

ผลกระทบของนวัตกรรมการจัดการและบุปปัจจัยต่อการรับรู้ผลการดำเนินงาน ของกรมสรรพากรในประเทศไทย

ทิษฏยา สงสวัสดิ์^{1*}

ประยงค์ มีใจชื่อ²

นรพล จินันท์เดช³

Received 19 January 2025

Revised 17 February 2025

Accepted 25 March 2025

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของนวัตกรรมการจัดการและบุปปัจจัยต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของกรมสรรพากรในประเทศไทย โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน ข้อมูลเชิงคุณภาพถูกรวบรวมผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 9 ราย ขณะที่ข้อมูลเชิงปริมาณได้จากแบบสอบถามที่แจกจ่ายให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกรมสรรพากรจำนวน 500 ราย การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการโดยใช้การสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างด้วยซอฟต์แวร์วิเคราะห์ทางสถิติ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเรียนรู้ในองค์การ นวัตกรรมจัดการ และการรับรู้ถึงผลการดำเนินงานของกรมสรรพากรในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้ผลการดำเนินงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงสุดที่ 0.753 และค่า R^2 ที่ 0.767 ซึ่งบ่งชี้ว่าตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานได้ถึงร้อยละ 77.00 ผลการศึกษานี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการส่งเสริมให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านการพัฒนาทักษะและการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมมือ นอกจากนี้ การลงทุนเชิงกลยุทธ์ในเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสและผลการดำเนินงานยังเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในยุคดิจิทัล ข้อเสนอแนะเหล่านี้สามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนากิจการดำเนินงานขององค์การ เพื่อรองรับความต้องการของผู้ใช้บริการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรมจัดการ การรับรู้ผลการดำเนินงาน กรมสรรพากร

^{1 2 3} คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เลขที่ 282 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

Email: ² p.meechaisue@gmail.com, ³ norapol9@yahoo.com

* Corresponding author email: pppna@hotmail.com

THE EFFECTS OF INNOVATION MANAGEMENT AND ITS ANTECEDENTS ON PERCEIVED PERFORMANCE OF THE REVENUE DEPARTMENT IN THAILAND

Thidtaya Songsawat^{1*}

Prayong Meechaisue²

Norapol Chinuntdej³

Abstract

The aim of this study was to investigate the impact of innovative management and its antecedent factors on the perceived performance of the Revenue Department in Thailand. A mixed methods research design was adopted as the methodological framework. Qualitative data was collected through in-depth interviews with nine key informants, while quantitative data was collected through structured questionnaires administered to 500 personnel affiliated with the Revenue Department. The data was analyzed using structural equation modeling (SEM) with statistical analysis software. The results highlight that organizational culture has a significant impact on organizational learning, innovation management and perceptions of the performance of the Revenue Department in Thailand. However, organizational culture has no direct influence on the perception of organizational performance. The highest path coefficient was found to be .753, with an R^2 value of .767, which means that the combined variables explain 77.00% of the variance in performance effectiveness. The results highlight the need to foster a learning organization by prioritizing skill development and cultivating a collaborative learning environment. In addition, strategic investment in digital technology to improve operational transparency and efficiency is essential to meet the demands of the digital age. These findings provide a solid foundation for strategic planning and organizational development initiatives aimed at meeting the needs of service users and continuously improving service quality.

Keywords: Organizational Culture, Learning Organization, Innovative Management, Perceived Organization Performance, The Revenue Department

^{1 2 3} Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, 282 Ramkhamhaeng Road, Hua Mak, Bang Kapi, Bangkok 10240

Email: ² p.meechaisue@gmail.com, ³ norapol9@yahoo.com

* Corresponding author email: pppna@hotmail.com

บทนำ

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 องค์การทั่วโลกทั้งภาครัฐและเอกชนกำลังเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวเพื่อให้สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ (Tidd & Bessant, 2020) ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์การในบริบทนี้ ได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เหมาะสม วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดพฤติกรรม ค่านิยม และแนวปฏิบัติในองค์การ โดยวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง และการทำงานร่วมกัน จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้แก่องค์การในระยะยาว (Schein, 2010)

แนวคิดเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้รับการเน้นย้ำในวรรณกรรมวิชาการว่าเป็นกรอบการทำงานที่สำคัญในการส่งเสริมศักยภาพการปรับตัวและการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน แนวคิดนี้เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการแบ่งปันองค์ความรู้ในองค์การ (Garvin, 1993) สำหรับองค์การภาครัฐโดยเฉพาะ การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่เพียงช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน แต่ยังช่วยยกระดับคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาสังคม นอกจากนี้ นวัตกรรมจัดการ (Innovative Management) ยังเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและวิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้ในกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับสูงสุด (Tidd & Bessant, 2020) การบริหารจัดการที่มีนวัตกรรมไม่เพียงช่วยเพิ่มผลิตภาพ แต่ยังส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรและผู้รับบริการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์การ

กรมสรรพากรในประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์การภาครัฐที่มีบทบาทสำคัญในการจัดเก็บรายได้ของประเทศ จำเป็นต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทในกระบวนการทำงาน การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการนำนวัตกรรมจัดการมาปรับใช้ จะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการดำเนินงาน ตลอดจนสร้างความไว้วางใจในหมู่ผู้เสียภาษีและผู้ที่เกี่ยวข้อง การศึกษาวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรมช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นให้แก่องค์การในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Schein, 2010) เช่นเดียวกับการนำนวัตกรรมจัดการมาประยุกต์ใช้ในด้านจัดการข้อมูล การสื่อสาร และการพัฒนากระบวนการทำงาน ซึ่งช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการขององค์การ

งานวิจัยนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรมจัดการต่อผลการดำเนินงานของกรมสรรพากรในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นการพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและยกระดับการดำเนินงานในยุคดิจิทัล อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์และการพัฒนาองค์การภาครัฐอย่างมั่นคงในอนาคต

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อการจัดการแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรมจัดการ และการรับรู้ผลการดำเนินงานของกรมสรรพากรในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาผลกระทบขององค์การแห่งการเรียนรู้ต่อนวัตกรรมจัดการ และการรับรู้ผลการดำเนินงานของกรมสรรพากรในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาผลกระทบของนวัตกรรมจัดการ ต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของกรมสรรพากรในประเทศไทย

สมมติฐานของการวิจัย

- สมมติฐานที่ 1: วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้
- สมมติฐานที่ 2: วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมจัดการ
- สมมติฐานที่ 3: วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบเชิงบวกต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของกรมสรรพากรในประเทศไทย
- สมมติฐานที่ 4: องค์การแห่งการเรียนรู้มีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมจัดการ
- สมมติฐานที่ 5: องค์การแห่งการเรียนรู้มีผลกระทบเชิงบวกต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของกรมสรรพากรในประเทศไทย
- สมมติฐานที่ 6: นวัตกรรมจัดการมีผลกระทบเชิงบวกต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของกรมสรรพากรในประเทศไทย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture: OC) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ และแบบแผนที่บุคลากรในองค์การยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน เป็นแนวทางที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ซึ่งช่วยสร้างเอกลักษณ์องค์การและเสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การที่ดีจะสะท้อนถึงการยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ และเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่องค์การและสังคม ค่านิยมหลักขององค์การถ่ายทอดผ่านนโยบายและเป้าหมาย เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วม (Involvement) ความสอดคล้องกัน (Consistency) การปรับตัว (Adaptability) และการมุ่งเน้นพันธกิจ (Mission) (Cameron & Quinn, 2011; Denison, 2001; Schein, 2010; Warrick, 2017)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) หมายถึง องค์การที่บุคลากรสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในองค์การ บรรยากาศนี้ควรเอื้อให้บุคลากรมีอิสระในการคิดและสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนและพัฒนาจากองค์ความรู้เดิมสู่ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างเหมาะสม องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

