

การประยุกต์ใช้แนวคิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร:  
กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The application of the shared vision concept to improve the Revenue Department's  
D2RIVE strategy: The case study of Bangrak 1 Area Revenue Branch Office



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การประยุกต์ใช้แนวคิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร:กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1
โดย	น.ส.ศาศิณี พระจันทร์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.ชฎิล โรจนานนท์

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.ไชยันต์ ไชยพร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(อาจารย์ ดร.ชฎิล โรจนานนท์)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ พงษ์สวัสดิ์)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไล่ประกอบทรัพย์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



# # 6282052324 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: D2RIVE Strategy, Shared Vision, Personal Vision, Craftsman Mindset

Sakinee Phrachan : The application of the shared vision concept to improve the Revenue Department's D2RIVE strategy: The case study of Bangrak 1 Area Revenue Branch Office. Advisor: CHADIN ROCHANANONDA, Ph.D.

This research aims to find the correlation between the Personal Vision of the Bangrak 1 Area Revenue Branch Office's personnel and the Vision of the Revenue Department. To assess the success of the implementation of the D2RIVE strategy to drive the Revenue Department towards the goals of the organization's vision. A qualitative research method covers studying and collecting information from relevant documents, research and literature in accordance with using in-depth interviews with 15 personnel of the Bangrak 1 Area Revenue Branch Office. This consists of executives and operators.

The study found that the personnel of the Bangrak 1 Area Revenue Branch Office are mostly SC personnel types who have a shared vision with the organization, indicating that they have a personal vision in line with the Revenue Department's vision. And they have a craftsman mindset. This is a person who wants to improve their skills to become experts in the workplace. In addition, the D2RIVE strategy is considered successful. Many projects from the D2RIVE strategy have influenced people to learn and develop more digital technology skills, have better tax knowledge, and enhance taxpayer services. However, the D2RIVE strategy needs to improve and develop Data Analytics and Innovation to be better and suitable for the context of the organization. To become an innovative organization, that is adaptive to change in the digital economy era, the Revenue Department will pursue "leading tax agency driven by integrity, innovation and competent personnel for fiscal stability"

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2021

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ ดร.ชฎิล โรจนานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งได้ทุ่มเทและใส่ใจให้คำปรึกษา คำแนะนำ ช่วยตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ จนสามารถเรียบเรียงสารนิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ ด้วยความเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ขอขอบพระคุณคณะกรรมการในการสอบสารนิพนธ์ทุกท่านที่ให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนมากขึ้น ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านของหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำหรับความรู้อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และสำหรับการนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในการทำงานของผู้วิจัยใน ภายภาคหน้า

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณสรรพากรอำเภอ และพี่ๆ เพื่อนๆ บุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่ สาขาบางรัก 1 ทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลต่างๆ ในการสัมภาษณ์แก่ผู้วิจัย รวมทั้งให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่ผู้วิจัย ส่งผลให้การทำสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ น้องชาย พี่ๆ เพื่อนร่วมงาน สส.บางรัก 1 เพื่อนร่วมกลุ่มสารนิพนธ์ รวมถึงมิตรสหายท่านอื่นๆ ที่ได้กล่าวถึงทุกคน ที่คอยให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ เสมอมา ให้คำปรึกษา คอยปลอบใจ และให้ความช่วยเหลือจนทำให้ประสบความสำเร็จในครั้งนี้



ศาศิณี พระจันทร์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.5 ขอบเขตของงานวิจัย.....	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 สภาพทั่วไปของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1.....	6
2.2 กลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร.....	8
2.3 แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management).....	12
2.4 แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization).....	17
2.5 แนวคิดพฤติกรรมบุคคลและกรอบความคิด.....	23
2.6 แนวคิดแรงจูงใจการทำงาน.....	31
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	40
2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	45

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	46
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	46
3.2 แหล่งข้อมูล .....	46
3.3 กลุ่มตัวอย่าง .....	46
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	48
3.5 ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์.....	49
3.6 ขั้นตอนดำเนินการวิจัยและระยะเวลาในการวิจัย .....	54
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล .....	55
4.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องวิสัยทัศน์กรมสรรพากรกับแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และกรอบความคิด (Mindset) .....	55
4.2 การขับเคลื่อนกลยุทธ์ D2RIVE ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์และ Mindset ของ บุคลากร .....	59
4.3 ผลการสัมภาษณ์ .....	63
4.4 ความสอดคล้องความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรกับวิสัยทัศน์ของ กรมสรรพากร .....	85
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	94
5.1 การประเมินผลความสำเร็จกลยุทธ์ D2RIVE ต่อการขับเคลื่อนกรมสรรพากรไปสู่วิสัยทัศน์ ..	94
5.2 องค์ประกอบที่ทำให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากรประสบความสำเร็จ..	97
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	103
บรรณานุกรม.....	107
ประวัติผู้เขียน.....	110



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล .....	44
ตารางที่ 2 คำถามและลักษณะคำตอบประเด็นวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและกรอบความคิดของบุคลากร 51	
ตารางที่ 3 เกณฑ์การวัดคะแนนวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ของบุคลากร .....	53
ตารางที่ 4 เกณฑ์การคะแนนกรอบความคิด (Mindset) ของบุคลากร .....	53
ตารางที่ 5 เปรียบเทียบกรอบความคิดระหว่าง Craftsman Mindset และ Passion Mindset.....	58
ตารางที่ 6 โครงการ/แผนงานที่สำคัญจากกลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร.....	60
ตารางที่ 7 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานและทัศนคติในการทำงานของกลุ่มผู้บริหาร .....	64
ตารางที่ 8 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานและทัศนคติในการทำงานของกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน กลุ่ม Gen X .....	65
ตารางที่ 9 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานและทัศนคติในการทำงานของกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน กลุ่ม Gen Y.....	67
ตารางที่ 10 สรุปการตอบคำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของกลุ่มผู้บริหาร .....	74
ตารางที่ 11 สรุปการตอบคำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X .....	75
ตารางที่ 12 สรุปการตอบคำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y .....	77
ตารางที่ 13 สรุปการตอบคำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับกรอบความคิด (Mindset) ของกลุ่มผู้บริหาร....	79
ตารางที่ 14 สรุปการตอบคำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับกรอบความคิดของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X.....	80
ตารางที่ 15 สรุปการตอบคำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับกรอบความคิดของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y.....	82
ตารางที่ 16 สรุปลักษณะวิสัยทัศน์และกรอบความคิดของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบาง รัก 1.....	84
ตารางที่ 17 จัดกลุ่มประเภทบุคลากรตามลักษณะวิสัยทัศน์และกรอบความคิด.....	85

ตารางที่ 18 แสดงจำนวนของบุคลากรที่ได้รับอิทธิพลจากกลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร.....	85
ตารางที่ 19 โครงการ/แผนงานที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ที่บุคลากรประเภท SC มองว่ามีความโดดเด่นและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับกรมสรรพากร (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ).....	86
ตารางที่ 20 แสดงอิทธิพลของกลยุทธ์ D2RIVE ต่อการการพัฒนาด้านต่างๆ ของบุคลากรประเภท SC (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ).....	88
ตารางที่ 21 โครงการที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ที่บุคลากรประเภท SP มองว่ามีความโดดเด่นและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับกรมสรรพากร (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) .....	89
ตารางที่ 22 แสดงอิทธิพลของกลยุทธ์ D2RIVE ต่อการการพัฒนาด้านต่างๆ ของบุคลากรประเภท SP (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ).....	90
ตารางที่ 23 โครงการที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ที่บุคลากรประเภท IP มองว่ามีความโดดเด่นและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับกรมสรรพากร (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) .....	91
ตารางที่ 24 แสดงอิทธิพลของกลยุทธ์ D2RIVE ต่อการการพัฒนาด้านต่างๆ ของบุคลากรประเภท IP (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ).....	92
ตารางที่ 25 โครงการที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรแต่ละประเภท.....	93
ตารางที่ 26 จุดแข็งและจุดอ่อนของกลยุทธ์ D2RIVE กรมสรรพากร.....	95
ตารางที่ 27 การแบ่งประเภทบุคลากรตามวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและกรอบความคิด.....	98

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของกรมสรรพากร.....	2
ภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 .....	7
ภาพที่ 3 รูปแบบการจูงใจ .....	31
ภาพที่ 4 วงกลมแห่งความรู้สึก 4 วง ตามหลักการอิคิไก .....	38
ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	45
ภาพที่ 6 ความเกี่ยวข้องของกลยุทธ์ D2RIVE กับวิสัยทัศน์กรมสรรพากร .....	56
ภาพที่ 7 ความเกี่ยวข้องของปัจจัยด้านทรัพยากรทางการบริหาร (4M) กับกลยุทธ์ D2RIVE.....	102



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

กรมสรรพากร มีบทบาทสำคัญในการจัดเก็บรายได้ให้เป็นตามเป้าหมายเพื่อสร้างเสถียรภาพทางการคลังของประเทศ มีพันธกิจ คือ การจัดเก็บภาษีตรงเป้า นโยบายตรงกลุ่ม และบริการตรงใจ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 กรมสรรพากรจัดเก็บรายได้คิดเป็นร้อยละ 77.5 ของรายได้ทั้งหมดของประเทศ ประกอบกับปัจจุบันการเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ทำให้กรมสรรพากรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เข้ากับบริบทปัจจุบันโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการระดมงาน และเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ว่า “องค์กรชั้นนำที่จัดเก็บภาษีอย่างโปร่งใสเป็นธรรม ด้วยนวัตกรรมและบุคลากรคุณภาพ เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการคลัง” โดยการจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวให้เป็นผลสำเร็จได้นั้น กรมสรรพากรจะต้องทำให้องค์กรเกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ขึ้นมา เพื่อหลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลกับวิสัยทัศน์องค์กรให้มีเป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกในองค์กร อีกทั้งต้องอาศัยการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วนในการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อให้ทุกคนสามารถเรียนรู้ไปในทิศทางเดียวกันและตั้งใจทำภารกิจให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างขึ้นมา ร่วมกับกรมสรรพากรได้กำหนดกลยุทธ์ D2RIVE ขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีและการให้บริการแก่ประชาชน โดยนำมาเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายองค์กรกับการทำงานของคนในองค์กรให้มีความชัดเจนและสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้ จึงเป็นเรื่องน่าสนใจอย่างยิ่งที่จะศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากรให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

การเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ทำให้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเกี่ยวข้องกับระบบเศรษฐกิจของประเทศส่งผลให้พฤติกรรมของผู้ผลิตและผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ทำให้การขับเคลื่อนกรมสรรพากรรูปแบบเดิม ๆ แบบระบบราชการ อาจก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงานและปรับตัวไม่ทันในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็ว อาจส่งผลให้ไม่สามารถจัดเก็บภาษีได้ตรงตามเป้าหมายและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เสียภาษีที่มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปได้ จึงจำเป็นต้องปฏิรูปองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้สามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมใหม่และสามารถดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ กรมสรรพากรจึง

นำ Digital Transformation มาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการและชำระภาษีที่มีความทันสมัยและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างบริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษี อย่างไรก็ตามการดำเนินงานตามพันธกิจและแผนปฏิบัติราชการอาจจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรตามวิสัยทัศน์ได้ กรมสรรพากรจึงได้คิดค้นกลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีทิศทางที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และนำมาเชื่อมโยงการทำงานของคนในองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการบรรลุขององค์กรให้มีทิศทางไปในแนวเดียวกัน



ภาพที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของกรมสรรพากร

ที่มา: <https://www.rd.go.th/19954.html>

อธิบดีและผู้บริหารของกรมสรรพากรจึงได้ช่วยกันระดมความคิดเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินนโยบายได้ตามวิสัยทัศน์องค์กร และหาทางรับมือกับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล จึงได้นำกลยุทธ์ D2RIVE มาใช้ในการขับเคลื่อนกรมสรรพากร ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เป็นต้นมา ซึ่งเป็นการนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้ในองค์กร ตามการอธิบายของ วันชัย มีชาติ (2559) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กรหรือวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และนำไปกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยกลยุทธ์ D2RIVE มีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัว ปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Agility) ในบริบทที่

เปลี่ยนแปลงได้ โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี ได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) โดยการจัดทำ Data Analytics เพื่ออำนวยความสะดวกเจ้าหน้าที่ในการวิเคราะห์ทางภาษี และช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้เสียภาษี โดยกลยุทธ์ D2RIVE ประกอบด้วย

1. Digital Transformation การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับเปลี่ยนกระบวนการงานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เสียภาษี
2. Data Analytics การเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำข้อมูล Big Data มาใช้ในการออกแบบนโยบายภาษีให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย และในงานที่รับผิดชอบ
3. Revenue Collection กลยุทธ์ในการบริหารจัดการเก็บภาษีให้เป็นไปตามเป้าหมาย มีประสิทธิภาพ ถูกต้องและเป็นธรรม
4. Innovation การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างนวัตกรรม เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
5. Value ขับเคลื่อน สรรพากรคุณธรรม และสร้างอัตลักษณ์ HAS: Honesty, Accountability and Service Mind
6. Efficiency การเพิ่มประสิทธิภาพคน (Smart People) และเพิ่มประสิทธิภาพงาน (Smart Office) โดยการสร้างคนเก่ง คนดี และมีความสุข

อย่างไรก็ตามปัญหาขององค์กรส่วนใหญ่มักจะอยู่ที่วิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ที่บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ได้รับรู้ด้วย เนื่องจากวิสัยทัศน์ส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร ทำให้การขับเคลื่อนองค์กรเกิดปัญหาได้ โดยวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายระยะกลางไปจนถึงเป้าหมายระยะยาว ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรมักจะเป็นผู้ที่กำหนดขึ้นและมุ่งหวังอยากให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นจริงในอนาคต (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2564) โดยจะต้องเป็น “วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน” เท่านั้น ที่จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน โดยปัจจุบันหลายองค์กรมักจะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรเพื่อให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่ทุกคนในองค์กรรู้สึกผูกพัน และรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ ทำให้เห็นเป้าหมายองค์กรเป็นเหมือนเป้าหมายตนเอง นำไปสู่การใช้ศักยภาพของตนเองสร้างผลงานให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจะต้องพยายามทำให้บุคลากรทุกคนเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างแท้จริง และต้องพยายาม

ทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวของพนักงานทุกคนด้วย เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรสามารถเห็นเป้าหมายเดียวกัน นำไปสู่การร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างแท้จริง

ตามการศึกษาของ Peter Senge (2006) ซึ่งได้ศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าการจะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ องค์กรจำเป็นต้องหาแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่คนทั้งองค์กรมองไปสู่เป้าหมายเดียวกัน นั่นคือ สามารถจัดเก็บภาษีเป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษีโดยยึดผู้ภาษีเป็นศูนย์กลาง กรมสรรพากรจึงจำเป็นต้องนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้ในองค์กร โดยเฉพาะด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) นั่นเป็นสิ่งสำคัญ กรมสรรพากรจะต้องพยายามทำให้บุคลากรทุกระดับสามารถมองเห็นเป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายของตนเอง เพื่อให้สามารถนำไปพัฒนาหลักการขับเคลื่อนกลยุทธ์ D2RIVE ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ให้ประสบความสำเร็จได้ง่ายยิ่งขึ้น

จากสถานการณ์ที่กล่าวมานั้น กรมสรรพากรจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยการทำให้วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรและวิสัยทัศน์องค์กรมีสอดคล้องกัน และทำให้ผู้บริหารและทุกคนในองค์กรมองไปสู่เป้าหมายเดียวกันให้ได้ เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 จึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าถึงพฤติกรรมส่วนบุคคลของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 ว่ามีลักษณะอย่างไร เพื่อให้ทราบถึงทัศนคติ กรอบความคิด (Mindset) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรนั้นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากรหรือไม่ เพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากรในการนำมาใช้ในสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติและขยายผลไปในทุกระดับองค์กรเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 1.2 คำถามในการวิจัย

1.2.1 พฤติกรรมส่วนบุคคลและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 มีลักษณะอย่างไร

1.2.2 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากรหรือไม่ อย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมการส่วนบุคคลและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1

1.3.2 เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 กับวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร

1.3.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการการประยุกต์ใช้แนวคิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากรให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 เพื่อให้สามารถทราบถึงพฤติกรรมการส่วนบุคคลและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1

1.4.2 เพื่อให้กรมสรรพากรสามารถหาแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมได้

1.4.3 เพื่อนำแนวคิดวิสัยทัศน์ร่วมมาประยุกต์ใช้ในกรมสรรพากร และใช้เป็นข้อเสนอแนะแนวทางในพัฒนากลยุทธ์ D2RIVE แก่ผู้บริหารและปฏิบัติงานให้สามารถนำไปใช้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ปรับปรุงกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์และนโยบายของกรมสรรพากรในอนาคตต่อไป

### 1.5 ขอบเขตของงานวิจัย

การศึกษานี้มุ่งศึกษาถึงการประยุกต์ใช้แนวคิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร โดยใช้กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 ผ่านกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษารวบรวมข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ วารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เอกสารทางวิชาการต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งการสอบถามข้อมูลโดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานและมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน และมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรของกรมสรรพากร ประกอบด้วยผู้บริหารและปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างเดือนสิงหาคมถึงพฤศจิกายน พ.ศ. 2564



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาถึง “การประยุกต์ใช้แนวคิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร: กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1” ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ เพื่อนำมาเป็นแนวทางการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผลและสรุปผลการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

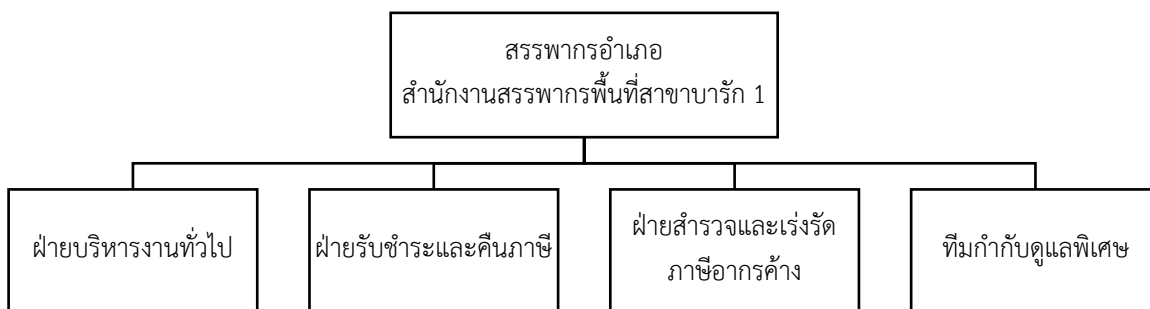
- 2.1 สภาพทั่วไปของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1
- 2.2 กลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร
- 2.3 แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- 2.4 แนวคิดองค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization)
- 2.5 แนวคิดพฤติกรรมบุคคลและกรอบความคิด
- 2.6 แนวคิดแรงจูงใจในการทำงาน
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.8 กรอบแนวคิดงานวิจัย

#### 2.1 สภาพทั่วไปของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1

##### ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ

สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 (ส.ส.บางรัก 1) อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 (สท.กทม.22) ซึ่งกำกับดูแลผู้เสียภาษีและสถานประกอบการในเขตบางรักทั้งหมด ในส่วนของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 จะกำกับดูแลผู้เสียและสถานประกอบการที่ตั้งอยู่ในแขวงสี่พระยาและแขวงมหาพฤฒาราม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการรับชำระภาษีอากร คืนเงินภาษีอากร ด้านกรรมวิธีภาษีอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ตรวจสอบธุรกิจหรือการประกอบการค้าขนาดเล็กของผู้มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาสำรวจและติดตามแหล่งภาษีอากรและผู้มีหน้าที่เสียภาษีอากร เพื่อให้มีการเสียภาษีอากรที่ถูกต้องตามกฎหมาย รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการเร่งรัดภาษีอากร ค้างด้านการเงินการบัญชีสรรพากร ประชาสัมพันธ์ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากร

## โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบารัก 1

สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบารัก 1 มีการแบ่งงานภายในสำนักงานเป็น 3 ฝ่าย 1 ทีม กำกับดูแลพิเศษ ดังนี้

1) **ฝ่ายบริหารทั่วไป** มีหน้าที่ดูแลงานภายในสำนักงาน ได้แก่ งานบริหารงานบุคคล งานธุรการและงานสรรบรรณทั่วไป งานการเงิน งานพัสดุและครุภัณฑ์หน่วยงาน งานบัญชีตามโปรแกรมระบบงานบัญชีอำเภอออนไลน์ (Accnew Online) การนำเงินรายได้แผ่นดินและเงินอื่น ๆ ส่งคลัง งานบัญชีลูกหนี้ภาษีอากรและติดตามเช็คขาดข้อง งานคัดแยกแบบแสดงรายการทั้งในและต่างท้องที่ งานจัดส่งแบบฯตามระเบียบกรมสรรพากรภายในกำหนดเวลา งานออกบัตรประจำตัวผู้เสียภาษีอากร งานรักษาความสะอาดเรียบร้อยภายในสำนักงาน งานเก็บรักษากุญแจสำนักงาน งานประชาสัมพันธ์ และงานบริการผู้เสียภาษี

2) **ฝ่ายรับชำระและคืนภาษี** มีหน้าที่เกี่ยวกับการรับแบบแสดงรายการภาษีอากร การรับชำระเงินภาษีอากร ออกใบเสร็จรับเงินและเงินนำส่งอื่น การจ่ายคืนเงินภาษีและการตรวจสอบหนี้ภาษีอากร งานผ่อนชำระและเปรียบเทียบปรับภาษีอากร การติดตามเช็คขาดข้อง การนำเงินรายได้แผ่นดินและเงินอื่น ๆ ส่งคลัง งานเบิกจ่ายอากรแสดมป์ จำหน่ายและเก็บรักษาอากรแสดมป์ งานขอเสียอากรแสดมป์เป็นตัวเงิน งานโอนข้อมูลรับชำระภาษีด้วยบัตรเครดิตนำส่งเป็นรายได้แผ่นดิน งานประชาสัมพันธ์และงานบริการผู้เสียภาษี

3) **ฝ่ายสำรวจและเร่งรัดภาษีอากรค้าง** มีหน้าที่ออกสำรวจผู้เสียภาษีอากรตามแผนงานที่ทีมงานบริหารงานสำรวจ หรือ สน หรือ สรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 กำหนดให้ การจัดทำฐานข้อมูลการสำรวจฯ ตลอดจนรายการต่าง ๆ ตามระเบียบที่กำหนดไว้ งานประชาสัมพันธ์และงานบริการผู้เสียภาษี

4) **ทีมกำกับดูแลพิเศษ** มีหน้าที่ตรวจแนะนำด้านภาษีอากรผู้ประกอบการรายกลางและรายย่อยตามความเหมาะสม ปรับปรุงงานข้อมูลบนระบบกำกับดูแลพิเศษ แนะนำชี้แจงผู้เสียด้านภาษีอากร ออกตรวจแนะนำด้านภาษีอากรรายที่สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 (สท.กทม.22) ส่งมาให้ดำเนินการ การประชาสัมพันธ์ ตอบปัญหาภาษีอากร งานประชาสัมพันธ์และงานบริการผู้เสียภาษี

#### กรอบอัตรากำลัง

สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 มีข้าราชการและบุคลากร ทั้งหมด 19 คน ประกอบด้วย

- สรรพากรอำเภอ (นักวิชาการสรรพากรชำนาญการพิเศษ) 1 คน
- นักวิชาการสรรพากรชำนาญการ 2 คน
- นักวิชาการสรรพากรปฏิบัติการ 4 คน
- เจ้าพนักงานสรรพากรชำนาญงาน 1 คน
- เจ้าพนักงานสรรพากรปฏิบัติงาน 6 คน
- เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน 1 คน
- พนักงานการภาษี (ลูกจ้างชั่วคราว) 1 คน
- แม่บ้าน (บริษัทเอกชน) 1 คน
- พนักงานขับรถยนต์ (บริษัทเอกชน) 2 คน

#### 2.2 กลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร

กรมสรรพากรประกาศใช้กลยุทธ์ D2RIVE ครั้งแรกในระหว่างการประชุมสัมมนาผู้บริหารกรมสรรพากรทั่วราชอาณาจักรครั้งที่ 1 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดย ดร.เอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาส อธิบดีกรมสรรพากร ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการนำกลยุทธ์ D2RIVE มาใช้ในกรมสรรพากรเพื่อยกระดับการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีให้ทันสมัย รวดเร็ว และเป็นธรรมด้วยแนวคิด Agile เพื่อรองรับความท้าทายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ขับเคลื่อนกรมสรรพากรสู่เป้าหมายการเป็นกรมสรรพากรดิจิทัลอย่างเป็นระบบ และยึดหลักในการบริหารจัดการเก็บภาษีตามกล

ยุทธ์ D2RIVE เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย “การจัดเก็บภาษีตรงเป้า นโยบายตรงกลุ่ม บริการตรงใจ” และยึดผู้เสียภาษีเป็นศูนย์กลาง (กรมสรรพากร, 2563)

กรมสรรพากรมีภารกิจหลักตามที่กฎหมายกำหนด คือ การจัดเก็บภาษี การเสนอแนะและการใช้นโยบายทางภาษีอากร เพื่อให้ได้ภาษีตามเป้าหมายอย่างทั่วถึง และเป็นธรรมแก่ประชาชนในประเทศ ซึ่งภาษีอากรเป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม และทำให้เกิดความสมัครใจในการเสียภาษี โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดเก็บภาษีอากรตามประมวลรัษฎากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. เสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีอากรต่อกระทรวงการคลัง
3. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรี มอบหมาย

#### วิสัยทัศน์

องค์กรชั้นนำที่จัดเก็บภาษีอย่างโปร่งใส ด้วยนวัตกรรมและบุคลากรคุณภาพ เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการคลัง

#### พันธกิจ

1. จัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ
2. ยกนระดับการให้บริการและสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี
3. เสนอแนะนโยบายทางภาษีอากรต่อกระทรวงการคลัง

หรือเรียกให้เข้าใจง่ายว่า “จัดเก็บภาษีตรงเป้า นโยบายตรงกลุ่ม บริการตรงใจ”

#### ค่านิยม : I AM RD

- |   |   |
|---|---|
| I | Integrity: จริยธรรมและจรรยาบรรณ                         |
| A | Accountability: ความรับผิดชอบ                           |
| M | Mastery: ความเป็นมืออาชีพ                               |
| R | Respect & Responsiveness: การให้เกียรติและสนองต่อลูกค้า |
| D | Development: การพัฒนาและคิดค้นสิ่งใหม่                  |

## ยุทธศาสตร์และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากร

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 รักษาเสถียรภาพทางรายได้ภาษีอย่างยั่งยืน

เป้าหมาย : เพื่อการเสริมสร้างการปฏิบัติการทางภาษีให้ถูกต้อง ทั้งในด้านการบริหารจัดการเก็บภาษี การเสริมสร้างความสมัครใจ และการปฏิบัติทางภาษีของผู้ประกอบการให้ถูกต้อง

### ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารและการบริการเพื่อเสริมสร้างการแข่งขันทางเศรษฐกิจและสังคม

เป้าหมาย : เพื่อการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศ และการลดต้นทุนในการปฏิบัติทางภาษี และต้นทุนในการจัดเก็บภาษี รวมทั้งการเสริมสร้างเสถียรภาพความมั่นคงปลอดภัยของระบบ ICT

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างธรรมาภิบาลและสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร

เป้าหมาย : เพื่อการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานและทำงานอย่างมีความสุข ส่งผลให้เกิดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และการมีธรรมาภิบาลในองค์กร

## กลยุทธ์ D2RIVE

กลยุทธ์ D2RIVE ได้คิดค้นขึ้นมาเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายกับแผนการปฏิบัติให้เกิดความชัดเจนและสามารถบรรลุเป้าหมายของกรมสรรพากรได้อย่างมีทิศทางมากขึ้น ประกอบด้วย

**D : Digital Transformation** คือ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุง/ปรับใช้กับกระบวนการที่รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนสู่สรรพากรดิจิทัล โดยกรมสรรพากรได้ปรับปรุงการให้บริการผู้เสียภาษีโดยยึดผู้เสียภาษีเป็นศูนย์กลาง เช่น การพัฒนาระบบ My Tax Account ระบบบริจาคอิเล็กทรอนิกส์ (e-Donation) ทำให้ผู้เสียสามารถเข้าถึงและตรวจสอบข้อมูลการลดหย่อนภาษีของตนผ่านระบบออนไลน์ได้ 24 ชั่วโมง

**D : Data Analytics** คือ การจัดการและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในงานที่รับผิดชอบ โดยกรมสรรพากรจัดทำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) อาศัยข้อมูลจากภายในและภายนอกมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เช่น การตรวจสอบ โดยนำมาวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดกลุ่มผู้ประกอบการกลุ่มดีและกลุ่มเสี่ยง หรือช่วยในการออกนโยบายทางภาษี โดยการประเมินผลของมาตรการภาษีที่ผ่านมาในอดีต และสามารถออกแบบนโยบายได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**R : Revenue Collection** คือ กลยุทธ์ในการจัดเก็บ/ส่งเสริมการจัดเก็บให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยได้นำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีมาใช้ในการติดตาม และวางกลยุทธ์ในการจัดเก็บภาษีให้หน่วยปฏิบัติทั่วประเทศดำเนินการ นำข้อมูลทั้งภายในและภายนอกมาใช้ในการวิเคราะห์เชิงลึก รวมทั้งปรับปรุงรูปแบบการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

**I : Innovation** คือ การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ในการสร้างนวัตกรรม โดยการนำแนวคิดการทำงานแบบ Design Thinking และ Agile มาปรับใช้ในองค์กร โดยได้จัดการประกวดแนวคิดด้านนวัตกรรมจากบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดการตื่นตัวและสร้างสภาพแวดล้อมในการพัฒนานวัตกรรม

**V : Values** คือ การขับเคลื่อนกรมสรรพากรให้เป็นองค์กรคุณธรรม ได้จัดทำแผนงานขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมเพื่อนำคุณธรรมอัตลักษณ์ของกรมสรรพากร หรือ HAS ย่อมาจาก H : Honesty (ซื่อสัตย์) A : Accountability (รับผิดชอบ) S : Service Mind (มอบใจบริการ) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยให้แต่ละหน่วยงานสำรวจพฤติกรรมพึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ และให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเป็นสรรพากรคุณธรรม

**E : Efficiency** คือ การเพิ่มประสิทธิภาพคน (Smart People) โดยมีนโยบายให้เจ้าหน้าที่กรมสรรพากร “เก่ง ดี มีความสุข” และได้เปิดโรงเรียนสรรพากรออนไลน์ เพื่อเป็นช่องทางเรียนรู้และเผยแพร่องค์ความรู้ต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงาน ช่วยพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพงาน (Smart Office) โดยการปรับปรุงระบบงานสนับสนุนต่าง ๆ ให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อบูรณาการระบบต่าง ๆ ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนกลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากรเป็นไปเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ “องค์กรชั้นนำที่จัดเก็บภาษีอย่างโปร่งใส ด้วยนวัตกรรมและบุคลากรคุณภาพ เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการคลัง” และสามารถเปลี่ยนผ่านองค์กรไปเป็นกรมสรรพากรดิจิทัลเพื่อรองรับเศรษฐกิจยุคดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์

## 2.3 แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

### ความหมาย

**ป๋นรศ มลลกุล ฦ อยุรยล (2551)** การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นวิธีการจัดการที่มุ่งเน้นการกำหนดทิศทาง ภารกัจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และการติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป

**วันชัย มีชาติ (2559)** ได้นิยาม การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กรหรือวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งการวางแผนยุทธศาสตร์จะมีลักษณะสำคัญ คือ มององค์กรในภาพรวม (Holistic) เป็นการมององค์กรที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มุ่งเน้นอนาคต (Future Oriented) ให้ความสำคัญกับอนาคตขององค์กร ซึ่งจะครอบคลุมทั้งแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ซึ่งแผนระยะต่าง ๆ จะต้องมีความสอดคล้องกันจึงจะทำให้องค์กรสามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร และนำไปกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

**ลักษณะ ศิริวรรณ (2561)** การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจทางการบริหารในการกำหนดเป้าหมายและวิธีดำเนินงานซึ่งส่งผลการปฏิบัติงานในระยะยาว ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผน การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน มีเป้าหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และต้องกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร อีกทั้งต้องมีการติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อทราบถึงความก้าวหน้า และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

## กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551) ได้อธิบายกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

### 1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือ การจัดวางกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) คือ เอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategies) ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นแผนระยะยาวที่กล่าวถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสาน และกำกับติดตามการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยพิจารณา ดังนี้

1.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ขององค์กร โดยพิจารณาในแง่ต่าง ๆ

(1) สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) คือ สภาพแวดล้อมที่ไม่มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานขององค์กรโดยตรง เป็นสถานการณ์กว้าง ๆ ประกอบด้วย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การต่างประเทศ เทคนิคที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป เรียกว่า PEST Analysis

(2) สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง (Operational Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อผลสำเร็จและการทำงานขององค์กรโดยตรง ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กร 5 กลุ่ม ได้แก่ ลูกค้า (Customers) ผู้สนับสนุน (Suppliers) คู่แข่ง (Rivals) คู่แข่งรายใหม่หรือผู้ที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม (Potential Entrants) และสิ่งของที่ใช้ทดแทน (Substitutes) เทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ เรียกว่า 5 Force Model

1.1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในเพื่อหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร ตามแนวคิดของ Pascale และ Athos แห่งบริษัท McKinsey Consulting ได้ใช้ตัวแบบ ประกอบด้วย ระบบแผนงานและกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ระบบโครงสร้าง



(Structure) ระบบการทำงาน (System) รูปแบบการบริหาร (Style) ระบบบุคคลในองค์กร (Staff) ระบบทักษะการทำงาน (Skill) และวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร (Shared Vision)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเราเรียกว่า SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้รู้สถานการณ์และสามารถกำหนดแนวทางในการดำเนินการต่อไปได้

