเบอร์ (Max Weber อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2542: 42-80) โครงสร้างองค์กรของระบบราชการ ต้องปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชาโดยไม่ก้าวก่ายซึ่งกันและกัน หน่วยงานมีกฎ ระเบียบ ขั้นตอนและกระบวนการที่ชัดเจน ดังนั้น การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพสามิตจะต้องยึดกฎ ระเบียบ ขั้นตอนและกระบวนการต่าง ๆ ของทางราชการอย่างเคร่งครัด

#### 1.4 ด้านจริยธรรมนิยมปฏิบัติ

จากผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านจริยธรรมนิยมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งอธิบายได้ว่า จริยธรรมนิยมปฏิบัติของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 เป็นรูปแบบหรือแบบแผนที่ปฏิบัติในองค์กร อันได้แก่ การยอมรับและเคารพในระบบอาวุโส การแต่งกายที่เป็นสีของกรมสรรพสามิตเป็นการแสดงออกถึงเอกลักษณ์ของสำนักงาน สสพ. และตราสัญลักษณ์ “นกวาญุภักย์” เป็นเครื่องหมายประจำกระทรวง ที่ทำให้บุคลากรในสำนักงาน สสพ.รวมเป็นหนึ่งเดียว อธิบายได้ว่า พฤติกรรมและการกระทำของเจ้าหน้าที่สรรพสามิต ถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่องค์กรปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งเจ้าหน้าที่สรรพสามิตส่วนใหญ่ให้การยอมรับและให้ความสำคัญเป็นอย่างดี เป็นผลให้เจ้าหน้าที่สรรพสามิตเกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งความผูกพันเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1999 อ้างถึงใน มาลินี เคห์ทุม, 2547: 27-28) กล่าวว่า วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ (Observable culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากการได้เห็นและได้ยินภายในองค์กรในแต่ละวัน สมาชิกในองค์กรจะเกิดการรับรู้และเรียนรู้ซึ่งเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากการสังเกต เป็นรูปธรรมที่สามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพนักงาน

#### 2. ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7

จากผลการวิจัย พบว่า ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 อันประกอบด้วย เป้าหมายที่กำหนด ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ผลผลิตและผลลัพธ์ และระบบการประเมินผล ได้แก่ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) และการวัดผลการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

## 2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงาน สรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การจัดเก็บรายได้ภาษีสรรพสามิตและการป้องกันการกระทำผิดเป็นงานที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบ โดยตรงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เจ้าหน้าที่สรรพสามิตรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน รวมทั้งมีความตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายแห่งวิสัยทัศน์ของหน่วยงานเป็นอย่างดี จึงทำให้ผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก ส่วนการบริหารงานแบบองค์กรพลวัต โดยใช้หลักธรรมาภิบาลจะทำให้บุคลากรสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ และเจ้าหน้าที่ สสพ.จะต้องเป็นผู้ที่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญด้านการจัดเก็บภาษีหรือการป้องกันการปราบปรามผู้กระทำผิดตาม พรบ.สรรพสามิต มีค่าเฉลี่ยรองลงมา อธิบายได้ว่า ในกรปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพสามิตตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย พันธกิจที่เจ้าหน้าที่สรรพสามิตจะดำเนินการร่วมกันเพื่อให้บังเกิดผลมากที่สุด คือ การบริหารองค์กรแบบพลวัต โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ด้วยการใช้กระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่สรรพสามิต ตลอดจนทั้งการพัฒนารูปแบบและวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนซึ่งเป็นเป้าหมายอันสำคัญของการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกรมสรรพสามิต (กรมสรรพสามิต, 2552: 18) เพื่อให้การจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิตมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นไปตามเป้าหมายที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้