ความรอบรู้ของบุคลากร (Personal Mastery) รูปแบบความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology Support for Learning) (Garvin, 1993; Senge, 2006; Watkins & Kim, 2018; Watkins & Marsick, 1993)

นวัตกรรมจัดการ (Innovative Management: IM) หมายถึง การประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ในการพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นวัตกรรมจัดการมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความต่อเนื่องและส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น โดยนวัตกรรมเหล่านี้ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking) นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และ นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) (Drucker, 1985; Popa et al., 2020; Tidd & Bessant, 2020)

การรับรู้ผลการดำเนินงาน (Perceived Organization Performance: POP) หมายถึง การประเมินผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อวัดความสำเร็จว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ การประเมินนี้ครอบคลุมทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้การเงิน โดยเน้นตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ประกอบด้วย 2 มิติสำคัญ ได้แก่ การวัดผลด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) และการวัดผลด้านประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างต่อเนื่อง (Kaplan & Norton, 1996; Martínez-Caro et al., 2020; Richard et al., 2009)

วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการการเรียนรู้ และนวัตกรรมจัดการ

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งรวมถึงทัศนคติในการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม (Denison, 1990) การมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสนับสนุนการพัฒนาทักษะบุคลากร จะช่วยให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการ (Watkins & Marsick, 1993)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งเสริมให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมจัดการ (Innovative Management) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสรู้และปรับตัว จะมีแนวโน้มในการคิดค้นและนำแนวทางการจัดการที่ทันสมัยมาปรับใช้ในองค์กร (Denison, 2001) ทั้งนี้ นวัตกรรมจัดการไม่ได้เกิดขึ้นโดยอาศัยการพัฒนาเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ร่วมกัน (Jarvenpaa & Staples, 2001) วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและมีการเรียนรู้ร่วมกันมีผลโดยตรงต่อการพัฒนานวัตกรรมจัดการ (Schein, 2010; Marquardt, 2011) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานภาครัฐขนาดใหญ่ เช่น กรมสรรพากร ซึ่งมีลักษณะงานที่ซับซ้อนและต้องการความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารงานเพื่อให้ทันกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (จันทนา อุดม และคณะ, 2561) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะช่วยให้บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวและยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดนวัตกรรมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการให้บริการประชาชน (พิชชาภา ตันเทียม และ อรพรรณ คงมาลัย, 2565)

องค์การแห่งการเรียนรู้กับนวัตกรรมจัดการและการรับรู้ผลการดำเนินงาน

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะ เรียนรู้จากประสบการณ์ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Senge, 2006) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นให้เกิด นวัตกรรมจัดการ (Innovative Management) เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้จะมีความคิดสร้างสรรค์และกล้าที่จะนำแนวทางใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร และดำเนินงาน (Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle, 2011)

การพัฒนานวัตกรรมจัดการทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงาน ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อ การรับรู้ผลการดำเนินงาน (Perceived Organizational Performance) ของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Qing et al., 2020) องค์การที่มีการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมจะสามารถพัฒนาระบบการทำงานที่มีคุณภาพมากขึ้น ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจและพึงพอใจกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Tidd & Bessant, 2020)

วัฒนธรรมองค์กรกับนวัตกรรมจัดการและการรับรู้ผลการดำเนินงาน

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อนวัตกรรมจัดการ (Management Innovation) และ การรับรู้ผลการดำเนินงาน (Perceived Organizational Performance) ของบุคลากรในองค์กร (Denison & Mishra, 1995)

วัฒนธรรมที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น และส่งเสริมการเรียนรู้ ช่วยให้บุคลากรมีแนวคิดสร้างสรรค์ กล้าลองผิดลองถูก และนำแนวทางใหม่ ๆ มาพัฒนากระบวนการบริหารและดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Hartnell et al., 2011) วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับ ความร่วมมือ การมีส่วนร่วม และการสื่อสารที่เปิดกว้าง จะช่วยส่งเสริมให้เกิด นวัตกรรมจัดการ เนื่องจากบุคลากรมีพื้นที่ในการแสดงความคิดเห็นและพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการดำเนินงาน (Martins & Terblanche, 2003) นอกจากนี้ วัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความต้องการของตลาด (Cameron & Quinn, 2011) วัฒนธรรมองค์กรที่ดีช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน และ มุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานในเชิงบวก (Ostroff et al., 2003) งานวิจัยพบว่า วัฒนธรรมที่ให้คุณค่าแก่บุคลากร สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และมีระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและความมั่นใจในการดำเนินงานขององค์กร (Schneider et al., 2013) เมื่อนวัตกรรมจัดการถูกนำมาใช้ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร บุคลากรจะรับรู้ถึง ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นขององค์กร ส่งผลให้มีทัศนคติที่ดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Damanpour & Aravind, 2012)

นวัตกรรมจัดการกับการรับรู้ผลการดำเนินงาน

นวัตกรรมจัดการ (Management Innovation) เป็นการนำแนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการบริหารและการดำเนินงานขององค์กร (Hamel, 2006) โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Birkinshaw et al., 2008) ในขณะเดียวกัน การรับรู้

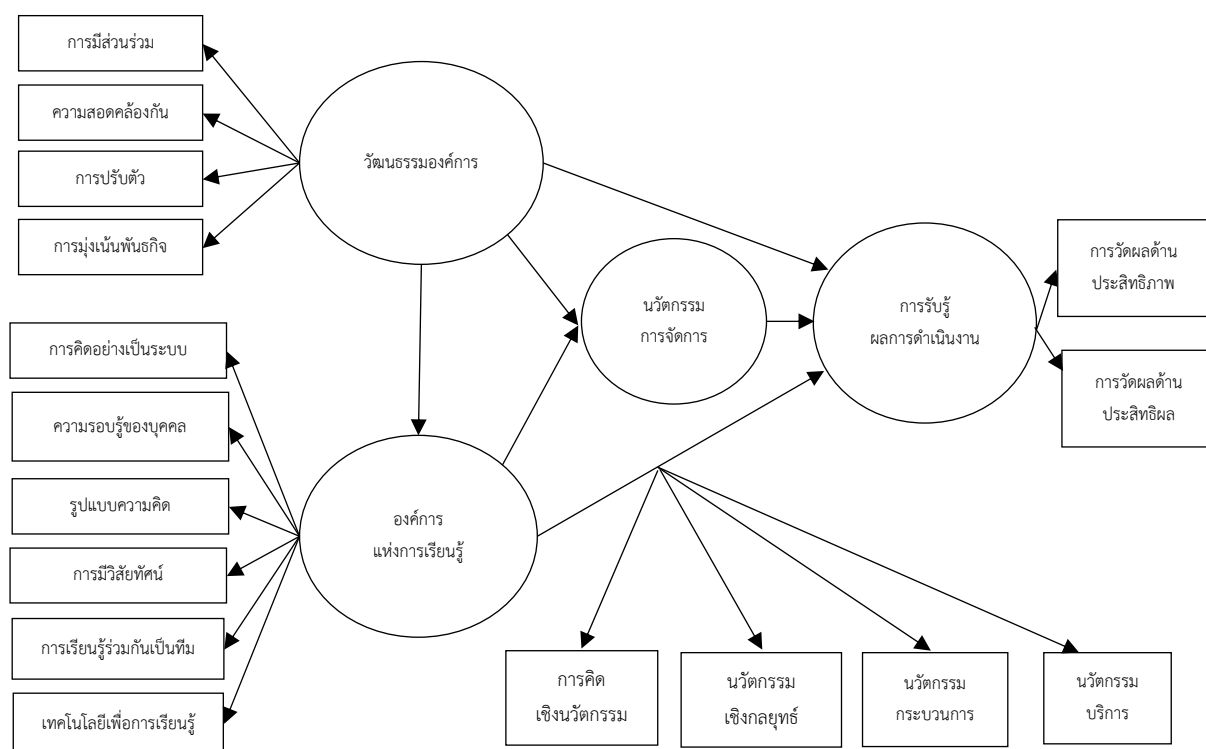
ผลการดำเนินงานเป็นมุมมองของบุคลากรเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการแข่งขัน คุณภาพของงาน และความพึงพอใจในองค์กร (Venkatraman & Ramanujam, 1986)

นวัตกรรมการจัดการมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของบุคลากร การศึกษาของ Fan et al., (2022). ในประเทศจีนระบุว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานธุรกิจอินเทอร์เน็ตอย่างมีนัยสำคัญ การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการจัดการยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการยอมรับและการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ดังนั้น การส่งเสริมให้องค์กรนำเสนอวัตกรรมการจัดการที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและความต้องการของบุคลากรจะช่วยเพิ่มการรับรู้ผลการดำเนินงานในทางบวก

งานวิจัยยังระบุว่า นวัตกรรมจัดการมีผลโดยตรงต่อการรับรู้ผลการดำเนินงาน ผ่านกลไกการเพิ่มประสิทธิภาพ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน บุคลากรที่มองเห็นว่าองค์กรของตนมีแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหาร จะรับรู้ถึงศักยภาพในการพัฒนาและเติบโตขององค์กร ซึ่งช่วยส่งเสริมมุมมองเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม (Mol & Birkinshaw, 2009)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดนี้พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรมจัดการ และการรับรู้ผลการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยโดยใช้เทคนิควิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Methods Research) แบบขั้นตอนเชิงสำรวจ (Exploratory Sequential Design) (Creswell, 2015) เริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง โดยเลือกจากประสบการณ์และความเหมาะสมในการให้ข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการกรมสรรพากร จำนวน 9 คน ประกอบด้วยข้าราชการกรมสรรพากร 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร เนื่องจากเป็นผู้กำหนดเป้าหมายขององค์การ วางแผนกลยุทธ์ขององค์การ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพและแผนงานที่ครอบคลุมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี กลุ่มนักวิชาการ ที่มีอายุการทำงานในองค์การมาเป็นเวลานาน เป็นกลุ่มคนที่มีความรู้และมีประสบการณ์มีทักษะในการทำงานที่ดี มีความผูกพันต่อองค์การ เป็นผู้ที่เข้าใจในรูปแบบการดำเนินงาน มีการรับนโยบายจากผู้บริหาร ระเบียบแบบแผน การดำเนินงาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน ย่อมมีความเข้าใจในรูปแบบของผลการดำเนินงาน และกลุ่มทั่วไป เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เป็นผู้ที่ต้องทำงานให้บรรลุตามภารกิจและรองรับประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การ เป็นผู้ที่ทำความเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน และรูปแบบการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาสร้างกรอบแนวคิด สะท้อนมุมมองของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทำให้สามารถระบุปัญหา โอกาสพัฒนา และแนวทางปรับปรุงผลการดำเนินงานของกรมสรรพากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ด้วยวิธีสามเส้า (Triangulation) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ จากนั้นนำข้อมูลมาจัดการ เช่น ให้รหัส จัดหมวดหมู่ และตัดทอนข้อมูล เพื่อให้ได้สาระสำคัญสุดท้ายจึง สรุปและตรวจสอบบทสรุป เพื่อนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาสร้างกรอบแนวคิด และการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันสมมติฐาน เมื่อผู้วิจัยได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และหาสมมติฐานของการวิจัย วิธีวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และกรอบแนวคิดในการวิจัย หลังการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ไปทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เพื่อยืนยันสมมติฐานกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ผู้วิจัยเลือกด้วยวิธีแบบเจาะจง (purposive selection) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 19 คน ประกอบด้วยกลุ่มข้าราชการกรมสรรพากร จำนวน 13 คน แบ่งเป็นข้าราชการกรมสรรพากร 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มทั่วไป และกลุ่มประชาชนทั่วไปที่มีประสบการณ์จริงจากการใช้บริการกรมสรรพากร จำนวน 6 คน เพื่อสะท้อน มุมมอง ผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ทำให้สามารถระบุปัญหา โอกาสพัฒนา และแนวทางปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของกรมสรรพากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำผลที่ได้ไปใช้ร่วมกับงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาในส่วนที่ไม่สามารถวิจัยเชิงปริมาณได้และเป็นการยืนยันความถูกต้องของการวิจัยครั้งนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรในการศึกษา คือ ข้าราชการกรมสรรพากรในประเทศไทย จำนวน 18,222 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage random sampling) คือ (1) สุ่มหน่วยสุ่มระดับกรมและสำนักงานตามโครงสร้างกรมสรรพากร รวมจำนวน 13 แห่ง (2) จัดสรรขนาดตัวอย่างให้กับแต่ละส่วนโดยสุ่มหน่วยสุ่มตามสัดส่วน การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนตามสัดส่วน (Proportionate Multistage Random Sampling) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามกฎของผู้เชี่ยวชาญ จำนวนไม่น้อยกว่า 480 ตัวอย่าง (Hair et al., 2018) และมากกว่าอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างต่อจำนวน

ตัวแปรสังเกตได้ 20 ต่อ 1 จากตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร (Multivariate Analysis) เพื่อให้ข้อมูลมีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Comrey and Lee (1992) ซึ่งมีเกณฑ์กำหนดขนาดตัวอย่างและระดับที่เหมาะสมในการวิเคราะห์เลือกใช้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 500 หน่วย ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก (Very Good) (Comrey, & Lee, 1992) ใช้วิธีการเก็บโดยขอความช่วยเหลือจากบุคลากรภายในของกรมสรรพากรทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นผู้ทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามให้ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (Coefficient of Variation) เพื่ออธิบายข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล และระดับความคิดเห็นของตัวแปรในกรอบแนวคิดการวิจัย และสถิติเชิงอนุมานหรืออ้างอิง (Inferential Statistics) เป็นการนำวิธีทางสถิติมาใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) วิเคราะห์ข้อมูลตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ค่าสถิติอิสระ

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการในกรมสรรพากรในประเทศไทย โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การปรับจาก Aldulaimi (2015), อุษณีย์ มงคลพิทักษ์สุข (2561), ดาสุวรรณ วงศ์มีชัย (2562) Zheng et al. (2010) ส่วนที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้ปรับจาก มัลลิกา บุตรทองทิพย์, พิศมัย จารุจิตติพันธ์, และ สุพิศาล รักดินฤณาน (2565), อภิญา ฉัตรช่อฟ้า และ บุญทัน ดอกไธสง, (2562), สุธรรม สิกขารักษ์ และคณะ (2019), วิจารย์ พานิช, (2558) ส่วนที่ 4 นวัตกรรมจัดการปรับจาก Agnihotri (2014), Iyer et al. (2006), Jassmy & Bhaya (2016), Tidd & Bessant (2020) ส่วนที่ 5 การรับรู้ผลการดำเนินงานปรับจาก Balatbat et al., (2010), Granholm (1988), Mouzas, (2006), Prange and Verdier (2011), Sarkees & Hulland (2009), Tyteca, (1996), Wong et al., (2006) เป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ คะแนนเฉลี่ย แปลความหมาย 1.00-1.80 ระดับน้อยที่สุด, 1.81-2.60 ระดับน้อย, 2.61-3.40 ระดับปานกลาง 3.41-4.20 ระดับมาก, และ 4.21-5.00 ระดับมากที่สุด

ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ด้วยวิธีดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม และวัตถุประสงค์ (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยเกณฑ์ที่กำหนด คือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Hair et al., 2018) ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแต่ละข้อคำถาม (Corrected Item-Total Correlation) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป (Everitt, & Skrondal, 2010) ตรวจสอบความเที่ยงโดยข้อมูลทดลองใช้ ($n = 40$) และข้อมูลที่เก็บจริง ($n = 500$) ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรทุกตัวผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.887 ถึง 0.896