## 1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ คำบรรยายถึงสภาพและการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น ภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ได้คาดการณ์ไว้ การกำหนดวิสัยทัศน์หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยจะต้องมีลักษณะสำคัญตาม SMART Goal คือ (1) มีความเฉพาะเจาะจงและมีความชัดเจน (Specific) (2) สามารถวัดได้ (Measurable) (3) เป็นที่ยอมรับและเห็นพ้องต้องกันในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Agreeable) (4) สามารถปฏิบัติได้หรือเป็นจริงได้ (Realistic) (5) มีระยะเวลาที่กำหนดไว้ (Time-frame) อีกทั้งยังต้องมี (6) มีความท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป (Challenging, but Attainable) และ (7) วัตถุประสงค์ควรมีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Documented)

## 1.3 การกำหนดภารกิจ

การกำหนดภารกิจมี 2 ระดับ คือ

1.3.1 ระดับแรกเป็นการกำหนดภารกิจในลักษณะของอาณัติ (Mandate) หรือ บทบาทหน้าที่ขององค์กรที่สังคมกำหนดให้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ การตอบคำถามที่ว่า “องค์กรนี้จัดตั้งมาเพื่ออะไร?” (Organizational Charter) ซึ่งคำตอบที่ได้จะคงที่ตลอดชั่วอายุขององค์กร

1.3.2 ระดับที่สอง เป็นการกำหนดภารกิจที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ (Organizational Mission) ซึ่งเปรียบเสมือนวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ แต่ไม่ควรเปลี่ยนไปจนไม่สอดคล้องกับภารกิจดั้งเดิม (ระดับแรก) ขององค์กร

#### 1.4 การวิเคราะห์และเลือกกำหนดกลยุทธ์และแนวทางพัฒนาองค์กร

เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจอันเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง แนวทาง หรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับแนวโน้มที่สำคัญที่ระบุไว้ใน การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กรด้วย โดยพิจารณาโอกาสสำคัญและภัยคุกคามสำคัญที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม เพื่อนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

#### 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

วันชัย มีชาติ (2559) อธิบายว่า การนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์นั้นมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานและการบริหารองค์กรในมิติต่าง ๆ ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร การปรับเปลี่ยนระบบระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร ระบบทรัพยากรบุคคลซึ่งเกี่ยวกับจัดกรอบอัตราค่าจ้างและการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและกรอบความคิด (Mindset) สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ ระบบการควบคุมภายในองค์กร และการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กรทุกระดับถึงกลยุทธ์ใหม่ และเหตุผลความจำเป็นที่ต้องเลือกใช้กลยุทธ์นั้น ๆ โดยมุ่งให้ทุกคนได้มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ ให้ทุกคนมองเห็นภาพขององค์กรในสภาพที่พึงปรารถนา เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรทั้งสิ้น

#### 3. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation)

3.1 การควบคุมกลยุทธ์ โดยคอยตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่าง ๆ วิธีการในการติดตามประเมินผล คือ การคอยติดตามข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และคอยแก้ไข ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น การคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ในทุก ๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 3.2 การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

การติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์ นอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จก้าวหน้าของงานแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานรับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย นอกจากนี้การได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จหรือล้มเหลว ตลอดจนข้อผิดพลาดต่าง ๆ ก็ยังเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร

ซึ่งองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเรียนรู้สูง ย่อมได้เปรียบในยามที่สถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป เพราะสามารถปรับตัวเองได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

### ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

ยูเรศ หลุดพา (2561) ได้เสนอว่า ปัจจัยด้านการปรับตัวขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ที่ตามแนวคิดของ Fred E. Fiedler โดยได้อธิบายว่า การบริหารขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือสภาพข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ไม่มีทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือวิธีแก้ปัญหาใดที่ดีที่สุด แต่ขึ้นอยู่กับว่าจะใช้วิธีการบริหารใดให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้บริหารจะต้องตัดสินใจจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งบางสถานการณ์อาจต้องการตัดสินใจอย่างเด็ดขาด บางสถานการณ์อาจต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กร หรือต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านทรัพยากร โครงสร้างขององค์กร การบริหารเชิงสถานการณ์ จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณา โดยเน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร หรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ จะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และควรคำนึงถึงปัจจัยด้านทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุหรือเครื่องมือ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) คำนึงถึงความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างประสิทธิภาพในการปรับตัวขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนผู้รับบริการและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

ดังนั้น ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ทำให้กรมสรรพากรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรและวางแผนกลยุทธ์ให้ตีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อดูสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แล้วจึงนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ

และกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสม ต้องสร้างการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร สร้างการมีส่วนร่วมภายในองค์กร และสร้างการทำงานเป็นทีม ประสานงานกันระหว่างส่วนงาน อีกทั้งองค์กรจะต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้กลายเป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รู้จักปรับตัวอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น มีปรับเปลี่ยนแนวคิดและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและก้าวต่อไปข้างหน้าได้

## 2.4 แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551) ได้ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่บุคลากรสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกและภายในตัวองค์กรเองได้อย่างรวดเร็ว สามารถวิเคราะห์และประมวลผลออกมาเป็นแนวคิด นโยบาย นวัตกรรม และแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Senge (1995 อ้างถึงใน ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2551) ได้เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องให้ความสำคัญที่ลักษณะของปัจเจกบุคคล โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรต้องมีวินัย 5 ประการ ดังนี้

#### 1. ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Personal Mastery)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ได้ หรือให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Mastery) กล่าวคือ บุคคลมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าเป้าหมายของตนคืออะไร มีความตระหนักที่ชัดเจนว่า สถานะที่เป็นอยู่จริงนั้นเป็นอย่างไร ช่องว่างหรือช่วงห่างระหว่างวิสัยทัศน์ที่อยากไปให้ถึง และข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ จะเป็นแรงขับให้บุคคลทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น โดยองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะ เป็นโครงสร้างองค์กร การพัฒนาบุคลากร วิธีการปฏิบัติงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องทำให้บุคลากรไม่ถูกจำกัดการเรียนรู้เฉพาะในงานที่ตนเองทำเท่านั้น เพื่อพัฒนาให้บุคลากรเป็นคนที่พร้อมเรียนรู้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำไปใช้ขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมีวิสัยทัศน์ในทิศทางเดียวกับองค์กร และที่สำคัญผู้นำองค์กรจะต้องสร้างความมั่นใจว่าคนในองค์กรจะสามารถทำสิ่งที่ตนวิสัยทัศน์ร่วมให้สำเร็จได้ในที่สุด

## 2. แบบแผนความคิด (Mental Models)

เป็นรูปแบบความคิดของบุคคล ซึ่งมีความสามารถในการตระหนักถึงกรอบความคิดของตนเอง เกิดจากการเรียนรู้ทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัว และมีอิทธิพลต่อความเข้าใจในเหตุการณ์ และต่อการกระทำที่นำไปตามความเข้าใจนั้น การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องหรือปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิดของบุคคล จะต้องเริ่มด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความเชื่อ คุณค่า ทศนคติ และข้อสมมติฐานที่ซ่อนลึกลงในใจและเป็นตัวกำหนดการคิดและการกระทำของตนออกมา หลังจากนั้นผู้นำองค์กรจะต้องทำความเข้าใจและปรับความคิดของบุคคลให้ไปในทิศทางเดียวกัน ให้เป็นความเข้าใจร่วมว่าองค์กรจะมุ่งไปสู่ที่ใดและจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร องค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงต่อบริบทใหม่ ๆ ที่จะเข้ามากระทบภายนอกองค์กรเพื่อไปสู่สภาพใหม่ที่ดีกว่าเดิม เช่น ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลมีความสำคัญกับกระบวนการทำงาน องค์กรจำเป็นต้องปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรให้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีส่วนเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น ดังนั้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จ คือ องค์กรที่สามารถเรียนรู้และปรับแบบแผนความคิด (Mental Models) ทั้งของพนักงาน ผู้บริหาร และขององค์กรให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

## 3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ขององค์กรควรสร้างมาจากกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาจะทำให้สำเร็จร่วมกัน ก่อให้เกิดผสมผสานวิสัยทัศน์ขององค์กรเข้ากับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลโดยองค์กรต้องสร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรที่ทุกคนต้องการ โดยต้องรับฟังและให้บุคลากรสามารถเปิดเผยสิ่งที่พวกเขามุ่งหวังและสิ่งที่ไม่เห็นด้วยออกมา เพื่อให้ทุกคนสามารถเรียนรู้ไปในทิศทางเดียวกันและตั้งใจทำภารกิจให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างขึ้น ก่อให้เกิดการริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ในที่สุด

วิจูร์ย สิมะโชคติ (2564) ได้อธิบายว่า ปัญหาขององค์กรส่วนใหญ่มักจะอยู่ที่ “วิสัยทัศน์ร่วม” (Shared Vision) ขององค์กร ที่บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ได้รับรู้ด้วย เนื่องจากวิสัยทัศน์ส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร ทำให้การขับเคลื่อนองค์กรเกิดปัญหาได้ โดยวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายระยะกลางไปจนถึงเป้าหมายระยะยาว ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรมักจะเป็นผู้ที่กำหนดขึ้นและมุ่งหวังอยากให้เห็นเกิดขึ้นจริงในอนาคต โดยจะต้องเป็น “วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน” เท่านั้น ที่จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยปัจจุบันหลาย

องค์กรมักจะให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรเพื่อให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่ทุกคนในองค์กรรู้สึกผูกพัน และรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ ทำให้เห็นเป้าหมายองค์กรเป็นเหมือนเป้าหมายตนเอง นำไปสู่การใช้ศักยภาพของตนเองสร้างผลงานให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจะต้องพยายามทำให้บุคลากรทุกคนเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างแท้จริง และต้องพยายามทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวของพนักงานทุกคนด้วย เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรสามารถเห็นเป้าหมายเดียวกัน นำไปสู่การร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างแท้จริง

พิทักษ์ รัชกิจประการ (2561) ได้อธิบายว่า **วิสัยทัศน์ คือ การมองเห็นสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น** ซึ่งวิสัยทัศน์ของผู้นำจะนำไปซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยปกติแล้วทุกคนมีมุมมองความคิด ทัศนคติ กรอบความคิดที่แตกต่างกันออกไป ทำให้วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Individual Vision) มีความแตกต่างกันออกไป การจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมองเห็นเป้าหมายที่เป็นภาพเดียวกัน ผู้นำจะต้องมีแผนงานที่มีความชัดเจน ซึ่งจะต้องเกิดมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรโดยการทำ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และ ภัยคุกคาม (Threat) ทำให้เราเห็นโอกาส และเห็นภัยคุกคาม ทำให้องค์กรไม่ราบรื่น จึงจะนำไปสู่การมีกลยุทธ์ขององค์กรที่ดีเพื่อให้สามารถนำมาใช้ได้ถูกจังหวะ และจะต้องอาศัยการสื่อสารที่มีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรด้วย นั่นคือ ผู้นำจะต้องประกาศวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และต้องมีกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

อย่างไรก็ตามการประกาศวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรออกไป ก็มักจะมีคนที่ไม่คิดในกรอบเดิม ซึ่งอาจจะเป็นคนที่มีความสงสัยว่าวิสัยทัศน์ที่ผู้นำคิดขึ้นมาจะมีความเป็นไปได้ หรืออาจจะเป็นไปได้ยากในความเป็นจริง ผู้นำจึงต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนต่อบุคลากรในองค์กรว่า สิ่งที่ต้องคาดการณ์ในอนาคตามวิสัยทัศน์นั้นมีความเป็นไปได้ หากทุกคนในองค์กรร่วมด้วยช่วยกันทำงานให้มากขึ้น มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีความเชื่อมั่นในผู้นำจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้นำจะต้องสร้างเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น สร้างการมีส่วนร่วมภายในองค์กร อีกทั้งต้องส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อคนในองค์กรสามารถเข้าใจและมองเห็นทิศทางขององค์กรไปในทิศทางเดียวกับผู้นำ นำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่คาดหวังได้ราบรื่นมากขึ้น

วิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มีทั้งหมด 5 ขั้นตอน (มานิตย์ อาชานอก, 2550) ดังนี้

(1) การสั่งการ (Telling) ซึ่งเป็นการสั่งการจากผู้นำองค์กร หรือเป็นการบอกเล่าแนวคิดของวิสัยทัศน์องค์กรให้คนในองค์กรทราบ กระบวนการนี้ทำให้คนในองค์กรใช้ความคิดของตนเองน้อยที่สุด เพราะจะต้องทำตามคำสั่งของผู้นำองค์กรหรือผู้บังคับบัญชาเท่านั้น การจะทำให้ระดับการเรียนรู้ของคนในองค์กรเพิ่มมากขึ้นจะต้องสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรให้มากขึ้นไปด้วย

(2) การโน้มน้าวให้คนในองค์กรสนใจ (Selling) ผู้นำองค์กรจะต้องพยายามอธิบายถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้เห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์ที่แท้จริง โดยการให้ข้อมูลที่เป็นเหตุเป็นผล และสร้างความเข้าใจที่ตรงกันมากขึ้น ส่งผลให้การเรียนรู้ของคนในองค์กรสูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง

(3) การทดสอบความคิดเห็นคนในองค์กร (Testing) เป็นขั้นตอนที่ให้คนในองค์กรมีโอกาสอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นต่าง ๆ ว่ามีใครเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ขององค์กรบ้าง เพื่อให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้มากขึ้นอีกระดับหนึ่ง

(4) การปรึกษาหารือ (Consulting) การขอความคิดเห็นจากคนในองค์กรว่าควรจะต้องปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปในทิศทางใด เป็นการคุยกัน ปรึกษาหารือ นำผู้รู้มาร่วมให้ความเห็น ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ อาศัยความรู้ต่าง ๆ มาประกอบความเห็น ก็จะทำให้ระดับการเรียนรู้ของคนในองค์กรสูงขึ้น

(5) การสร้างสรรค์ร่วมกันเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Co-creating) เป็นขั้นของการมีส่วนร่วมสูงสุดและก่อให้เกิดความร่วมมือสูงสุด และก่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์การสูงสุด โดยทุกคนช่วยกันคิดจนเข้าใจตรงกันแล้วถือว่าเป็นวิสัยทัศน์ของทุกคนในองค์การ เป็นเป้าหมายของทุกคนที่จะทำงานร่วมกันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์นั้น ๆ ก่อให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่ทุกคนในองค์กรต้องการผลสัมฤทธิ์เดียวกัน

#### 4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ของทีม เป็นปัจจัยพื้นฐานในการสร้างพลังของทีม เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกในองค์กรทั้งจากความรู้จากภายนอกและภายในองค์กร ทั้งการนำประสบการณ์การทำงานที่สำเร็จและล้มเหลวมาแลกเปลี่ยนกัน ทำให้เกิดการแพร่กระจาย (Diffusion) ของวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จและความผิดพลาดในการทำงาน อีกทั้งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ยังช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) ขององค์กรอีกด้วย และช่วยให้

สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่อีกด้วย มีลักษณะสองประการที่ชี้ว่าทีมงานนั้นมีการเรียนรู้ร่วมกัน

(1) งานที่ประสบผลสำเร็จเกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่ผลงานจากใครคนใดคนหนึ่ง

(2) การทำงานเป็นทีม ทำให้สมาชิกในทีมสามารถเรียนรู้ได้มากกว่าและเร็วกว่าการทำงานโดยลำพัง

การทำให้เกิดการเรียนรู้ของทีม ต้องอาศัยการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการมีแบบแผนความคิด (Mental Model) มาใช้ประกอบกัน กล่าวคือ สมาชิกในทีมต้องเลิกยึดติดกับกรอบความคิดของตนเอง ไม่การยึดมั่นในความคิดเห็นของตนจนปฏิเสธความคิดเห็นของผู้อื่น และเปิดใจเรียนรู้จากเพื่อนร่วมทีม แบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ ความเข้าใจซึ่งกันและกันว่าจะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นได้อย่างไร พัฒนาทักษะการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่จะให้เกิดวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการสร้างการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน รู้ว่าความสัมพันธ์ในลักษณะใดที่เป็นตัวบั่นทอนการเรียนรู้ทั้งของตนและทีมงาน เพื่อให้เกิดการทำงานสอดประสานกันเป็นทีมและเกิดผลสำเร็จในการทำงานได้ในที่สุด

## 5. ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

การที่คนในองค์กรสามารถเชื่อมโยงวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรและบริบทภายนอกองค์กรจากมุมมองแบบบูรณาการ ไม่มองแบบแยกส่วนออกจากกัน ผู้บริหารและคนในองค์กรจะต้องเข้าใจว่าทุกการกระทำและผลที่เกิดขึ้น มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรจึงต้องมองทุกอย่างเป็นภาพรวม ไม่สามารถแยกส่วนใดส่วนหนึ่งได้ เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดในแต่ละสถานการณ์เป็นเหตุและผลสืบเนื่องกันอย่างไร เข้าใจถึงธรรมชาติขององค์กร Peter Senge ให้ความสำคัญกับวินัยข้อนี้มาก เนื่องจากความคิดเชิงระบบเป็นแนวปฏิบัติที่เชื่อมโยงกับแนวปฏิบัติอีก 4 ข้อเข้าด้วยกัน และเป็นควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

### แนวทางการเสริมสร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

1. นำการบริหารเชิงกลยุทธ์เชิงการเรียนรู้มาปรับใช้ในองค์กร โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยการระดมความคิดและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร และส่งเสริมให้บุคลากรระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานและการประเมินผลของกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงความคิดกับการปฏิบัติและช่วยให้เกิด



การนำนโยบายหรือกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรได้เรียนรู้จากกรอบความคิด ทศนคติ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิก และทำให้สมาชิกรู้สึกผูกพันกับองค์กรจากการมีส่วนร่วมในองค์กร

2. กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป้าหมาย และการติดตามประเมินผลให้มีความชัดเจน มีจุดหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้สมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกันและตั้งใจให้เกิดการเรียนรู้

3. การจัดโครงสร้างองค์กร ให้เอื้อต่อการสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติ สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เช่น การให้บุคลากรทดลองหาแนวทางในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ โดยอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่ไม่ตึงจนเกินไป เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และองค์กรควรมีโครงสร้างลักษณะแบนราบและมีความยืดหยุ่นพร้อมรับที่จะปรับตัว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในส่วนงานต่าง ๆ สามารถสื่อสารเชื่อมโยงความคิด ความรู้ถึงกันและกัน และเพื่อให้สามารถปรับแก้กระบวนการปฏิบัติงานได้โดยสะดวก

4. จัดช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและกันภายในองค์กรให้มีความสะดวก รวดเร็วและชัดเจนที่สุด และส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างส่วนงาน เช่น การจัดตั้งโครงการโดยอาศัยความร่วมมือจากส่วนงานต่าง ๆ ที่มีความถนัดในงานแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ เกิดการไหลเวียนและแพร่กระจายของนวัตกรรมเป็นไปอย่างรวดเร็วและทั่วถึงทั้งองค์กร

5. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นให้บุคลากรเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเองทั้งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและนอกการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้รอบด้าน รู้เท่าทันสถานการณ์ของโลกในปัจจุบันเพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงานได้ ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน และเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ดังนั้น การจะให้องค์กรอยู่รอดในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น จำเป็นที่จะต้องให้องค์กรเกิดการเรียนรู้จากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร องค์กรจะต้องอาศัยหลักบัญญัติวินัย 5 ประการ ที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ตามแนวคิดของ Peter Senge การจะบรรลุวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ขององค์กรได้ สมาชิกภายในองค์กรจะต้องมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการปรึกษาหารือกันมากขึ้น ซึ่งเกี่ยวข้อง

กับการรู้ของทีม (Team Learning) เพื่อให้สามารถนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วนขององค์กร เพื่อให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ที่จะดำเนินการไปสู่เป้าหมายในจุดเดียวกัน และทำให้สมาชิกภายในองค์กรเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร อีกทั้งการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสร้างการแลกเปลี่ยนรู้งานระหว่างสมาชิกภายในองค์กร อีกทั้งองค์กรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนที่มีความรู้รอบด้าน มีการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว บุคลากรสามารถนำวิสัยทัศน์ส่วนตัว หรือความรู้ ทักษะที่มีมาช่วยสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้ ดังนั้น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

## 2.5 แนวคิดพฤติกรรมบุคคลและกรอบความคิด

ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge การจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ องค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเกิดจากการที่วิสัยทัศน์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เกิดมาจากกรอบความคิดของบุคคล (Mindset) ที่แตกต่างกันของบุคคล ซึ่งเกิดมาจากสังคม สิ่งแวดล้อมรอบตัวที่แตกต่าง ทำให้คนมีการรับรู้ การเรียนรู้ ทศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมที่ต่างกั น ซึ่งในการทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรจะต้องรู้ถึงลักษณะพฤติกรรมบุคคลและกรอบความคิดของบุคลากรก่อนว่าเป็นอย่างไร จึงจะสามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคลากรและเป้าหมายในการทำงานของบุคลากรในองค์กรได้ เพื่อที่จะได้นำไปปรับปรุงวิสัยทัศน์ขององค์กรและแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดความสอดคล้องกับบุคลากรให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

### พฤติกรรมบุคคล (Individual Behavior)

#### 1. ความแตกต่างของบุคคล

วันชัย มีชาติ (2544) อธิบายว่า ในการศึกษาพฤติกรรมบุคคล จะพบเสมอว่า บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกันแม้จะอยู่ในสถานการณ์เดียวกันก็ตาม และบุคคลเดียวกันอาจแสดงพฤติกรรมต่างกัน สถานการณ์เดียวกันแต่เวลาต่างกันได้ การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและองค์กรจำเป็นต้องเข้าใจสาเหตุเบื้องต้นก่อน การแสดงพฤติกรรมของบุคคลมีมูลเหตุที่สำคัญ 2

ประการ คือ มูลเหตุภายในตัวบุคคลนั่นเอง และมูลเหตุภายนอกบุคคลหรือสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

มูลเหตุด้านตัวบุคคล มีบทบาทสำคัญต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เมื่อมีเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือสิ่งเร้าที่มากระตุ้น คนก็จะตีความโดยอาศัยปัจจัยด้านตัวบุคคล เช่น การรับรู้ การเรียนรู้ ทักษะคิด ค่านิยม การกลมกลืนทางสังคม ซึ่งเป็นตัวแปรของความหมายสิ่งต่าง ๆ และกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคล ความแตกต่างของการแสดงพฤติกรรมของบุคคล เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ลักษณะทางร่างกาย คนทุกคนมีลักษณะทางกายภาพแตกต่างกัน เช่น รูปร่าง หน้าตา เพศ อายุ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้คนแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน
2. แรงจูงใจ คนทุกคนมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมเดียวกันอาจเกิดจากแรงจูงใจที่ต่างกัน ขณะเดียวกันแรงจูงใจเดียวกันอาจส่งผลให้แสดงพฤติกรรมแตกต่างกันออกไป ความต้องการของมนุษย์จึงมีผลกระทบต่อการกระทำอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้
3. ความแตกต่างในเรื่องความต้องการผลงานและภาวะผู้นำ โดยปัจจัยดังกล่าว จะส่งผลต่อการแสดงออก ความทุ่มเทในการทำงาน และความสามารถในการเป็นผู้นำ
4. ความแตกต่างในเรื่องการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น บางคนสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย แต่บางคนการเข้าหาผู้อื่นกลับเป็นเรื่องยาก
5. ความแตกต่างในเรื่องบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างสม่ำเสมอจนกระทั่งเป็นความคุ้นเคย และเปรียบเสมือนการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมแบบอัตโนมัติ
6. ความแตกต่างในการรับรู้ ความรวดเร็วในการรับรู้ ความถนัด วิธีการใกรการรับรู้ ตลอดจนความสามารถในการรับรู้แตกต่างกัน
7. ความแตกต่างในด้านทัศนคติ บุคคลทุกคนจะมีความเชื่อ การมองปัญหาจากแง่มุมที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับแต่ละคน และส่งผลให้พฤติกรรมแตกต่างกันไปด้วย

## 2. บุคลิกภาพ (Personality)

บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่อธิบายการกระทำของบุคคลว่าจะแสดงออกในแต่ละสถานการณ์อย่างไร บุคลิกภาพจะเป็นการพิจารณาบุคคลในภาพรวมที่ประกอบให้เป็นบุคคลนั้น ๆ เช่น ทักษะคิด ความ

เชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ ลักษณะทางจิตและร่างกาย การศึกษาบุคลิกภาพจะมีส่วนช่วยในการบริหารทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกคนเข้าทำงาน โดยใช้การวัดและทดสอบบุคลิกภาพจากทางจิตวิทยา การประเมินจากการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้เข้ามาสมัครงานเพื่อดูตามความเหมาะสมในการทำงาน หรือในด้านการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่พนักงาน จากการศึกษาของ J.L Holland (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2544) พบว่า บุคลิกภาพที่แตกต่างกันจะมีความเหมาะสมกับงานที่แตกต่างกัน หากคนที่ได้งานเหมาะสมกับบุคลิกภาพก็จะก่อให้เกิดความพอใจในงาน ทำให้มีความสุข สามารถสร้างผลงานได้ดี และอัตราการลาออกก็จะน้อยลง ตรงกันข้ามถ้าได้งานไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพก็จะนำไปสู่ความเครียดและการลาออกจากงานได้

### 3. การรับรู้ (Perception)

การรับรู้ เป็นการอธิบายความรู้สึก ความหมายของสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว การรับรู้ของแต่ละคนจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ สติปัญญา ทักษะคิด ค่านิยม และการกลมกลืนทางสังคม ดังนั้น การรับรู้ที่แตกต่างกันจะช่วยกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรได้เช่นกัน

#### กระบวนการในการรับรู้

1. การถูกกระทบจากสิ่งเร้า ได้แก่ เหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เกิดขึ้นและมากระทบผู้รับรู้ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของพฤติกรรมตอบโต้สิ่งเร้าหรือสถานการณ์
2. การบันทึกปรากฏการณ์ เป็นการบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแง่ของข้อเท็จจริง โดยอาศัยประสาทสัมผัสรับความรู้สึกจากสิ่งเร้า การบันทึกปรากฏการณ์ขึ้นอยู่กับความสามารถของประสาทสัมผัสของแต่ละบุคคลด้วย
3. การตีความสิ่งเร้า เป็นการตีความสิ่งที่รับรู้มา โดยมุ่งอธิบายความหมายของสิ่งที่เกิดขึ้น และความรู้สึกที่มีต่อปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น การตีความเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจมีปัจจัยอื่นเข้ามามีอิทธิพลต่อการตีความ เช่น การเรียนรู้ การกลมกลืนทางสังคม ค่านิยม วัฒนธรรม และความคาดหวัง เป็นต้น
4. ข่าวสารย้อนกลับ เป็นการพิจารณาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและที่เราติดตาม ในขั้นนี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่เรามีต่อปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งในด้านความเชื่อ ทักษะคิด และค่านิยมที่มีต่อสิ่งที่รับรู้ ซึ่งเป็นการรับรู้ปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างแท้จริง

5. ปฏิกริยาโต้ตอบหรือการแสดงพฤติกรรม โดยผู้รับรู้จะแสดงพฤติกรรมโต้ตอบต่อสิ่งเร้าที่เข้ามากระทบ ซึ่งการแสดงพฤติกรรมโต้ตอบจะสะท้อนความรู้สึก ค่านิยม และการเรียนรู้ของผู้ที่รับรู้ และแสดงพฤติกรรม

#### 4. ทักษะ (Attitudes)

ทัศนคติเป็นการประเมินของบุคคลที่มีต่อวัตถุ บุคคล หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่าชอบหรือไม่ชอบ ทัศนคติจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ โดยทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร และความเกี่ยวข้องกับงาน เป็นต้น

##### ประเภทของทัศนคติ

1. ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการวัดถึงทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานของเขาเอง โดยผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูงมีแนวโน้มที่ทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้แก่องค์กรมาก และส่งผลต่อผลงานขององค์กร ขณะที่ผู้ที่มีความพึงพอใจในงานต่ำก็จะทุ่มเทต่อการทำงานน้อยลง จะเห็นได้ว่า ผู้ที่มีความพึงพอใจในงานจะเป็นคนที่มีทัศนคติทางบวกกับการทำงาน ส่วนผู้ที่ไม่พอใจในงานจะมีทัศนคติในทางลบต่อองค์กร

2. ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement) เป็นระดับของความเกี่ยวข้องของบุคคลกับงานที่ทำ หรือกิจกรรมที่เข้าไปมีส่วนร่วม โดยพิจารณาว่าสิ่งที่ได้กระทำเป็นสิ่งที่สำคัญและมีคุณค่า โดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานสูงจะให้ความสำคัญและสนใจในงานที่ทำ มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานที่ทำ

3. ความผูกพันกับองค์กร (Organizational Commitment) เป็นสภาวะที่พนักงานผูกพันตัวเองเข้ากับองค์กรและเป้าหมายขององค์กรนั้น และมีความต้องการที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกองค์กรไว้ ซึ่งพนักงานจะรู้สึกมีความเกี่ยวข้อง จงรักภักดีและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ซึ่งทำให้มีความต้องการทำงานในองค์กร และไม่ยอมลาออกจากรางาน

##### การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

องค์กรและผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนและสร้างทัศนคติที่พึงปรารถนาขององค์กรให้เกิดขึ้น โดยหลีกเลี่ยงไม่ให้พนักงานมีทัศนคติที่องค์กรไม่พึงปรารถนา ส่งอาจส่งผลเสียต่อองค์กรได้ แนวทางในการเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในองค์กร มีดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารและการให้ข้อมูลเพิ่มเติม การทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจต่อเรื่องต่าง ๆ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้

2. การให้การเสริมแรงแก่การเปลี่ยนทัศนคติที่ต้องการ เป็นระบบการให้รางวัล เพื่อเป็นการส่งเสริมทัศนคติที่องค์กรต้องการ และการลงโทษเพื่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลที่ไม่พึงประสงค์

3. การใช้อิทธิพลของกลุ่ม หากองค์กรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และใช้อิทธิพลของกลุ่ม ก็จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลในองค์กรด้วย

4. ปรับปรุงวิธีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความแตกต่างของบุคคล การเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลจะต้องปรับปรุงวิธีการให้สอดคล้องกับลักษณะและความแตกต่างของบุคคล และต้องกระทำอย่างระมัดระวัง

5. การสนับสนุนพฤติกรรมที่แตกต่างออกไป เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติโดยให้บุคคลที่มีทัศนคติแตกต่างเข้าไปในกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มได้รับรู้หรือเห็นถึงความแตกต่าง และอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลอื่นหรือของกลุ่มได้ในที่สุด

6. การอาศัยผู้ที่บุคคลให้ความเชื่อถือไว้วางใจและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การที่บุคคลจะเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้นั้น อาจเกิดจากความไว้วางใจต่อผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่สนับสนุนให้บุคคลนั้นต้องเปลี่ยนทัศนคติ เช่น สิ่งที่เสนอจากผู้ที่มิมีอิทธิพลในองค์กรจะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์กรได้

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติทั้ง 6 วิธีดังที่กล่าวมา องค์กรและผู้บริหารมักใช้ประกอบกัน และผสมผสานวิธีการดังกล่าวเข้าด้วยกัน ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจต่อทัศนคติและการดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับทัศนคติของบุคคลด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง

## 5. ค่านิยม (Values)

ค่านิยมเป็นสิ่งที่บุคคลเห็นว่าถูกต้อง ดีงาม หรือเป็นสิ่งที่ควรจะเป็น ซึ่งค่านิยมของบุคคลจะส่งผลต่อพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลนั้น ค่านิยมจึงมีผลต่อบุคคลทั้งในด้านของการแสดงพฤติกรรมและที่มาของบุคลิกภาพของคน ซึ่งองค์กรจะต้องทำความเข้าใจกับเรื่องค่านิยมเพื่อเข้าใจถึงสิ่งที่พนักงานแสดงออก ค่านิยมมีลักษณะเป็นอุดมคติ เป็นสิ่งที่เปี่ยมนามธรรม ซึ่งแสดงถึงความเชื่อของบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ทำให้ค่านิยมเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมบุคคล ซึ่งคนส่วนใหญ่จะมองว่า

ค่านิยมเป็นสิ่งที่ดีและเป็นสิ่งที่ควรจะทำ และที่สำคัญค่านิยมของแต่ละบุคคลไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด

## กรอบความคิด (Mindset)

### ความหมาย

สำนักงานราชบัณฑิตยสถาน (2558) ได้ให้ความหมายกรอบความคิดว่า กรอบ แนวทางของชุดความคิด ความเชื่อ ค่านิยมหลัก ความคาดหวัง ซึ่งบงการพฤติกรรมหรือท่าทีเชิงมนทัศน์ของบุคคลให้ยอมรับหรือตอบโต้เหตุการณ์ที่เผชิญหน้า ตามความคิด ความเชื่อที่บุคคลยึดติดและเกี่ยวพันกับประสบการณ์ที่ผ่านมามีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลง

Carol S. Dweck (2561) ได้อธิบายกรอบความคิดของบุคคลว่า เป็นชุดความเชื่อของบุคคลที่มีผลคุณลักษณะเฉพาะและลักษณะนิสัยของบุคคล เช่น สติปัญญา ความสามารถ ทักษะคิด และบุคลิกภาพ ซึ่งทำให้กระบวนการคิดของบุคคลส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกเมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ และทำให้บุคคลมีมุมมองในเรื่องเดียวกันแตกต่างกัน

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า กรอบความคิด (Mindset) คือ ชุดของความเชื่อ ความคิด หรือทักษะคิดที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล กรอบความคิดของบุคคลจะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม เหตุการณ์ และประสบการณ์ที่บุคคลได้เผชิญมาตั้งแต่อดีต จนสั่งสมมาเป็นกรอบความคิดของตนเอง