## 2.2 ผลผลิตและผลลัพธ์

จากผลการศึกษา พบว่า ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงาน สรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านผลผลิตและผลลัพธ์อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผลผลิตและผลลัพธ์อยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่จัดเก็บรายได้ภาษีสรรพสามิตและปราบปรามการกระทำผิดเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีทุกปี หน่วยงานมีการนำข้อมูลพื้นฐานของแต่ละพื้นที่ไปใช้เป็นฐานข้อมูลเพื่อวางแผนพัฒนาการจัดเก็บรายได้และการปราบปรามผู้กระทำผิด อธิบายได้ว่า การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพสามิตสามารถตอบสนองเป้าหมายแห่งวิสัยทัศน์ของกรมสรรพสามิต คือ ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในเรื่องของการตอบสนองตามเป้าหมายของหน่วยงานและตอบสนองเป้าหมายนโยบายของรัฐเป็นอย่างดี ซึ่งส่วนใหญ่ได้เล็งเห็นความสำคัญของข้อมูลและนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ภาษีสรรพสามิตและการปราบปรามผู้กระทำผิด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ดาฟท์ (Daft, 1998 อ้างถึงใน ทองใบ สุดชาติ, 2548: 126) กล่าวว่า เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร (Goals and Strategy) เป็นมิติสำคัญที่ต้อง

พิจารณา กล่าวคือ เป้าหมายแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่เป็ความตั้งใจขององค์กรที่ต้องการจะกระทำ ส่วนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการที่องค์กรได้จัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ. (2542: 25) กล่าวว่า ลักษณะขององค์กรที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ มีการกระจายอำนาจในการบริหารการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน และมีระบบสนับสนุนในการทำงาน โดยเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีอุดมการณ์ในการทำงานร่วมกัน เพื่อเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 2.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI)

ผลการศึกษา พบว่า ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผลการปฏิบัติงานที่วัดได้จากตัวชี้วัดสามารถแสดงถึงภารกิจที่หน่วยงานของท่านจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่กำหนด อธิบายได้ว่า การนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) มาใช้ในการประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด ตามนโยบายการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เจ้าหน้าที่สรรพสามิตมีความรู้และความเข้าใจเป้าหมายของตัวชี้วัดค่อนข้างมาก และตัวชี้วัดที่องค์กรนำมาใช้มีความเหมาะสมเป็นอย่างมาก สามารถเป็นมาตรฐาน การปฏิบัติงานและวัดผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพสามิตได้อย่างเป็นรูปธรรมและภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งการดำเนินงานภายใต้เป้าหมายของตัวชี้วัดทำให้ผลผลิตที่ได้จากการปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนทำให้หน่วยงานภายนอกเชื่อถือในผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพสามิตเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแคพแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 1992 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2545 : 349-351) เครื่องมือในการประเมินองค์กร ซึ่ง BSC ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ 2) ตัวชี้วัด (KPI) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดค่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3) เป้าหมาย ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ 4) การริเริ่ม ได้แก่ แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

## 2.4 การวัดผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา พบว่า ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ด้านการวัดผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การวัดผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีการมอบหมายให้มีบุคคลหรือคณะบุคคลติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายชี้วัด โดยจัดเป็นขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาไว้อย่างชัดเจน อธิบายได้ว่า การมอบหมายให้มีบุคคลหรือคณะบุคคลติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายชี้วัด เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่ากรมสรรพสามิตจะมีระบบการทำงานที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพเพียงพอสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานตามเป้าหมายและบรรลุมิติวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ หน่วยงานจัดให้มีการวัดผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายชี้วัดได้อย่างเหมาะสม และจัดให้มีการทำรายงานผลการปฏิบัติงานและให้รายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ อธิบายได้ว่า การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาได้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้ตัวชี้วัดตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การวิเคราะห์ผลเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดแล้ววิเคราะห์หาสาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานต่ำหรือสูงกว่าเป้าหมายเกินไปเพื่อเสนอทางเลือกในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2545: 27) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มีเนื้อหาครอบคลุมเทคนิคในการบริหารหลายเรื่อง ตั้งแต่การวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น การเทียบงานเป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงาน โดยเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด คุณภาพการให้บริการ เป็นการยกระดับคุณภาพการให้บริการให้ผู้รับบริการพอใจ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความถูกต้องของข้อมูล การประเมินโครงการ เป็นการดูความสำเร็จของโครงการ และยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7

จากผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากข้อค้นพบนี้ต้องย้อนกลับไปมองที่ผลการวิเคราะห์ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรและตัวแปรระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แต่ละตัว จึงจะสามารถอธิบายได้อย่างมีเหตุและผลมากยิ่งขึ้น พบว่า

**ค่านิยม ผลการศึกษา** พบว่า ค่านิยมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับ ทัศนคติ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับการวัดผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ผลผลิตและผลลัพธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อธิบายได้ว่า จากผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 พบว่า เจ้าหน้าที่สรรพสามิตมีค่านิยมอยู่ในระดับมาก ซึ่งค่านิยมเหล่านั้นสอดคล้องกับทัศนคติ ทัศนกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร การวัดผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) และผลผลิตและผลลัพธ์ ตามระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในทางบวก สอดคล้องกับ ทงใบ สุธาจารย์ (2548 : 102) ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างคุณลักษณะภายในขององค์กรที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จในระยะยาว โดยเฉพาะกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกันและความผูกพันต่อองค์กร เพื่อจะเป็นพลังที่จะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการเพิ่มผลผลิตให้แก่ตนเองด้วยการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

**ความเชื่อ ผลการศึกษา** พบว่า ความเชื่อในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง กับทัศนคติ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร และ การวัดผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) และผลผลิตและผลลัพธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อธิบายได้ว่า ความเชื่อในองค์กร ซึ่งเป็นความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถเฉพาะตน การทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ความมีอิสระในการทำงาน ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของผู้บริหาร ความสามารถของบุคคลที่พัฒนาได้ การมอบหมายงานตามความสามารถและความถนัด ซึ่งความเชื่อดังกล่าวเหล่านี้จะเป็นความเชื่อที่เอื้อให้การนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ดำเนินการบรรลุเป้าหมายเป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ กิลล์เมทท์ (Guillmette, 1992 อ้างถึงใน มาลินี เคห์ทุม, 2547: 50) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ คือ การบริหารภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วย รูปแบบการปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้บริหาร การรับรู้สภาพแวดล้อม การปรับตัวเข้ากับองค์กร การรับรู้เป้าหมายขององค์กรและค่านิยมในการทำงาน ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้

**โครงสร้างองค์กร ผลการศึกษา** พบว่า โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับตัวแปรระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การวัดผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) และผลผลิตและผลลัพธ์

ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อธิบายได้ว่า สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 เป็นหน่วยงานภาครัฐ จึงทำให้มีโครงสร้างแบบเดียวกับระบบราชการทั่วไป คือ มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ต้องถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และการปฏิบัติงานยังคงต้องมีสายการบังคับบัญชาสั่งการที่ชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดความก้าวก่ายหน้าที่ยิ่งกันและกัน ถึงแม้เจ้าหน้าที่สรรพสามิตจะตระหนักถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับมาก แต่เนื่องจากการเป็นองค์กรภาครัฐจึงทำให้การปฏิบัติหน้าที่ต้องให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เจ้าหน้าที่สรรพสามิตจึงต้องดำเนินการตามระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยอยู่ภายใต้เงื่อนไขของโครงสร้างของระบบราชการเป็นสำคัญ เพื่อไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ราชการ