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์สถิติพหุตัวแปรโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อทดสอบสมมติฐาน ทั้งนี้ ผู้วิจัยตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลอันได้แก่ (1) การแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality) (2) ความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย

(Homoscedasticity) และ (3) ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรต้น และตัวแปรตาม (Linearity) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ข้อมูลของตัวแปรทั้งหมดเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นทั้ง 3 ประการ

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 79.40 มีช่วงอายุ 46-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.40 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.80 มีอายุการทำงาน 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 55.40 ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ คิดเป็นร้อยละ 41.8 และสังกัดสายงานทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 35.20

2. ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรสังเกตได้

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ประเด็น “หน่วยงานของข้าพเจ้าได้กำหนดจรรยาบรรณค่านิยม และแนวทางการปฏิบัติแก่บุคลากรอย่างชัดเจนเพื่อให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายเป็นไปในแนวทางเดียวกัน” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.39$, $SD = 0.605$, $CV=0.137$) อันดับที่สองคือ “หน่วยงานของข้าพเจ้ามีการนำแนวทางการทำงานใหม่ ๆ แนวทางในการพัฒนา มาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงในการทำงานเพื่อให้เกิดการบริการที่รวดเร็วขึ้น” ($\bar{X} = 4.37$, $SD = 0.563$, $CV=0.128$) ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ “หน่วยงานของข้าพเจ้ามีการจัดระบบงานเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงในการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน” ($\bar{X} = 4.18$, $SD = 0.619$, $CV = 0.148$)

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ประเด็น “หน่วยงานของข้าพเจ้าส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานและบรรลุผลสำเร็จตามที่หน่วยงานกำหนดไว้” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.54$, $SD = 0.640$, $CV = 0.141$) อันดับที่สองคือ “หน่วยงานของข้าพเจ้ามีการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อการเรียนรู้ และยกระดับคุณภาพการจัดเก็บภาษีอย่างต่อเนื่อง” ($\bar{X} = 4.31$, $SD = 0.646$, $CV = 0.150$) ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ “หน่วยงานของข้าพเจ้าส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สร้างทักษะทางความคิด สามารถวิเคราะห์ปัญหาหาแนวทางแก้ไขได้” ($\bar{X} = 4.19$, $SD = 0.601$, $CV = 0.143$)

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับนวัตกรรมจัดการ พบว่า ประเด็น “หน่วยงานของข้าพเจ้านำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น รวมทั้งมีช่องทางในการบริการในรูปแบบที่หลากหลาย และทันสมัย เช่น การยื่นแบบและชำระภาษีออนไลน์ RD Smart Tax Application” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.43$, $SD = 0.601$, $CV = 0.136$) อันดับที่สองคือ “หน่วยงานของข้าพเจ้ามีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อส่งเสริมระบบการจัดเก็บภาษี เช่น มาตรการใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์ และใบรับอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tax Invoice & e-Receipt)” ($\bar{X} = 4.36$, $SD = 0.595$, $CV = 0.140$) ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ “หน่วยงานของข้าพเจ้านำรูปแบบการทำงานแบบ Agile Methodology Design Thinking

เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มระดมสมองในการคิดค้นรูปแบบระบบการทำงานหรือการบริการใหม่ ๆ และปรับปรุงระบบการทำงานหรือการให้บริการที่ดีขึ้น” ($\bar{X} = 3.90$, $SD = 0.854$, $CV = 0.219$)

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ผลการดำเนินงาน พบว่า ประเด็น “จำนวนผู้เสียภาษีที่ใช้บริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ของกรมสรรพากรมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.73$, $SD = 0.522$, $CV = 0.110$) อันดับที่สองคือ “หน่วยงานของข้าพเจ้าสามารถจัดเก็บภาษีอากรได้ตามประมาณการที่ตั้งไว้” ($\bar{X} = 4.59$, $SD = 0.665$, $CV = 0.145$) ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ “ผลจากการปรับปรุงการให้บริการรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ของกรมสรรพากร ทำให้จำนวนข้อร้องเรียนของผู้เสียภาษิลดลง” ($\bar{X} = 4.16$, $SD = 0.634$, $CV=0.152$)

3. ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างและเส้นทางความสัมพันธ์ของแบบจำลองสมการโครงสร้าง โดยยอมให้ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรมีความสัมพันธ์กันได้ตามความเป็นจริงตามทฤษฎีและปรับเส้นทางความสัมพันธ์ตามความเหมาะสมของแบบจำลองผลกระทบของนวัตกรรม การจัดการและบุปปัจจัยต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานกรมสรรพากรในประเทศไทย พบว่า เส้นทางความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นในแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวคือ ค่าไค-สแควร์ $Chi-square = 442.80$, $df = 224$, $Chi-square/df = 1.977$, $P\ value = 0.000$, $CFI = 0.940$, $GFI = 0.940$, $AGFI = 0.892$, $RMR = 0.012$, $RMSEA = 0.044$ ผลการ วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางอิทธิพลเชิงสาเหตุ (Causal Influence) แสดงได้ดังตารางที่ 1 และภาพที่ 2

หมายเหตุ: OC เป็นตัวย่อของวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

LO เป็นตัวย่อของด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

IM เป็นตัวย่อของด้านนวัตกรรมจัดการ (Innovative Management)

POP เป็นตัวย่อของการรับรู้ผลการดำเนินงาน (Perceived Organization Performance)

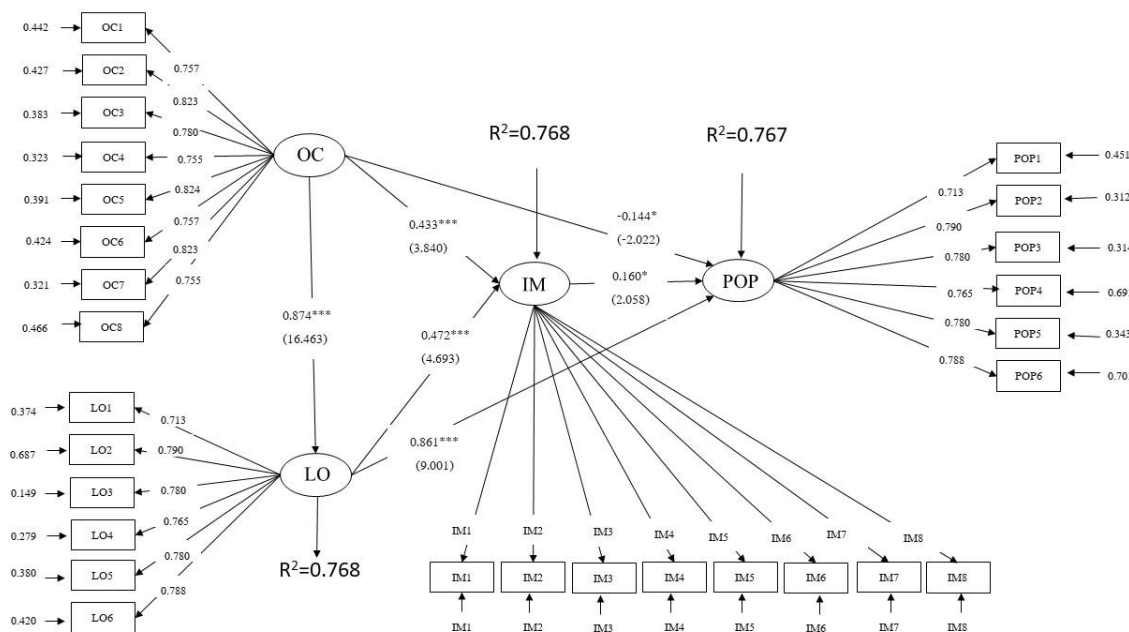
* คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, ** คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, *** คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