### ประเภทของกรอบความคิด

ตามงานวิจัยของ Carol S. Dweck (2561) ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้เขียนหนังสือ “Mindset: The New Psychology of Success” หรือชื่อในภาษาไทยว่า “ใช้ความคิดเอาชนะโชคชะตา mindset” ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ Mindset หรือ กรอบความคิด โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. Fixed Mindset หรือ กรอบความคิดแบบตายตัว มีความเชื่อว่า ความสามารถและสติปัญญาของมนุษย์เป็นสิ่งที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าเกิดมาเป็นอย่างไรก็เป็นอย่างนั้น ไม่สามารถพัฒนาได้ คนที่มีกรอบความคิดแบบนี้ มักไม่ชอบความท้าทาย ยอมแพ้ง่าย มักโทษคนอื่นมองว่าความตั้งใจและความพยายามมีค่าน้อยกว่าความสามารถ และไม่สนใจคำแนะนำตักเตือนที่เป็น

ประโยชน์จากผู้อื่น นอกจากมองว่าตนเองพัฒนาไม่ได้แล้วยังมองว่าคนอื่นไม่มีโอกาสพัฒนาด้วยเช่นกัน เช่น ผู้บังคับบัญชามองว่าลูกน้องไม่มีความสามารถที่จะทำงานตามที่มอบหมายจนสำเร็จได้

2. Growth Mindset หรือ กรอบความคิดแบบพัฒนา มีความเชื่อว่า ความสามารถและสติปัญญาของมนุษย์เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ด้วยความพยายาม และเชื่อว่าทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ดีขึ้นได้ ด้วยความพยายามและการสั่งสมความรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ คนที่มีกรอบความคิดแบบพัฒนาได้ จะไม่ยึดติดกับผลลัพธ์ โดยจะมองความล้มเหลวเป็นเรื่องท้าทาย ชอบที่จะเรียนรู้จากปัญหา และพร้อมที่จะหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา พร้อมที่จะเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

จะเห็นได้ว่า คนที่มี Growth Mindset จะมีกรอบความคิดที่ต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ พร้อมที่จะเผชิญปัญหา ทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานในบุคคลปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัลในชีวิตประจำวันของมนุษย์ คนที่มี Growth Mindset จึงพร้อมที่ปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ

อานนทวงศ์ มฤคพิทักษ์ (2560) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน โดยยกส่วนหนึ่งจาก หนังสือ So Good They Can't Ignore You: Why Skills Trump Passion in the Quest for Work You Love ของ Cal Newport ได้อธิบายถึงว่าความสุขในการทำงานไม่จำเป็นต้องทำงานที่เราชอบหรือหลงใหล (Passion) เพียงอย่างเดียว เนื่องจากบุคคลเวลาต้องการความสุขในการทำงานมักจะมองหางานที่อยากทำ หากไม่พอใจในงานที่ตนทำก็จะลาออกเพื่อหางานใหม่เรื่อย ๆ แต่ในความเป็นจริงแล้ว การทำงานเดิมนานเท่าไร ก็จะยิ่งสั่งสมประสบการณ์และความเชี่ยวชาญจากงานนั้นมากขึ้น นำไปสู่การมีอิสระในการทำงานไม่ต้องให้ใครมาคอยควบคุมในการทำงาน และเกิดการปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เกิดเครือข่ายพวกพ้องภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยที่ทำให้มีความสุขในการทำงานประกอบด้วย Mastery (ความเชี่ยวชาญ), Autonomy (การมีอิสระในการทำงาน) และ Relatedness (ความรู้สึกผูกพันกับคนรอบข้าง) หรือเรียกอีกอย่างว่า “การสะสมต้นทุนทางวิชาชีพ” (Career Capital)

โดย Cal Newport ได้อธิบายว่าการทำงานจะมีกรอบความคิดอยู่ 2 รูปแบบ คือ

1. แบบ Passion Mindset คือ การทำงานเฉพาะสิ่งที่ตัวเองชอบเท่านั้น โดยจะคอยถามตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่างานที่ทำอยู่ทำให้ตนเองมีความสุขหรือเปล่า ซึ่งถ้างานที่ทำไม่สามารถทำให้



ตนเองมีความสุข ก็จะหางานใหม่หรือไปทำงานสายอื่น จนไม่สามารถสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ หรือมีการสะสมต้นทุนทางวิชาชีพ (Career Capital)

2. แบบ Craftsman Mindset คือ การทำงานโดยใช้กรอบความคิดแบบช่างฝีมือ ที่ต้องการจะพัฒนาให้ตนเองเก่งขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับการทำงานของตนเองมากขึ้นกว่าเดิม คนที่มีกรอบความคิดแบบ Craftsman จะมีความอดทนต่อการทำงานนั้น ๆ จนกว่าตนเองจะเก่งขึ้น ทำให้คนที่มีกรอบความคิดดังกล่าวจะรู้สึกสนุกและมีความสุขในการทำงาน พัฒนาตนเองจนมีความรู้ทักษะที่เป็นที่ต้องการของตลาด ทำให้เกิดการสะสมต้นทุนทางวิชาชีพ (Career Capital) จนเกิดพลังในการต่อสู้อุปสรรคในแง่ของค่าตอบแทนและอิสระในการทำงาน

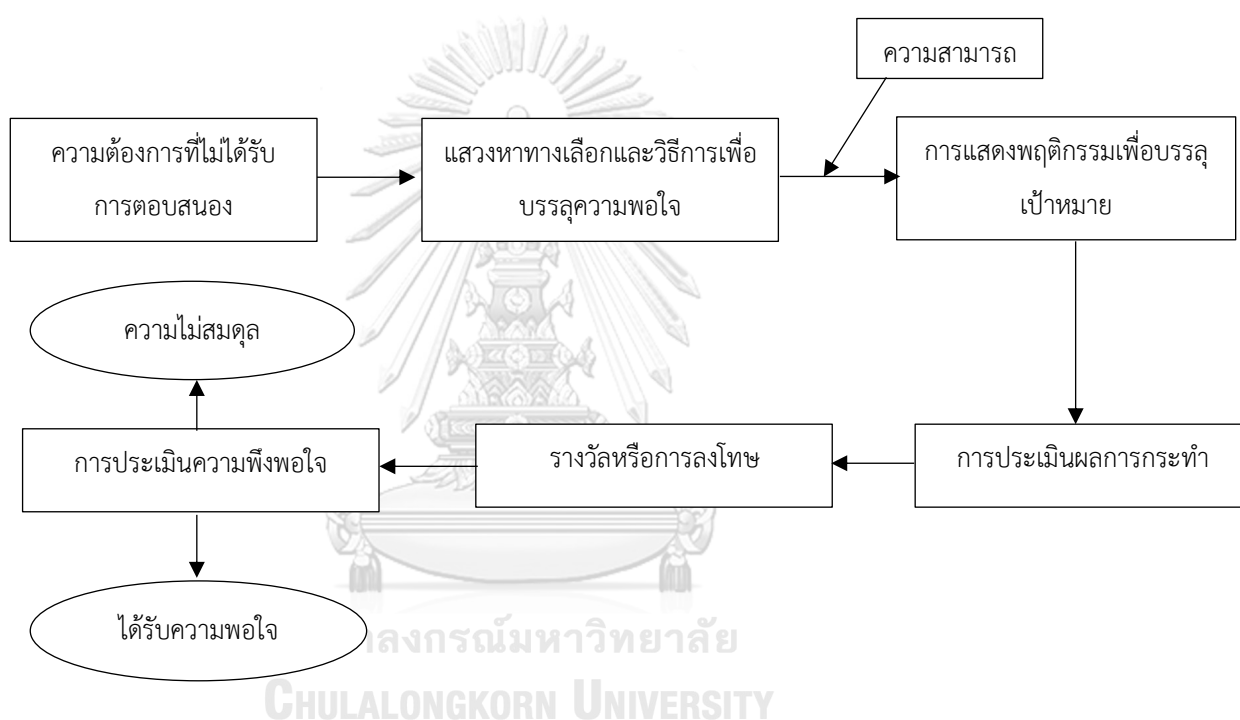
การทำงานอย่างมีความสุขถือว่าเป็นสิ่งที่ทุกคนล้วนปรารถนาที่จะพบเจอ แต่ต้องอย่างลืมว่าการตามหาสิ่งที่ชอบ หรือการตามหาสิ่งที่เรารัก จนละเอียดที่จะการสะสมต้นทุนทางวิชาชีพ (Career Capital) ได้แก่ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การมีอิสระในการทำงาน และการผูกสัมพันธ์ไมตรีกับเพื่อนร่วมงาน จนทำให้ขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน เพราะการได้ทำในสิ่งที่รัก อาจจะไม่ใช่วิธีการเดียวที่ทำให้มีความสุขในการทำงานก็ได้ แต่การปรับเปลี่ยนความคิด ทักษะ ให้เป็น Craftsman Mindset โดยมองว่าการทำงานเป็นเรื่องสนุก นำท้าทาย ได้รักในสิ่งที่ทำและมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการทำงานก็อาจจะสร้างความสุขได้เช่นกัน จึงเป็นโอกาสที่ทำให้ได้พัฒนาตนเอง สั่งสมความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองและองค์กรเพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

ดังนั้น พฤติกรรมของบุคคลและกรอบความคิด (Mindset) ของบุคคล ล้วนมีปัจจัยหลายอย่างที่หล่อหลอมให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาแตกต่างกันเมื่อเผชิญเหตุการณ์เดียวกัน หรือมีความคิด ทักษะ ความเชื่อในสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่พบเจอ อย่างไรก็ตามในบริบทของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนเองให้เป็นคนที่ต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ควรที่จะใฝ่หาความรู้ใหม่ มีการเรียนรู้ร่วมกับทีมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน เป็นการช่วยปรับมุมมองความคิด ทักษะ ความเชื่อของตนเองให้มีลักษณะ Growth Mindset หรือเป็นแบบ Craftsman Mindset ซึ่งส่งผลให้เป้าหมายในการทำงานของบุคคล หรือวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) มีความชัดเจน และมองเห็นความสำเร็จในอนาคตของชีวิตการทำงานได้

## 2.6 แนวคิดแรงจูงใจการทำงาน

### ความหมาย

วันชัย มีชาติ (2544) ได้สรุปว่า แรงจูงใจเป็นสภาวะของความเต็มใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งการสร้างแรงจูงใจจะเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บริหาร และผู้ที่ถูกจูงใจจะต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้ด้วย จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจเป็นรากฐานที่สำคัญประการหนึ่งที่จะกระตุ้นให้คนเราแสดงพฤติกรรมออกมา โดยรูปแบบการจูงใจแสดงได้ด้วยแผนภาพ



ภาพที่ 3 รูปแบบการจูงใจ

ที่มา : วันชัย มีชาติ (2544)

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะให้บุคคลในองค์กรแสดงผลการกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง โดยมีหลายแนวคิดทฤษฎีที่อธิบายว่าปัจจัยใดบ้างที่กระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรม ดังนี้

## 1. ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Maslows Need hierarchy Theory)

แนวคิดลำดับขั้นของความต้องการของ Abraham H. Maslow (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2544) เป็นการมุ่งอธิบายความต้องการของคน โดยมีความเชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และความต้องการของคนจะเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ โดยความต้องการของมนุษย์ แบ่งได้ 5 ชั้น ดังนี้

(1) ความต้องการกายภาพ (Physiological Needs) คือ ความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย ให้ดำรงชีวิตได้ เป็นความต้องการขั้นแรกที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม เช่น อาหาร อากาศ การพักผ่อน ปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิต สภาพการทำงาน (ความร้อน อากาศ) เงินเดือนพื้นฐาน เป็นต้น

(2) ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety and Security Needs) เกิดขึ้นเมื่อความต้องการกายภาพได้รับการตอบสนองแล้วในระดับหนึ่ง บุคคลต้องการมีเสถียรภาพ ความมั่นคง ปลอดภัยในชีวิต ปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เช่น สภาพความ ปลอดภัยในการทำงาน สิทธิประโยชน์ตอบแทนจากการทำงาน เงินเดือนสูงขึ้น และความมั่นคงในหน้าที่การงาน เป็นต้น

(3) ความต้องการด้านสังคม (Social Needs Belongingness and Love Needs) เมื่อคน รู้สึกปลอดภัยแล้ว จะมีต้องการความผูกพัน และได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการมี เพื่อน ต้องการความรัก ความพอใจในการสัมพันธ์กับคนอื่น เช่น คุณภาพของการจัดการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ในกลุ่มอาชีพ เป็นต้น

(4) ความต้องการได้รับการยกย่องและการนับถือตนเอง (Self-esteem Needs) เกิดขึ้นเมื่อ ความต้องการขั้นที่ 1, 2 และ 3 ได้รับการตอบสนองแล้ว มีความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและประสบความสำเร็จ ต้องการได้รับการยกย่องในสังคม มีความเชื่อมั่นนับถือในตนเอง และต้องการมี สถานภาพ ความต้องการขั้นนี้พิจารณาได้จาก ชื่อตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน ลักษณะงาน ความ รับผิดชอบ การยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

(5) ความต้องการประจักษ์ตน การบรรลุศักยภาพของตน (Self-Actualization) เป็นความ ต้องการขั้นสุดท้าย เกิดเมื่อความต้องการอื่น ๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการบรรลุ ศักยภาพของตน ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ รู้ว่าตนมีความสามารถใด ทำสิ่งใดได้ดีที่สุดและได้ ทำในสิ่งที่ต้องการ เช่น ความเจริญเติบโต ความต้องการก้าวหน้า ความต้องการทำงานให้บรรลุผล

สำเร็จ โดยองค์กรอาจจัดงานที่ทำทนายให้ เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีความก้าวหน้าในองค์กร ความสำเร็จในการทำงาน เพื่อสนองความต้องการขั้นนี้ของบุคคล

ตามทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow นั้นเป็นความต้องการตามลำดับขั้น จากขั้นที่ 1 ไปสู่ขั้นที่ 5 ไม่มีการข้ามขั้นกัน โดยความต้องการที่ตอบสนองไปแล้วจะไม่สามารถเป็นแรงจูงใจได้อีก

## 2. ทฤษฎี ERG (Alderfer's ERG Theory)

แนวคิดนี้เสนอโดย Clayton Alderfer (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2544) ซึ่งพูดถึงความต้องการของมนุษย์ในองค์กร โดยจัดกลุ่มลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow ออกเป็น 3 ประเภท โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ระดับ คือ

(1) ความต้องการที่จะดำรงชีวิต หรือความต้องการที่จะคงอยู่ (Existence: E) คือ ต้องการมีชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี ตรงกับความต้องการลำดับที่ 1 และ 2 ของ Maslow ได้แก่ ความต้องการปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิต ความต้องการทางวัตถุ เงินเดือน ประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

(2) ความต้องการด้านสัมพันธ (Relatedness: R) คือ ความต้องการผูกพันกับผู้อื่นในการทำงาน ต้องการเป็นพวกพ้อง ได้รับการยอมรับ ร่วมรับรู้และแบ่งปันความรู้สึกระหว่างกัน ต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการเป็นเพื่อน ตรงกับความต้องการลำดับที่ 3 ของ Maslow

(3) ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth: G) คือ ความต้องการเจริญก้าวหน้าในการทำงาน คนสามารถทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการทำงาน สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองเพิ่มขึ้น ตรงกับความต้องการลำดับที่ 4 และ 5 ของ Maslow

แนวคิด ERG ของ Alderfer เชื่อว่าความต้องการของคนเป็นลำดับขั้นจาก E ไปสู่ R และ G ตามลำดับ เมื่อยังไม่ได้รับการตอบสนอง จึงจะเป็นแรงจูงใจ และเชื่อว่าความต้องการของคนไม่ได้เป็นลำดับขั้นในทิศทางเดียวกันจากต่ำไปสูงเพียงอย่างเดียว แต่จะมีความต้องการถดถอย คือ ต้องการระดับสูงแล้วกลับไปสู่ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าได้ด้วย ซึ่งเกิดจากความต้องการระดับสูงถูกสกัดกั้น ไม่ได้รับการตอบสนองหรือความพึงพอใจ จึงเกิดความคับข้องใจแล้วหันไปหาความต้องการในลำดับต่ำกว่า โดยจะมีความต้องการที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นกว่าเดิม

### 3. ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory)

ทฤษฎี 2 ปัจจัย สร้างขึ้นโดย Frederick Herzberg (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2544) โดยได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้คนรู้สึกพอใจและไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ทำให้คนรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจเป็นปัจจัยคนละประเภทกัน โดยพบว่ามีปัจจัย 2 ประการที่แยกจากกัน สามารถแบ่งปัจจัยที่จูงใจคนในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท

(1) ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factors) คือ ปัจจัยที่มุ่งลดความรู้สึกไม่พอใจของคนในการทำงาน หากขาดไปจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน หากมีปัจจัยนี้ก็ได้ไม่ได้หมายความว่าคนจะพอใจในการทำงานหรือมีแรงกระตุ้นในการทำงาน แต่จะช่วยลดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยสุขวิทยา ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน เงินเดือน สภาพการทำงาน สถานภาพ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับกลุ่มเพื่อน การบังคับบัญชา สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเกิดขึ้นภายนอกตัวบุคคล

(2) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) คือ ปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทุ่มเทความพยายามในการทำงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะเป็นแรงผลักดันให้คนทำงานแก่องค์กร หากปัจจัยกลุ่มนี้ขาดไปจะทำให้คนในองค์กรขาดความพอใจในการทำงาน ถ้ามีปัจจัยนี้จะเป็นแรงจูงใจให้คนมีความพอใจในการทำงาน เช่น ความเจริญเติบโต ความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับและความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมักเป็นจะเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล

### 4. ทฤษฎี X - ทฤษฎี Y (Theory X - Theory Y)

แนวคิดนี้เสนอโดย Douglas McGregor (1993 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2544) โดยเน้นการทำ ความเข้าใจธรรมชาติของคน ซึ่งการจะจูงใจให้คนทำงานได้จะต้องรู้ว่าคนในองค์กรมีธรรมชาติอย่างไร เมื่อเข้าใจแล้วจะทำให้ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการที่จะปฏิสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกันในการทำงาน โดย McGregor มองธรรมชาติของคนในการทำงานมี 2 พวก ได้แก่

(1) Theory-X ซึ่งคนที่มีธรรมชาติในการทำงานลักษณะดังกล่าว จะถูกมองว่ามีธรรมชาติในการทำงานในทางที่ไม่ดี โดยมีลักษณะ ดังนี้

- ไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสที่สามารถเลี่ยงงานได้ก็จะทำ
- องค์กรต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม ลงโทษ เพื่อให้คนทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

- ไม่ต้องการที่จะรับผิดชอบ และทำงานตามคำสั่งที่จำเป็น
- ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ขาดความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นในการทำงาน

(2) Theory-Y ซึ่งคนที่มีธรรมชาติในการทำงานลักษณะดังกล่าว จะถูกมองว่าเป็นคนที่ดี ซึ่งตรงข้ามกับ Theory-X มีลักษณะ ดังนี้

- ทุกคนจะเชื่อว่าการทำงานเป็นเรื่องปกติ มองว่าการทำงานเหมือนการพักผ่อน การทำงานจึงเป็นสิ่งที่ดี
- รู้เป้าหมายของตน ควบคุมตนเองได้ พยายามทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีความทะเยอทะยานและอยากรับผิดชอบ
- มุ่งแสวงหาความรับผิดชอบและได้รับการยอมรับ มีความสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้
- มีความสามารถที่จะริเริ่มสร้างสรรค์และแก้ปัญหาให้องค์กรได้

McGregor เชื่อว่า Theory-Y มีความใกล้เคียงกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งองค์กรควรจะมีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรและเปิดโอกาสให้แสดงความรับผิดชอบในงาน โดยให้งานที่ท้าทาย มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้คนทำงาน

ในทางปฏิบัติจะพบว่า องค์กรทุกองค์กรจะมีคนทั้ง 2 แบบประกอบกัน ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และการจูงใจบุคลากรจึงควรมีความระมัดระวังเป็นพิเศษ ควรพิจารณาเป็นรายกรณี และองค์กรต้องใช้วิธีการและรูปแบบการจูงใจคนหลายวิธีประกอบกัน

## 5. ทฤษฎี Three Needs Theory

แนวคิดนี้เสนอโดย David McClelland (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2544) โดยเห็นว่า คนมีความต้องการที่มีการเรียนรู้จากสังคม และเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ซึ่งคนจะมีความต้องการพื้นฐาน 3 สาเหตุ ได้แก่

(1) ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement: n-Achi) เป็นความต้องการทำงานให้ประสบความสำเร็จ คนที่มีความต้องการด้านนี้สูงจะให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้ที่มีแรงจูงใจ n-Achi จะมีลักษณะ คือ

- ต้องการรับผิดชอบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
- เน้นบรรลุเป้าหมาย
- แสวงหาความท้าทาย พยายามตั้งเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ และตั้งใจดำเนินการบรรลุเป้าหมาย
- ต้องการทราบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลของงานที่ทำไปแล้ว
- เต็มใจที่จะทำงานหนักและมีพลังงานในการทำงานสูง

(2) ความต้องการด้านสังคม (Need for Affiliation: n-Aff) เป็นความต้องการผูกพันกับผู้อื่น มีเพื่อน เป็นการตอบสนองด้านความรู้สึก ผู้ที่มีแรงจูงใจ n-Aff จะมีลักษณะ คือ

- มุ่งแสวงหาและรักษามิตรภาพ ให้มีความสำคัญกับอารมณ์และความรู้สึกกับผู้อื่น
- ต้องการให้ผู้อื่นชอบหรือต้องการเป็นที่รักของผู้อื่น
- ชอบเข้ากิจกรรมทางสังคมต่างๆ
- ต้องการเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะกิจกรรมของกลุ่มและสังคม

(3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power: n-Pow) เป็นความปรารถนามีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความต้องการควบคุมหรือชี้นำให้ผู้อื่นทำตามที่ต้องการ ผู้ที่ต้องการ n-Pow จะมีลักษณะ ดังนี้

- สนใจแสวงหาอำนาจหรืออิทธิพล และรักษาอิทธิพลที่จะมีเหนือกว่าผู้อื่น
- ต้องการแข่งขันกับผู้อื่น โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ทำให้ตนเองมีอำนาจเหนือผู้อื่น
- ชอบเผชิญหน้ากับผู้อื่น

โดยความต้องการที่จะมีอำนาจ มีทั้งอำนาจในทางที่ดี เช่น ต้องการทำงานสำเร็จและบรรลุเป้าหมายองค์กรและอำนาจในทางที่ไม่ดี เช่น ความต้องการอำนาจเพื่อตอบสนองผลประโยชน์ของตนเอง

ความต้องการทั้ง 3 ประการที่กล่าวมาข้างต้นนี้มีอยู่ในทุกคน เพียงแต่ว่าแต่ละคนจะมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่งมากกว่าความต้องการอีก 2 ประการที่เหลือ ซึ่งความต้องการทั้ง 3 ประการจะนำไปสู่ความรู้สึกพึงพอใจที่แตกต่างกัน

## การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามหลักการอิกิไก (Ikigai)

เอ็ดมุนด์ วรรณยั้ง (2564) ได้อธิบายถึงหลักการอิกิไก ซึ่งเขียนขึ้นโดย Ken Mogi ได้เขียนหนังสือ The Little Book of Ikigai : The secret Japanese way to live a happy and long life ในปี 2017 โดยคำว่า อิกิไก (Ikigai) มีความหมายว่า “ความหมายของการมีชีวิตอยู่” หรือ “คุณค่าของการมีชีวิตอยู่ที่แท้จริง” หรือจะเรียกว่า “จุดประสงค์ของการมีชีวิตอยู่” โดยหลักอิกิไก เป็นปรัชญาเซน ของชาวญี่ปุ่น ที่ต้องการให้มนุษย์ชื่นชมกับความสวยงามรอบตัว ด้วยการสร้างความสุขทางกาย ใจ และจิตวิญญาณ ผ่านการรู้สึกตัวและพบตัวตน

### หลักการของอิกิไก (Ikigai)

หลักการของอิกิไก (Ikigai) คือ การตอบคำถาม 4 ข้อพื้นฐาน เพื่อตอบคุณค่าของการมีชีวิตอยู่ในแต่ละวัน มีดังต่อไปนี้

**1. อะไรคือสิ่งที่เรารัก (What you love)** คือ การถามว่าอะไรคือสิ่งที่ทำแล้วมีความสุข อยากที่จะทำสิ่งนั้น โดยคนจะพยายามพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ดียิ่งขึ้น และทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ก่อนที่จะสมัครงาน บุคคลจะพิจารณาถึงสิ่งที่รักและอยากทำก่อน เป็นลำดับแรก เพื่อที่จะได้เลือกงานที่อยากทำและมีความเหมาะสมกับตัวบุคคลนั้น เพื่อที่จะสามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ และสามารถอยู่ในองค์กรนั้นได้นาน ไม่มีความรู้สึกอยากลาออก

**2. อะไรคือสิ่งที่เราทำได้ดี (What you are good at)** คือ การถามว่าสิ่งใดที่เรามีความสามารถทำได้ดีกว่าสิ่งอื่น ๆ นั่นคือ ทักษะความรู้ความสามารถที่เกิดจากการทำงาน เกิดจากการฝึกฝนสั่งสมจนกลายเป็นความชำนาญและเชี่ยวชาญในอาชีพ เช่น การทำงานในองค์กร ความรู้ทักษะบางอย่าง ไม่ได้ถูกสอนมาจากสถานศึกษา แต่เกิดจากฝึกฝน สั่งสมประสบการณ์ความรู้ต่าง ๆ จนกลายเป็นความทักษะ ความชำนาญของบุคคลนั้น ถ้าบุคคลค้นพบว่าตนเองมีความสามารถในเรื่องใด ก็จะสามารถค้นพบอิกิไกของชีวิตเราง่ายขึ้น

**3. สิ่งที่ทำให้เกิดรายได้ (What you can be paid for)** คือ การถามว่าสิ่งใดสามารถสร้างรายได้ให้เราสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น การหางานที่เกิดจากความชอบ ความถนัดของตนเอง จะนำพาให้บุคคลเลือกสมัครงานในตำแหน่งที่มีความเหมาะสมกับคุณสมบัติของตนเอง ก่อให้เกิด



รายได้จากการทำงานประจำ หรือบางคนอาจมีความรู้ความสามารถที่ถนัดที่นอกเหนือจากงานประจำ ก็สามารถหารายได้เสริมจากการทำงานนอกเวลาได้

**4. สิ่งที่สังคมต้องการ (What the world needs)** คือ การถามถึงสิ่งที่องค์กร สังคมหรือโลกต้องการ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร สังคม หรือโลกอีกด้วย เช่น ความรู้และทักษะในการทำงานของเรา สามารถเป็นประโยชน์หรือช่วยเหลือองค์กรในอนาคตได้หรือไม่ เมื่อมองเห็นงานหรือทักษะที่เป็นที่ต้องการขององค์กรแล้ว แสดงว่าเราค้นพบอิคิไกของตนเองในข้อหนึ่ง

**แรงขับเคลื่อนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามหลักการอิคิไก (Ikigai)**



ภาพที่ 4 วงกลมแห่งความรู้สี่ 4 วง ตามหลักการอิคิไก

ที่มา : <https://th.hrnote.asia/tips/210730-ikigai/>

หลักการอิคิไก จะประกอบด้วยวงกลมความรู้สี่ 4 วง วางทับซ้อนกันอยู่ ซึ่งจะเป็น 4 ข้อ พื้นฐานเพื่อตอบคำถามคุณค่าของการมีชีวิตอยู่ และสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ 4 ข้อ ที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่

**1. แรงผลักดัน (Passion)** เกิดจากสิ่งที่เรารัก (What you love) และ สิ่งที่เราทำได้ดี (What you are good at) เช่น เมื่อบุคคลรู้ว่าตนเองชอบทำงานอะไรและงานอะไรที่สามารถทำได้ดี ก็เกิดแรงผลักดันให้งานนั้นสำเร็จด้วยดี และประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งแรงผลักดัน หรือ Passion เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณาก่อนที่จะเริ่มลงมือทำงาน เพราะการทำงานในสิ่งที่ทำได้ดี แต่ไม่ได้

ทำงานที่รัก แรงจูงใจในการทำงานก็อาจจะน้อยกว่าการเลือกทำสิ่งที่เรารัก ดังนั้น เราจึงควรเปิดใจ เปลี่ยนมุมมองจากสิ่งที่เราทำได้ดี มาเป็นสิ่งที่เรารักด้วย เพื่อให้เกิดความสุขในการทำงานและภาคภูมิใจในการทำงาน เพื่อสร้างแรงผลักดันในการทำงานต่อไป

**2. หน้าที่ (Mission)** เกิดจากสิ่งที่เรารัก (What you love) และ สิ่งในโลกต้องการ (What the world needs) เช่น การได้ทำงานในสิ่งที่ตนเองชอบ และยังเป็นที่ต้องการขององค์กร จะทำให้งานนั้นกลายเป็นหน้าที่ที่บุคคลต้องทำเป็นประจำ และเมื่อบุคคลคำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองที่ต้องทำเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ก็จะทำให้รู้สึกเห็นคุณค่าของการทำงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ถ้าเราสามารถหาอิคิไก (Ikigai) ข้อนี้ได้ ก็จะยิ่งทำให้บุคคลอยากสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร ซึ่งการทำประโยชน์จากสิ่งที่เรารักจะทำให้บุคคลมีความสุขทั้งจากการเป็นผู้ให้และผู้รับจากสิ่งที่ทำอีกด้วย

**3. ทักษะวิชาชีพ (Vocation)** เกิดจากสิ่งที่โลกต้องการ (What the world needs) และ สิ่งที่ทำให้เกิดรายได้ (What you can be paid for) โดยบุคคลจะต้องมองหาจุดเชื่อมต่อระหว่างงานที่เป็นที่ต้องการและทักษะที่เกิดรายได้ เพื่อให้บุคคลสามารถนำทักษะความรู้ที่ตนเองมีมาสร้างรายได้จากงานประจำ หรือสามารถนำไปเป็นอาชีพเสริมได้ เช่น อาชีพนักเขียนโปรแกรม นอกจากจะสร้างรายได้จากงานประจำแล้ว นอกเวลางานอาจหารายได้เสริมจากการเขียนโปรแกรมพัฒนาแอปพลิเคชันของตนเอง หรือบุคคลอาจจะสร้างความภาคภูมิใจกับสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ได้ทำ เช่น การใช้ความรู้ของตนเองช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน หรือนำไปช่วยพัฒนาการทำงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น ย่อมส่งผลดีต่อองค์กร ซึ่งนี่ก็เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างอิคิไก (Ikigai) ได้อีกด้วย

**4. อาชีพ (Profession)** เกิดจากสิ่งที่เราทำได้ดี (What you are good at) และ สิ่งที่ทำให้เกิดรายได้ (What you can be paid for) เช่น การที่เราสั่งสมความรู้ ทักษะทั้งจากการทำงานและการเรียนรู้ต่าง ๆ จนรู้ว่าตนเองสามารถทำอะไรได้ดี เราก็นำสิ่งที่มีอยู่มาสร้างรายได้ โดยการสมัครงานที่ตรงกับความสามารถของเราอย่างแท้จริง หรือเปลี่ยนตำแหน่งงานให้ตรงกับความสามารถของเรา จนเกิดเป็นอาชีพของเราอย่างแท้จริง ซึ่งการได้ทำงานในสิ่งที่เราทำได้ดีและมีรายได้จากสิ่งที่ทำ จะทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน อิคิไก (Ikigai) จึงเป็นจุดเชื่อมต่อสิ่งที่เรารักให้กลายเป็นอาชีพได้

อิคิไก (Ikigai) เป็นปรัชญาของคนญี่ปุ่นที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน เพื่อให้ตระหนักรู้คุณค่าของการมีชีวิตอยู่ของตนเอง และสามารถตอบตัวเองได้ว่า “อะไรคือสิ่งที่เรารัก สิ่งที่เราทำได้ดี สิ่งที่ทำให้เกิดรายได้ และสิ่งที่ทำเป็นสิ่งที่ต้องการขององค์กรหรือไม่” จากแผนภาพวงกลม

4 ส่วนที่ซ้อนกัน อิกิไกของคนเรา คือ จุดตรงกลางที่วงกลมทั้ง 4 ซ้อนกัน หากชีวิตการทำงานของเรา มีองค์ประกอบทั้ง 4 ข้อแล้ว แสดงว่า งานที่เราทำอยู่สร้างความสุขและสร้างแรงจูงใจในการทำงานแต่ละวัน ทำให้ชีวิตของเรามีคุณค่าและเต็มไปด้วยความหมาย ดังนั้น เมื่อเราเจออิกิไก (Ikigai) แล้ว ก็แสดงให้เห็นว่าเรามีเป้าหมายในการดำเนินชีวิต ทำให้เรามีความสุขในการทำงาน เกิดทัศนคติในแง่บวกในการทำงาน และเกิดแรงผลักดันตามมา ส่งผลให้ผลงานออกมาดี นำไปสู่การสร้างรายได้จากการมีเงินเดือนเพิ่มขึ้นตามมา และสามารถตอบแทนองค์กรให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้จากความตั้งใจทำงานของเราเอง

ดังนั้น บุคคลที่มีเป้าหมายในการทำงาน หรือมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่ชัดเจน จะเป็นบุคคลที่มีเป้าหมายในการดำเนินชีวิต รู้ว่าตนเองมีความชอบอะไรหรืออยากที่จะทำงาน ทำให้อยากพัฒนาศักยภาพตนเอง มีแรงจูงใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นโดยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถตนเอง ให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่การงานและองค์กร จากแนวคิดทฤษฎีที่ได้ศึกษามา พบว่า บุคคลที่มีเป้าหมายในการทำงานจะมีความรับผิดชอบในงาน ชอบงานที่มีความท้าทาย รู้สึกสนุกและมีความสุขในการทำงาน สามารถนำความรู้ทักษะของตนเองมาสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ในการทำงานและองค์กร รวมทั้งสามารถนำมาช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ทำให้เห็นได้ว่า คนที่มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล หรือเป้าหมายชีวิตในการทำงานที่ชัดเจน จะเป็นคนที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หากเป้าหมายนั้นมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรก็จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้เช่นกัน