**จารีตธรรมเนียมปฏิบัติ** ผลการศึกษา พบว่า จารีตธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับตัวแปรระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ผลผลิตและผลลัพธ์ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร และการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อธิบายได้ว่า จารีตธรรมเนียมปฏิบัติเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่กระตุ้นการก่อเกิดความรู้สึกผูกพัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อพร้อมที่จะเดินไปสู่จุดหมายเดียวกัน นั่นคือ เป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ซึ่ง ดาท์ฟ (Daft, 1998 อ้างถึงใน ทองใบ สุคชารี, 2548: 126) วัฒนธรรมขององค์กร เป็นมิติด้านค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และปทัสถานขององค์กร ที่บุคลากรยอมรับร่วมกัน ค่านิยมยังสะท้อนถึงพฤติกรรมที่แสดงออกเชิงจริยธรรม ความผูกพันของพนักงาน ประสิทธิภาพหรือการให้บริการลูกค้า หรือผู้รับบริการ และค่านิยมขององค์กรมีคุณค่าประจักษ์ดังกาวที่เชื่อมให้บุคลากรทุกคนทุ่มเทให้กับองค์กร

### 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับตัวแปรระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับตัวแปรระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ทุกตัวแปร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และพบว่า มากที่สุดคือ ความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร รองลงมาคือ ความสัมพันธ์กับการวัดผลการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) และความสัมพันธ์กับผลผลิตและผลลัพธ์ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิลล์เมทท์ (Guillmette, 1992 อ้างถึงใน มาลินี เฑห์ทุม, 2547: 50) กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ คือ การรับรู้เป้าหมายขององค์กร นั่นคือ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร และการคงอยู่ในงานของพนักงานมี

ความสัมพันธ์กับความรู้ถึงภารกิจหลักขององค์กรและการมองกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กรในระดับสูงขึ้นไป และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ซาเท (Sathe, 1985: 25-31) กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กรในด้าน ความร่วมมือ การตัดสินใจ การควบคุม การสื่อสาร ความผูกพัน การรับรู้ ของสมาชิกในองค์กรอันจะนำไปสู่การปฏิบัติ และการใช้เหตุผลของการแสดงพฤติกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งบอกถึงวิถีคิด วิถีทำงานของสมาชิกในองค์กร

### 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง กับตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ได้แก่ จริตธรรมเนียมปฏิบัติ โครงสร้างองค์กร และความเชื่อ ตามลำดับ สำหรับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ค่านิยม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เช่นกัน อธิบายได้ว่า การดำเนินการใดๆ ทั้งทั้งองค์กร สิ่งที่เป็นอย่างยิ่งคือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การที่ฝ่ายบริหารและพนักงานจะร่วมมือกันแก้ไขปัญหาใดๆ ได้ ย่อมต้องอาศัยพื้นฐานของความไว้วางใจกันเป็นหลัก ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพและการลดต้นทุนให้กับองค์กร สอดคล้องกับ ควินน์ และ โรห์บาฟ (Quinn & Rohrbaugh, 1999: 30-31) ได้กล่าวว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลนั้นจะเป็นองค์กรที่มีความแตกต่างกันในระหว่างองค์กรที่มุ่งเน้นปัจจัยภายใน โดยมีรูปแบบค่านิยมแบบเครือญาติ (Clan) ซึ่งมีคุณลักษณะของการเน้นปัจจัยภายในและความยืดหยุ่น เป็นรูปแบบของครอบครัว บุคลากรมีความรู้สึกของความเป็น “เรา” มีจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นกลุ่ม

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะนามธรรมเรื่องค่านิยม มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 และวัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะนามธรรมเรื่องความเชื่อ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการสร้างค่านิยมในองค์กร โดยให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกคนตระหนักถึงคุณค่าและประโยชน์ของการนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในองค์กร และเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติเข้าไปมีส่วนร่วมในผลของ



ความสำเร็จของหน่วยงาน รวมทั้งพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน โดยสามารถให้บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเองทั้งในด้านการจัดการ ด้านการเงิน และด้านพฤติกรรม รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นด้วยการให้รางวัลหรือจัดระบบเสริมกำลังใจ ไม่ว่าจะ เป็นในรูปแบบของการเลื่อนขั้นเงินเดือน โบนัส หรือการให้เกียรติบัตรยกย่องชมเชย เป็นต้น

2. จากผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะรูปธรรมเรื่องโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์กรด้าน ลักษณะรูปธรรมเรื่องจารีตธรรมเนียมปฏิบัติมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ตัวแปรที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ดังกล่าว คือ ในเรื่องหน่วยงานเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอิสระในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยอยู่ในระดับปานกลาง และประกอบกับข้อเสนอแนะด้านโครงสร้างองค์กร เห็นว่าควรมีสายงาน การบังคับบัญชาที่สั้นกะทัดรัด การประสานงานหรือสั่งการสามารถทำได้รวดเร็ว ผู้บังคับบัญชาควร ให้ความสำคัญกับหน้าที่บทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกันมากกว่า ความสัมพันธ์ส่วนตัว และควรมีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่สามารถยืดหยุ่นได้ ซึ่งจะเอื้อให้การ ปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ยืดหยุ่น ไม่เน้นการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ที่เป็นทางการ และยึดถือกฎระเบียบขององค์กรที่เคร่งครัดเกินไป ควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระในการ ทำงานโดยมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายมากกว่าขั้นตอนของงานที่กำหนด และเปิดโอกาสให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุผลผลิตและ ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด

3. จากผลการวิจัย พบว่า ด้านค่านิยมในองค์กร พบว่า เจ้าหน้าที่คิดว่างานจัดเก็บรายได้ และการปราบปรามทุกจริตเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความเชื่อในองค์กร พบว่า เจ้าหน้าที่พร้อมที่จะทุ่มเทพลังกาย พลังใจในการทำงาน ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เพื่อนำองค์กรไปสู่มาตรฐานสากล อยู่ในระดับมาก ประกอบกับข้อเสนอแนะ ด้านค่านิยมในองค์กร พบว่า เจ้าหน้าที่สรรพสามิตจะต้องทำงานแบบมีอาชีพในการบริหาร โครงการ กิจกรรมและวางแผนการดำเนินงานด้านการจัดเก็บรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และ ข้อเสนอแนะด้านความเชื่อในการทำงาน พบว่า เจ้าหน้าที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการ บริการได้อย่างเข้มแข็งและจงใจให้ทุกคนเห็นเป็นเรื่องสำคัญยิ่งต่อผลงานขององค์กรและสร้างการมี จิตบริการที่นำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผล และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญที่ จะช่วยให้ท่านเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง จากผลการวิจัยเพื่อให้การนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในองค์กรภาครัฐให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด ควรมีการจัดฝึกอบรมเพื่อเปิด โอกาสให้ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติได้ฝึกฝนและเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อันจะ

ก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและทักษะ ตลอดจนค่านิยมที่ดีต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ เพื่อเป็นการป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรได้

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีวิธีอื่นๆ มาใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบรวมกัน เช่น การสัมภาษณ์โดยตรง เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ชัดเจนและเป็นประโยชน์มากขึ้น
2. การวิจัยครั้งนี้ได้เก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติราชการ ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้ทำการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้รับบริการของหน่วยงานปฏิบัติ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาประชาชนผู้รับบริการ เพื่อจะได้ทราบผลผลิตและผลลัพธ์ในมุมมองของผู้รับบริการ และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในอนาคตที่สามารถตอบสนองปัญหาและความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง
3. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นการนำแนวคิดขององค์กรเอกชนที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการที่มีความแตกต่างจากวัฒนธรรมองค์กรของภาคเอกชนอย่างสิ้นเชิง ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาวิจัยถึงวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยทุกๆ 5-10 ปี เพื่อจะได้ทราบว่าวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และมีทิศทางสอดคล้องกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่หรือไม่อย่างไร
4. ควรมีการศึกษาวิจัยวัฒนธรรมองค์กรในทุกหน่วยงานของภาครัฐ เพื่อจะได้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งหรืออ่อนในแต่ละองค์กรที่อาจมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของการนำระบบการบริหารงานมุ่งเน้นผลงานมาใช้ในองค์กร