TE คือ อิทธิพลรวม, IE คือ อิทธิพลทางอ้อม และ DE คือ อิทธิพลทางตรง

—————▶ แสดงเส้นอิทธิพลเชิงสาเหตุที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบหรืออิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง

ตัวแปรผล	LO			IM			POP		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
OC	0.874***	-	0.874***	0.433***	0.412***	0.845***	-0.144*	0.888***	0.744***
LO				0.472***	-	0.472***	0.861***	0.076***	0.937***
IM							0.160*	-	0.160*
POP									
R-Square		0.765			0.768			0.767	



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างตัวแบบภายใน (Inner Model) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน

จากตารางที่ 1 และภาพที่ 2 อธิบายได้ว่าค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรมจัดการและการรับรู้ผลการดำเนินงานทั้ง 28 ข้อผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทุกข้อ โดยองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร (OC) มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ระหว่าง 0.713 – 0.861 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.896 ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted--AVE) เท่ากับ 0.610 ซึ่งยอมรับได้และค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Composite Reliability--CR) เท่ากับ 0.957 ซึ่งยอมรับได้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสองพบว่า มีค่าตั้งแต่ 0.509 – 0.623 แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถวัดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร (OC) ได้ ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ระหว่าง 0.726 – 0.955 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.895 ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ เท่ากับ 0.592 ซึ่งยอมรับได้และค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง เท่ากับ 0.934 ซึ่งยอมรับได้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสองพบว่า มีค่าตั้งแต่ 0.267 – 0.911 แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถวัดองค์ประกอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ได้ ปัจจัยด้านนวัตกรรมจัดการ (IM) มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ระหว่าง 0.716 – 0.895 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.887 ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ เท่ากับ 0.618 ซึ่งยอมรับได้และค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง เท่ากับ 0.958 ซึ่งยอมรับได้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสองพบว่า มีค่าตั้งแต่ 0.511-0.801 แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถวัดองค์ประกอบด้านนวัตกรรมจัดการ (IM) ได้ และ ปัจจัยด้านการรับรู้ผลการดำเนินงาน (POP) มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ระหว่าง 0.425 – 0.824 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ

0.888 ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ เท่ากับ 0.510 ซึ่งยอมรับได้และค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง เท่ากับ 0.906 ซึ่งยอมรับได้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสองพบว่า มีค่าตั้งแต่ 0.181-0.767 แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถวัดองค์ประกอบด้านการรับรู้ผลการดำเนินงาน (POP) ได้

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ทดสอบสมการเชิงโครงสร้าง พบว่า (1) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (OC) มีอิทธิพลทางบวกต่อด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.874 (2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (OC) มีอิทธิพลทางลบต่อการรับรู้ผลการดำเนินงาน (POP) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -0.144 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 (3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (OC) มีอิทธิพลทางบวกต่อด้านนวัตกรรมจัดการ (IM) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.433 (4) ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลทางบวกต่อด้านนวัตกรรมจัดการ (IM) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.472 (5) ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้ผลการดำเนินงาน (POP) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.861 และสุดท้าย (6) ด้านนวัตกรรมจัดการ (IM) มีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้ผลการดำเนินงาน (POP) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.160

ผลพิจารณารูปแบบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางอิทธิพลเชิงสาเหตุ (Causal Influence) ของวัฒนธรรมองค์กร (OC) อันมีความสำคัญเชิงสาเหตุ (ภาพที่ 2) พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กร (OC) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ต่อการรับรู้ผลการดำเนินงาน (POP) มีค่าอิทธิพลสูงสุดเท่ากับ 0.753 แสดงให้เห็นเชิงประจักษ์ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลอย่างมาก ทำให้เกิดการรับรู้ผลการดำเนินงาน (POP) โดยการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้จะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีทัศนคติและพฤติกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกต่อเป้าหมายและผลลัพธ์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ว่า “องค์กรชั้นนำที่จัดเก็บภาษีอย่างโปร่งใสเป็นธรรม ด้วยนวัตกรรมและบุคลากรคุณภาพ เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการคลัง” วิสัยทัศน์นี้ชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายขององค์กรในการเป็นต้นแบบในการจัดเก็บภาษีที่ยุติธรรมและโปร่งใส โดยมุ่งเน้นการใช้นวัตกรรมและคุณภาพของบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความมั่นคงทางการคลังของประเทศ

ตารางที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	Path Coefficients	t-test statistics	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้	0.874***	16.463	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมจัดการ	0.433***	3.840	สนับสนุน

ตารางที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	Path Coefficients	t-test statistics	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของกรมสรรพากรในประเทศไทย	-0.144*	-2.022	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 4 องค์การแห่งการเรียนรู้มีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมการจัดการ	0.472***	4.693	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 5 องค์การแห่งการเรียนรู้มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของกรมสรรพากรในประเทศไทย	0.861*	2.058	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 6 นวัตกรรมจัดการมีผลกระทบเชิงบวกต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของกรมสรรพากรในประเทศไทย	0.160***	9.001	สนับสนุน

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย เมื่อพิจารณาค่าสถิติสัมประสิทธิ์เส้นทางอิทธิพลเชิงสาเหตุควบคู่กับการพิจารณาค่า t - statistics พบว่า จากผลการวิเคราะห์มีเพียง 1 สมมติฐานเท่านั้นที่ไม่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ คือ สมมติฐานที่ 3 ส่วนอีก 4 สมมติฐาน คือ สมมติฐานที่ 1 สมมติฐานที่ 2 สมมติฐานที่ 4 สมมติฐานที่ 5 และสมมติฐานที่ 6 เมื่อพิจารณา ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางอิทธิพลเชิงสาเหตุควบคู่กับการพิจารณาค่า t - statistics พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้ง 4 สมมติฐาน

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการศึกษาตามกรอบแนวคิดวิจัยข้างต้นสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้ ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การ (OC) มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ต่อด้านนวัตกรรมจัดการ (IM) ต่อการรับรู้ผลการดำเนินงาน (POP) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ (OC) พบปัจจัยที่สำคัญที่สุด 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านมุ่งมั่นพันธกิจและด้านความสอดคล้องกัน องค์ประกอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) พบปัจจัยที่สำคัญที่สุด 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านรูปแบบความคิดและด้านความรู้ของบุคคล ด้านนวัตกรรมจัดการ (IM) พบปัจจัยที่สำคัญที่สุด 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านนวัตกรรมกระบวนการและด้านนวัตกรรมบริการ และสุดท้าย ด้านการรับรู้ผลการดำเนินงาน (POP) พบปัจจัยที่สำคัญที่สุด 2 ปัจจัย คือ คือ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพและด้านประสิทธิผล

ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่ได้พบว่า วัฒนธรรมองค์การ (OC) มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ต่อ การรับรู้ผลการดำเนินงาน (POP) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงสุดเท่ากับ 0.753 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา Bibi and Akram (2022), Gregory et al. (2022), Hasan (2023), Özütler and Shaghasy (2022) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสะสมความรู้ การแบ่งปันความรู้และการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การการเรียนรู้ ความสัมพันธ์นี้เห็นได้ชัดในภาคต่าง ๆ รวมถึงการธนาคาร การศึกษา และการบริหารราชการของภาครัฐ

การศึกษานี้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าตัวแปร วัฒนธรรมองค์การ (OC) มีอิทธิพลทางบวกต่อวงจรการจัดการ (IM) ต่อ การรับรู้ผลการดำเนินงาน (POP) สอดคล้องกับการศึกษาของ Hu et al. (2023) พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความร่วมมือของบุคคลากร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของวงจรการจัดการ นอกจากนี้ องค์การที่ปรับวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับหลักการความยั่งยืนสามารถสร้างผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมที่ดีขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง (Hu et al., 2023) ในทำนองเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมเป็นคุณค่าหลักช่วยกำหนดพฤติกรรมของบุคคลากร เพิ่มผลการดำเนินงานและสร้างความสอดคล้องในองค์การ (Schuldt & Gomes, 2020) และ นวัตกรรมจัดการ เช่น การจัดการแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้ผลการดำเนินงาน (POP) โดย Park et al. (2016) ระบุว่าการจัดการแบบมีส่วนร่วมสามารถเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานและประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การได้เช่นกัน