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**อณิษฐา หาญภักตินิยม และจิตสุภา แกมทับทิม (2561)** ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการไทยที่การทำงานแบบเดิม ๆ ที่มุ่งเน้นโครงสร้างองค์กรเป็นศูนย์กลาง การรวมศูนย์อำนาจ มีสายบังคับบัญชามาก การทำงานเป็นแนวตั้ง ยึดหลักการดำเนินงานแบบอุปถัมภ์ และการทำงานตามคำสั่งเป็นหลัก ซึ่งการทำงานแบบเดิมอาจจะไม่สามารถรองรับความท้าทายของบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ระบบราชการไทยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่ โดยการยึดหลักธรรมาภิบาลมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการกระจายอำนาจมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยการทำงานเป็นทีม สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานของทุกฝ่ายในองค์กรที่ความเกี่ยวข้องกัน สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีกระบวนการเรียนรู้และมีแนวทางการปฏิบัติอย่างชัดเจน มุ่งเน้นการสร้างบุคลากรยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน และปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นพร้อมรับการ

เปลี่ยนแปลงในทุกสภาวะการณ์ รวมทั้งคิดค้นกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับองค์กร

**รตติกาล โสวะภาส, อโณทัย ดวงดารา, รพรัชย์ อุทยานรักษ์, ทานตะวัน บุญเล็ก และ อนันต์ ธรรมชาลย์ (2563)** ศึกษา “การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง ในศตวรรษที่ 21” พบว่า ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง (High Performance Organization) โดยองค์กรต้องมีแผนรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างชัดเจน โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างรอบด้าน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ผู้นำขององค์กรต้องมีประสิทธิภาพและมีภาวะผู้นำสูง มีการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยปฏิบัติการเชิงรุก สร้างการทำงานเป็นทีม การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรเชิงระบบ การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Agile Organization) และต้องเป็นองค์กรที่ธรรมาภิบาล

**สรนาถ รัตนโรจน์มงคล (2560)** ได้รวบรวมแนวคิดเพื่อให้องค์กรทั้งภาครัฐสามารถนำไปบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรภาครัฐจะต้องพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ในการทำงานในยุคการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีความรู้ความสามารถรอบด้าน เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะให้มีความเหมาะสมกับแต่ละองค์กร และที่สำคัญองค์กรจะต้องสามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรได้ โดยองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกมีความสุขในการทำงาน สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ การมีวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน มีการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร การทำงานขององค์กรมีความยืดหยุ่น ลดระเบียบขั้นตอนเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน และที่สำคัญ คือ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในองค์กรภาครัฐให้มีความเหมาะสม ปัจจุบันเป็นยุคที่เรามีข้อมูลไหลเวียนอยู่ในระบบเป็นจำนวนมาก (Big Data) แต่ไม่มีการบริหารจัดการข้อมูลให้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ องค์กรภาครัฐซึ่งมีข้อมูลอยู่เป็นจำนวนมากหาศาลควรใช้โอกาสนี้ในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อประกอบการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และที่สำคัญจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมในภาพรวมทั้งหมดขององค์กร เพื่อให้สามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจความต้องการและเข้าใจพฤติกรรมของผู้รับบริการว่ามีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางไหน และนำมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการให้บริการลูกค้าให้ดีขึ้น

ยิ่งขึ้นโดยการสร้างแพลตฟอร์มใหม่ให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการ พร้อมทั้งสามารถรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

**เปมิกา รุณปักษ์ (2563)** ได้ศึกษาเรื่อง “การปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) กรณีศึกษากกรมสรรพากร” พบว่า กรมสรรพากรพยายามปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการทำงานขององค์กรไปสู่องค์กรแบบ Agile Organization โดยทำให้สายการบังคับบัญชาสั้นลง เน้นการทำงานและประสานงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้รวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง และถ่ายทอดให้บุคลากรเห็นทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน อีกทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เป็นคนที่ตื่นตัว พร้อมเรียนรู้ มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะที่หลากหลาย มีการทำงานเป็นทีมประสานกันระหว่างหน่วยงาน และสามารถนำมาคิดค้นนวัตกรรมหรือแนวทางการทำงานใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบการทำงานแบบเดิม ๆ เพื่อให้ผลงานที่ออกมาตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

**ภิญโญ รัตนพันธ์ (2557)** ศึกษาการพัฒนาองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Mastery) ซึ่งการพัฒนาองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงความเชื่อของคน ที่ส่งผลต่อกระบวนการคิดและการกระทำ โดยผู้ที่มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มักจะชอบเรียนรู้ พัฒนาตนเอง จนสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเปลี่ยนแปลงให้องค์กรได้ในสถานะที่องค์กรยุคใหม่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ ในการจะพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล หรือ Personal Mastery จะต้องใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Appreciative Inquiry (AI) คือ การตั้งคำถามเชิงบวกกับบุคลากร ว่าอะไรคือความหมายของชีวิต อะไรที่ทำแล้วมีความสุข เป้าหมายของการทำงานในองค์กรคืออะไร คำตอบที่ได้มักจะเป็นวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การทำ Personal Mastery จะทำ 2 ระดับ คือระดับองค์กร และระดับบุคคล โดยเริ่มจากการหาจุดร่วมของคนกับองค์กร จากการตั้งคำถามแบบ Appreciative Inquiry และนำ Personal Mastery ของแต่ละคนออกมา เพื่อให้ทราบว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มีความสอดคล้องไปด้วยกันหรือไม่ ถ้ามีความสอดคล้องกันจะทำให้บุคลากรอยู่ในองค์กรที่เหมาะสมกับตัวเขา สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข มีเป้าหมายในการทำงานของตนเองสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้บุคลากรต้องการที่พัฒนาตนเอง สร้างการ

เรียนรู้ พัฒนาทักษะเพื่อให้สมรรถนะตรงตามท้องครต้องการ ทำให้องค์กรเกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มีจุดหมายที่ทุกคนภายในองค์กรมุ่งไปสู่จุดเดียวกัน และสามารถนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลไปพัฒนาต่อยอดกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรได้ เพื่อให้้องค์กรเกิดการพัฒนาและสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

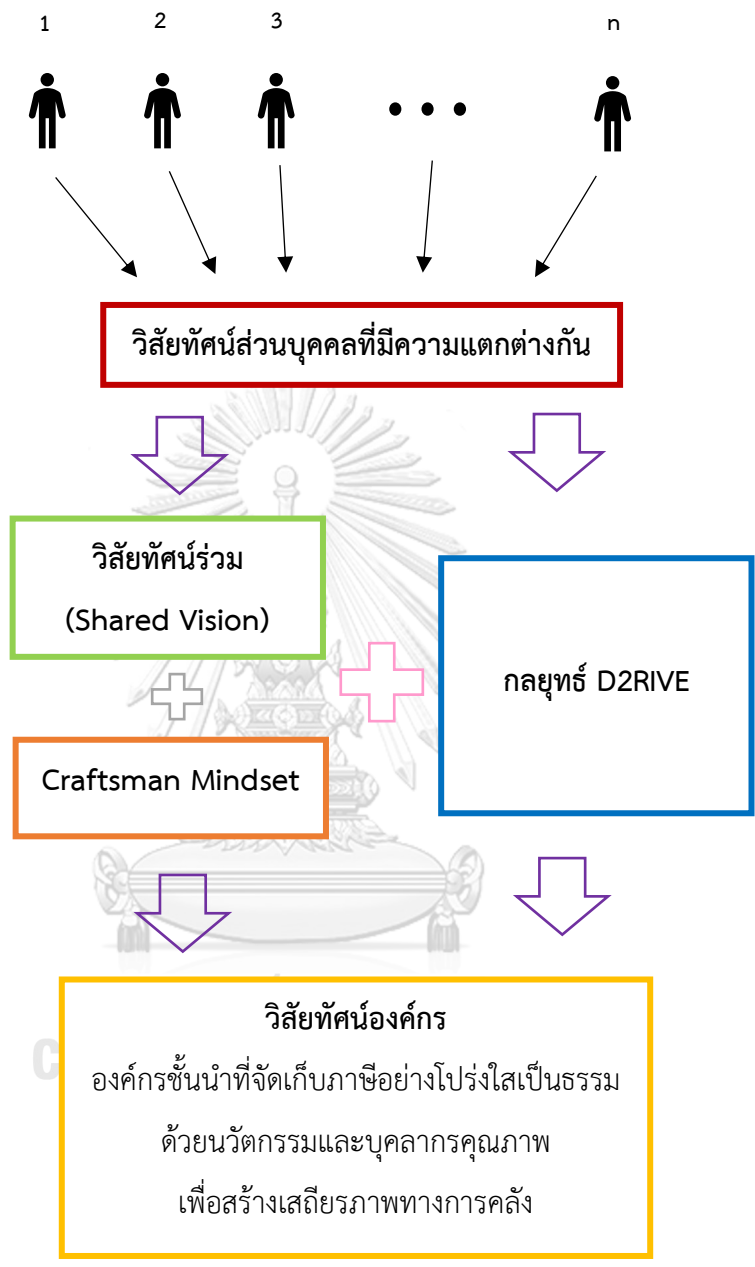
กล่าวโดยสรุป ด้วยบริบทของโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัลในวิถีชีวิตของมนุษย์ ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจและระบบธุรกรรมทางการเงินเกิดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย หากกรมสรรพากรยังมีการทำงานแบบองค์การราชการตามแนวคิดของ Max Weber อาจไม่สามารถรองรับความท้าทายกับบริบทปัจจุบันได้ จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลง หรือองค์กรแบบ Agile เพื่อให้สามารถรองรับความท้าทายได้ กรมสรรพากรจึงจำเป็นต้องนำกลยุทธ์ D2RIVE ขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีทิศทางมากขึ้น อีกทั้งต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถให้มีความเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร อีกทั้งต้องสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน และที่สำคัญ คือ สร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิด ทักษะคิด วิสัยทัศน์ภายในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์กรก่อนว่าเป็นอย่างไร เพื่อนำไปสู่การหาวิสัยทัศน์ร่วมของคนกับองค์กร จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลในการทำงาน เป็น 2 กลุ่ม ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแบบช่างฝีมือ (Craftsman Mindset)	วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแบบทำตาม ความชอบของตนเอง (Passion Mindset)
ความรู้ความสามารถพัฒนาได้ด้วยความพยายาม ของตนเอง	ความรู้ความสามารถเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เป็นพรสวรรค์ของบุคคลไม่สามารถพัฒนาได้
ให้ความสำคัญกับความพยายาม	ให้ความสำคัญกับความฉลาด คนที่มีไอคิวสูง
มองความล้มเหลวเป็นความท้าทาย	ไม่ชอบความท้าทาย ยอมแพ้กับปัญหาได้ง่าย
ชอบเรียนรู้จากปัญหา	เวลามีปัญหามักโทษคนอื่น
รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น แล้วนำมาปรับใช้ใน การทำงาน	ไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น มองตนเองเป็น ศูนย์กลาง
มองว่าการทำงานเป็นเรื่องสนุก นำไปสู่การรักสิ่ง ที่ทำและมุ่งไปสู่ความเลิศในการทำงาน	ทำงานเฉพาะสิ่งที่ตนเองชอบ ถ้าไม่ชอบจะ ลาออกไปหางานใหม่เรื่อย ๆ
เกิดการสะสมต้นทุนทางวิชาชีพ มีความคิด สร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน	ขาดการสะสมต้นทุนทางวิชาชีพ ทำให้ขาดองค์ ความรู้ ทักษะในการเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงาน

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

หากกรมสรรพากรสามารถหาวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรกับองค์กรได้แล้ว ก็จะสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดกลยุทธ์ D2RIVE ให้มีทิศทางที่ชัดเจนมากขึ้น และช่วยส่งเสริมให้กรมสรรพากรสามารถบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จตามที่ต้องการได้

2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร: กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 เป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) รวบรวมข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งการสอบถามข้อมูลโดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากรกรมสรรพากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานของหน่วยงาน และมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรของกรมสรรพากร ประกอบด้วยผู้บริหารและปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1

#### 3.2 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลในการวิจัย แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ การเก็บข้อมูลโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ถือเป็นแหล่งข้อมูลหลักสำหรับการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้วิจัยออกแบบโครงสร้างคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยใช้บทสัมภาษณ์ที่วางอยู่บนพื้นฐานของ แนวคิดหรือทฤษฎีที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อให้ได้คำถามที่เหมาะสมและตอบคำถาม

3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ การศึกษารวบรวมข้อมูลจากวรรณกรรมต่าง ๆ เช่น ศึกษารวบรวมข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ หนังสือ วารสารวิชาการ สื่อและบทความอิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ สารนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

#### 3.3 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมและเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้สามารถเลือกบุคคลที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักตามประเด็นและกรอบในการศึกษาวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการและบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบาง

รัก 1 ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับต้นของกรมสรรพากร และผู้ปฏิบัติงานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ ที่มีประสบการณ์ทำงาน มุมมองความคิด ทักษะคติ และวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน เป็นจำนวน 15 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 3 คน และผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 12 คน โดยในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างทั้งเพศ อายุ ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถวิเคราะห์คุณสมบัติและทัศนคติของบุคลากรในเชิงลึก ผู้วิจัยได้แบ่งผู้ปฏิบัติงาน เป็น 2 กลุ่มตาม Generation เป็น บุคลากร Generation X จำนวน 6 คน และบุคลากร Generation Y จำนวน 6 คน ซึ่งสะท้อนถึงความแตกต่างของทัศนคติ พฤติกรรม การดำเนินชีวิตที่มีความแตกต่างอย่างชัดเจน ดังนั้น รายละเอียดของโครงสร้างประชากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ระดับผู้บริหาร จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1) นักวิชาการสรรพากรชำนาญการพิเศษ ซึ่งเป็นหัวหน้าสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลข้าราชการและบุคลากรทุกคนในสำนักงาน จำนวน 1 คน

2) นักวิชาการสรรพากรชำนาญการ ซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลข้าราชการและบุคลากรที่อยู่ภายในแต่ละฝ่าย จำนวน 2 คน

จุดประสงค์ : เพื่อศึกษาพฤติกรรมส่วนบุคคลและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป และมีหน้าที่ควบคุมและกำกับดูแลบุคลากรภายในสำนักงาน อีกทั้งต้องรับนโยบายจากบริหารระดับสูงและระดับกลางเพื่อมาถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติงาน และมีมุมมองความคิดเห็นในเชิงนโยบายได้

2. ระดับผู้ปฏิบัติงาน Generation X ที่มีอายุระหว่าง 42-56 ปี หรือเกิดในช่วงปี พ.ศ. 2508-2522 ซึ่งจะมีความคิดกว้างไกล ชอบพึ่งพาตนเอง มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ชอบพูดคุยสนทนาแบบผู้ใหญ่ ไขว่คว้าหาความมั่นคงทางอารมณ์ความรู้สึก ใฝ่ศึกษาหาความรู้และความรู้รอบตัว สัมผัสบทเรียนประสบการณ์ให้กับตนเอง ให้ความสำคัญในเรื่องงานและครอบครัวอย่างเท่าเทียมกัน (ทีมงานเอ็นเทอร์เน็ท, 2561) โดยผู้วิจัยจะกำหนดเป็นผู้ปฏิบัติงาน กลุ่ม Gen X ประกอบด้วย

1) นักวิชาการสรรพากรปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน

2) เจ้าพนักงานสรรพากรชำนาญงาน จำนวน 1 คน

3) เจ้าพนักงานสรรพากรปฏิบัติงาน จำนวน 3 คน

จุดประสงค์ : เพื่อศึกษาพฤติกรรมส่วนบุคคลและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน กลุ่ม Gen X ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มมีพฤติกรรม ประสบการณ์ทำงาน และกรอบความคิด (Mindset) ที่แตกต่างกัน ส่งผลให้กระบวนการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันและมีการรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กรแตกต่างกัน

3. ระดับผู้ปฏิบัติงาน Generation Y ที่มีอายุระหว่าง 24-41 ปี หรือเกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523-2540 ซึ่งคนกลุ่มนี้จะมีความกล้าแสดงออก มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่สนใจต่อคำวิจารณ์ มีความมั่นใจในตัวเอง ชอบความสะดวกรวดเร็ว มีทักษะทางด้านเทคโนโลยีสูง มักมองงานที่ทำแล้วถูกใจทำให้มีความสุขและได้ค่าตอบแทนสูงไปพร้อมๆ กัน หากเป็นงานหนักจะต้องได้ผลตอบแทนที่ตนพอใจ ไม่สนใจระเบียบแบบแผนผลสำเร็จวัดได้จากผลลัพธ์การทำงาน (ทีมงานเอ็นเทอร์เน็ท, 2561) โดยผู้วิจัยจะกำหนดเป็นผู้ปฏิบัติงาน กลุ่ม Gen X ประกอบด้วย

- 1) นักวิชาการสรรพากรปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน
- 2) เจ้าพนักงานสรรพากรปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน
- 3) เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน จำนวน 3 คน
- 4) พนักงานการภาษี (ลูกจ้างชั่วคราว) จำนวน 1 คน

จุดประสงค์ : เพื่อศึกษาพฤติกรรมส่วนบุคคลและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน กลุ่ม Gen Y ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มมีพฤติกรรม ประสบการณ์ทำงาน และกรอบความคิด (Mindset) ที่แตกต่างกัน ส่งผลให้กระบวนการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันและมีการรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กรแตกต่างกัน

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าโดยใช้แนวคิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร: กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 เป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเครื่องมือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

#### 3.4.1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research)

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสารทางวิชาการ สื่อและบทความอิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และเอกสารทางวิชาการที่

เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นองค์ความรู้พื้นฐานในการศึกษาและทำความเข้าใจการประยุกต์ใช้แนวคิด วิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร

### 3.4.2 วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด โดยใช้วิธี สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งการสัมภาษณ์ ดังกล่าวได้ใช้แนวคำถามที่กำหนดไว้ล่วงหน้าตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา และเปิดโอกาสให้ กลุ่มตัวอย่างสามารถให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยได้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยอาจมีคำถามต่อเนื่องจากคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยที่ไม่ได้มีการกำหนดล่วงหน้าซึ่งผู้วิจัย นำรวบรวมข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เช่นกัน เพื่อให้การศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้ได้ข้อมูลที่มีรายละเอียดครบถ้วนสมบูรณ์จากผู้ให้ข้อมูลและประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 3.5 ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open – Ended Questions) เพื่อใช้ในการประเมินและวิเคราะห์พฤติกรรม วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล กรอบความคิด (Mindset) และความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ D2RIVE ของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน อายุ ระดับการศึกษา

**ส่วนที่ 2** เป็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อทราบพฤติกรรมส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานและทัศนคติในการทำงาน จำนวน 7 ข้อ ดังนี้

1. เหตุใดคุณสนใจมาทำงานราชการ
2. เหตุใดคุณจึงอยากมาทำงานที่กรมสรรพากร
3. อะไรเป็นสิ่งจูงใจหรือแรงผลักดันให้คุณทุ่มเทกับการทำงาน
4. ปัจจัยใดที่ทำให้คุณสามารถทำงานอย่างมีความสุขได้

จากคำถามข้อ 1 – 4 โดยรวมแล้วจะพิจารณาถึงแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะให้บุคคลในองค์กรแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง อีกทั้งยังพิจารณาถึงปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความทุ่มเทและมีความสุขในการทำงาน หากบุคลากรมีแรงจูงใจ

และมีความสุขในการทำงานแล้ว จะทำให้บุคลากรมีความสุขรู้สึกอยากจะทำเต็มที่ให้กับการทำงานและทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้

5. คุณมีความพึงพอใจในงานหรือมีความสุขในการทำงานตอนนี้หรือไม่ เพราะเหตุใด
6. คุณรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกรมสรรพากรหรือไม่ และอะไรที่ทำให้คุณรู้สึกภาคภูมิใจ
7. คุณมีความต้องการอยากหางานใหม่หรือโยกย้ายตำแหน่งหรือไม่ เพราะเหตุใด

จากคำถามข้อ 5 -7 โดยรวมจะพิจารณาถึงทัศนคติในการทำงาน จากความพึงพอใจในการทำงาน ความเกี่ยวข้องกับงาน และความผูกพันกับองค์กร หากบุคลากรมีทัศนคติในด้านบวกในการทำงาน จะทำให้มีความสุขรู้สึกอยากทุ่มเทต่อการทำงาน รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร และรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการทำงานของบุคลากรและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

**ส่วนที่ 3** เป็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อทราบลักษณะวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและกรอบความคิด (Mindset) ของบุคลากร โดยมีคำถามสัมภาษณ์ มีจำนวน 6 ข้อ ซึ่งพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างว่าลักษณะคำตอบมีความเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมีความใกล้เคียงหรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร หรือเป็นแบบวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Individual Vision) คือ วิสัยทัศน์ส่วนตัวไม่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร และเพื่อให้ทราบถึงกรอบความคิด (Mindset) ของกลุ่มตัวอย่างว่ามีลักษณะแบบ Craftsman Mindset หรือแบบ Passion Mindset โดยสามารถสรุปเป็นตาราง ดังนี้

คำถาม	ลักษณะคำตอบ		ลักษณะคำตอบ	
	วิสัยทัศน์ร่วม	วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล	Craftsman Mindset	Passion Mindset
1. คุณมีความคิดเห็นอย่างไรที่กรมสรรพากรต้องกรที่จะเป็นองค์กรที่ทันสมัย โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน ต้องการพัฒนาศูนย์บริการให้เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ สามารถสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้อำนวยความสะดวกในการทำงาน นำไปสู่การจัดเก็บภาษีได้อย่างมีประสิทธิภาพและบริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษีได้ คุณคิดว่าเป็นไปได้หรือไม่	คิดว่าวิสัยทัศน์องค์กรมีความเป็นไปได้	คิดว่าวิสัยทัศน์องค์กรไม่น่าจะเป็นไปได้	ชอบเรียนรู้ต้องการพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น ชอบงานที่มีความท้าทาย	ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ไม่ชอบงานที่มีความท้าทายหรือกดดัน
2. แม้ว่าคุณจะเห็นว่าคำสั่งของหัวหน้าผิดศีลธรรมหรือก่อให้เกิดการทุจริต คุณก็จะทำตามคำสั่งนั้นเพราะเป็นหน้าที่ของคุณหรือไม่	บุคลากรต้องยึดมั่นหลักสรรพากรคุณธรรม	ไม่ได้มองว่าหลักสรรพากรคุณธรรมมีความสำคัญ	มีการเรียนรู้จากปัญหาไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคง่าย ๆ	เวลามีปัญหามักโทษคนอื่น ยอมแพ้กับปัญหาได้ง่าย
3. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานของกรมสรรพากร เพื่ออำนวยความสะดวกแก่การทำงานของเจ้าหน้าที่ เช่น ระบบการยื่นภาษีทางอินเทอร์เน็ต การรับส่งเอกสารผ่านทางอีเมล เป็นต้น คุณเห็นด้วยหรือไม่ที่กรมสรรพากรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานช่วยอำนวยความสะดวกหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของคุณอย่างไรบ้าง	เห็นด้วยกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการทำงาน และบุคลากรต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ทางเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ	การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการทำงานทำให้เกิดอุปสรรคและตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทัน	มองว่าการทำงานเป็นเรื่องสนุก นำไปสู่การรักหรือชอบงานที่ท้าทาย และมุ่งสุดความเป็นเลิศในการทำงาน	ทำงานเฉพะสิ่งที่ตนเองชอบ ถ้าไม่ชอบจะลาออกไปหางานใหม่เรื่อย ๆ

ตารางที่ 2 คำถามและลักษณะคำตอบประเด็นวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและการอบรวมความคิดของบุคลากร

คำถาม	ลักษณะคำตอบ		ลักษณะคำตอบ	
	วิสัยทัศน์ร่วม	วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล	Craftsman Mindset	Passion Mindset
4. หากภายในสำนักงานมีการจัดกิจกรรมให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพูดคุยปรึกษาหารือกัน ถกเถียงเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน สัปดาห์ละ 1 ครั้ง คุณคิดว่ากิจกรรมดังกล่าวจะเกิดประโยชน์กับการทำงานของคุณหรือไม่ อย่างไร และกิจกรรมดังกล่าวจะสร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้หรือไม่	เห็นด้วยกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมทำให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง	องค์กรยังมีอุปสรรคในการทำงาน และกิจกรรมดังกล่าวไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง	รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น และนำไปปรับใช้ในการทำงานของตน	ไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น มองตนเองเป็นศูนย์กลาง
5. หากผู้เสียภาษีขอความช่วยเหลือจากคุณเกี่ยวกับปัญหาด้านภาษีอากร ซึ่งเป็นสิ่งที่คุณไม่ทราบและไม่เกี่ยวข้องบางส่วนของคุณโดยตรง คุณจะมีวิธีรับมือกับปัญหาและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เสียภาษีอย่างไร	เจ้าหน้าที่จะต้องมีการให้บริการที่ดีและกระฉับกระเฉงผู้เสียภาษี	ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษี	การมีความสุขจากการให้บริการผู้เสียภาษี และเต็มใจให้บริการแก่ผู้เสียภาษี	การให้บริการผู้เสียภาษี เป็นเพียงหน้าที่ ไม่ได้มีความรู้สึกอะไรจากการให้บริการ
6. สมมติว่าการกรมสรรพากรจะให้รางวัลพิเศษแก่ผู้ให้บริการดีเด่นในระดับสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ซึ่งจะไม่พิจารณาจากประสิทธิภาพการทำงานหรือลำดับอาวุโส โดยให้หน่วยงานละ 1 คน เท่านั้น คุณประเมินตนเองแล้วคิดว่าตนเองจะสามารถเป็นผู้ที่ได้รับรางวัลพิเศษนั้นหรือไม่	ความต้องการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศในการทำงาน และ การให้บริการที่ดี	ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นเลิศในการทำงาน และการให้บริการที่ดี	เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถตนเอง เชื่อมั่นว่าความพยายามจะทำให้ประสบความสำเร็จได้	ไม่ มั่น ใจ ใน ความสามารถของตนเอง มองว่าคนที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นคนเก่งหรือฉลาด

ตารางที่ 2 คำถามและลักษณะคำตอบประเด็นวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและกรอบความคิดของบุคลากร (ต่อ)

ในการพิจารณาเกณฑ์การวัดระดับวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และกรอบความคิด (Mindset) จากคำถามการสัมภาษณ์ จำนวน 6 ข้อ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การวัดให้คะแนน โดยได้นำแบบสัมภาษณ์และเกณฑ์การให้คะแนน ไปสอบถามอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน โดยทุกคนมีความคิดเห็นตรงกันในการพิจารณาเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

การวัดคะแนนวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ของกลุ่มตัวอย่าง จะพิจารณาจากคำตอบว่ามีลักษณะเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์กรมสรรพากร หรือมีลักษณะเป็นวิสัยทัศน์แบบปัจเจกบุคคล (Individual Vision) ซึ่งมีลักษณะสวนทางกับวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร

ลักษณะการตอบเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์กรมสรรพากร	ลักษณะวิสัยทัศน์ของบุคลากร
1-3 ข้อ	วิสัยทัศน์แบบปัจเจกบุคคล
4-6 ข้อ	วิสัยทัศน์ร่วม

**ตารางที่ 3** เกณฑ์การวัดคะแนนวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ของบุคลากร

การวัดคะแนนกรอบความคิด (Mindset) แบบช่างฝีมือ (Craftsman Mindset) ของกลุ่มตัวอย่าง จะพิจารณาจากคำตอบว่ามีลักษณะกรอบความคิดเป็นแบบช่างฝีมือ (Craftsman Mindset) หรือมีลักษณะเป็นกรอบความคิดเป็นแบบทำตามความชอบของตนเอง (Passion Mindset)

ลักษณะการตอบเป็นไปในลักษณะ Craftsman Mindset	ลักษณะกรอบความคิด (Mindset)
1-3 ข้อ	Passion Mindset หรืออื่น ๆ
4-6 ข้อ	Craftsman Mindset

**ตารางที่ 4** เกณฑ์การคะแนนกรอบความคิด (Mindset) ของบุคลากร



**ส่วนที่ 4** เป็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อทราบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อกลยุทธ์ D2RIVE และเพื่อประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ D2RIVE ในการขับเคลื่อนกรมสรรพากร จำนวน 4 ข้อ ดังนี้

1. กลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากรมีอิทธิพลให้คุณต้องพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น พยายามเป็นคนที่ยอมรับรู้สิ่งต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยกระตุ้นให้คุณอยากให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษีมากขึ้น และทำให้กรมสรรพากรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
2. คุณคิดว่าโครงการ/กิจกรรมที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ที่มีความโดดเด่นและรู้สึกชื่นชอบและส่งผลให้เกิดการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ทั้งในด้านความรู้ การให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษี การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น (โปรดเลือกอย่างน้อย 3 โครงการ)
3. คุณรู้สึกว่าการ/กิจกรรมที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ทำให้คุณรู้สึกพัฒนาในด้านไหนบ้าง
4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ต้องการให้ปรับปรุงโครงการ/กิจกรรมที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE

### 3.6 ขั้นตอนดำเนินการวิจัยและระยะเวลาในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ บทความ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดและสร้างชุดคำถามในการสัมภาษณ์ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก การตั้งประเด็นคำถามมาจากการทบทวนวรรณกรรมและอยู่ภายใต้กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย จากนั้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญให้ความกรุณาช่วยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ก่อนนำไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจริง จากนั้นทำการติดต่อผู้ให้ข้อมูลและขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยตัวเอง โดยใช้วิธีการจดบันทึกและใช้เครื่องบันทึกเสียงในการบันทึกสนทนาเพื่อนำมาใช้ถอดความสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นจะทำการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย โดยระยะเวลาในการทำวิจัยและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างเดือนสิงหาคมถึงพฤศจิกายน พ.ศ. 2564

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

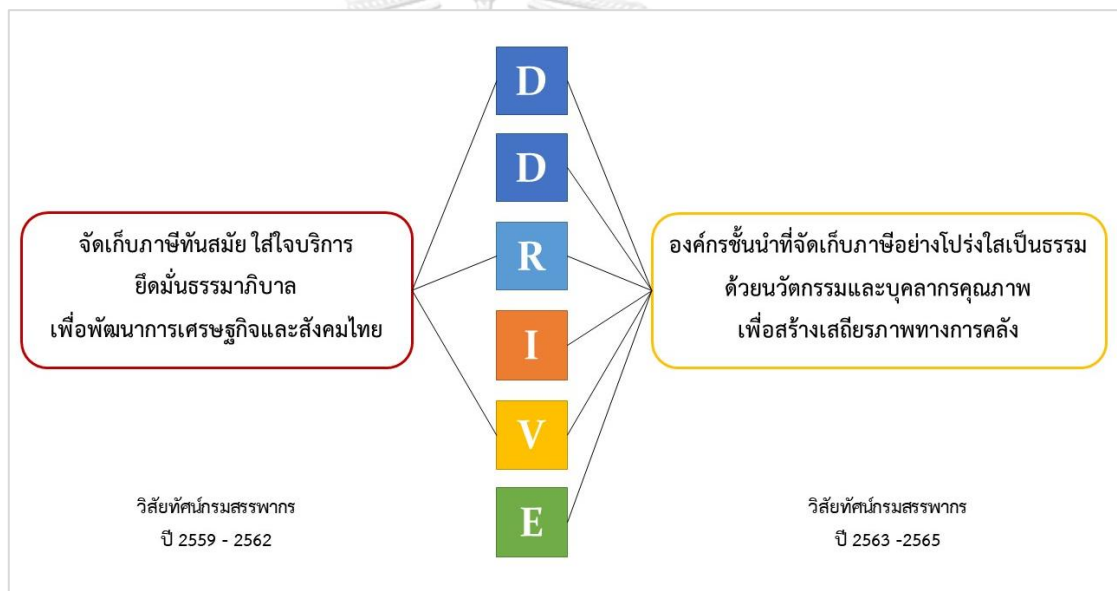
การวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้แนวคิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร: กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาพฤติกรรมส่วนบุคคลและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 เพื่อพิจารณาว่ามีความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 กับวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร เพื่อนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางการการประยุกต์ใช้แนวคิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากรให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องวิสัยทัศน์กรมสรรพากรกับแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และกรอบความคิด (Mindset)

วิสัยทัศน์ หรือ Vision เป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นเป้าหมายที่ทุกคนในองค์กรต้องร่วมด้วยช่วยกันทำให้ประสบความสำเร็จจนไปสู่เป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ จะเห็นได้ว่าการจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้จะต้องอาศัยบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม บุคลากรแต่ละคนก็มีทัศนคติ ความคิด และวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกัน ผู้นำองค์กรจึงจำเป็นต้องทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถมองเห็นเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกันเพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ผู้นำต้องการหรือคาดหวัง

กรมสรรพากรภายใต้การนำของ ดร.เอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาส ซึ่งดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมสรรพากร มาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2564) ซึ่งในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 กรมสรรพากรมีวิสัยทัศน์ คือ **“จัดเก็บภาษีทันสมัย ใส่ใจบริการ ยึดมั่นธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมไทย”** ตามแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2562 แต่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 กรมสรรพากรได้จัดทำยุทธศาสตร์กรมสรรพากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565 ขึ้นมา โดยได้มีความพยายามปรับเปลี่ยนและพัฒนากรมสรรพากรให้เป็นองค์กรภาครัฐที่มีความทันสมัย เป็นองค์กรดิจิทัลที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนาบุคลากรและการส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จึงได้มีกำหนดวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากรขึ้นมาใหม่ คือ **“องค์กรชั้นนำที่จัดเก็บภาษีอย่างโปร่งใสเป็นธรรม ด้วยนวัตกรรมและบุคลากรคุณภาพ เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการคลัง”** กล่าวคือ การจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้นั้น จำเป็นที่จะต้องอาศัยการบริหาร

เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ดี โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการวางแผนนโยบายและแผนปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน อีกทั้งต้องหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กร อธิบดีและคณะผู้บริหารจึงได้กำหนด**กลยุทธ์ D2RIVE** ขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรโดยมุ่งพัฒนาองค์กรให้พร้อมปรับตัว ปรับการทำงาน พลิกโฉมสู่องค์กรดิจิทัลแบบเข้าใจและเข้าถึงความต้องการของผู้เสียภาษีทุกกลุ่ม สำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่คาดหวังไว้ อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญคือ การทำให้องค์กรสามารถ**วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** ตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge ซึ่งเป็นการทำให้วิสัยทัศน์องค์กรมีทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากร ทำให้บุคลากรสามารถ**มองเห็นทิศทางขององค์กรในทิศทางเดียวกัน และสามารถมองเห็นเป้าหมายเดียวกันได้**



ภาพที่ 6 ความเกี่ยวข้องกลยุทธ์ D2RIVE กับวิสัยทัศน์กรมสรรพากร

จากข้อความข้างต้น จะเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลนั้นมีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งหากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรมีความใกล้เคียงกับวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร โอกาสที่จะประสบความสำเร็จและมีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จสูง เมื่อพิจารณาถึง**วิสัยทัศน์องค์กรของกรมสรรพากร** จะเห็นได้ว่า

“กรมสรรพากรต้องการที่จะเป็นองค์กรชั้นนำที่มีความทันสมัย สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการทำงาน (Digital Transformation) ร่วมกับการนำ Data Analytics มาช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการวิเคราะห์การทำงาน นำไปสู่ความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน สามารถแยก

ประเภทความเสี่ยงของผู้เสียภาษี ซึ่งช่วยสร้างความเป็นธรรมในการเสียภาษีแก่ผู้เสียภาษีได้ ร่วมกับการเป็นองค์กรคุณธรรมที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ บุคลากรต้องมีความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ในหน้าที่ และมอบใจให้บริการแก่ผู้เสียภาษี ที่สำคัญบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่หลากหลายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและหาแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อใช้อำนวยความสะดวกในการทำงาน และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีได้”

จากวิสัยทัศน์กรมสรรพากรข้างต้น แสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่ช่วยทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรประสบความสำเร็จได้จะต้องมี **ลักษณะชอบเรียนรู้ มีความพยายามที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีทัศนคติในการทำงานในแง่บวก มองว่าการทำงานเป็นเรื่องสนุก ชอบความท้าทายและเรียนรู้จากปัญหาได้ มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ สามารถเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น และมีการทำงานเป็นทีม เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในการทำงาน ต้องเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์** ตามที่กรมสรรพากรต้องการ คือ **มีความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และมีใจให้บริการประชาชน หรือผู้เสียภาษี** จะเห็นได้ว่าบุคลากรที่มีกรอบความคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องกับกรอบความคิดแบบ **Craftsman Mindset** หรือกรอบความคิดแบบช่างฝีมือ ซึ่งเน้นการพัฒนาตนเองให้เก่งขึ้นเพื่อสร้างคุณค่าต่อการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ตามแนวคิดของ Cal Newport แสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่มีกรอบความคิดแบบ Craftsman Mindset จะมีความเป็นไปได้ที่จะช่วยสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ให้เกิดขึ้นภายในกรมสรรพากรได้ และจะช่วยทำให้การพัฒนาองค์กรสามารถเกิดขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน

ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรมีแนวคิดแบบ **Passion Mindset** หรือกรอบความคิดแบบทำตามความชอบของตนเองเท่านั้น มีลักษณะทำตามความชอบของตนเอง ซึ่งจะคอยถามตัวเองตลอดเวลาว่างานที่สร้างความสุขให้กับตนเองหรือไม่ ไม่ชอบงานที่สร้างความเครียดหรือกดดัน หากงานที่ทำอยู่ไม่ใช่สิ่งที่ใช่ก็ลาออกไปหาสิ่งที่ชอบ ซึ่งบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบ **Passion** อาจจะไม่สอดคล้องการทำงานขององค์กรและอาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากรได้ โดยสามารถสรุปเปรียบเทียบกรอบความคิด (Mindset) ทั้ง 2 รูปแบบ ตามแนวคิดของ Cal Newport ได้ดังนี้

กรอบความคิดแบบช่างฝีมือ (Craftsman Mindset)	กรอบความคิดแบบทำตามความชอบของตนเอง (Passion Mindset)
ชอบเรียนรู้ต้องการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ชอบงานที่มีความท้าทาย	ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ไม่ชอบงานที่มีความท้าทายหรือกดดัน
เรียนรู้จากปัญหา ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	เวลามีปัญหามักโทษคนอื่น ยอมแพ้กับปัญหาได้ง่าย
มองว่าการทำงานเป็นเรื่องสนุก นำไปสู่การรักสิ่งที่ทำ และมุ่งไปสู่ความเลิศในการทำงาน	ทำงานเฉพาะสิ่งที่ตนเองชอบ ถ้าไม่ชอบจะลาออกไปหางานใหม่เรื่อย ๆ
รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น แล้วนำมาปรับใช้ในการทำงาน ชอบการทำงานเป็นทีม	มองตนเองเป็นศูนย์กลาง มีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเองสูง ไม่ชอบการทำงานเป็นทีม
มีความสุขจากการให้บริการผู้เสียภาษี และเต็มใจในการให้บริการ	การให้บริการผู้เสียภาษีเป็นเพียงหน้าที่ ไม่ได้มีความรู้สึกอะไรจากการให้บริการ
เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของตนเอง เชื่อมั่นว่าความพยายามของตนเองทำให้ประสบความสำเร็จ	ไม่มั่นใจในความสามารถของตนเอง มองว่าคนที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นคนเก่งหรือฉลาด

#### ตารางที่ 5 เปรียบเทียบกรอบความคิดระหว่าง Craftsman Mindset และ Passion Mindset

ด้วยกรมสรรพากรมีหน่วยงานเป็นจำนวนมากกระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีบุคลากรเป็นจำนวนมาก ทำให้บุคลากรมีความคิด ทัศนคติ กรอบความคิด (Mindset) ที่แตกต่างกัน อธิบดีและผู้บริหารจึงต้องคิดค้นกลยุทธ์ D2RIVE ขึ้นมาเพื่อให้บุคลากรสามารถมองเห็นเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกันได้อย่างชัดเจน เพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่พร้อมปรับตัว ปรับการทำงานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่เข้าใจและเข้าถึงความต้องการของผู้เสียภาษีทุกกลุ่ม สามารถจัดเก็บภาษีได้ตรงตามเป้าหมายและให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษีได้ตรงใจตามวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร ซึ่ง**สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1** เป็นหน่วยงานที่ผู้วิจัยสังกัดอยู่ ก็เป็นหนึ่งในหน่วยงานที่ต้องรับนโยบายจากผู้บริหารเพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่วิสัยทัศน์ของ หน่วยงานดังกล่าวมีที่ตั้งอยู่ในเขตเศรษฐกิจที่สำคัญและเป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้จะต้องพึ่งพาบุคลากรเป็นสำคัญ หากบุคลากรภายในหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และมีกรอบความคิดแบบ Craftsman Mindset โอกาสที่หน่วยงานและกรมสรรพากรจะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จจึงมีความเป็นไปได้สูง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงพฤติกรรมส่วนบุคคลและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 เพื่อประเมินคุณลักษณะและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรแต่ละคนว่ามีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์กรมสรรพากรหรือไม่ และ

ประเมินผลความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ D2RIVE มาใช้ในการขับเคลื่อนกรมสรรพากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

#### 4.2 การขับเคลื่อนกลยุทธ์ D2RIVE ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์และ Mindset ของบุคลากร

กรมสรรพากรภายใต้การนำของ ดร.เอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาส อธิบดีกรมสรรพากร ได้ประกาศการนำกลยุทธ์ D2RIVE ครั้งแรกในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์สำหรับการขับเคลื่อนการทำงานภายในกรมสรรพากร โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์กรมสรรพากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 -2565 และปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากรใหม่ โดยได้เน้นนำการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) มาใช้ในการทำงานภายในกรมสรรพากร ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation) และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ (Efficiency) มากขึ้น เพื่อให้กรมสรรพากรเกิดการปรับตัว ปรับการทำงานเพื่อรองรับบริบทของเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อเป้าหมายการบริการจัดเก็บภาษีอย่างทั่วถึง เป็นธรรม โดยมุ่งหมายยกระดับประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีผ่านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม นำไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่มีความเข้าใจ และเข้าถึงความต้องการของผู้เสียภาษีทุกกลุ่ม เพื่อให้การจัดการด้านภาษีเป็นเรื่องที่เข้าถึงง่ายสำหรับทุกคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ “เก็บภาษีตรงเป้า นโยบายตรงกลุ่ม บริการตรงใจ” และเป็นไปเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากรที่ว่า “องค์กรชั้นนำที่จัดเก็บภาษีอย่างโปร่งใสเป็นธรรม ด้วยนวัตกรรมและบุคลากรคุณภาพ เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการคลัง”

ตั้งแต่กรมสรรพากรได้นำกลยุทธ์ D2RIVE เข้ามาใช้ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการองค์กร โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการทำงาน มีการปรับปรุงและพัฒนา ระบบต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรและผู้เสียภาษี รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่จะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสภาพแวดล้อมของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งจะต้องสามารถขับเคลื่อนและรับมือในสภาวะการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้ด้วย โดยตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2564 กรมสรรพากรได้จัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่สำคัญ ภายใต้กลยุทธ์ D2RIVE ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร ดังนี้

ด้าน	โครงการ	ความเกี่ยวข้อง
D : Digital Transformation การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงและปรับใช้กับกระบวนการทำงานที่รับผิดชอบ	โครงการ Pre-fill ข้อมูลลดหย่อนผ่านระบบ e-Filing โดยเปิดบริการระบบ My Tax Account ให้ผู้เสียภาษีตรวจสอบข้อมูลค่าลดหย่อนและยกเว้นเงินได้ที่กรมสรรพากร เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก เช่น ข้อมูลเงินได้ตามมาตรา 40(1) เบี้ยประกันชีวิต เบี้ยประกันสุขภาพ ข้อมูลการบริจาคผ่าน e-Donation เป็นต้น	ผู้เสียภาษี
	การให้บริการอัปโหลดเอกสารประกอบการขอคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาได้ทันที โดยไม่ต้องให้เจ้าหน้าที่ร้องขอ	ผู้เสียภาษี
	แผนการจ่ายคืนภาษีผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยการจ่ายคืนภาษีเงินได้นิติบุคคลผ่านระบบพร้อมเพย์ และเข้าบัญชีธนาคาร	ผู้เสียภาษี
D : Data Analytics การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ	แผนงานการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามการจัดเก็บภาษี	เจ้าหน้าที่
	การเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก	เจ้าหน้าที่
	การขยายฐานภาษีเชิงรุก/ติดตามการจัดเก็บภาษีจากธุรกิจที่มีศักยภาพผ่าน Web Scraping	เจ้าหน้าที่
R : Revenue Collection กลยุทธ์ในการจัดเก็บและส่งเสริมการจัดเก็บให้เป็นไปตามเป้าหมาย	กลยุทธ์ติดตามจัดเก็บภาษีจากธุรกิจที่มีศักยภาพ/มีแนวโน้มเจริญเติบโตในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่
	กลยุทธ์การคืนภาษีให้รวดเร็ว และถูกต้อง	เจ้าหน้าที่

ตารางที่ 6 โครงการ/แผนงานที่สำคัญจากกลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร

ด้าน	โครงการ	ความเกี่ยวข้อง
R : Revenue Collection กลยุทธ์ในการจัดเก็บและส่งเสริมการจัดเก็บให้เป็นไปตามเป้าหมาย	โครงการอบรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานสำรวจและติดตามธุรกิจนอกระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสำรวจ โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะและให้ความรู้ด้านเทคนิคและวิธีการในด้านการสืบค้นข้อมูลผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสำรวจและติดตามธุรกิจ e-commerce	เจ้าหน้าที่
	แผนเสริมสร้างความรู้ด้านภาษีอากรให้แก่ผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไป (Tax Literacy) เช่น โครงการ Clear Cut เพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา	ผู้เสียภาษี
I : Innovation การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างนวัตกรรม	การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ใช้ในการพัฒนางาน	ผู้บริหาร
	การจัดประกวดนวัตกรรมของหน่วยงาน เพื่อชิงรางวัล Idea for RD รวมถึงมี Tax Innovation Lab และ เริ่มทดลองใน Sandbox 2 โปรเจค ได้แก่ VRT Blockchain และ Invoice Blockchain	เจ้าหน้าที่
	โครงการขับเคลื่อนผลงาน Learning & Sharing ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันในระดับหน่วยงานต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับกรมไปจนถึงระดับสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา	เจ้าหน้าที่

ตารางที่ 6 โครงการ/แผนงานที่สำคัญจากกลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร (ต่อ)



ด้าน	โครงการ	ความเกี่ยวข้อง
V : Values การขับเคลื่อนสรรพากรคุณธรรม	การสร้างความตระหนักและรับรู้ถึงหลักสรรพากรคุณธรรม มีการสำรวจพฤติกรรมพึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ โดยการรวบรวมข้อมูล ระดมความคิด สรุปลักษณะหลักของแต่ละหน่วยงาน จากนั้นจึงประกาศเจตนารมณ์ของหน่วยงาน โดยมีการให้บุคลากรภายในกรมสรรพากรทำการประเมินพฤติกรรมของตนเองเป็นรายเดือน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงต่อไป	บุคลากรทุกคน
E : Efficiency การเพิ่มประสิทธิภาพคน (Smart People) และเพิ่มประสิทธิภาพงาน (Smart Office)	แผนพัฒนาบุคลากรด้วยโรงเรียนสรรพากร เช่น แผนการพัฒนาศักยภาพข้าราชการตามหลักสูตร สรรพากรโดยเน้นความรู้จำเป็นตามสายงาน/ หน้าที่งาน สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการพิเศษ แผนการส่งเสริมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสรรพากรรายบุคคล (Learning Profile)	เจ้าหน้าที่
	แผนการเผยแพร่บทเรียนที่ดีและบทเรียนที่ผิดพลาดทั่วไป	เจ้าหน้าที่
	แผนติดตามการดำเนินการตามแผนงานตัวชี้วัดร่วม เก่ง ดี มีความสุข (Joint KPI : D)	เจ้าหน้าที่
	แผนปรับภาพลักษณ์กรมสรรพากร (Re-Branding)	ผู้บริหาร
	โครงการสร้าง content สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ ทาง Social Media ของกรมสรรพากร	ผู้เสียภาษี

ตารางที่ 6 โครงการ/แผนงานที่สำคัญจากกลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร (ต่อ)

จากตารางข้างต้น ทำให้เห็นว่ากลยุทธ์ D2RIVE ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใน กรมสรรพากร อีกทั้งยังเป็นกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนกรมสรรพากรโดยผ่านโครงการหรือแผนงาน ต่างๆ ตามที่กรมสรรพากรได้กำหนดไว้ โดยมีความเกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วนขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้เสียภาษีกก็ตาม ทั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อนำไปวิเคราะห์ ข้อมูลและประเมินผลความสำเร็จของการขับเคลื่อนกลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากรเพื่อนำไปสู่ การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์องค์กรตามที่คาดหวังไว้หรือไม่

#### 4.3 ผลการสัมภาษณ์

ในการศึกษาถึงความสำเร็จของการขับเคลื่อนกลยุทธ์ D2RIVE เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของ กรมสรรพากร จำเป็นที่จะต้องทราบถึงพฤติกรรมส่วนบุคคลของบุคลากรก่อน โดยผู้วิจัยที่ศึกษาจาก การสัมภาษณ์ถึงแรงจูงใจในการทำงาน ทักษะคติในการทำงาน วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และกรอบ ความคิดของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 เพื่อให้สามารถเข้าใจพฤติกรรมของ บุคลากรแต่ละคนมากขึ้น เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่ได้จากผลสัมภาษณ์ไปใช้ในการประเมินผล ความสำเร็จของกลยุทธ์ D2RIVE ต่อไป โดยผู้วิจัยได้จำแนกประเด็นผลการสัมภาษณ์ของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 เป็น 3 ประเด็น ดังนี้

##### 4.3.1 ประเด็นด้านแรงจูงใจในการทำงานและทัศนคติในการทำงาน

จากคำถามการสัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นแรงจูงใจในการทำงานและทัศนคติในการ ทำงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 สามารถสรุปเป็นตารางตามกลุ่ม ประชากร ดังนี้

คำถามสัมภาษณ์	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3
<b>แรงจูงใจในการทำงาน</b>			
1. เหตุใดคุณสนใจมาทำงานราชการ	ความมั่นคง	ความมั่นคง สวัสดิการ	ความมั่นคง สวัสดิการ
2. เหตุใดคุณจึงยอมมาทำงานที่กรมสรรพากร	ลองสอบดู และเรียกบรรจุเป็นที่แรก	ลองสอบดู และเรียกบรรจุเป็นที่แรก	ไม่ได้ตั้งใจสอบ เลือกเพื่อเป็นทางเลือกไปหน่วยงานอื่น
3. อะไรเป็นสิ่งจูงใจหรือแรงผลักดันให้คุณทุ่มเทกับการทำงาน	ความสำเร็จของงานหรือผลลัพธ์ของงาน	ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	อยากมีความเชี่ยวชาญในอาชีพ
4. ปัจจัยใดที่ทำให้คุณสามารถทำงานอย่างมีความสุขได้	บรรยากาศการทำงานที่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีผู้บังคับบัญชาที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี	การพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ และทำให้งานสำเร็จ	เพื่อนร่วมงานที่ดี
<b>ทัศนคติในการทำงาน</b>			
5. คุณมีความพึงพอใจในงานหรือมีความสุขในการทำงานตอนนี้หรือไม่ เพราะเหตุใด	มีความสุขในงาน เพราะทุกอย่างเป็นไปด้วยดี เพราะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี	พอใจในระดับหนึ่ง เพราะยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้	มีความสุข เพราะภาระงานน้อยลง เนื่องจากทำงานหนักมาโดยตลอด
6. คุณรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกรมสรรพากรหรือไม่ และอะไรที่ทำให้คุณรู้สึกภาคภูมิใจ	รู้สึกภาคภูมิใจ เพราะเป็นองค์กรชั้นนำ ทันสมัย	มีบ้างแต่ไม่มาก เพราะรู้สึกว่ามีอุปสรรคในการเลื่อนตำแหน่ง	ภูมิใจ ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็จะเต็มที่กับงานทุกงาน โดยจะพยายามทำงานจนสามารถทำงานที่ทำได้
7. คุณมีความต้องการออกหางานใหม่หรือโยกย้ายตำแหน่งหรือไม่ เพราะเหตุใด	ไม่ รู้สึกโอเคกับจุดนี้	อยากเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	อยากย้ายไปงานรับชำระ เพราะเป็นงานที่ถนัด

**ตารางที่ 7** การสัมภาษณ์เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานและทัศนคติในการทำงานของกลุ่มผู้บริหาร

คำถามสัมภาษณ์	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6
แรงจูงใจในการทำงาน						
1. เหตุใดคุณสนใจมาทำงานราชการ	อยากพัฒนาตนเอง สวัสดิการที่ดี	ความมั่นคง สวัสดิการ	ความมั่นคง	สวัสดิการที่ดี	สวัสดิการที่ดี	สวัสดิการที่ดี
2. เหตุใดคุณจึงอยากมาทำงานที่ กรมสรรพากร	เลือกเข้ามาเพราะ รู้สึกได้ขึ้นผ่านห บอยๆ	ลองสอบดู เพราะรับ หลายตำแหน่งและ เรียกบรรจุเป็นที่แรก	ไม่ตั้งใจสอบ เลือก เพราะมีตำแหน่ง เยอะ	เคยเป็นลูกจ้าง กรมสรรพากร เลยม อยากสอบเป็นเข้า ราชการ กรมสรรพากร	ลองสอบดู และเรียก บรรจุเป็นที่แรก	ลองสอบดูเพื่อมอง หาความมั่นคง เพราะรับหลาย ตำแหน่งและเรียก บรรจุเป็นที่แรก
3. อะไรเป็นสิ่งจูงใจหรือแรงผลักดันให้คุณ ทุ่มเทกับการทำงาน	ค่าตอบแทน เงินเดือน เงินโอที ค่าเบี่ยเลี้ยง	ค่าตอบแทน เงินเดือน เงินโอที ค่าเบี่ยเลี้ยง	ทำงานของตนเองให้ ดีที่สุด ไม่สร้างควม เดือดร้อนให้ใคร	ความสำเรจของงาน หรือผลลัพธ์ของงาน	พ่อแม่เป็น แรงผลักดันให้ตน อยากขยันตั้งใจ ทำงาน	ไม่มี
4. ปัจจัยใดที่ทำให้คุณสามารถทำงานอย่าง มีความสุขได้	การพัฒนาตนเองให้ มีความรู้ เพื่อนร่วมงานที่ดี ผู้บังคับบัญชาที่ดี	เพื่อนร่วมงานที่ดี ลักษณะงานที่ทำไม่ กดดัน	เพื่อนร่วมงานที่ดี ผู้บังคับบัญชาที่ดี	การให้ความ ช่วยเหลือและทำให้ผู้ เสียภาษีมีความพึง พอใจจากการได้รับ บริการจากรา	สถานที่ทำงาน ที่ไม่มี ความแออัด ดูโปร่ง โล่ง เหมาะแก่การ ทำงาน และเพื่อน ร่วมงานที่ดี	การมีเพื่อนร่วมงานที่ ดี และมีบรรยากาศ ในการทำงานที่ดี ลักษณะงานที่ไม่ เครียด

ตารางที่ 8 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานและทัศนคติในการทำงานของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน กลุ่ม Gen X

คำถามสัมภาษณ์	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6
ทัศนคติในการทำงาน						
5. คุณมีความพึงพอใจในงานหรือมีความสุขในการทำงานตอนนั้นหรือไม่ เพราะเหตุใด	มีความสุขในการทำงานมาก เพราะได้ออกไปทำงานนอกสถานที่ การได้รับสวัสดิการเบิกค่าเช่าบ้าน	มีความสุขมากกว่างานเดิมที่เคยทำ เนื่องจากเป็นงานที่ไม่เครียด มีเพื่อนร่วมงานที่ดี	มีความสุข เนื่องจากมีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี	รู้สึกสนุกและมีความสุขกับการทำงานทุกงาน	ถือว่าดีในระดับหนึ่ง เพราะมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ช่วยเหลือกันในการทำงาน	รู้สึกพึงพอใจ เนื่องจากลักษณะงานที่ทำตอนนั้นมีลักษณะคล้ายกับงานเดิมที่ตนเคยทำ
6. คุณรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกรมสรรพากรหรือไม่ และอะไรที่ทำให้คุณรู้สึกภาคภูมิใจ	ภูมิใจมาก เพราะการได้มาทำราชการแล้วรู้สึกว่ามันมีศักดิ์ศรีทุกประการ	รู้สึกภูมิใจ รู้สึกว่าการได้ทำงานราชการรู้สึกมีเกียรติ ทำให้ภูมิใจได้	รู้สึกภาคภูมิใจ เพราะตนเองได้รับราชการมาอย่างยาวนาน ผ่านการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ อย่าง	ตนภูมิใจกับทุกงานที่ทำ เพราะรู้สึกว่ายากจนมีความรับผิดชอบกับงานที่ทำทุกงาน อยากจะเต็มที่กับทุกงาน	ถือว่าดี เพราะตนได้เข้ามาทำงานหน่วยงานรัฐ ได้ทำอาชีพที่มีความมั่นคง	รู้สึกภูมิใจมาก เพราะได้เป็นข้าราชการ มีรายได้ประจำ มีงานที่มั่นคง และมีเงินบำนาญไว้ใช้จ่ายเกษียณ
7. คุณมีความต้องการอยากทำงานใหม่หรืออยากย้ายตำแหน่งหรือไม่ เพราะเหตุใด	ไม่อยากทำงานใหม่ แต่อยากทำงานเสริม เนื่องจากรายได้ไม่พอกับรายจ่าย อยากย้ายกลับต่างจังหวัด ค่าครองชีพสูง	ตอนนี้ไม่อยากจะหางานใหม่หรือโยกย้ายไปไหน เพราะอยากจะได้เรียนรู้งานในส่วนที่ตนเองทำได้ดีกว่านี้ก่อน	ไม่มีความต้องการจะโยกย้ายตำแหน่งไปไหน เนื่องจากรู้สึกอึดอัดกับการทำงาน	ไม่อยากทำงานใหม่ แต่อยากย้ายกลับบ้านที่ต่างจังหวัด เพราะค่าใช้จ่ายค่าครองชีพในกรุงเทพฯ สูงเกินกว่ารายได้	ไม่อยากทำงานใหม่ แต่มีความอยากโยกย้ายตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยส่วนตัวให้ตนไปทำงานที่ไหนก็ได้ ไม่มีปัญหา	ตอนนี้มีความรู้สึกอยากย้ายไปทำงานใกล้บ้าน เพื่อให้ประหยัดค่าใช้จ่าย เนื่องจากกรุงเทพฯ มีค่าครองชีพสูง

ตารางที่ 8 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานและทัศนคติในการทำงานของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน กลุ่ม Gen X (ต่อ)

คำถามสัมภาษณ์	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6
<b>แรงจูงใจในการทำงาน</b>						
1. เหตุใดคุณสนใจมาทำงานราชการ	ความดีของการส่วนตัว	ความมั่นคง สวัสดิการ	สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล	ความมั่นคง	ความมั่นคง	อยู่ในช่วงว่างงาน เลยลองสอบดู
2. เหตุใดคุณจึงอยากมาทำงานที่กรมสรรพากร	ลองสอบดู และเรียกบรรจุเป็นที่แรก	ลองสอบดู เพราะรับหลายตำแหน่งและเรียกบรรจุเป็นที่แรก	ลองสอบดู และเรียกบรรจุเป็นที่แรก	เรื่องภาษีเป็นเรื่องที่คุ้นเคย	ลองสอบดูหลายที่ และเรียกบรรจุเป็นที่แรก	ลองสอบดูหลายที่ ต้องการหางาน และสอบติดพอดี
3. อะไรเป็นสิ่งจูงใจหรือแรงผลักดันให้คุณทุ่มเทกับการทำงาน	ทุ่มเทและให้ความสำคัญกับผู้เสียภาษีเป็นหลัก	ไม่มี แค่อยากทำหน้าที่ตนเองให้ดีที่สุด	ครอบครัวรู้สึกอยากจะทำงานให้ดีที่สุดเพื่อที่บ้านรู้สึกภาคภูมิใจ	อยากพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ	ไม่มี	การช่วยเหลือนักเสียภาษีที่ได้รับความสะดวกสบาย อยุ่กให้ได้รับการแก้ปัญหาและรู้สึกดี
4. ปัจจัยใดที่ทำให้คุณสามารถทำงานอย่างมีความสุขได้	งานที่มีอะไรใหม่ ๆ ลักษณะหรือรูปแบบงานใหม่ ๆ งานที่ไม่น่าเบื่อ	เพื่อนร่วมงานที่ดี บรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น	เพื่อนร่วมงานที่ดี ทำให้รู้สึกสบายใจในการทำงาน	เพื่อนร่วมงานที่ดี	เพื่อนร่วมงานที่ดี และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี	มีเพื่อนร่วมงานที่ดี ได้ทำงานที่มีความท้าทาย สามารถคิดนอกกรอบได้

**ตารางที่ 9** การสัมภาษณ์เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานและทัศนคติในการทำงานของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน กลุ่ม Gen Y

คำถามสัมภาษณ์	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6
ทัศนคติในการทำงาน	ไม่มีความสุขในการทำงาน รู้สึกเบื่อ เพราะงานที่มีข้อจำกัด และอุปสรรคหลายอย่างที่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้	รู้สึกมีความสุขดี เพราะงานไม่เครียด ลักษณะงานเป็นงานรับชำระเคลียร์แบบวันต่อวัน	มีความสุข เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี และมีการทำงานที่เริ่มเข้าที่เข้าทางมากขึ้น	พึงพอใจและมีความสุขดี เนื่องจากเป็นงานที่จบวันต่อวัน และรู้สึกว่างงานที่ทำได้ พบเจอผู้คนหลากหลาย	รู้สึกเฉยๆ เพราะรู้สึกว่างงานที่ทำงานเรื่อยๆ ไม่ค่อยมีความท้าทาย	มีความสุข เพราะได้ทำงานบริการซึ่งเป็นสิ่งที่ตนรัก มีเพื่อนร่วมงานที่ดี และมีบรรยากาศการทำงานที่ดี
5. คุณมีความสุขพอใจในงานหรือมีความสุขในการทำงานตอนนี้หรือไม่ เพราะเหตุใด	ไม่มีความสุขในการทำงาน รู้สึกเบื่อ เพราะงานที่มีข้อจำกัด และอุปสรรคหลายอย่างที่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้	รู้สึกมีความสุขดี เพราะงานไม่เครียด ลักษณะงานเป็นงานรับชำระเคลียร์แบบวันต่อวัน	มีความสุข เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี และมีการทำงานที่เริ่มเข้าที่เข้าทางมากขึ้น	พึงพอใจและมีความสุขดี เนื่องจากเป็นงานที่จบวันต่อวัน และรู้สึกว่างงานที่ทำได้ พบเจอผู้คนหลากหลาย	รู้สึกเฉยๆ เพราะรู้สึกว่างงานที่ทำงานเรื่อยๆ ไม่ค่อยมีความท้าทาย	มีความสุข เพราะได้ทำงานบริการซึ่งเป็นสิ่งที่ตนรัก มีเพื่อนร่วมงานที่ดี และมีบรรยากาศการทำงานที่ดี
6. คุณรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกรมสรรพากรหรือไม่ และอะไรที่ทำให้คุณรู้สึกภาคภูมิใจ	รู้สึกภูมิใจ หากสามารถให้บริการที่ดี ผู้เสียหายและสามารถจัดเก็บภาษีได้	รู้สึกเฉย ๆ เพราะคนภายนอกมองหน่วยงานไม่ค่อยดี จึงหลีกเลี่ยงที่จะบอกใครว่าทำงานที่กรมสรรพากร	รู้สึกภูมิใจมาก เพราะได้เติบโตขึ้นเรื่อยๆ เรียนรู้ทักษะการทำงาน และได้มาทำงานที่กรมสรรพากร	รู้สึกภาคภูมิใจ เพราะรู้สึกว่าเป็นงานที่ตนอยากทำอยู่แล้ว และมีคนมองว่าเราได้มาทำงานราชการ เป็นอาชีพที่มีความมั่นคง	รู้สึกภูมิใจที่ได้เข้ามาทำงานที่กรมสรรพากร เพราะรู้สึกว่าเป็นหน่วยงานที่ดี หน่วยงานหนึ่ง	ไม่ได้รู้สึกเกลียดหรือรู้สึกดี แต่ปัจจุบันมีความสุขจากเพื่อนร่วมงาน ถ้าไม่มีเพื่อนในทำงาน ก็รู้สึกว่าไม่อยากจะอยู่ต่อแล้ว
7. คุณมีความต้องการอยากทำงานใหม่หรือโยกย้ายตำแหน่งหรือไม่ เพราะเหตุใด	ตอนนี้ไม่อยากทำงานใหม่ แต่อยากทำงานตำแหน่งที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม	ไม่อยากทำงานใหม่ แต่อยากย้ายกลับต่างจังหวัด เพราะปัญหาครอบครัวที่สูงและอยากอยู่กับพ่อแม่	ไม่อยากทำงานใหม่/โยกย้ายตำแหน่ง เพราะอายุงานน้อย อยากเก็บเกี่ยวประสบการณ์ให้มีความรู้มากกว่านี้ก่อน	ไม่อยากทำงานใหม่ แต่อยากย้ายไปทำงานที่ต่างจังหวัด เนื่องจากอยากอยู่กับครอบครัว	ตอนนี้ต้องการอยากทำงานใหม่ เป็นงานอะไรก็ได้ที่เด็กกลับบ้าน หากเป็นไปได้ก็อยากทำงานในหน่วยงานที่ให้ค่าตอบแทนที่มากกว่านี้	กำลังมองหาใหม่ เพราะลูกจ้างชั่วคราวไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือน ไม่มีสวัสดิการใดๆ หากกรมสรรพากรมีสวัสดิการที่ดีมากกว่านี้ อาจจะตัดสินใจอยู่ต่อ

ตารางที่ 9 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานและทัศนคติในการทำงานของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน กลุ่ม Gen Y (ต่อ)

จากตารางข้างต้นสามารถสรุปรายละเอียดการสัมภาษณ์ในประเด็นแรงจูงใจในการทำงาน และทัศนคติในการทำงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 ได้ดังนี้

#### **ข้อที่ 1** เหตุใดคุณสนใจมาทำงานราชการ

**กลุ่มผู้บริหาร :** ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 3 คน เข้ามาทำงานราชการ เนื่องจากต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน อีกทั้งงานราชการมีสวัสดิการที่ดี เช่น ค่ารักษาพยาบาลของตนเองและครอบครัว มีเงินบำนาญในยามเกษียณ

**กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X :** ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม Gen X เข้ามาทำงานราชการ เนื่องจากต้องการสวัสดิการที่ดี จำนวน 5 คน ต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน จำนวน 2 คน และต้องการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น จำนวน 1 คน

**กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y :** ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม Gen Y เข้ามาทำงานราชการ เนื่องจากต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน จำนวน 3 คน ต้องการสวัสดิการที่ดี จำนวน 2 คน เป็นความต้องการส่วนตัว จำนวน 1 คน และลองสอบเข้าทำงานเพราะอยู่ในช่วงว่างงาน จำนวน 1 คน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 ส่วนใหญ่มาทำงานราชการ เนื่องจากต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน รวมถึงสวัสดิการของข้าราชการที่มีสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาลของตนเองและครอบครัว ค่าเล่าเรียน ค่าตอบแทนต่าง ๆ การเบิกค่าเช่าบ้าน เป็นต้น

#### **ข้อที่ 2** เหตุใดคุณจึงอยากมาทำงานที่กรมสรรพากร

**กลุ่มผู้บริหาร :** กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 2 คน เข้ามาทำงานกรมสรรพากร เนื่องจากลองสอบกรมสรรพากรดู โดยสามารถสอบติดและเรียกบรรจุเป็นที่แรก ส่วนอีก 1 คน ไม่ได้ตั้งใจสอบ แต่เลือกกรมสรรพากรเป็นทางเลือกเพื่อโอนย้ายไปหน่วยงานที่ต้องการ

**กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X :** เหตุผลที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม Gen X เข้ามาทำงานกรมสรรพากร เนื่องจากกรมสรรพากรเปิดรับสมัครสอบจำนวนหลายอัตรา จึงลองสอบดูและกรมสรรพากรเรียกบรรจุเป็นที่แรก จำนวน 4 คน เข้ามาทำงานเนื่องจากเคยเป็นลูกจ้างกรมสรรพากร จึงต้องการสอบบรรจุเป็นข้าราชการ จำนวน 1 คน และเลือกมาทำงานกรมสรรพากร เนื่องจากเป็นกรมที่มีความคุ้นเคยกับตนเอง จำนวน 1 คน



**กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y :** เหตุผลที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม Gen Y ทุกคน จำนวน 6 คน เข้ามาทำงานกรมสรรพากร เนื่องจากลองสอบงานราชการดู ซึ่งกรมสรรพากรรับหลายอัตรา โอกาสได้จึงมากกว่าหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถสอบติดและกรมสรรพากรเรียกบรรจุเป็นที่แรก

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า การเข้ามาทำงานกรมสรรพากรส่วนใหญ่ ไม่ได้ตั้งใจสอบเข้ามาตั้งแต่แรก เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มักจะลองสอบหน่วยงานราชการหลายหน่วยงาน ที่เลือกมาสอบกรมสรรพากร เนื่องจากเปิดรับสมัครแต่ละครั้งมีจำนวนหลายอัตรา จึงคิดว่ามีโอกาสได้มากกว่าองค์กรรัฐหน่วยงานอื่น ๆ จึงได้ลองเข้ามาสอบดู

### **ข้อที่ 3** อะไรเป็นสิ่งจูงใจหรือแรงผลักดันให้คุณทุ่มเทกับการทำงาน

**กลุ่มผู้บริหาร :** ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สิ่งจูงใจที่ทำให้กลุ่มผู้บริหารต้องการทุ่มเทให้กับการทำงานมีความแตกต่างกัน ได้แก่ ต้องการให้ผลลัพธ์ของงานออกมาสำเร็จ จำนวน 1 คน ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จำนวน 1 คน และต้องการมีความเชี่ยวชาญในอาชีพมากยิ่งขึ้น จำนวน 1 คน

**กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X :** ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สิ่งจูงใจที่ทำให้ทุ่มเทให้กับการทำงานมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละคน เช่น ต้องการค่าตอบแทน เงินเดือน เงินโอที ค่าเบี้ยเลี้ยง จำนวน 2 คน ความสำเร็จของงานหรือผลลัพธ์ของงาน จำนวน 1 คน ต้องการทำงานของตนเองให้ดีที่สุด ไม่สร้างความเดือดร้อนให้ใคร จำนวน 1 คน พ่อแม่และครอบครัว จำนวน 1 คน และไม่มีสิ่งจูงใจในการทำงาน จำนวน 1 คน

**กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y :** ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สิ่งจูงใจที่ทำให้ทุ่มเทให้กับการทำงานมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละคน เช่น อยากให้ความช่วยเหลือผู้เสียภาษีและการให้บริการที่ดี จำนวน 2 คน อยากพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ จำนวน 1 คน พ่อแม่และครอบครัว จำนวน 1 คน และไม่มีสิ่งจูงใจในการทำงาน จำนวน 2 คน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า สิ่งจูงใจหรือเป็นแรงผลักดันให้เจ้าหน้าที่ทุ่มเทหรือตั้งใจทำงานนั้นมีความแตกต่างกันไป เช่น ต้องการให้ผลลัพธ์ของงานออกมาดี อยากให้งานประสบความสำเร็จ และต้องการทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด ต้องการให้บริการที่ดีและการช่วยเหลือผู้เสียภาษี ต้องการสั่งสมความรู้ความเชี่ยวชาญในอาชีพ รวมถึงพ่อแม่และครอบครัว เงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทนต่าง ๆ เป็นแรงผลักดันให้ทุ่มเทให้กับการทำงาน

#### **ข้อที่ 4** ปัจจัยใดที่ทำให้คุณสามารถทำงานอย่างมีความสุขได้

**กลุ่มผู้บริหาร :** สิ่งที่ทำให้กลุ่มผู้บริหารสามารถทำงานอย่างมีความสุขได้ ประกอบด้วย การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีผู้บังคับบัญชาที่ดี และมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี จำนวน 2 คน และต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน จำนวน 1 คน

**กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X :** สิ่งที่ทำให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน กลุ่ม Gen X สามารถทำงานอย่างมีความสุขได้ ประกอบด้วย การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี การมีผู้บังคับบัญชาที่ดี ลักษณะงานที่ไม่เครียดหรือกดดัน และมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี จำนวน 5 คน และการให้ความช่วยเหลือและทำให้ผู้เสียภาษีพึงพอใจในการให้บริการ จำนวน 1 คน

**กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y :** สิ่งที่ทำให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน กลุ่ม Gen Y สามารถทำงานอย่างมีความสุขได้ ประกอบด้วย เพื่อนร่วมงานที่ดี การมีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี จำนวน 5 คน และต้องการทำงานที่มีรูปแบบงานใหม่ ๆ งานที่ไม่น่าเบื่อ จำนวน 1 คน

จากทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน หากบุคลากรมีความสุขในการทำงานจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงาน ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความสุขในการทำงาน คือ เพื่อนร่วมงานที่ดี ผู้บังคับบัญชาที่ดี บรรยากาศในการทำงานที่ดีเหมาะแก่การทำงาน และงานที่มีความท้าทายไม่ซ้ำซากจำเจ

#### **ข้อที่ 5** คุณมีความพึงพอใจในงานหรือมีความสุขในการทำงานตอนนี้หรือไม่ เพราะเหตุใด

**กลุ่มผู้บริหาร :** กลุ่มผู้บริหาร 2 คน มีความสุขในการทำงาน เพราะได้อยู่ในสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี อีกทั้งมีภาระงานที่ไม่หนักมากจนเกิน ส่วนอีก 1 คน มีความพอใจในการทำงานในระดับหนึ่ง เนื่องจากยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้

**กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X :** กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X ทั้งหมด 6 คน มีความสุขในการทำงาน โดยแต่ละคนมีเหตุผลที่แตกต่างกันไป เช่น ได้รับราชการซึ่งถือว่าเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง ได้ทำงานที่ได้ออกนอกสถานที่ ได้พบเจอกับผู้เสียภาษีมากหน้าหลายตา เป็นต้น

**กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y :** กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 4 คน มีความสุขในการทำงาน เนื่องจากมีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ส่วนมีความรู้สึกเฉย ๆ เพราะเป็นงานที่ทำไม่ค่อยมีความท้าทาย จำนวน 1 คน และรู้สึกไม่มีความสุข เนื่องจากรู้สึกเบื่อกับการทำงานที่ตนเองทำอยู่ งานมีเป้าหมายสูงเกินไปจนไม่สามารถทำได้จริง จำนวน 1 คน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานที่ตนเองทำ โดยส่วนใหญ่จะมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่าการทำงานไม่ใช่เรื่องน่าเบื่อหรือไม่อยากมาทำงาน แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่มีแนวโน้มที่จะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร แต่จะมีบางส่วนที่ไม่มีความสุขกับการทำงานหรือรู้สึกเฉย ๆ เนื่องจากงานที่ทำขาดความท้าทาย งานที่มีไม่สามารถทำได้สำเร็จได้จากข้อจำกัดหลาย ๆ อย่าง และการมีอุปสรรคในการเลื่อนตำแหน่ง ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

**ข้อที่ 6** คุณรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกรมสรรพากรหรือไม่ และอะไรที่ทำให้คุณรู้สึกภาคภูมิใจ

**กลุ่มผู้บริหาร :** กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 2 คน รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกรมสรรพากร แต่อีก 1 คน รู้สึกมีความภาคภูมิใจบ้างแต่ไม่มาก เนื่องจากรู้สึกว่าตนเองได้รับอุปสรรคในการเลื่อนตำแหน่ง

**กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X :** กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X ทั้งหมด 6 คน มีความภาคภูมิใจในการทำงานกรมสรรพากร โดยส่วนใหญ่คิดว่า การทำงานราชการเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงสูง มีเกียรติในสังคม ทำให้ครอบครัวภาคภูมิใจ

**กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y :** กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 4 คน รู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานกรมสรรพากร โดยมีเหตุผลแตกต่างกันไป เช่น มองว่าเป็นหน่วยงานที่ดี มองว่าการทำงานราชการเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงสูง การได้ให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษีและสามารถจัดเก็บภาษีได้เป็นส่วนกลุ่มผู้ปฏิบัติงานอีก 2 คน รู้สึกเฉย ๆ ไม่ได้รู้สึกรักหรือเกลียดองค์กร

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับกรมสรรพากร เพราะมีความภาคภูมิใจที่ตนเองได้รับราชการ ซึ่งเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงสูงและอยู่ในองค์กรของภาครัฐ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม หากบุคลากรมีความภาคภูมิใจได้อยู่ในองค์กรที่ตนสังกัดอยู่ แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกับงานของบุคลากร และรู้สึกถึงความเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร

**ข้อที่ 7** คุณมีความต้องการอยากหางานใหม่หรือโยกย้ายตำแหน่งหรือไม่ เพราะเหตุใด

**กลุ่มผู้บริหาร :** กลุ่มผู้บริหาร ต้องการอยากโยกย้ายตำแหน่ง เนื่องจากต้องการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น จำนวน 1 คน ต้องการย้ายส่วนงานไปทำในส่วนที่ตนเองถนัด จำนวน 1 คน และไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายตำแหน่งแล้ว จำนวน 1 คน

**กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X :** กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 6 คน ไม่มีความรู้สึกอยากหางานใหม่หรือโยกย้ายตำแหน่งแล้ว ส่วนใหญ่ต้องการทำงานสายงานเดิมแต่ต้องการย้ายกลับไปทำงานที่ต่างจังหวัด เนื่องจากต้องการอยู่กับครอบครัว และต้องการประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งค่าครองชีพในกรุงเทพมหานครสูงมากเกินไป

**กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y :** กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 4 คน ไม่ต้องการหางานใหม่แล้ว แต่ต้องการทำงานสายงานเดิม แต่อยากย้ายไปดำรงตำแหน่งที่ต่างจังหวัด เนื่องจากต้องการอยู่กับครอบครัว และต้องการประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งค่าครองชีพในกรุงเทพมหานครสูงมากเกินไป และต้องการงานที่มีความท้าทายมากกว่านี้ ส่วนอีก 2 คน ต้องการหางานใหม่ ซึ่งหากเจองานที่ถูกต้องใจพร้อมที่จะลาออก

จากผลการสัมภาษณ์ในส่วนของความผูกพันกับองค์กรนั้น เป็นสถานะที่พนักงานผูกพันตัวเองเข้ากับองค์กรและเป้าหมายขององค์กรและมีความต้องการที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกองค์กรไว้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ไม่มีความต้องการจะลาออกจากองค์กรและไม่ต้องการจะหางานใหม่แต่อย่างใด แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความผูกพันกับกรมสรรพากร แต่เจ้าหน้าที่บางส่วนมีความต้องการจะย้ายไปดำรงตำแหน่งที่ภูมิภาคของตน เนื่องจากค่าครองชีพในกรุงเทพมหานครสูงทำให้รายได้ต่อเดือนแทบไม่เพียงพอต่อรายจ่าย และส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินชีวิต

#### 4.3.2 ประเด็นด้านวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและกรอบความคิดของบุคลากร

##### 1) ประเด็นวิสัยทัศน์ร่วม

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- S หมายถึง **มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** แสดงถึง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลสอดคล้องในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร
- I หมายถึง **ไม่มีวิสัยทัศน์ร่วม หรือมีวิสัยทัศน์แบบปัจเจกบุคคล (Individual Vision)** แสดงถึง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญตอบคำถามสัมภาษณ์มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลสวนทางกับวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร

ลำดับ/ชื่อ	ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	S	I	สรุป
ผู้บริหาร									
คนที่ 1	S	S	I	S	S	S	5	1	S
คนที่ 2	S	S	I	S	S	S	5	1	S
คนที่ 3	I	S	S	S	S	I	4	2	S

**ตารางที่ 10** สรุปการตอบคำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของกลุ่มผู้บริหาร

**ข้อ 1** กลุ่มผู้บริหาร 2 คน มองว่าวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร มีความเป็นไปได้ เนื่องจากปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กรมสรรพากรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการทำงาน ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดทรัพยากร อีกทั้งปัจจุบันกรมสรรพากรได้ผลักดันระบบต่าง ๆ เช่น การยื่นแบบแสดงรายการภาษีทางอินเทอร์เน็ตรูปแบบใหม่ (New e-Filing) ระบบ e-Withholding Tax เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เสียภาษี แต่มีผู้บริหาร จำนวน 1 คน มองว่าวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากรมีความเป็นไปได้ แต่อาจต้องใช้เวลาเพื่อให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรยังไม่มีความพร้อมและยังไม่เกิดการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

**ข้อ 2** กลุ่มผู้บริหารทั้ง 3 คน มองว่าการกระทำที่ผิดศีลธรรมและอาจก่อให้เกิดการทุจริต เป็นสิ่งที่ต้องเฝ้าระวังและควบคุมไม่ให้เกิดขึ้น โดยบุคลากรกรมสรรพากรจะต้องมีความซื่อสัตย์ ความเป็นที่เชื่อถือได้ในการทำงาน และจะต้องให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษี ตามหลักสรรพากรคุณธรรม HAS (Honesty, Accountability และ Service Mind)

**ข้อ 3** ผู้บริหาร 1 คน มองว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน ช่วยอำนวยความสะดวกรวดเร็วในการทำงานมากขึ้น ซึ่งกรมสรรพากรมีการพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการทำงานอยู่ตลอด ส่วนผู้บริหารอีก 2 คน มองว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสิ่งที่ดี แต่ระบบต่าง ๆ อาจจะยังไม่มีการบูรณาการเชื่อมโยงกัน ซึ่งมีลักษณะการแยกระบบของแต่ละส่วนงานอยู่ ทำให้การทำงานไม่เกิดการสอดประสานกัน อีกทั้งเจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยี โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่มีอายุแล้ว ทำให้ต้องปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีต่าง ๆ

**ข้อ 4** ผู้บริหารทั้ง 3 คน มองว่ากิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพูดคุยถึงปัญหาในการทำงานเป็นกิจกรรมที่ดี ทำให้ได้รับความรู้ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ทำให้ได้รับทราบปัญหาของแต่ละคน ทำให้รู้จักส่วนงานต่าง ๆ ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน และการสร้างการทำงานเป็นทีม

**ข้อ 5** หากผู้เสียภาษีมาขอความช่วยเหลือหรือมาขอคำปรึกษาในสิ่งที่ตนเองไม่ทราบ ผู้บริหารทั้ง 3 คน จะพยายามช่วยเหลือผู้เสียภาษี โดยการหาข้อมูลต่าง ๆ หรือดูว่าเรื่องที่เขามาปรึกษาเกี่ยวข้องกับหน่วยงานไหน ถ้าหาคำตอบไม่ได้จริงๆ ก็จะขอโทษผู้เสียภาษี โดยอาจให้เบอร์ติดต่อโดยตรงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแทน

**ข้อ 6** ผู้บริหาร จำนวน 2 คน มองว่า หากกรมสรรพากรมอบรางวัลการให้บริการที่ดีแก่ตน หรือบุคลากรในสำนักงาน คิดว่าเป็นไปได้ที่จะได้รางวัล เพราะคิดว่าบุคลากรมีศักยภาพมากพอและสามารถให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษีได้ และบุคลากรกรมสรรพากรจำเป็นต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ตามการเปลี่ยนแปลงให้ทัน ส่วนอีก 1 คน มองว่า หากมีการให้รางวัลการให้บริการที่ดี ตนเองไม่น่าจะได้ เพราะไม่ได้พูดจาไพเราะอ่อนหวาน ผู้เสียภาษีอาจจะรู้สึกไม่ชอบเท่าไร

**สรุป** กลุ่มผู้บริหาร (3 คน) มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์กรมสรรพากร แสดงให้เห็นว่า กลุ่มผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ทำให้สามารถเข้าใจเป้าหมายและแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กร และสามารถนำไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้อย่างเข้าใจทิศทางขององค์กร

ลำดับ/ชื่อ	ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	S	I	สรุป
Gen X									
คนที่ 1	S	S	S	I	S	I	5	1	S
คนที่ 2	S	S	S	S	I	I	4	2	S
คนที่ 3	I	I	S	S	I	I	2	4	I
คนที่ 4	S	S	S	S	S	I	5	1	S
คนที่ 5	S	S	S	S	S	I	5	1	S
คนที่ 6	S	S	S	S	I	I	4	2	S

**ตารางที่ 11** สรุปการตอบคำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X

**ข้อ 1** ผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 5 คน มองว่าวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากรมีความเป็นไปได้ เนื่องจากกรมสรรพากรมีศักยภาพมากพอที่จะเปลี่ยนแปลง โดยจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม โดยการจัดฝึกอบรมให้ทั่วถึง ส่วนผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 1 คน คิดว่า วิสัยทัศน์ของกรมสรรพากรมีความเป็นไปได้ แต่จะต้องเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปมากกว่า

**ข้อ 2** ผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 5 คน มองว่า หากหัวหน้าให้ทำสิ่งที่ผิดศีลธรรมหรือการกระทำที่ทุจริต จะขอปฏิเสธไม่ทำอย่างเด็ดขาด เนื่องจากจะต้องยึดมั่นในความถูกต้อง และจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามหลักสัปปาการคุณธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และรักการให้บริการ ส่วนผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 1 คน จะขอพิจารณาคำสั่งของหัวหน้าก่อนว่าคำสั่งที่ให้ปฏิบัติเป็นเรื่องร้ายแรงมากน้อยเพียงใด ถึงอย่างไรก็ถือว่าเป็นคำสั่งของหัวหน้าซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสั่งให้ตนเองต้องปฏิบัติตาม

**ข้อ 3** ผู้ปฏิบัติงาน Gen X ทุกคนเห็นด้วยที่กรมสรรพากรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กระบวนการทำงาน เนื่องจากช่วยอำนวยความสะดวกต่อการทำงาน ทำให้การทำงานมีความรวดเร็วมากขึ้น ช่วยลดขั้นตอนและประหยัดการใช้ทรัพยากรได้ เช่น การรับส่งเอกสารในปัจจุบันทำผ่านอีเมลไม่ต้องใช้กระดาษให้เปลืองทรัพยากร

**ข้อ 4** ผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 5 คน มองว่า การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาที่พบเจอในการทำงาน ทำให้เห็นมุมมองการทำงานของแต่ละคน ทำให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน เกิดการทำงานร่วมกัน และมีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ส่วนผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 1 คน มองว่า กิจกรรมดังกล่าวช่วยให้เกิดการทำงานเป็นทีมได้ในระดับหนึ่ง และคิดว่าอาทิตย์ละครั้งถี่เกินไป ควรจัดเดือนละครั้งก็พอ หากมีการระดมความคิดเห็นจริงก็อยากให้เกิดใจพูดคุยกันจริง ๆ ไม่ใช่บอกว่าพูดคุยกันได้แต่ความเป็นจริงไม่สามารถพูดหรือออกความคิดเห็นอะไรได้เลย

**ข้อ 5** หากผู้เสียภาษีมาขอความช่วยเหลือหรือขอคำปรึกษาในสิ่งที่ตนเองไม่ทราบ ผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 3 คน จะไม่ปฏิเสธผู้เสียภาษีแม้ว่าเรื่องที่เขาถามตนเองจะไม่ทราบก็ตาม และยินดีให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เสียภาษีอย่างเต็มที่ โดยพยายามหาคำตอบด้วยตนเองหรือถามผู้รู้ หรือให้เบอร์โทรศัพท์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงแก่ผู้เสียภาษีนำไปต่อ และผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 3 คน มองว่า หากผู้เสียภาษีถามเกี่ยวกับเรื่องที่ไม่ทราบ จะให้ผู้เสียภาษีไปติดต่อผู้รู้หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงจะดีกว่า

**ข้อ 6** ผู้ปฏิบัติงาน Gen X ทุกคน คิดว่าตนเองไม่ได้รางวัลอย่างแน่นอน โดยมองว่าตนเองยังมีจุดบกพร่อง ยังไม่สามารถให้บริการที่ดีได้ เนื่องจากยังมีความรู้เกี่ยวกับภาษีอากรไม่มากพอที่จะได้รับรางวัลการให้บริการที่ดีหรือรางวัลอื่นๆ จากกรมสรรพากร

**สรุป** กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X ส่วนใหญ่ (5 คน) มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์กรมสรรพากร แสดงให้เห็นว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X ส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) กับกรมสรรพากร

ลำดับ/ชื่อ	ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	S	I	สรุป
Gen Y									
คนที่ 1	I	S	I	S	S	S	4	2	S
คนที่ 2	I	S	S	S	S	I	4	2	S
คนที่ 3	I	I	S	S	I	I	2	4	I
คนที่ 4	S	S	I	S	S	S	5	1	S
คนที่ 5	I	S	S	S	I	I	3	3	I
คนที่ 6	I	S	S	S	S	S	5	1	S

**ตารางที่ 12** สรุปการตอบคำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y

**ข้อ 1** ผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 1 คน มองว่าวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากรมีความเป็นไปได้ เนื่องจากปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานและให้บริการผู้เสียภาษีในการยื่นแบบออนไลน์ ส่วนผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 5 คน มองว่า วิสัยทัศน์ของกรมสรรพากรมีความเป็นไปได้ แต่อาจจะไม่ทั้งหมด หากต้องการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงก่อน และการพัฒนาระบบการใช้งานต่างๆ ไม่ให้เกิดปัญหา หรือมีความยุ่งยากซับซ้อนต่อการใช้งาน

**ข้อ 2** ผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 5 คน มองว่า หากหัวหน้าสั่งให้ทำสิ่งที่ผิดศีลธรรมหรือเป็นเรื่องทุจริต จะไม่ทำตามและจะปฏิเสธกับหัวหน้าโดยตรง โดยมองการทำงานเป็นข้าราชการและบุคลากรกรมสรรพากรจะต้องมีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบต่อสังคมสาธารณะ และจะต้องจริงจังในการให้บริการผู้เสียภาษี ซึ่งตรงตามหลักสรรพากรคุณธรรม HAS ส่วนผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 1 คน มองว่า ตนขอดูแลสุขภาพก่อน แต่เมื่อเป็นคำสั่งของหัวหน้าคิดว่าอาจจะขัดอะไรเขาไม่ได้

**ข้อ 3** ผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 4 คน เห็นด้วยกับการที่กรมสรรพากรนำเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็วในการทำงาน โดยเฉพาะการปรับปรุงระบบการยื่นภาษีแบบออนไลน์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ต้องการลดการติดต่อของประชาชนที่สำนักงาน ทำให้ผู้เสียภาษีได้รับความสะดวกด้วย และผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 2 คน มองว่า การ



นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน ยังไม่ค่อยมีความสะดวก ยังต้องปรับปรุงอีกมาก เพราะระบบต่าง ๆ มีความยุ่งยากและซับซ้อนอยู่

**ข้อ 4** ผู้ปฏิบัติงาน Gen Y ทั้งหมด 6 คน เห็นด้วยกับกิจกรรมการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเป็นสิ่งที่ดี ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน ทำให้ทราบว่ามีปัญหาอะไร ทำให้เราเห็นมุมที่เราไม่รู้ และช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ที่สำคัญควรจะพูดกันด้วยความจริงและไม่โกรธกัน ซึ่งถ้าเราสามารถพูดกันด้วยความจริง สามารถพูดคุยแนะนำกันได้

**ข้อ 5** หากมีผู้เสียภาษีมาขอความช่วยเหลือหรือขอคำปรึกษาในประเด็นที่ตนเองไม่ทราบ และอาจจะไม่มีความเกี่ยวข้องกับงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 4 คน ยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือผู้เสียภาษีอย่างเต็มที่ โดยไม่ปฏิเสธและละเลยผู้เสียภาษี และจะพยายามค้นหาคำตอบจากเว็บไซต์กรมสรรพากร หรือสอบถามผู้รู้ หากไม่สามารถหาคำตอบได้จริงๆ หรืออาจต้องไปติดต่อส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้องโดยตรง ก็จะดำเนินการหาเบอร์โทรศัพท์ติดต่อให้แก่ผู้เสียภาษี ส่วนผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 2 คน มองว่า หากผู้เสียภาษีสอบถามในเรื่องที่ไม่ทราบ ก็จะทำให้ผู้เสียภาษีไปติดต่อผู้รู้หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงดีกว่า

**ข้อ 6** กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 3 คน มองว่า ตนเองมีศักยภาพเพียงพอและสามารถให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษีได้ โดยหนึ่งในกลุ่มคนดังกล่าว คิดว่าการให้บริการที่ดีและได้รับรางวัลก็เป็นแรงบันดาลใจอย่างหนึ่ง ถึงแม้ว่าจะไม่ได้เป็นตัวเงิน แต่ก็ถือว่าเป็นรางวัลเกียรติยศ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ช่วยสร้างกำลังใจในการทำงานแก่เจ้าหน้าที่ด้วย และผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 3 คน กลับมองว่า ตนเองยังมีจุดบกพร่อง มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย มีความรู้เกี่ยวกับภาษีอากรไม่มาก จึงไม่มีความมั่นใจในการให้บริการแก่ผู้เสียภาษีและอาจไม่สามารถให้บริการที่ดีได้

**สรุป** กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y ส่วนใหญ่ (จำนวน 4 คน) มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์กรมสรรพากร แสดงให้เห็นว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y ส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) กับกรมสรรพากร ส่วนกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y อีก 2 คน มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลในลักษณะแบบปัจเจกบุคคล

## 2) ประเด็นด้านกรอบความคิด (Mindset)

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- C หมายถึง มีกรอบความคิดแบบช่างฝีมือ (Craftsman Mindset)
- P หมายถึง มีกรอบความคิดแบบชอบทำตามความชอบของตนเอง (Passion Mindset) หรือมีลักษณะกรอบความคิดแบบอื่นๆ

ลำดับ/ชื่อ	ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	C	P	สรุป
<b>ผู้บริหาร</b>									
คนที่ 1	C	C	C	C	C	C	6	0	C
คนที่ 2	C	C	C	C	C	P	3	0	C
คนที่ 3	C	C	P	P	P	P	2	4	P

ตารางที่ 13 สรุปการตอบคำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับกรอบความคิด (Mindset) ของกลุ่มผู้บริหาร

**ข้อ 1** ผู้บริหารทั้ง 3 คน มองว่า บุคลากรกรมสรรพากรจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง ต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา เนื่องจากความรู้เกี่ยวกับภาษีอากร เทคโนโลยีต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องพัฒนาคนให้มีความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลงก่อน จึงจะทำให้การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์กรมสรรพากรประสบความสำเร็จ

**ข้อ 2** กลุ่มผู้บริหารทั้ง 3 คน มองว่าหากผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการที่อาจก่อให้เกิดปัญหาต่อการทำงานและองค์กร จะเรียกผู้ใต้บังคับบัญชามาสอบถามปัญหา ตักเตือนด้วยวาจา และจะหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้ได้ จะไม่เพิกเฉยต่อปัญหาเด็ดขาด

**ข้อ 3** กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 2 คน มองว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ทำให้บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ทางด้านดิจิทัลให้มากขึ้น และต้องปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีเพื่อให้สามารถใช้งานระบบต่างๆ ได้ และผู้บริหาร อีก 1 คน มองว่าเทคโนโลยีใหม่ๆ ของกรมสรรพากรทำให้การทำงานบางครั้งไม่ค่อยสะดวกเท่าไร เพราะบางอย่างมีความซับซ้อนต่อการใช้งาน ซึ่งบางระบบงานยังปรับตัวไม่ค่อยทัน อีกทั้งตนเองมีอายุมากแล้ว ทำให้การทำความเข้าใจเทคโนโลยีใหม่ๆ ทำได้ยาก

**ข้อ 4** กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 2 คน ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา หากข้อคิดเห็นนั้นสมเหตุสมผลตนก็ยินดีจะนำไปปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น และกลุ่มผู้บริหาร

จำนวน 1 คน ขอพิจารณาความคิดเห็นก่อนว่าเป็นเรื่องอะไร และสามารถทำได้หรือไม่ หากทำไม่สามารถทำได้ก็อาจจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาตามตรง

**ข้อ 5** ผู้บริหาร จำนวน 2 คน จะพยายามให้ความช่วยเหลือผู้เสียภาษี หากสามารถให้การช่วยเหลือผู้เสียภาษีได้จะรู้สึกดีเป็นอย่างมาก ส่วนผู้บริหาร จำนวน 1 คน มองว่า หากปัญหาบางอย่างไม่สามารถหาคำตอบให้ได้ก็จะต้องขอโทษเขาว่าช่วยแก้ปัญหาไม่ได้จริงๆ โดยอาจให้เขาไปติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง หรือถ้าใครแสดงความไม่พอใจหรือพูดจาไม่ดีด้วย ตนก็จะรู้สึกหงุดหงิดและโมโห จนอาจจะทำกิริยาที่ไม่ดีได้

**ข้อ 6** ผู้บริหาร จำนวน 1 คน มองว่า ความเป็นเลิศหรือความสำเร็จต่างๆ ไม่จำเป็นจะต้องมาจากความเก่งเป็นอย่างเดียว ถ้าทุกคนช่วยกันก็สามารถทำให้สำนักงานประสบความสำเร็จได้ ส่วนผู้บริหาร จำนวน 2 คน มองว่า ตนเองไม่มีความมั่นใจที่จะได้รางวัลการให้บริการที่ดี เพราะมองว่ามีคนที่มีความสามารถมากกว่าตนเอง และมองว่าตนเองยังไม่สามารถให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษีได้

**สรุป** กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 2 คน มีกรอบความคิดแบบช่างฝีมือ (Craftsman Mindset) ส่วนผู้บริหารอีก 1 มีกรอบความคิดแบบทำตามความชอบของตนเอง (Passion Mindset)

ลำดับ/ข้อ	ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	C	P	สรุป
Gen X									
คนที่ 1	C	C	C	C	C	P	5	1	C
คนที่ 2	C	C	C	C	P	P	4	2	C
คนที่ 3	C	P	C	C	P	P	2	4	P
คนที่ 4	P	P	C	C	C	P	3	3	P
คนที่ 5	C	C	C	C	C	P	5	1	C
คนที่ 6	P	C	P	P	P	P	1	5	P

**ตารางที่ 14** สรุปการตอบคำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับกรอบความคิดของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X

**ข้อ 1** ผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 4 คน มองว่า บุคลากรกรมสรรพากรจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน โดยกรมสรรพากรต้องมีการจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึงด้วย ผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 2 คน มอง

ว่า ตนเองไม่มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และไม่ชอบการอ่านหนังสือ โดยคิดว่าหากให้ต้องเรียนรู้หลายๆ เรื่องมากจนเกินไปอาจจะรับไม่ไหว

**ข้อ 2** ผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 4 คน มองว่า หากคำสั่งของหัวหน้าสร้างปัญหาต่อหน้าที่ การงาน จะพยายามหาแนวทางในการแก้ปัญหา จะไม่ยอมแพ้อุปสรรคอย่างเด็ดขาด โดยหากเป็นเรื่องที่ผิดร้ายแรงจะทำการรายงานให้ผู้บังคับบัญชาที่มีลำดับสูงกว่าหัวหน้าให้ทราบ ส่วนผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 2 คน มองว่า หากหัวหน้าสั่งให้ทำสิ่งนี้อาจเกิดปัญหาขึ้น ตนจะไม่ทำและจะปล่อยไว้เฉยๆ ไม่ดำเนินการใดๆ ตามที่สั่ง หรือหากเกิดปัญหากับการทำงานจะขอพิจารณาดูก่อนว่าจะทำอย่างไรต่อไป

**ข้อ 3** ผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 4 คน มองว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน ทำให้ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้งานระบบต่างๆ เพื่อทำความเข้าใจ โดยอาศัยการศึกษาคู่มือ สอบถามผู้รู้ และทดลองใช้ด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการทำงานและสามารถใช้ตอบคำถามแก่ผู้เสีย ภาษีได้ ส่วนผู้ปฏิบัติงาน Gen X 2 คน มองว่า ระบบงานมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งและเครื่อง คอมพิวเตอร์มีปัญหา ทำให้ไม่สะดวกต่อการทำงาน อีกทั้งบางระบบงานใช้งานยาก มีความซับซ้อน ซึ่งตนตามเทคโนโลยีไม่ค่อยทันและไม่ค่อยกระตือรือร้นในการหาความรู้เท่าไร

**ข้อ 4** ผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 5 คน ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากทุกคน และจะนำไป ปรับปรุงในการทำงานของตนเอง โดยมองว่า การนำประสบการณ์และความรู้ของแต่ละคนมาแชร์ ร่วมกัน ทำให้เกิดประโยชน์กับการทำงานเป็นอย่างมาก และผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 1 คน มอง ว่า กิจกรรมดังกล่าวตนเองอาจจะมีส่วนร่วมโดยการไปนั่งฟังเพียงอย่างเดียว คงไม่ได้ช่วยออกความ คิดเห็นอะไร

**ข้อ 5** ผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 3 คน มีความยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือผู้เสียภาษีอย่าง เต็มที่ หากสามารถแก้ปัญหาให้แก่ผู้เสียภาษีได้จะรู้สึกมีความยินดีและมีความสุข และผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 3 คน มองว่า หากให้ผู้เสียภาษีมีปัญหาคือต้องการความช่วยเหลือและตนเองไม่ทราบ หรือไม่เกี่ยวกับหน่วยงานของตนเอง จะให้ผู้เสียภาษีไปติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสอบถามผู้รู้จะ ได้รับการแก้ปัญหาที่ดีกว่า