ผลการวิเคราะห์นี้ชี้ชัดว่าตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ (OC) มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ต่อวงจรการจัดการ (IM) ต่อการรับรู้ผลการดำเนินงาน (POP) สอดคล้องกับการศึกษาของ Belal et al. (2024), Dimitrova (2023) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การ การจัดการนวัตกรรม และการรับรู้ผลการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วม ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน ซึ่งจำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนนวัตกรรมและผลการดำเนินงานโดยรวม นอกจากนี้ วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ยังช่วยให้องค์การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างต่อเนื่อง ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Rovenia et al. (2024) พบว่าการจัดการนวัตกรรมในองค์การที่มีวัฒนธรรมส่งเสริมนวัตกรรมสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่บูรณาการกลยุทธ์นวัตกรรมในทุกระดับ จะเห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน การวิจัยของ Dan (2023) ยังพบว่ามีความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างวัฒนธรรมองค์การและผลการดำเนินงาน โดยวัฒนธรรมองค์การที่กำหนดไว้อย่างดีช่วยสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

สุดท้ายผลการวิเคราะห์ตัวแปร วัฒนธรรมองค์การ (OC) ไม่ส่งผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้ผลการดำเนินงาน (POP) อาจเป็นเพราะในยุคแห่งโลกาภิวัตน์ที่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตรวมทั้งหน่วยงานภาครัฐเองย่อมต้องปรับตัวตามกระแสโลก การเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด ซึ่งอาจจะต่อต้านกับ

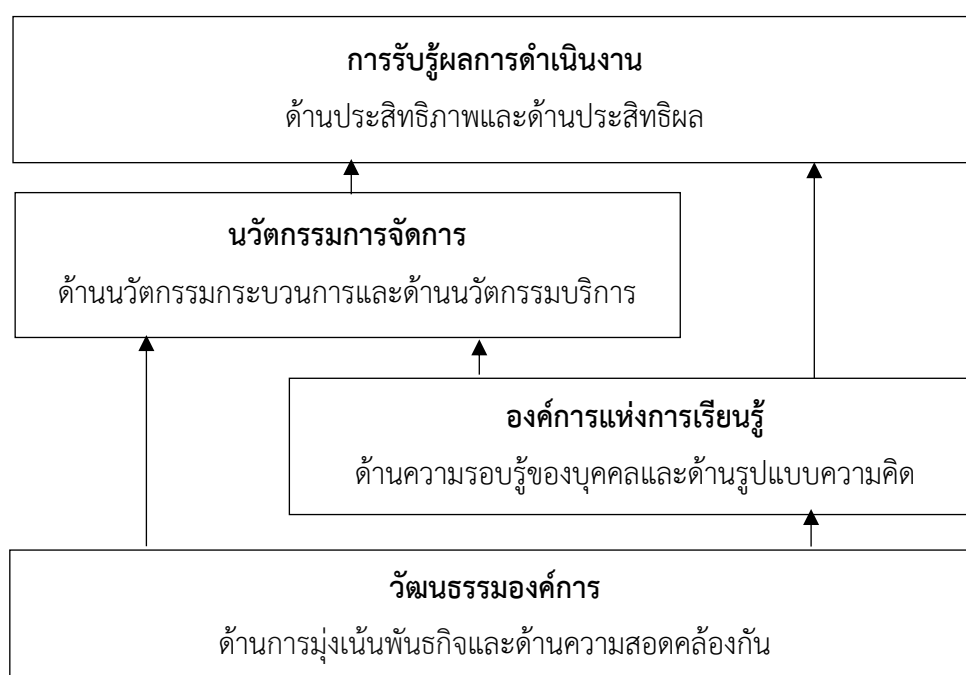
วัฒนธรรมองค์การแบบดั้งเดิมที่ถือปฏิบัติกันมา สอดคล้องกับ กาญจนพร พันธุ์เทศ และ ประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ (2562) พบว่า วัฒนธรรมด้านเอกลักษณ์ ระบบการให้รางวัล และแบบของการสื่อสาร ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ แต่ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลากร ยังสอดคล้องกับ ผกาทิพย์ ล้ำสันเทียะ และ ธัญปวีณ์ รัตนพงศ์พร (2567) พบว่า วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ส่งผลบวกต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ ขณะที่วัฒนธรรมแบบปรับตัวและแบบเครือญาติ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การบางประเภทอาจไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในบริบท ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเกิดจากปัจจัยหลายประการ รวมถึงกรมสรรพากรเอง มีโครงสร้างและกระบวนการ ทำงานที่เน้นความเป็นทางการและระบบราชการสูง ซึ่งอาจจำกัดความยืดหยุ่นและการประยุกต์ใช้แนวคิด ใหม่ ๆ หรือวิธีการทำงานที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน และอาจมีข้อจำกัดของระบบราชการที่เกี่ยวข้องกับ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารจัดการ การสร้างแรงจูงใจ และปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความซับซ้อนทาง วัฒนธรรม การพึ่งพาเทคโนโลยี และความท้าทายในการปรับตัว วัฒนธรรมองค์การที่มีค่านิยมดั้งเดิมและ ซับซ้อนอาจขัดขวางการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ประสิทธิภาพลดลงในสภาพแวดล้อมที่ต้องการ ความยืดหยุ่น (Brahm & Poblete, 2024; Srichainant et al., 2012) นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงจากการ พึ่งพามนุษย์ไปสู่เทคโนโลยี แม้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ก็อาจลดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรู้สึก ของชุมชนในที่ทำงาน ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อขวัญกำลังใจของบุคคลากรได้ (Srichainant et al., 2012) ความท้าทายในการปรับตัว เช่น การไม่สามารถรวมลักษณะทางวัฒนธรรมที่หลากหลายในช่วงการเปลี่ยนแปลง ขององค์การ อาจทำให้บุคคลากรเลิกมีส่วนร่วมและเกิดความไม่พอใจ (Okoro, 2022) อีกทั้งการขาดผู้นำที่มี ประสิทธิภาพในการส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุน ยังทำให้ปัญหาดังกล่าวรุนแรงขึ้น (Lather et al., 2012) แม้บางกรณี วัฒนธรรมองค์การที่กำหนดไว้อย่างดีสามารถเพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพของบุคคลากร ได้ หากมีการจัดการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ แต่ในบริบทของกรมสรรพากร ความหลากหลาย และพลวัตของวัฒนธรรมองค์การ หากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวก ตามที่คาดหวังได้

สรุป องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ (OC) ในด้านมุ่งมั่นพันธกิจและความสอดคล้องกัน องค์ประกอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ในด้านรูปแบบความคิดและความรอบรู้ของบุคคล ด้านนวัตกรรมจัดการ (IM) ในด้านนวัตกรรมกระบวนการและด้านนวัตกรรมบริการ มีอิทธิพลโดยตรง ทางบวกต่อการรับรู้ผลการดำเนินงาน (POP) ในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ถึง 0.001 โดยวัฒนธรรมองค์การ (OC) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ต่อการ รับรู้ผลการดำเนินงาน (POP) มีค่าอิทธิพลสูงสุดเท่ากับ 0.753 แสดงให้เห็นเชิงประจักษ์ว่า องค์การแห่งการ เรียนรู้และนวัตกรรมจัดการมีผลกระทบเชิงบวกต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของกรมสรรพากร ในขณะที่ วัฒนธรรมองค์การไม่ได้ส่งผลโดยตรงในบริบทที่เน้นระบบราชการและความเป็นทางการสูง วัฒนธรรมองค์การ ยังคงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนความร่วมมือในทีมงาน และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ร่วมกัน แต่ความสำเร็จขององค์การส่วนใหญ่มาจากการประยุกต์ใช้นวัตกรรม เช่น การปรับปรุงกระบวนการ ทำงานและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อเพิ่มคุณภาพบริการและเสริมผลการดำเนินงาน การพัฒนา

ทรัพยากรบุคคลให้มีทักษะที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร ผลวิจัยนี้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากรที่มุ่งเน้นการเป็น “องค์กรชั้นนำที่จัดเก็บภาษีอย่างโปร่งใสเป็นธรรม ด้วยนวัตกรรมและบุคลากรคุณภาพ” โดยชี้ให้เห็นว่าการบูรณาการองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการที่มีนวัตกรรมช่วยให้องค์กรตอบสนองความต้องการของผู้เสียภาษีและสร้างความยั่งยืนในระบบการจัดเก็บภาษีในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถพัฒนาเป็นภาพเส้นทางการรับรู้ผลการดำเนินงานของกรมสรรพากรในประเทศไทย ตามภาพที่ 3 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 เส้นทางการรับรู้ผลการดำเนินงานจากวัฒนธรรมองค์กร

จากภาพที่ 3 อธิบายความโดยสรุปว่า เส้นทางการรับรู้ผลการดำเนินงานของกรมสรรพากรในประเทศไทย เริ่มต้นจากรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอันประกอบด้วย ปัจจัยด้านมุ่งเน้นพันธกิจและด้านความสอดคล้องกัน เป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยกำหนดพฤติกรรมและแนวทางการทำงานของบุคลากร การมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งช่วยส่งเสริมให้เกิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการพัฒนา ความรอบรู้ของบุคคลและรูปแบบความคิด ซึ่งเป็นรากฐานของการปรับตัวและการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เมื่อบุคลากรมีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ส่งผลให้เกิด นวัตกรรมจัดการ ในสองมิติหลัก ได้แก่ นวัตกรรมกระบวนการ ที่ช่วยปรับปรุงโครงสร้างการทำงานของกรมสรรพากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ นวัตกรรมบริการ ที่ช่วยให้การให้บริการทางภาษีสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใยิ่งขึ้น การนำแนวคิดนวัตกรรมจัดการ

มาใช้ ส่งผลให้บุคลากรและประชาชนสามารถรับรู้ถึง ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ทั้งในด้าน ประสิทธิภาพ โดยลดขั้นตอนที่ซับซ้อน และ ประสิทธิภาพ ที่ช่วยให้การดำเนินงานของกรมสรรพากรสอดคล้องกับเป้าหมายของรัฐและความต้องการของประชาชน

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนา การจัดการนวัตกรรมและท้ายที่สุดส่งผลให้เกิดการรับรู้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น เส้นทางนี้เป็นกลไกสำคัญที่ ช่วยขับเคลื่อนกรมสรรพากรและองค์การอื่น ๆ ให้สามารถปรับตัวและพัฒนาองค์การให้ทันสมัยในยุคดิจิทัล

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยนี้สามารถแบ่งออกเป็นสองส่วนหลัก ได้แก่ ข้อเสนอแนะสำหรับนักวิจัย ในอนาคต และข้อเสนอแนะสำหรับกรมสรรพากร เพื่อช่วยส่งเสริมการพัฒนางานวิจัยและการดำเนินงานของ องค์การอย่างมั่นคง กล่าวคือ

สำหรับงานวิจัยในอนาคต ควรขยายขอบเขตการศึกษาให้ครอบคลุมปัจจัยอื่นๆ ที่อาจมีผลต่อการรับรู้ผลการดำเนินงาน เช่น ภาวะผู้นำ การจัดการความเปลี่ยนแปลง หรือความพึงพอใจในงานของบุคลากร เพื่อให้ได้มุมมองที่กว้างขึ้นและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านี้กับผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ การเปรียบเทียบผลการวิจัยกับองค์การในบริบทที่แตกต่างกัน เช่น องค์การภาคเอกชน หรือหน่วยงานราชการ อื่น ๆ จะช่วยให้เห็นถึงความแตกต่างในการประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การและนวัตกรรม การจัดการ อีกทั้ง การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในกระบวนการวิจัย รวมถึงควรให้ความสำคัญกับการศึกษาเชิง ลึกเกี่ยวกับบทบาทของวัฒนธรรมองค์การในมิติที่แตกต่าง เช่น วัฒนธรรมย่อยในหน่วยงาน หรือความ เชื่อมโยงของวัฒนธรรมกับการนำนวัตกรรมไปใช้

สำหรับกรมสรรพากรหรือภาครัฐ ข้อเสนอแนะสำคัญคือการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการ จัดอบรมพัฒนาทักษะและสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันในทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากร สามารถปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น การลงทุนในนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การพัฒนา ระบบจัดเก็บภาษีออนไลน์หรือการใช้ Artificial Intelligence : AI ในการวิเคราะห์ข้อมูล จะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และลดภาระงานที่ไม่จำเป็น การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และ เปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอไอเดียใหม่ ๆ จะช่วยกระตุ้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ทันสมัย นอกจากนี้ การเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น มหาวิทยาลัยหรือบริษัทเอกชน สามารถนำ เทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ มาใช้พัฒนาระบบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุดท้าย กรมสรรพากรควรมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และตอบสนองต่อความต้องการของ ประชาชนอย่างทันเวลา ข้อเสนอแนะเหล่านี้จะช่วยยกระดับกรมสรรพากรให้ก้าวสู่การเป็นองค์การชั้นนำที่มี ความโปร่งใส ยุติธรรม และทันสมัย ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เอกสารอ้างอิง

- กาญจนาพร พันธุ์เทศ และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ. (2562). วัฒนธรรมองค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารภาครัฐแห่งหนึ่ง. **วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**, 30(1), 53–65.
- จันทนา อุดม, หะริน สัจเจย์, และ ทรงวุฒิ ตรังวัฒนา. (2561). โมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม องค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์. **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร**, 34(3), 45–60.
- ดาสุวรรณค์ วงศ์มีชัย. (2562). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเทคนิคในเขตภาคใต้ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว [วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- ผกาทิพย์ ลำสันเทียะ และ ธัญปวีณ์ รัตน์พงศ์พร. (2567). วัฒนธรรมและพฤติกรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทให้บริการโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง ในเขต นนทบุรี. **วารสารละศรี**, 8(1), 27–44.
- พิชชาภา ตันเทียว และ อรพรรณ คงมาลัย. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม บริบท การ ประสานครหลวง. **บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต**, 18(1), 141–158.
- มัลลิกา บุตรทองทิพย์, พิศมัย จารุจิตติพันธ์, และ สุพิศาล ภักดีนฤนาถ. (2565). ปัจจัยความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยการ จัดการตามพันธกิจ ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. **วารสารมานุษยวิทยาเชิงพุทธ**, 7(12), 27–40.
- วิจารณ์ พานิช. (2558). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21. **วารสารนวัตกรรมการเรียนรู้**, 1(2), 3–14.
- สุธรรม สิกขาจารย์, ทศนีย์ ช่อเทียนทิพย์, วิรัตน์ มณีพฤกษ์, และ นำพล ม่วงอวยพร (2562). การทบทวน แนวคิดเกี่ยวกับสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. **วารสารวิชาการ การจัดการ ภาครัฐและเอกชน**, 1(1), 26–38.
- อภิญา ฉัตรช่อฟ้า และ บุญทัน ดอกไธสง. (2562). องค์การแห่งการเรียนรู้. **วารสารจิตวิทยาพุทธศาสตร์ ประยุกต์เพื่อสังคม**, 5(1), 157–170.
- อุษณีย์ มงคลพิทักษ์สุข. (2561). วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. **วารสาร ชุมชนวิจัย**, 12(3), 66–78.
- Agnihotri, A. (2014). Low-cost innovation in emerging markets. **Journal of Strategic Marketing**, 23(5), 399–411. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.970215>
- Aldulaimi, S. H. (2015). Exploring the effect of organizational culture, leadership and strategy on organizational effectiveness: An empirical research in the United Arab Emirates. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, 3(4), 1–17.

- Balatbat, M. C. A., Lin, C., & Carmichael, D. G. (2010). Comparative performance of publicly listed construction companies: Australian evidence. **Construction Management and Economics**, 28(9), 919–932. <https://doi.org/10.1080/01446193.2010.501805>
- Belal, D., Saif, G., & Ghaleb, S. (2024). The importance of organizational culture for business success. **Jurnal Riset Multidisiplin dan Inovasi Teknologi**, 2(3), 727–735. <https://doi.org/10.59653/jimat.v2i03.1098>
- Bibi, A., & Akram, M. (2022). Effect of organizational learning culture on school effectiveness. **Global Educational Studies Review**, VII(IV), 27–39. [https://doi.org/10.31703/gesr.2022\(vii-iv\).03](https://doi.org/10.31703/gesr.2022(vii-iv).03)
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. **Academy of management Review**, 33(4), 825-845. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
- Brahm, F., & Poblete, J. (2024). Organizational culture, adaptation, and performance. **Organization Science**. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.16791>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework** (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). **A first Course in Factor analysis** (2 ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Creswell J.W. (2015). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. **Management and Organization Review**, 8(2), 423-454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Dan, H. C. (2023). Literature review on the relationship between corporate culture and performance in academic research. **World Journal of Advanced Research and Reviews**, 20(1). <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.1.2143>
- Denison, D. R. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. Wiley.
- Denison, D. R. (2001). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?. **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. Wiley.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Dimitrova, Y. (2023). Innovation and organizational change through the lens of corporate culture. In **Proceedings of the 4th World Conference on Management and Economics** (pp.37-52). <https://doi.org/10.33422/4th.worldcme.2023.10.110>

- Drucker, P. F. (1985). **Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles**. Harper & Row.
- Everitt, B. S., & Skrondal, A. (2010). **The Cambridge dictionary of statistics** (4th ed.). Cambridge University Press.
- Fan, C., Tang, S., Chen, L., & Sun, T. (2022). Perceived organizational support and proactive innovation behavior: The mediating role of basic psychological needs. **Frontiers in Psychology, 13**, 804363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.804363>
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. **Harvard Business Review, 71**(4), 78–91.
- Granholm, N. (1988). The Soviet Union and the Nordic Nuclear-Weapons-Free-Zone Proposal. **Cooperation and Conflict, 23**(3), 145–165. <https://doi.org/10.1177/001083678802300304>
- Gregory, A. K., Wibisana, I. A., & Tanuwijaya, J. (2022). Pengaruh organizational learning culture terhadap employee outcomes pada Direktorat Jendral Pajak. **Jurnal Manajemen dan Sains, 7**(1), 142–142. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i1.382>
- Hair, J. R., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). **Multivariate Data Analysis** (8 ed.). Pearson.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. **Harvard Business Review, 84**(2), 72-84.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. **Journal of Applied Psychology, 96**(4), 677-694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hasan, H. (2023). Effect of organizational culture on organizational learning, employee engagement, and employee performance: Study of banking employees in Indonesia. **Problems and Perspectives in Management, 21**(3), 471-482. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.38](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.38)
- Hu, B., Malik, I., Noman, S. M., & Irshad, M. (2023, October). A sustainable retrospective analysis of cultural innovative approaches in technology management. In **Second International Conference on Sustainable Technology and Management (ICSTM 2023)** (Vol. 12804, pp. 535-540). SPIE.
- Iyer, B., Lee, C. H., & Venkatraman, N. (2006). Managing in a "small world ecosystem": Lessons from the software sector. **California Management Review, 48**(3), 28–47. <https://doi.org/10.2307/41166348>
- Jarvenpaa, S. L., & Staples, D. S. (2001). Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise. **Journal of Management Information Systems, 18**(1), 151–183. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045673>

- Jassmy, B. A. K., & Bhaya, Z. M. A. (2016). Strategic orientation and effect on organizational performance: Analytical study in real estate bank in Al-Devaniya Province. In **Proceedings of the 10th International Management Conference: Challenges of Modern Management (pp. 200–212)**. Bucharest, Romania.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of business research**, 64(4), 408-417.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). **The balanced scorecard: Translating strategy into action**. Harvard Business Review Press.
- Lather, A. S., Kumar, A., & Jain, S. (2012). Perception of work culture and its impact on performance in DMRC. **Indian Journal of Marketing**, 42(8), 27–33.
- Marquardt, M. J. (2011). **Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning**. Nicholas Brealey Publishing
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J.-G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organizational culture. **Technological Forecasting and Social Change**, 154, 119962.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, 6(1), 64-74.
<https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. **Journal of Business Research**, 62(12), 1269–1280.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Mouzas, S. (2006). Efficiency versus effectiveness in business networks. **Journal of Business Research**, 59(10–11), 1124–1132. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.018>
- Okoro, H. M. (2022). **Organizational culture and performance: The practice of sustaining higher performance in business merger & acquisition**. Rowman & Littlefield.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), **Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology**, 12, 565-593. John Wiley & Sons.
- Özütler, H. Ş., & Shaghasy, M. M. (2022). The impact of organizational learning culture on organizational performance: Case study for Afghanistan. **Journal of Yaşar University**, 17(65), 95–116. <https://doi.org/10.19168/jyasar.972624>

- Park, J., Lee, K.-H., & Kim, P. S. (2016). Participative management and perceived rganizational performance: The moderating effects of innovative organizational culture. **Public Performance & Management Review**, 39(2), 316–336.
<https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1108773>
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martinez-Conesa, I. (2020). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study. in SMEs. **Technological Forecasting and Social Change, Elsevier**, 118, 134-142.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.014>
- Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. **Journal of World Business**, 46(1), 126–133.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. **Review of Managerial Science**, 14(6), 1405-1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. **Journal of Management**, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Rovena, I., Dellova, R., & Tian, Y. (2024). Fostering innovation: Exploring key factors and their relationship on organizational performance towards innovation management culture. **Organization and Human Capital Development**, 3(1).
<https://doi.org/10.31098/orcaddev.v3i1.1940>
- Sarkees, M., & Hulland, J. (2009). Innovation and efficiency: It is possible to have it all in new product development. **Business Horizons**, 52(1), 45–55.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.08.002>
- Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership** (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. **Annual review of psychology**, 64(1), 361-388.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schuldt, S. K., & Gomes, G. (2020). Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance. **Production**, 27(3).
<https://doi.org/10.1590/0104-530X4571-20>

- Senge, P. M. (2006). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization** (Rev. ed.). Doubleday.
- Srichainant, Y., Chantachon, S., & Koseyayothin, M. (2012). The organization culture: The network construction and the ethical development in the Revenue Department, Ministry of Finance. **Journal of Social Sciences**, 8(1), 16–21.
<https://doi.org/10.3844/JSSP.2012.16.21>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2020). **Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change** (6th ed.). Wiley.
- Tyteca, D. (1996). On the measurement of environmental performance of firms—A literature review and a productive efficiency perspective. **Journal of Environmental Management**, 46(3), 281–308. <https://doi.org/10.1006/jema.1996.0022>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **The Academy of Management Review**, 11(4), 801-814. <https://doi.org/10.2307/258398>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. **Business Horizons**, 60(3), 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Watkins, K. E., & Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. **Human Resource Development Quarterly**, 29(1), 15–29.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21310>
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). **Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change**. Jossey-Bass.
- Wong, T. S., Roccatano, D., Zacharias, M., & Schwaneberg, U. (2006). A statistical analysis of random mutagenesis methods used for directed protein evolution. **Journal of Molecular Biology**, 355(4), 858–871. <https://doi.org/10.1016/j.jmb.2005.10.082>
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>