**ข้อ 6** กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X ทุกคน รู้สึกไม่มั่นใจในความสามารถของตนเอง มองคนที่เก่ง กว่าตนเองจะสามารถประสบความสำเร็จได้มากกว่า อีกทั้งยังมีคนที่ให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษี

มากกว่า ซึ่งบางคนมองว่าตนเองมีบุคลิกที่ไม่ค่อยอ่อนหวาน พูดจาไม่ได้ไพเราะ ผู้เสียภาษีอาจจะไม่ชอบเท่าไร

**สรุป** กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 3 คน มีกรอบความคิดแบบช่างฝีมือ (Craftsman Mindset) และผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 3 คน กรอบความคิดแบบทำตามความชอบของตนเอง (Passion Mindset)

ลำดับ/ข้อ	ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	C	P	สรุป
<b>Gen Y</b>									
คนที่ 1	C	C	C	C	C	C	6	0	C
คนที่ 2	C	C	C	C	C	P	5	1	C
คนที่ 3	C	P	P	C	P	P	2	4	P
คนที่ 4	C	C	C	C	C	C	6	0	C
คนที่ 5	P	C	C	C	P	P	3	3	P
คนที่ 6	C	C	C	C	C	C	6	0	C

**ตารางที่ 15** สรุปการตอบคำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับกรอบความคิดของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y

**ข้อ 1** ผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 5 คน มองว่า บุคลากรกรมสรรพากรจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง ต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เนื่องจากปัจจุบันโลกและสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่ต้องมีความรู้และทักษะที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 1 คน รู้สึกว่าตนเองยังไม่มีความรู้และไม่มีความกระตือรือร้นในการหาความรู้เกี่ยวกับภาษีอากร ทำให้ไม่สามารถให้บริการแก่ผู้เสียภาษีได้

**ข้อ 2** ผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 5 คน มองว่า หากคำสั่งของหัวหน้าสร้างปัญหาต่อหน้าที่การงานหรือเกิดความคับข้องใจที่จะต้องทำสิ่งที่ไม่ดีศีลธรรมหรือทำการทุจริต โดยจะพยายามหาแนวทางในการปัญหาและหาทางออกให้ได้ โดยอาจจะร้องเรียนไปยังผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจเหนือกว่าหัวหน้า หรือร้องเรียนไปยังหน่วยงานภายนอก และผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 1 คน มองว่า หากเป็นคำสั่งที่หัวหน้าสั่งตน ทำให้ไม่อาจขัดคำสั่งได้ ถ้าเป็นเรื่องที่ไม่ร้ายแรงอาจจำเป็นต้องปฏิบัติตาม

**ข้อ 3** ผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 5 คน มองว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีมากขึ้นและต้องพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ อีกทั้งกรมสรรพากรควรจัดการฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ให้มีความทั่วถึง ก่อนจะมีการนำระบบใหม่ๆ มาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและสามารถให้บริการแก่ผู้เสียภาษีอย่างไม่ติดขัด และผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 1 คน เห็นว่า ตนเองยังใช้งานระบบไม่ค่อยคล่อง ยังไม่คุ้นเคยกับระบบงาน เนื่องจากยังมีประสบการณ์ทำงานน้อยอยู่ และบางระบบมีความยุ่งยากซับซ้อน

**ข้อ 4** ผู้ปฏิบัติงาน Gen Y ทั้งหมด 6 คน มองว่า การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทุกคนต้องเปิดใจคุยกันและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อลดปัญหาในการทำงาน โดยหากมีคนมาบอกหรือแนะนำในเรื่องต่างๆ ในการทำงานก็จะยินดีรับฟังและจะนำไปปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

**ข้อ 5** ผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 4 คน มองว่า หากสามารถช่วยแก้ปัญหาให้ผู้เสียภาษีได้ และได้รับความพึงพอใจในการให้บริการจะรู้สึกภาคภูมิใจเป็นอย่างมาก ถ้าเราเห็นสีหน้าของเขาพึงพอใจ เราก็จะรู้สึกดีตามไปด้วย มีความรู้สึกอยากแก้ปัญหาให้เขา อยากช่วยเหลือเขาให้เต็มที่ และจะรู้สึกดีถ้าช่วยเหลือเขาได้สำเร็จ ส่วนผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 2 คน รู้สึกไม่มีความมั่นใจในการให้บริการแก่ผู้เสียภาษี เนื่องจากมีความรู้เกี่ยวกับภาษีอากรไม่มาก และจะ让他ไปติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้รับการแก้ปัญหาที่ดีกว่า

ข้อ 6 ผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 3 คน มองว่า แม้ว่าตนเองจะไม่ใช่คนเก่ง แต่เป็นคนที่มีความพยายาม และต้องการทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุดจะสามารถทำให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและทำให้ไปสู่ความเป็นเลิศในการทำงานได้ แต่ผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 3 คน กลับมองว่า มองคนที่เก่งหรือฉลาดจะสามารถประสบความสำเร็จได้มากกว่า อีกทั้งไม่มั่นใจในความสามารถของตนเองและยังไม่สามารถให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษีได้

**สรุป** กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 4 คน มีกรอบความคิดแบบช่างฝีมือ (Craftsman Mindset) และผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 2 คน กรอบความคิดแบบทำตามความชอบของตนเอง (Passion Mindset) แสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงาน Gen Y ส่วนใหญ่เป็นคนที่มีการอบความคิดในการทำงานที่ต้องการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ชอบการทำงานเป็นทีม และสร้างความเป็นเลิศในการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าแก่องค์กร

### 3) สรุปผลด้านวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและกรอบความคิดของบุคลากร

จากผลการสัมภาษณ์เพื่อทราบถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและกรอบความคิด (Mindset) ของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 ทำให้สามารถจัดกลุ่มบุคลากรตามลักษณะวิสัยทัศน์และลักษณะกรอบความคิด ดังนี้

ประเภท/ลำดับ	ลักษณะวิสัยทัศน์	ลักษณะกรอบความคิด	สรุป
ผู้บริหาร คนที่ 1	S	C	SC
ผู้บริหาร คนที่ 2	S	C	SC
ผู้บริหาร คนที่ 3	S	P	SP
ผู้ปฏิบัติงาน Gen X คนที่ 1	S	C	SC
ผู้ปฏิบัติงาน Gen X คนที่ 2	S	C	SC
ผู้ปฏิบัติงาน Gen X คนที่ 3	I	P	IP
ผู้ปฏิบัติงาน Gen X คนที่ 4	S	P	SP
ผู้ปฏิบัติงาน Gen X คนที่ 5	S	C	SC
ผู้ปฏิบัติงาน Gen X คนที่ 6	S	P	SP
ผู้ปฏิบัติงาน GenY คนที่ 1	S	C	SC
ผู้ปฏิบัติงาน GenY คนที่ 2	S	C	SC
ผู้ปฏิบัติงาน GenY คนที่ 3	I	P	IP
ผู้ปฏิบัติงาน GenY คนที่ 4	S	C	SC
ผู้ปฏิบัติงาน GenY คนที่ 5	I	P	IP
ผู้ปฏิบัติงาน GenY คนที่ 6	S	C	SC

ตารางที่ 16 สรุปลักษณะวิสัยทัศน์และกรอบความคิดของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1

สรุป	Craftsman Mindset (C)	Passion Mindset (P)
Shared Vision (S)	9	3
Individual Mindset (I)	0	3

#### ตารางที่ 17 จัดกลุ่มประเภทบุคลากรตามลักษณะวิสัยทัศน์และกรอบความคิด

จากตารางที่ 16 และ 17 พบว่า สามารถจัดประเภทบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา บางรัก 1 ตามลักษณะวิสัยทัศน์และกรอบความคิด ได้เป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

1) บุคลากรประเภท SC จำนวน 9 คน จำแนกเป็น ผู้บริหาร จำนวน 2 คน ผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 3 คน และผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 4 คน

2) บุคลากรประเภท SP จำนวน 3 คน จำแนกเป็น ผู้บริหาร จำนวน 1 คน และผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 2 คน

3) บุคลากรประเภท IP จำนวน 3 คน จำแนกเป็น ผู้ปฏิบัติงาน Gen X จำนวน 1 คน และผู้ปฏิบัติงาน Gen Y จำนวน 2 คน

#### 4.4 ความสอดคล้องความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรกับวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร

จากผลการสัมภาษณ์ของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 ซึ่งสามารถแบ่งบุคลากรออกเป็น 3 กลุ่ม เพื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรภายในสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 กับวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร ผ่านการขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ D2RIVE โดยวิเคราะห์จากการขับเคลื่อนกลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากรส่งผลต่อบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 หรือไม่ และพิจารณาโครงการ/แผนงานที่มีความโดดเด่นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร ดังนี้

กลยุทธ์ D2RIVE	ประเภท SC (คน)	ประเภท SP (คน)	ประเภท IP (คน)	รวม (คน)
ได้รับอิทธิพล	7	3	3	13
ไม่ได้รับอิทธิพล	2	0	0	2
<b>รวม</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

#### ตารางที่ 18 แสดงจำนวนของบุคลากรที่ได้รับอิทธิพลจากกลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร



จากตารางที่ 18 พบว่า บุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 จำนวน 13 คน ได้รับอิทธิพลจากกลยุทธ์ D2RIVE ทำให้ช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น มีส่วนช่วยให้อายากเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยพยายามศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับภาษีอากร การเข้ารับการฝึกอบรมต่างๆ การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ตนเองสามารถนำความรู้ความสามารถที่มีไปปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งในด้านการจัดเก็บภาษี การให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษี อีกทั้งกลยุทธ์ดังกล่าวยังมีส่วนช่วยทำให้มองเห็นเป้าหมายขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้น

ส่วนบุคลากร จำนวน 2 คน ส่วนบุคลากรอีก 2 คน มองว่า กลยุทธ์ D2RIVE ไม่ได้มีอิทธิพลให้ต้องปรับปรุงตนเองมากนัก เนื่องจากการที่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพัฒนาตนเอง การจัดเก็บภาษีให้เป็นตามเป้าหมาย หรือการมอบบริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษี เป็นหน้าที่ที่ต้องทำอยู่แล้ว โดยส่วนตัวมองว่า กลยุทธ์ D2RIVE มีส่วนช่วยทำให้เห็นทิศทางขององค์กรชัดเจนมากขึ้นและช่วยจัดหมวดหมู่ให้เราหาข้อมูลได้ง่ายขึ้น ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน ทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้น

ด้าน	โครงการ	ผู้บริหาร	ผู้ปฏิบัติงาน	รวม	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย
D : Digital Transformation	โครงการ Pre-fill ข้อมูลลดหย่อนผ่านระบบ e-Filing ให้บริการระบบ My Tax Account	2	7	9	100.00	7.0
	โครงการปรับปรุงระบบยื่นแบบแสดงรายการผ่านอินเทอร์เน็ต (e-Filing)	1	5	6	66.67	
	การให้บริการอัปเดตเอกสารประกอบการขอคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาได้ทันที	1	5	6	66.67	
D : Data Analytics	พัฒนาระบบ Data Analytics เพื่อใช้ในการบริหารจัดการเก็บภาษี	2	2	4	44.44	2.67
	การเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก	1	2	3	33.33	
	การขยายฐานภาษีเชิงรุก/ติดตามการจัดเก็บภาษีจากธุรกิจที่มีศักยภาพผ่าน Web Scraping	1	0	1	11.11	
R : Revenue Collection	กลยุทธ์การคืนภาษีให้รวดเร็ว และถูกต้อง	0	3	3	33.33	3.67
	โครงการอบรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานสำรวจ และติดตามธุรกิจนอกระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสำรวจ	1	2	3	33.33	
	แผนเสริมสร้างความรู้ด้านภาษีอากรให้แก่ผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไป (Tax Literacy), โครงการ Clear cut	1	4	5	55.56	

ตารางที่ 19 โครงการ/แผนงานที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ที่บุคลากรประเภท SC มองว่ามีความโดดเด่นและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับกรมสรรพากร (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ด้าน	โครงการ	ผู้บริหาร	ผู้ปฏิบัติงาน	รวม	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย
I : Innovation	การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ใช้ในการพัฒนางาน	1	1	2	22.22	2.33
	การจัดประกวดนวัตกรรมของหน่วยงาน เพื่อชิงรางวัล Idea for RD รวมถึงมี Tax Innovation Lab	1	1	2	22.22	
	โครงการขับเคลื่อนผลงาน Learning & Sharing ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนและเรียนรู้	1	2	3	33.33	
V : Values	การสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและรับรู้ถึงหลักสรรพากรคุณธรรม (HAS)	1	3	4	44.44	4.00
E : Efficiency	โรงเรียนสรรพากรออนไลน์ เช่น แผนการส่งเสริมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสรรพากรรายบุคคล (Learning Profile)	2	4	6	66.67	4.25
	แผนติดตามการดำเนินการตามแผนงานตัวชี้วัดรวม เก่ง ดี มีความสุข (Joint KPI : D)	1	2	3	33.33	
	แผนปรับภาพลักษณ์กรมสรรพากร (Re-Branding)	1	3	4	44.44	
	โครงการสร้าง content สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ ทาง Social Media ของกรมสรรพากร	1	3	4	44.44	

**ตารางที่ 19** โครงการ/แผนงานที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ที่บุคลากรประเภท SC มองว่ามีความโดดเด่นและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับกรมสรรพากร (ต่อ)

จากตารางที่ 19 โครงการที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ที่บุคลากรประเภท SC จำนวน 9 คน มองว่ามีความโดดเด่นและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับกรมสรรพากร ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกได้มากกว่า 1 โครงการ พบว่า โครงการที่มีความโดดเด่นมากที่สุด คือ โครงการด้าน Digital Transformation (ค่าเฉลี่ย 7.00) รองลงมา คือ โครงการด้าน Efficiency (ค่าเฉลี่ย 4.25) โครงการด้าน Values (ค่าเฉลี่ย 4.00) โครงการด้าน Revenue Collection (ค่าเฉลี่ย 3.67) โครงการด้าน Data Analytics (ค่าเฉลี่ย 2.67) และโครงการด้าน Innovation (ค่าเฉลี่ย 2.33) ตามลำดับ

โดยโครงการที่ได้รับการยอมรับว่ามีความโดดเด่นมากที่สุด คือ โครงการ Pre-fill ข้อมูลลดหย่อนผ่านระบบ e-Filing ให้บริการระบบ My Tax Account จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมา คือ โครงการปรับปรุงระบบยื่นแบบแสดงรายการผ่านอินเทอร์เน็ต (e-Filing) การให้บริการออฟไลน์เอกสารประกอบการขอคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาได้ทันที และโรงเรียนสรรพากรออนไลน์ เช่น แผนการส่งเสริมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสรรพากรรายบุคคล (Learning Profile) จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ส่วนโครงการที่ได้รับความนิยมน้อยที่สุด คือ การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ใช้ในการพัฒนางาน และการจัดประกวดนวัตกรรมของหน่วยงาน เพื่อชิงรางวัล Idea for RD รวมถึงมี Tax Innovation Lab จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ

ละ 22.22 และการขยายฐานภาษีเชิงรุก/ติดตามการจัดเก็บภาษีจากธุรกิจที่มีศักยภาพผ่าน Web Scraping จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11

ด้าน	ผู้บริหาร (คน)	ผู้ปฏิบัติงาน (คน)	รวม (คน)	ร้อยละ
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาษีอากร	1	5	6	66.67
ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	1	6	7	77.78
การทำงานเป็นทีม	1	1	2	22.22
การให้บริการที่ดี (Service Mind)	1	5	6	66.67
มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร	1	1	2	22.22
อยากพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น เพื่อสร้างคุณค่าต่อองค์กร	2	2	4	44.44
อื่นๆ (เข้าใจเป้าหมายขององค์กร)	0	1	1	11.11

**ตารางที่ 20** แสดงอิทธิพลของกลยุทธ์ D2RIVE ต่อการการพัฒนาด้านต่างๆ ของบุคลากรประเภท SC (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

จากตารางที่ 20 พบว่า โครงการที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ส่งผลต่อบุคลากรประเภท SC ส่วนใหญ่เกิดการพัฒนาด้านทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 รองลงมา คือ ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาษีอากร และด้านการให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษี (Service Mind) จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67

ด้าน	โครงการ	ผู้บริหาร	ผู้ปฏิบัติงาน	รวม	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย
D : Digital Transformation	โครงการ Pre-fill ข้อมูลลดหย่อนผ่านระบบ e-Filing ให้บริการระบบ My Tax Account	1	2	3	100.00	2.33
	โครงการปรับปรุงระบบยื่นแบบแสดงรายการผ่านอินเทอร์เน็ต (e-Filing)	0	2	2	66.67	
	การให้บริการอัตโนมัติเอกสารประกอบการขอคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาได้ทันที	0	2	2	66.67	
D : Data Analytics	พัฒนาระบบ Data Analytics เพื่อใช้ในการบริหารจัดการเก็บภาษี		2	2	66.67	2.33
	การเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก	1	2	3	100.00	
	การขยายฐานภาษีเชิงรุก/ติดตามการจัดเก็บภาษีจากธุรกิจที่มีศักยภาพผ่าน Web Scraping	0	2	2	66.67	
R : Revenue Collection	กลยุทธ์การคืนภาษีให้รวดเร็ว และถูกต้อง	0	2	2	66.67	2.33
	โครงการอบรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานสำรวจ และติดตามธุรกิจนอกระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสำรวจ	0	2	2	66.67	
	แผนเสริมสร้างความรู้ด้านภาษีอากรให้แก่ผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไป (Tax Literacy), โครงการ Clear cut	1	2	3	100.00	
I : Innovation	การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ใช้ในการพัฒนางาน	0	0	0	0.00	0.67
	การจัดประกวดนวัตกรรมของหน่วยงาน เพื่อชิงรางวัล Idea for RD รวมถึงมี Tax Innovation Lab	0	0	0	0.00	
	โครงการขับเคลื่อนผลงาน Learning & Sharing ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนและเรียนรู้	1	1	2	66.67	
V : Values	การสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและรับรู้ถึงหลักสรรพากรคุณธรรม (HAS)	1	2	3	100.00	3.00
E : Efficiency	โรงเรียนสรรพากรออนไลน์ เช่น แผนการส่งเสริมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสรรพากรรายบุคคล (Learning Profile)	0	2	2	66.67	2.00
	แผนติดตามการดำเนินการตามแผนงานตัวชี้วัดร่วม เก่ง ดี มีความสุข (Joint KPI : D)	0	2	2	66.67	
	แผนปรับภาพลักษณ์กรมสรรพากร (Re-Branding)	0	2	2	66.67	
	โครงการสร้าง content สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ ทาง Social Media ของกรมสรรพากร	1	1	2	66.67	

ตารางที่ 21 โครงการที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ที่บุคลากรประเภท SP มองว่ามีความโดดเด่นและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับกรมสรรพากร (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

จากตารางที่ 21 โครงการที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ที่บุคลากรประเภท SP จำนวน 3 คน มองว่ามีความโดดเด่นและทำให้เกิดการเปลี่ยนกับกรมสรรพากร ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกได้มากกว่า 1 โครงการ พบว่า โครงการที่มีความโดดเด่นมากที่สุด คือ โครงการด้าน Values (ค่าเฉลี่ย 3.00) รองลงมา คือ โครงการด้าน Digital Transformation (ค่าเฉลี่ย 2.33) โครงการด้าน Data Analytics (ค่าเฉลี่ย 2.33) โครงการด้าน Revenue Collection (ค่าเฉลี่ย 2.33) โครงการด้าน Efficiency (ค่าเฉลี่ย 2.00) และโครงการด้าน Innovation (ค่าเฉลี่ย 0.67) ตามลำดับ

โดยโครงการที่ได้รับการยอมรับว่ามีความโดดเด่นมากที่สุด คือ โครงการ Pre-fill ข้อมูลลดหย่อนผ่านระบบ e-Filing ให้บริการระบบ My Tax Account, การเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก, แผนเสริมสร้างความรู้ด้านภาษีอากรให้แก่ผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไป (Tax Literacy), โครงการ Clear cut และการสร้างความตระหนักและรับรู้ถึงหลักสรรพากรคุณธรรม (HAS) จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ส่วนโครงการที่ได้รับความนิยมน้อยที่สุด คือ การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ใช้ในการพัฒนางาน และการจัดประกวดนวัตกรรมของหน่วยงาน เพื่อชิงรางวัล Idea for RD รวมถึงมี Tax Innovation Lab จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.00

ด้าน	ผู้บริหาร (คน)	ผู้ปฏิบัติงาน (คน)	รวม(คน)	ร้อยละ
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาษีอากร	1	2	3	100.00
ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	0	2	2	66.67
การทำงานเป็นทีม	0	2	2	66.67
การให้บริการที่ดี (Service Mind)	0	2	2	66.67
มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร	0	1	1	33.33
อยากพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น เพื่อสร้างคุณค่าต่อองค์กร	1	2	3	100.00

ตารางที่ 22 แสดงอิทธิพลของกลยุทธ์ D2RIVE ต่อการการพัฒนาด้านต่างๆ ของบุคลากรประเภท SP (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

จากตารางที่ 22 พบว่า โครงการที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ส่งผลต่อบุคลากรประเภท SP ส่วนใหญ่เกิดการพัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาษีอากร และด้านอยากพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น เพื่อสร้างคุณค่าต่อองค์กร จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมา คือ ด้านทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษี (Service Mind) จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67

ด้าน	โครงการ	ผู้ปฏิบัติงาน	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย
D : Digital Transformation	โครงการ Pre-fill ข้อมูลลดหย่อนผ่านระบบ e-Filing ให้บริการระบบ My Tax Account	3	100.00	2.00
	โครงการปรับปรุงระบบยื่นแบบแสดงรายการผ่านอินเทอร์เน็ต (e-Filing)	2	66.67	
	การให้บริการอัตโนมัติเอกสารประกอบการขอคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาได้ทันที	1	33.33	
D : Data Analytics	พัฒนาระบบ Data Analytics เพื่อใช้ในการบริหารจัดการเก็บภาษี	0	0.00	0.33
	การเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก	1	33.33	
	การขยายฐานภาษีเชิงรุก/ติดตามการจัดเก็บภาษีจากธุรกิจที่มีศักยภาพผ่าน Web Scraping	0	0.00	
R : Revenue Collection	กลยุทธ์การคืนภาษีให้รวดเร็ว และถูกต้อง	2	66.67	1.67
	โครงการอบรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานสำรวจและติดตามธุรกิจนอกระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสำรวจ	0	0.00	
	แผนเสริมสร้างความรู้ด้านภาษีอากรให้แก่ผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไป (Tax Literacy), โครงการ Clear cut	3	100.00	
I : Innovation	การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ใช้ในการพัฒนางาน	0	0.00	0.33
	การจัดประกวดนวัตกรรมของหน่วยงาน เพื่อชิงรางวัล Idea for RD รวมถึงมี Tax Innovation Lab	0	0.00	
	โครงการขับเคลื่อนผลงาน Learning & Sharing ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนและเรียนรู้	1	33.33	
V : Values	การสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและรับรู้ถึงหลักสัทธิธรรมคุณธรรม (HAS)	2	66.67	2.00
E : Efficiency	โรงเรียนสรรพากรออนไลน์ เช่น แผนการส่งเสริมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสรรพากรรายบุคคล (Learning Profile)	2	66.67	1.50
	แผนติดตามการดำเนินการตามแผนงานตัวชี้วัดร่วม เก่ง ดี มีความสุข (Joint KPI : D)	2	66.67	
	แผนปรับภาพลักษณ์กรมสรรพากร (Re-Branding)	1	33.33	
	โครงการสร้าง content สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ ทาง Social Media ของกรมสรรพากร	1	33.33	

**ตารางที่ 23** โครงการที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ที่บุคลากรประเภท IP มองว่ามีความโดดเด่นและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับกรมสรรพากร (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

จากตารางที่ 23 โครงการ/แผนงานที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ที่บุคลากรประเภท IP จำนวน 3 คน มองว่ามีความโดดเด่นและทำให้เกิดการเปลี่ยนกับกรมสรรพากร ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกได้มากกว่า 1 โครงการ พบว่า โครงการที่มีความโดดเด่นมากที่สุด คือ โครงการด้าน Digital Transformation และโครงการด้าน Values (ค่าเฉลี่ย 2.00) รองลงมา คือ โครงการด้าน Revenue Collection (ค่าเฉลี่ย 1.67) โครงการด้าน Efficiency (ค่าเฉลี่ย 1.50) โครงการด้าน Data Analytics (ค่าเฉลี่ย 0.33) และโครงการด้าน Innovation (ค่าเฉลี่ย 0.33) ตามลำดับ

โดยโครงการที่ได้รับการยอมรับว่ามีความโดดเด่นมากที่สุด คือ โครงการ Pre-fill ข้อมูลลดหย่อนผ่านระบบ e-Filing ให้บริการระบบ My Tax Account และแผนเสริมสร้างความรู้ด้านภาษีอากรให้แก่ผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไป (Tax Literacy), โครงการ Clear cut จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ส่วนโครงการที่ได้รับความนิยมน้อยที่สุด คือ พัฒนาระบบ Data Analytics เพื่อใช้ในการบริหารจัดการเก็บภาษี, การขยายฐานภาษีเชิงรุก/ติดตามการจัดเก็บภาษีจากธุรกิจที่มีศักยภาพผ่าน Web Scraping, โครงการอบรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานสำรวจและติดตามธุรกิจนอกระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสำรวจ, การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ใช้ในการพัฒนางาน และการจัดประกวดนวัตกรรมของหน่วยงาน เพื่อชิงรางวัล Idea for RD รวมถึงมี Tax Innovation Lab จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.00

ด้าน	ผู้ปฏิบัติงาน(คน)	ร้อยละ
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาษีอากร	2	66.67
ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	2	66.67
การทำงานเป็นทีม	2	66.67
การให้บริการที่ดี (Service Mind)	3	100.00
มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร	1	33.33
อยากพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น เพื่อสร้างคุณค่าต่อองค์กร	2	66.67

**ตารางที่ 24** แสดงอิทธิพลของกลยุทธ์ D2RIVE ต่อการการพัฒนาด้านต่างๆ ของบุคลากรประเภท IP (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

จากตารางที่ 24 พบว่า โครงการ/แผนงานที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ส่งผลต่อบุคลากรประเภท IP ส่วนใหญ่เกิดการพัฒนาด้านการให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษี (Service Mind) จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมา คือ ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาษีอากร ด้านทักษะ

เทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านอยากพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น เพื่อสร้างคุณค่าต่อองค์กร จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67

บุคลากร	โครงการที่ได้รับอิทธิพลสูง	โครงการที่ได้รับอิทธิพลน้อย
ประเภท SC	<b>Digital Transformation:</b> โครงการ Pre-fill ข้อมูลลดหย่อนผ่านระบบ e-Filing ให้บริการระบบ My Tax Account, การให้บริการอัตโนมัติเอกสารประกอบการขอคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาได้ทันที <b>Efficiency:</b> โรงเรียนสรรพากรออนไลน์	<b>Innovation:</b> การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ใช้ในการพัฒนางาน, การจัดประกวดนวัตกรรมของหน่วยงาน เพื่อชิงรางวัล Idea for RD <b>Data Analytics:</b> การขยายฐานภาษีเชิงรุก/ติดตามการจัดเก็บภาษีจากธุรกิจที่มีศักยภาพผ่าน Web Scraping
ประเภท SP	<b>Digital Transformation:</b> โครงการ Pre-fill ข้อมูลลดหย่อนผ่านระบบ e-Filing ให้บริการระบบ My Tax Account, <b>Values:</b> การสร้างความตระหนักและรับรู้ถึงหลักสรรพากรคุณธรรม (HAS)	<b>Innovation:</b> การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ใช้ในการพัฒนางาน, การจัดประกวดนวัตกรรมของหน่วยงาน เพื่อชิงรางวัล Idea for RD <b>Efficiency:</b> โรงเรียนสรรพากรออนไลน์
ประเภท IP	<b>Digital Transformation:</b> โครงการ Pre-fill ข้อมูลลดหย่อนผ่านระบบ e-Filing ให้บริการระบบ My Tax Account <b>Values:</b> การสร้างความตระหนักและรับรู้ถึงหลักสรรพากรคุณธรรม (HAS)	<b>Data Analytics:</b> พัฒนาระบบ Data Analytics เพื่อใช้ในการบริหารจัดการเก็บภาษี <b>Innovation:</b> การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ใช้ในการพัฒนางาน

#### ตารางที่ 25 โครงการที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรแต่ละประเภท

จากตารางข้างต้น ทำให้เห็นว่า โครงการที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในภาพรวมมากที่สุด คือ ด้าน Digital Transformation: โครงการ Pre-fill ข้อมูลลดหย่อนผ่านระบบ e-Filing ให้บริการระบบ My Tax Account เช่น ข้อมูลเงินได้ตามมาตรา 40(1) ข้อมูลเบี้ยประกันชีวิต เบี้ยประกันสุขภาพ ข้อมูลการบริจาคผ่าน e-Donation เป็นต้น ด้าน Values: การสร้างความตระหนักและรับรู้ถึงหลักสรรพากรคุณธรรม (HAS) เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ (Honesty) ความรับผิดชอบ (Accountability) และมอบใจให้บริการ (Service Mind) ในส่วนโครงการที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในภาพรวมน้อยที่สุด คือ ด้าน Data Analytics: พัฒนาระบบ Data Analytics เพื่อใช้ในการบริหารจัดการเก็บภาษี, การขยายฐานภาษีเชิงรุก/ติดตามการจัดเก็บภาษีจากธุรกิจที่มีศักยภาพผ่าน Web Scraping และด้าน Innovation: การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ใช้ในการพัฒนางาน, การจัดประกวดนวัตกรรมของหน่วยงาน เพื่อชิงรางวัล Idea for RD



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้แนวคิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ D2RIVE ของ กรมสรรพากร: กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา พฤติกรรมส่วนบุคคลและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 เพื่อพิจารณาว่ามีความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่ สาขาบางรัก 1 กับวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร เพื่อประเมินความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ D2RIVE มาใช้เพื่อการขับเคลื่อนกรมสรรพากรไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และเพื่อให้ กรมสรรพากรสามารถหาแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรได้ เพื่อนำผลการศึกษาไปสู่การ เสนอแนะแนวทางการการประยุกต์ใช้แนวคิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ D2RIVE ของ กรมสรรพากรให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัย ได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งศึกษารวบรวมข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็น ข้าราชการและบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 โดยผลการศึกษามีสรุปได้ ดังนี้

#### 5.1 การประเมินผลความสำเร็จของกลยุทธ์ D2RIVE ต่อการขับเคลื่อนกรมสรรพากรไปสู่วิสัยทัศน์

การประเมินผลความสำเร็จของกลยุทธ์ D2RIVE จะพิจารณาจากความเห็นพ้องต้องกันของ บุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในกรมสรรพากรมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสามารถมองเห็นเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกับที่องค์กร ต้องการ ซึ่งการนำกลยุทธ์ D2RIVE มาใช้ในการขับเคลื่อนกรมสรรพากรของ ดร.เอกนิติ นิติทัณฑ์ ประภาส ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เป็นต้นมา ส่งผลให้บุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา บางรัก 1 ได้มองเห็นทิศทางขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้นว่ากรมสรรพากรต้องการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาปรับใช้ในกระบวนการทำงาน (Digital Transformation) การนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ (Data Analytics) เพื่อใช้ในการทำงาน จัดวางกลยุทธ์ และการจัดทำนโยบายการจัดเก็บภาษีให้เป็นไปตาม เป้าหมาย (Revenue Collection) การส่งเสริมและสนับสนุนการเกิดนวัตกรรม (Innovation) ภายในองค์กร การทำให้กรมสรรพากรมีวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร (Values) เป็นองค์กรคุณธรรม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมองผู้เสียภาษีเป็นศูนย์กลาง ตามหลักสรรพากรคุณธรรม (HAS) และ การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency)

จากผลการสัมภาษณ์มุมมองและการรับรู้กลยุทธ์ D2RIVE ของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ D2RIVE ก่อให้เกิดโครงการที่มีอิทธิพลทำให้บุคลากรมองเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน ซึ่งถือเป็นจุดแข็งของกลยุทธ์ดังกล่าว อย่างไรก็ตามมีโครงการบางด้านที่บุคลากรไม่ได้รับอิทธิพลหรือมีการรับรู้มากเท่าที่ควร ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนหรือข้อควรปรับปรุงของกลยุทธ์ D2RIVE จากผลการศึกษาทำให้สามารถสรุปผลการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของกลยุทธ์ D2RIVE ดังนี้

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p><b>D: Digital Transformation</b> การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงและปรับใช้กับกระบวนการทำงานที่รับผิดชอบ</p> <p><b>R: Revenue Collection</b> กลยุทธ์การจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p><b>V: Values</b> บุคลากรตระหนักรู้ถึงหลักสรรพากรคุณธรรม (HAS)</p> <p><b>E: Efficiency</b> ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและส่งเสริมบรรยากาศการทำงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม</p>	<p><b>D: Data Analytics</b> การนำเอาศาสตร์การวิเคราะห์ ข้อมูลจาก Big Data มาเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี</p> <p><b>I: Innovation</b> การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ในการสร้างนวัตกรรม</p>

ตารางที่ 26 จุดแข็งและจุดอ่อนของกลยุทธ์ D2RIVE กรมสรรพากร

### 1) จุดแข็ง (Strength) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

(1) **Digital Transformation** เป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงและปรับใช้กับกระบวนการทำงานที่รับผิดชอบ ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดการตื่นตัวและช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี สะท้อนจากความสำเร็จของโครงการที่สำคัญ ได้แก่ โครงการ Pre-fill ข้อมูลลดหย่อนผ่านระบบ e-Filing โดยให้บริการผ่านระบบ My Tax Account ซึ่งโครงการดังกล่าวเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลจากภายนอก เช่น ข้อมูลเบี้ยประกันชีวิต/ประกันชีวิตแบบบำนาญ/ประกันสุขภาพ ข้อมูลการบริจาคผ่าน e-Donation เป็นต้น โดยโครงการดังกล่าวทำให้การทำงานของเจ้าหน้าที่ที่มีความสะดวก ประหยัดการใช้กระดาษ และยังช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้เสียภาษีในการยื่นแบบแสดงรายการเงินได้บุคคลธรรมดา

(2) **Revenue Collection** ซึ่งเป็นการจัดทำกลยุทธ์การจัดเก็บภาษีอากรให้ เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งทำให้บุคลากรของกรมสรรพากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาษีอากรมากขึ้น และช่วยทำให้เรื่องภาษีอากรเป็นเรื่องที่เข้าใจง่ายสำหรับประชาชน โดยโครงการที่สำคัญ ได้แก่ แผนเสริมสร้างความรู้ด้านภาษีอากรให้แก่ผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไป (Tax Literacy) เช่น โครงการ Clear cut แผนจัดทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อสร้างความรู้ และความสนใจในการเสียภาษี

(3) **Values** เป็นการสร้างความตระหนักรู้ถึงหลักสรรพากรคุณธรรม ผ่านแผนการ ขับเคลื่อนกรมสรรพากรสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมโดยการประเมินพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึง ประสงค์ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรเป็นที่มีความซื่อสัตย์ (Honesty) ความรับผิดชอบ (Accountability) และมอบใจให้บริการ (Service Mind)

(4) **Efficiency** ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทั้งด้าน บุคลากรและการสร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งทำ ให้บุคลากรได้รับฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง ผ่านโครงการที่สำคัญ เช่น โรงเรียนสรรพากรออนไลน์ เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและเพื่อนำไปเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

## 2) จุดอ่อน (Weakness) ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่

(1) **Data Analytics** เป็นการนำศาสตร์การวิเคราะห์และจัดการข้อมูล Big Data เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี ซึ่งมีโครงการที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาระบบ Data Analytics เพื่อใช้ในการบริหารจัดการเก็บภาษี, การเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก เป็นต้น ซึ่งโครงการต่างๆ มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานและเจ้าหน้าที่เฉพาะกลุ่มเท่านั้น บุคลากรส่วนใหญ่จึงไม่คุ้นเคยกับ โครงการในด้านดังกล่าว

(2) **Innovation** การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ในการสร้างนวัตกรรม โดยมีโครงการนำร่อง ได้แก่ การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ใช้ ในการพัฒนางาน ซึ่งเป็นโครงการนำร่องเพื่อจัดฝึกอบรมแก่ผู้บริหารขององค์กรที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ ชำนาญการพิเศษขึ้นไป เพื่อให้ผู้บริหารนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการทำงานและเพื่อถ่ายทอดไปสู่ ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป ซึ่งทำให้โครงการดังกล่าวไม่เป็นที่รู้จักในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน และมีโครงการ จัดประกวดนวัตกรรมของหน่วยงาน เพื่อชิงรางวัล Idea for RD รวมถึงมี Tax Innovation Lab ซึ่งผู้ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนใหญ่ไม่มีก็คนภายในองค์กร ซึ่งผู้เข้าแข่งขันต้องมีความรู้ความสามารถในการ สร้างนวัตกรรมในการทำงาน แต่กรมสรรพากรยังขาดความพร้อมด้านบุคลากรในภาพรวม และ

**ขาดความพร้อมของงบประมาณ**ในการดำเนินการโครงการดังกล่าว ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาอีกสักระยะหนึ่งให้มีรากฐานมั่นคงมากพอจึงจะประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้

กล่าวโดยสรุป การนำกลยุทธ์ D2RIVE มาขับเคลื่อนองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร ถือว่าประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งและดำเนินการเป็นไปในทิศทางตามที่อธิบดีกรมสรรพากรต้องการ เนื่องจากผลของกลยุทธ์ดังกล่าวทำให้บุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 เกิดการพัฒนาความรู้และทักษะต่างๆ มากขึ้น ทั้งทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจากการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบของกรมสรรพากร ทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาษีอากรมากขึ้น จากการได้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งในสถานที่จริงและในระบบออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงจากที่ไหนก็ได้ การตระหนักถึงการให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษีและการมองผู้เสียภาษีเป็นศูนย์กลาง ซึ่งประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับบุคลากรเหล่านี้ ทำให้บุคลากรแต่ละคนต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ต้องการเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ต่อการทำงาน การนำกลยุทธ์ D2RIVE มาขับเคลื่อนกรมสรรพากรจึงมีส่วนช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อสร้างคุณค่าต่อองค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากรที่ว่า “องค์กรชั้นนำที่จัดเก็บภาษีอย่างโปร่งใสเป็นธรรม ด้วยนวัตกรรมและบุคลากรคุณภาพ เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการคลัง”

## 5.2 องค์ประกอบที่ทำให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากรประสบความสำเร็จ

การจะทำให้บุคลากรสามารถร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ได้นั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความเข้าใจบริบทขององค์กรก่อน ตามการศึกษาของยูเวส หลุดพา (2561) พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์องค์กรภาครัฐ จะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อดูสถานการณ์ในขณะนั้น และควรคำนึงถึงปัจจัยด้านทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุดิบหรือเครื่องมือ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) เพื่อนำไปวิเคราะห์และวางแผนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร ผู้วิจัยจึงได้สรุปถึงองค์ประกอบที่ทำให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งหมด 4 ปัจจัย ดังนี้

### 1. บุคลากร (Man)

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การขับเคลื่อนองค์กรประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังได้ ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้พฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กรของตนเอง โดยการศึกษาจากแรงจูงใจในการทำงาน ทักษะคติในการทำงาน ลักษณะวิสัยทัศน์ส่วนตัว และ

กรอบความคิด (Mindset) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของบุคลากรเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป จากผลการศึกษาเอกสารทางวิชาและสัมภาษณ์ความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 ทำให้สามารถแบ่งกลุ่มบุคลากรภายในองค์กรออกไปเป็น 4 ประเภท ดังนี้

บุคลากรประเภท SC	บุคลากรประเภท SP
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร</li> <li>- ต้องการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มองว่าความสามารถพัฒนาได้ด้วยความพยายามของตนเอง</li> <li>- มีความอดทนสูง ชอบเรียนรู้จากปัญหา และหาแนวทางในการแก้ปัญหาให้ดีขึ้น</li> <li>- ชอบการทำงานเป็นทีม ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงตนเอง</li> <li>- มียินดีหรือมีความสุขในการให้บริการแก่ผู้เสียภาษี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร</li> <li>- มองว่าการพัฒนาความรู้ความสามารถมีข้อจำกัด เพราะความเก่งเป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เปลี่ยนแปลงได้ยาก</li> <li>- ไม่ชอบงานที่มีความท้าทาย ความอดทนต่ำ หากงานเกิดปัญหามักจะโทษผู้อื่น</li> <li>- เลือกทำงานที่ตนเองชอบ หากไม่พอใจจะลาออกหรือเปลี่ยนสายงานไปเรื่อย ๆ</li> <li>- รู้สึกเฉยๆ กับการให้บริการแก่ผู้เสียภาษี</li> </ul>
บุคลากรประเภท IC	บุคลากรประเภท IP
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวเป็นแบบปัจเจกบุคคล</li> <li>- เป็นคนที่พร้อมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มองว่าความสามารถพัฒนาได้ด้วยความพยายามของตนเอง</li> <li>- ชอบงานที่มีความท้าทาย ไม่น่าเบื่อ ชอบเรียนรู้จากปัญหา</li> <li>- ชอบการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงานเป็นทีม</li> <li>- รู้สึกมีความสุขในการให้บริการแก่ผู้เสียภาษี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวเป็นแบบปัจเจกบุคคล</li> <li>- ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง มองว่าความเก่งเป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เปลี่ยนแปลงได้ยาก</li> <li>- ไม่ชอบงานที่มีความท้าทาย หากงานเกิดปัญหามักจะโทษผู้อื่น</li> <li>- เลือกทำงานที่ตนเองชอบ งานที่ทำแล้วมีความสุข หากไม่ชอบก็จะลาออกจากงานหรือโยกย้ายตำแหน่งงานไปเรื่อย ๆ</li> <li>- รู้สึกเฉยๆ กับการให้บริการแก่ผู้เสียภาษี</li> </ul>

#### ตารางที่ 27 การแบ่งประเภทบุคลากรตามวิสัยทัศน์ส่วนตัวบุคคลและกรอบความคิด

จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า บุคลากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 จำนวน 15 คน สามารถแบ่งบุคลากรเป็น 3 ประเภท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบุคลากรประเภท SC คิดเป็นร้อยละ 60

(9 คน) บุคลากรประเภท SP คิดเป็นร้อยละ 30 (3 คน) และบุคลากรประเภท IP คิดเป็นร้อยละ 30 (3 คน) แสดงให้เห็นว่า บุคลากรส่วนใหญ่ของหน่วยงานเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) กล่าวคือ **มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับกรมสรรพากร** และมองว่า การนำกลยุทธ์ D2RIVE มาใช้ในกรมสรรพากรจะช่วยขับเคลื่อนกรมสรรพากรไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Peter Senge ซึ่งหากบุคลากรในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วม จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

อีกทั้งบุคลากรส่วนใหญ่ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 ยังเป็นคนที่มีการอบความคิดแบบช่างฝีมือ หรือ Craftsman Mindset ที่พร้อมเรียนรู้ มีความพยายามพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน เกิดการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสุขที่ให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษี ซึ่งสอดคล้องกับการอธิบายกรอบความคิดในการทำงานของ Cal Newport ที่อธิบายว่า ถ้าบุคลากรในองค์กรสามารถปรับกรอบความคิดให้เป็น Craftsman Mindset ได้ จะทำให้มีความสุขในการทำงาน ได้พัฒนาตนเอง สังคมความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองและองค์กรเพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

กล่าวโดยสรุปจากผลการศึกษา พบว่า ภายในองค์กรมีบุคลากรหลากหลายประเภทแตกต่างกันออกไป ทำให้แต่ละคนมีพฤติกรรม ความคิด ทักษะคติ วิสัยทัศน์ และกรอบความคิด (Mindset) ที่แตกต่างกันออกไป **ผู้บริหารของหน่วยงานจึงจะต้องเข้าใจธรรมชาติของบุคลากรตนเอง** ซึ่งการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่วิสัยทัศน์ได้นั้น กรมสรรพากรต้องการบุคลากรประเภท SC เพื่อสร้างประโยชน์และคุณค่าต่อองค์กรอย่างสูงสุด อย่างไรก็ตามบุคลากรประเภทอื่นควรได้รับการพัฒนาและมอบหมายให้มีความเหมาะสมตาม ซึ่งมีความโดดเด่น และจุดแข็งเฉพาะตัวตามแต่ละประเภท ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติของบุคลากร และพยายามลดช่องว่างบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวเป็นแบบปัจเจกบุคคลหรือมีการอบความคิดแบบทำตามความชอบตนเอง ให้เป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์ร่วมและกรอบความคิดแบบช่างฝีมือ เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังได้

## 2. งบประมาณ (Money)

การขับเคลื่อนกลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร เป้าหมายต้องการที่จะช่วยยกระดับกรมสรรพากรไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการทำงาน (Digital Transformation) ของเจ้าหน้าที่กรมสรรพากร อีกทั้งช่วยอำนวยความสะดวกและสร้างบริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษี รวมทั้งการนำข้อมูลเกี่ยวกับภาษีอากรและผู้เสียภาษีมาจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งการจะทำให้โครงการต่างๆ ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก

แต่ด้วยงบประมาณของกรมสรรพากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและข้อจำกัดของกฎระเบียบในการใช้จ่ายงบประมาณขององค์กรภาครัฐ ทำให้โครงการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี การวิเคราะห์ข้อมูล และนวัตกรรมมีข้อจำกัดตามไปด้วย ส่งผลให้โครงการดังกล่าวยังไม่เป็นที่แพร่หลายในกรมสรรพากรมากนัก ปัจจุบันการดำเนินโครงการต่างๆ มักจะทำในลักษณะ Sandbox ก่อน เพื่อทดลองหาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยหากโครงการใดมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปปฏิบัติก็จะนำไปใช้ในการทั่วไปภายในองค์กร ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาไม่ให้มีการใช้จ่ายงบประมาณไปโดยเปล่าประโยชน์หากโครงการล้มเหลว

จะเห็นได้ว่า กรมสรรพากรมีความพยายามใช้งบประมาณที่มาจากภาษีของประชาชนที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการวางแผนจัดทำโครงการโดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ดำเนินโครงการด้วยความระมัดระวังและเปลี่ยนกระบวนการคิด กรมสรรพากรได้แก้ปัญหาโดยให้ภาคเอกชนมาร่วมมือในการทำงาน จากการพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการยื่นแบบแสดงรายการภาษี ในลักษณะ Open API โดยที่กรมสรรพากรไม่ต้องลงทุนเอง แต่มีหน้าที่เพียงการควบคุมมาตรฐาน ซึ่งเป็นการช่วยแก้ปัญหาในเรื่องงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดได้

## 3. วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือ (Material)

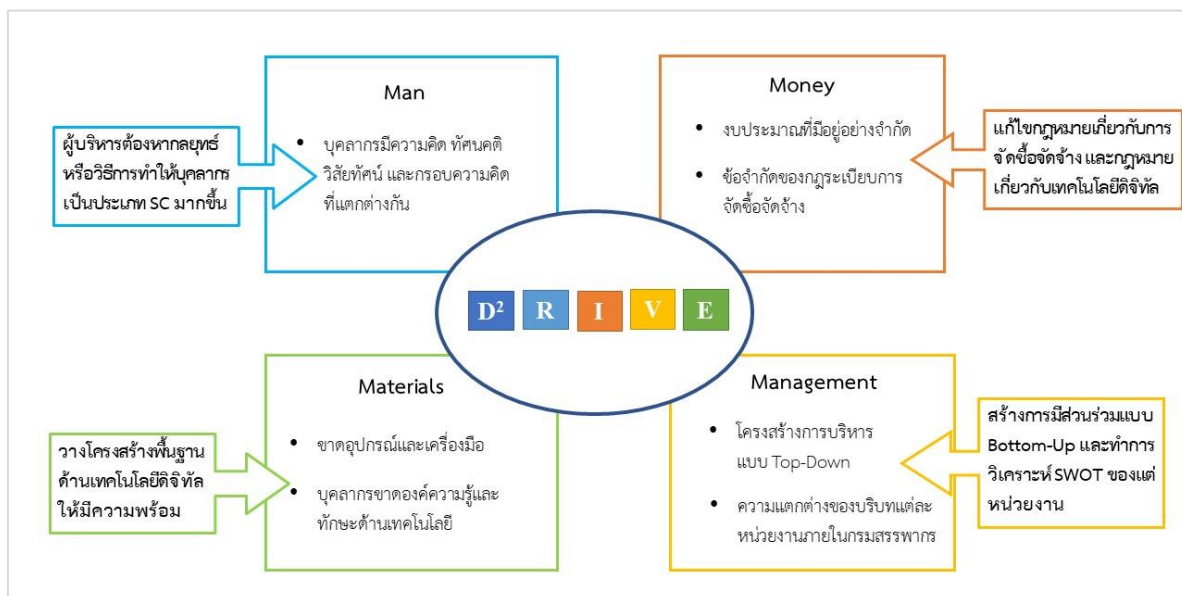
การขับเคลื่อนกลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นที่จะต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่สำคัญ โดยเฉพาะเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีศักยภาพสูง ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่มีจำนวนมหาศาล ซึ่งปัจจุบันกรมสรรพากรมีเครื่องมือดังกล่าวอาจจะไม่เพียงพอต่อความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเฉพาะการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ประกอบการผ่านทางแพลตฟอร์ม

ออนไลน์ซึ่งมีความสำคัญกับระบบเศรษฐกิจในปัจจุบันนั้นยังไม่สามารถจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งเหตุผลส่วนหนึ่งมาจากงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ขณะเดียวกันองค์กรยังขาดบุคลากรที่มีองค์ความรู้และทักษะในการคิดค้นนวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ในการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจับเก็บภาษี จึงทำให้การทำ Data Analytics ยังไม่สมบูรณ์ และนำไปใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่ ก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ในแต่ละพื้นที่ได้ เช่น ข้อมูลที่ได้ไม่สมบูรณ์ชัดเจน ขาดความถูกต้อง เกิดความล่าช้าจากการที่ต้องกรองข้อมูลที่ไม่จำเป็นออกไป เป็นต้น

#### 4. การบริหารจัดการ (Management)

การบริหารจัดการองค์กรของกรมสรรพากรผ่านกลยุทธ์ D2RIVE ได้มีความพยายามนำการบริหารรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน โดยให้บุคลากรในระดับผู้บริหารขึ้นไปอบรมหลักสูตรด้านการบริหารจัดการองค์กรรูปแบบใหม่ เช่น การทำงานแบบ Agile Organization การนำแนวคิด Design Thinking เพื่อปรับมุมมองความคิดของผู้บริหารกรมสรรพากรในทุกระดับเพื่อให้มีมุมมองความคิดใหม่ๆ สามารถนำไปถ่ายทอดงานสู่การปฏิบัติต่อไปได้ อย่างไรก็ตามด้วยโครงสร้างขององค์กรที่มีลักษณะการทำงานแบบลำดับชั้นจากบนลงล่าง (Top-down) และบริบทของแต่ละหน่วยงานภายในกรมสรรพากรที่มีลักษณะไม่เหมือนกัน ทำให้แผนการปฏิบัติราชการบางอย่างไม่สามารถนำมาใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ ตามความแตกต่างของบริบทในแต่ละพื้นที่ อีกทั้งบางปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานระดับล่างไม่ได้สะท้อนไปถึงผู้บริหารระดับสูงแต่อย่างใด ดังนั้น กรมสรรพากรจึงควรมีการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกคนภายในองค์กร อีกทั้งต้องรับฟังปัญหาจากหน่วยงานระดับล่างให้สามารถสะท้อนปัญหาไปถึงผู้บริหารระดับสูงของกรมสรรพากรได้





ภาพที่ 7 ความเกี่ยวข้องของปัจจัยด้านทรัพยากรทางการบริหาร (4M) กับกลยุทธ์ D2RIVE

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยด้านทรัพยากรทางการบริหารที่ประกอบด้วย บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) ถือมีความสำคัญให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากร อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านบุคลากร ถือว่ามีความสำคัญที่สุด ซึ่งคนที่มีความเหมาะสมในการขับเคลื่อนองค์กรมากที่สุด คือ บุคลากรประเภท SC ซึ่งเป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และมีกรอบความคิดแบบช่างฝีมือ (Craftsman Mindset) ซึ่งเป็นคนที่ต้องการพัฒนาตนเอง สะสมทักษะและองค์ความรู้ จนนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ จากผลการประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ D2RIVE พบว่า บุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 ได้รับอิทธิพลและมีส่วนร่วมในโครงการที่มาจากกลยุทธ์ D2RIVE ซึ่งทำให้บุคลากรมีความตื่นตัวในการพัฒนาตนเองในด้านทักษะด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลและความรู้ทางด้านภาษีอากร ตระหนักถึงหลักสรรพากรคุณธรรม มองผู้เสียภาษีเป็นศูนย์กลาง และเต็มใจให้บริการที่ดี สะท้อนถึงความสำเร็จของกลยุทธ์ D2RIVE ที่มีส่วนช่วยผลักดันให้บุคลากรเป็นไปตามความต้องการขององค์กรและพร้อมต่อการขับเคลื่อนองค์กร อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ D2RIVE ยังมีจุดอ่อนในการด้านนวัตกรรม (Innovation) และ Data Analytics ซึ่งบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 ยังไม่ได้มีส่วนร่วมมากนัก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการถ่ายทอดความรู้และให้ความสำคัญด้าน Data Analytics และ Innovation มาสู่บุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะบุคลากรระดับปฏิบัติการ หากบุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีองค์ความรู้ในเรื่องดังกล่าวแล้วก็จะ

ก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร นำไปสู่การพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จนสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่คาดหวังได้

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากรเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร เป็นตัวกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมในอนาคต ซึ่งกรมสรรพากรต้องการบุคลากรที่ใฝ่รู้ ต้องการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งตรงกับคนที่มีกรอบความคิดแบบช่างฝีมือ (Craftsman Mindset) โดยการขับเคลื่อนกรมสรรพากรนั้นจะต้องมีทิศทาง มีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีบุคลากรตามที่ต้องการ ขณะเดียวกันกรมสรรพากรได้นำกลยุทธ์ D2RIVE มาเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนกรมสรรพากรไปสู่เป้าหมาย โดยในระหว่างดำเนินการจะต้องมีการประเมินผลว่า กลยุทธ์ดังกล่าวสามารถใช้ได้อย่างเหมาะสม และถูกทิศทางแล้วหรือไม่ โดยสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 เป็นหน่วยงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เป็นหน่วยงานภาคปฏิบัติซึ่งเป็นหนึ่งในหน่วยงานที่ได้รับนโยบายจากกลยุทธ์ D2RIVE เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาความสอดคล้องของของวิสัยทัศน์ส่วนตัวของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 15 คน กับวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากรว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ ซึ่งจะเป็นการประเมินผลความสำเร็จของการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

จากผลการศึกษา พบว่า บุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรประเภท SC เป็นจำนวน 9 คน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีความคิด ทักษะคิด วิสัยทัศน์สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงความสำเร็จของการขับเคลื่อนกลยุทธ์ D2RIVE ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 ได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม การที่บุคลากรได้รับอิทธิพลมาจากโครงการที่เกิดขึ้นจากกลยุทธ์ D2RIVE นั้น มีบางด้านที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากและควรค่าแก่การส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้นไป เช่น ด้าน Digital Transformation ด้าน Revenue Collection ด้าน Values และด้าน Efficiency ขณะที่บางด้านที่บุคลากรยังไม่ได้รับการพัฒนาหรือได้รับประสบการณ์เท่าที่ควร จึงควรได้รับการแก้ไขและปรับปรุง ได้แก่ ด้าน Data Analytics และด้าน Innovation โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ D2RIVE ของกรมสรรพากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์องค์กร โดยแบ่งเป็น 6 ด้านของกลยุทธ์ D2RIVE ดังนี้

**1) Digital Transformation** การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการทำงานถือเป็นด้านที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ทำให้บุคลากรเกิดการตื่นตัวและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรได้รับประสบการณ์จากโครงการในด้านดังกล่าว เช่น โครงการ Pre-fill ข้อมูลลดหย่อนผ่านระบบ e-Filing ให้บริการระบบ My Tax Account ซึ่งโครงการนี้ควรมีการพัฒนาต่อยอดให้ดียิ่งขึ้นไป อีกทั้งต้องมีการเชื่อมโยงข้อมูลลดหย่อนของผู้เสียภาษีจากหน่วยงานภายนอกเพื่อประโยชน์ต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่และผู้เสียภาษีด้วย อย่างไรก็ตาม ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีให้ทั่วถึงทั้งองค์กรและมีความต่อเนื่องทันต่อสถานการณ์ เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งควรมีการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานให้เข้าถึงได้ง่าย สะดวกต่อการใช้งานและมีความเชื่อมโยงข้อมูลถึงกันทั้งภายในองค์กรและจากภายนอกองค์กร เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีอากร

**2) Data Analytics** การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลอาจยังไม่เป็นที่แพร่หลายหรือเป็นที่รู้จักของบุคลากรกรมสรรพากร เช่น แผนการพัฒนาระบบ Data Analytics เพื่อใช้ในการบริหารจัดการเก็บภาษี หรือการเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องมักจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์การวิเคราะห์ข้อมูล ขณะเดียวกันกรมสรรพากรยังขาดอุปกรณ์ เครื่องมือ และงบประมาณสำหรับการสนับสนุนด้าน Data Analytics โดยปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากต้องรอการจัดสรรงบประมาณอาจทำให้การดำเนินโครงการเกิดความล่าช้าไม่ทันการณ์และขาดความต่อเนื่องได้ กรมสรรพากรควรสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน โดยการลงทุนร่วมกันเพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกันจากการดำเนินโครงการต่างๆ และจัดทำข้อเรียกร้องให้ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างอุปกรณ์และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล อีกทั้งต้องพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ เช่น โดยเริ่มจากกลุ่มบุคลากรประเภท SC นำร่องก่อน โดยให้เข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาศาสตร์ด้าน Data Analytics เพิ่มเติม เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่อย่างมหาศาลในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมาวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**3) Revenue Collection** เป็นกลยุทธ์ในการจัดเก็บและส่งเสริมการจัดเก็บให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งมีโครงการที่สำคัญ เช่น แผนเสริมสร้างความรู้ด้านภาษีอากรให้แก่ผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไป (Tax Literacy) ซึ่งทำให้บุคลากรและประชาชนได้รับความรู้เกี่ยวกับภาษีอากรและสามารถเข้าใจเรื่องภาษีได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันแม้กรมสรรพากรจะมีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่สื่อที่เกี่ยวข้องกับความรู้ทางภาษีอากรหลากหลายช่องทางแล้ว แต่ควรจะทำให้สามารถเข้าใจง่ายและ

อธิบายอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ รวมทั้งควรมีการพัฒนากลยุทธ์ในการจัดเก็บภาษีอากรในแพลตฟอร์มออนไลน์ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยการหาแนวทางใหม่ๆ พร้อมทั้งมีการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะแก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เช่น โครงการอบรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานสำรวจและติดตามธุรกิจนอกระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสำรวจ โดยควรมีการพัฒนาต่อยอดและปรับปรุงหลักสูตรให้มีความทันสมัย เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน มุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะและให้ความรู้ด้านเทคนิคและวิธีการในด้านการสืบค้นข้อมูลผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสำรวจและติดตามธุรกิจ e-commerce เพื่อให้สามารถจัดเก็บภาษีอากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมาย

**4) Innovation** เป็นการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งในส่วนนี้บุคลากรยังไม่ได้การมีส่วนร่วมเท่าที่ควร กรมสรรพากรจึงควรทำให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้รับการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นนวัตกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง โดยเริ่มตั้งแต่ภายในหน่วยงานย่อยไปจนถึงองค์กรในภาพรวม ซึ่งกรมสรรพากรควรสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรจากระดับล่างสู่บน (Bottom-Up) โดยจัดให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและบอกเล่าถึงปัญหาในการทำงาน เพื่อให้ผู้บริหารของหน่วยงานทราบถึงปัญหาในการทำงานเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงจุด และควรจัดฝึกอบรมถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากร เช่น การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ใช้ในการพัฒนางาน ซึ่งควรมีการฝึกอบรมแก่บุคลากรในทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และมีความเข้าใจในแต่ละส่วนงาน ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม จนก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นภายในกรมสรรพากร

**5) Values** กรมสรรพากรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนักและการรับรู้ถึงหลักสรรพากรคุณธรรม หากกรมสรรพากรมีบุคลากรที่เก่งแต่ไม่มีคุณธรรม ก็จะทำให้เกิดปัญหาในการทำงานได้ การประกาศเจตนารมณ์ของหน่วยงานให้เป็นหน่วยงานที่มีคุณธรรมตามระบบ HAS ของกรมสรรพากร จะส่งผลให้บุคลากรตระหนักได้ว่าการปฏิบัติงานของกรมสรรพากร บุคลากรจะต้องมีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบต่อการทำงาน มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และจะต้องเป็นคนที่ให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษี ซึ่งบุคลากรที่ตระหนักตามหลัก HAS นั้นจะมีความใกล้เคียงกับคนที่มีกรอบความคิดแบบช่างฝีมือ (Craftsman Mindset) ซึ่งจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองและองค์กรเพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

**6) Efficiency** เป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรกรมสรรพากร โดยการจัดตั้งโรงเรียนสรรพากรออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและศึกษาหาความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา อย่างไรก็ตามกรมสรรพากรควรมีการพัฒนาแพลตฟอร์มการฝึกอบรมที่เข้าถึงได้ง่าย มีการอธิบายเนื้อหาที่เข้าใจง่าย ระเบียบ คำสั่ง และกฎหมายต่างๆ จะต้องมีการบูรณาการและมาตรฐานที่เหมือนกันทั่วทั้งองค์กร และควรมีการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมความรู้ทางภาษีอากรให้แก่ประชาชนทั่วไป เพื่อลดพฤติกรรมหลบเลี่ยงภาษีและเกิดการวางแผนภาษี (Tax Planning) ของประชาชนได้ ขณะเดียวกันทุกหน่วยงานของกรมสรรพากร จะต้องสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เป็นสำนักงานที่เหมาะสมต่อการทำงาน และทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อวิจัยครั้งต่อไป

1) เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและศึกษากลุ่มตัวอย่างจากสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 เพียงหน่วยงานเดียว เพื่อให้สามารถประเมินผลความสำเร็จของกลยุทธ์ D2RIVE ได้ทั้งองค์กร จึงควรใช้การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อประเมินความเป็นไปได้โดยใช้หลักสถิติและควรศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากขึ้นและมีความหลากหลายของหน่วยงานทั่วทั้งกรมสรรพากร

2) ควรมีการศึกษาถึงพฤติกรรมส่วนบุคคลของบุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับต้น และผู้ปฏิบัติงานจากหลายๆ หน่วยงานเพื่อดูความพร้อมของบุคลากรของกรมสรรพากร อีกทั้งนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมสรรพากรและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมสรรพากรในการวางแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กรอนาคตได้

3) ควรมีการขยายขอบเขตการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนและผู้เสียภาษี ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกรมสรรพากร เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการศึกษามากขึ้น เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปรับปรุงการวางแผนโครงการต่างๆ ขับเคลื่อนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 เท่านั้น ทำให้ผลการศึกษาที่ได้มาจากมุมมองของบุคลากรภายในกรมสรรพากรเป็นหลัก

## บรรณานุกรม

- Carol S. Dweck. (2561). ใช้ความคิดเอาชนะโชคชะตา *mindset* (พรณี ชูจิรวงศ์, Trans.) [ผู้แปล]. วีเลิร์น. (ต้นฉบับพิมพ์ ค.ศ. 2006)
- Peter M. Senge. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- เปมิกา รุณปักษ์. (2563). การปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรภาครัฐ สู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (*Agile Organization*) กรณีศึกษา กรมสรรพากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.
- เอี่ยมพร วรรณยิ่ง. (2564). ปรัชญาการทำงานของคนญี่ปุ่นอิกิไก *Ikigai*. สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia/tips/210730-ikigai/>
- กรมสรรพากร. (2563). รายงานประจำปี 2562. สืบค้นจาก [http://download.rd.go.th/fileadmin/download/annual\\_report/annual\\_report62.pdf](http://download.rd.go.th/fileadmin/download/annual_report/annual_report62.pdf)
- ทีมงานเอ็นเทรนนิ่ง. (2561). คน Gen Y คืออะไร ทำไมองค์กรต่างๆ ควรต้องเจียระไนคน Gen Y. สืบค้นจาก <https://www.entaining.net/article/คน-Gen-Y-คืออะไร-ทำไมองค์กรต่างๆ-ควรต้องเจียระไนคน-Gen-Y/>
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2551). การพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิทักษ์ รัชกิจประการ. (2561). คนเล็กเวทียักษ์. สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์.
- ภิญโญ รัตนาพันธุ์. (2557). “วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล” กุญแจสู่ความสำเร็จของการพัฒนาคน. วารสารวิทยาลัย บัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 7(2), 7-12. สืบค้นจาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/mbakkujournal/article/view/64448/52871>
- มานิตย์ อาชานอก. (2550). วิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/85611>
- ยุวเรศ หลุดพา. (2561). การบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ. วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง, 7(1), 326-342. สืบค้นจาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NBJ/article/view/253010/171794>
- รัตติกาล โสวธภาส โอน้อย ดวงดารา รพรชัย อุทยานรักษ์ ทานตะวัน บุญเล็ก และอนันต์ ธรรมชาลย์. (2563). การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง ในศตวรรษที่ 21. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ 10(2), 229-239. สืบค้นจาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/var/article/view/242292/165595>
- ลักษณะ ศิริวรรณ. (2561). การสังเคราะห์ความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 58(2), 46-77. สืบค้นจาก <https://so04.tci->

[thaijo.org/index.php/NDJ/article/view/135627/146557](http://thaijo.org/index.php/NDJ/article/view/135627/146557)

วันชัย มีชาติ. (2544). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณสุข. โครงการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วันชัย มีชาติ. (2559). การบริหารองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 8 ed.). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2564). "วิสัยทัศน์ร่วม" ทุกคนในองค์กรร่วมกันกำหนด. สืบค้นจาก

<https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/960390>

สรนาถ รัตนโรจน์มงคล. (2560). อนาคตของการทำงาน สิ่งที่ต้องครครเตรียมรับมือ. สืบค้นจาก

<https://www.marketingoops.com/news/biz-news/future-of-workplace/>

สำนักงานราชบัณฑิตยสถาน. (2558). พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย ฉบับราชบัณฑิตยสภา. ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคลเจียฮั่ว.

อณิษฐา หาญภักดีนิยม และจิตสุภา แกมทับทิม. (2561). วัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการไทย. วารสารวิทยาลัย สงฆ์นครลำปาง, 7(1), 343-351. สืบค้นจาก [https://so04.tci-](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NBJ/article/view/253011/171795)

[thaijo.org/index.php/NBJ/article/view/253011/171795](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NBJ/article/view/253011/171795)

อานนทวงศ์ มฤคพิทักษ์. (2560). *Thank God It's Monday* ขอขอบคุณโลกนี้ที่มีงานประจำ (พิมพ์ครั้งที่ 4 ed.). อะไรเอ่ย.





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวศาชินี พระจันทร์
วัน เดือน ปี เกิด	3 เมษายน 2535
สถานที่เกิด	จังหวัดสุรินทร์
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY