

ศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1  
The study of operational change management  
of personnel under the Excise Office Region 1

ชญานันท์ คงสัมฤทธิ์<sup>1\*</sup> และ อนรรักษ์ ไกรยุทธ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

<sup>2</sup>คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

\* ผู้รับผิดชอบบทความ

Chayanan Kongsumrit<sup>1\*</sup> and Anurak Kraiyuth<sup>2</sup>

E-mail: [6314990018@rumail.ru.ac.th](mailto:6314990018@rumail.ru.ac.th)<sup>1</sup>, [dranurak.k@gmail.com](mailto:dranurak.k@gmail.com)<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Management, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, Thailand

<sup>2</sup>Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, Thailand

\* Corresponding author

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ชุด เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร Chi-Square Test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Spearman Correlation โดยคำนวณสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 45-54 ปี การศึกษาปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท ประสบการณ์ทำงาน 15-20 ปี ระดับความคิดเห็นของการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 ภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านบุคลากร ด้านกระบวนการการปฏิบัติงาน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน ส่วนด้านบุคลากรมีความสัมพันธ์กับอายุและประสบการณ์ทำงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 เพื่อพัฒนาภาพรวมขององค์กรควรเน้นด้านบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะและความสามารถของบุคลากร

**คำสำคัญ:** การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงาน

### Abstract

The objectives of this research are 1) To study the level of opinion to operational change management of personnel under the Excise Office Region 1 (2) Study the relation of personal factors to operational change management of personnel under the Excise Office Region 1. In this research, the researcher collected data from a sample of 400 sets. The data collected from the sample group was a questionnaire. The statistics used for data analysis were the analysis of percentage, mean, standard deviation. Standard the correlation standard between Chi-Square Test 0.05 level and Spearman Correlation correlation coefficient with statistical significance at the 0.05 level. The results showed that Most of the respondents were female, aged 45–54 years, with a bachelor's degree, average monthly income 20,001–30,000 baht, with at least 15–20 years of work experience. The opinion level of the change management in the performance of personnel under the the Excise Office Region 1 was at the highest level in the operational process and information technology .The personnel aspect was related to the age and working experience of the personnel under the Excise Office Region 1 with statistical significance at the 0.05 level. Therefore, the management of operational changes of personnel under the Excise Office Region 1 to improve the overall picture of the organization should focus on personnel in order to increase the capacity and competence of personnel.

**Keywords:** operational change management

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ในปัจจุบันระบบเศรษฐกิจมีความผันผวน ทั้งเศรษฐกิจโลกและระบบเศรษฐกิจภายในประเทศ รวมถึงสถานการณ์ทางการเมือง นโยบายภาครัฐ และสถานการณ์การแพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลต่อผู้ประกอบการภาคเอกชน ทำให้มีผลต่อระบบเศรษฐกิจในประเทศโดยภาพรวม จึงเป็นเหตุให้มีผลกระทบต่อรายได้ของภาครัฐบาล ได้แก่ หน่วยงานจัดเก็บภาษีอาทิเช่น กรมสรรพากร กรมสรรพสามิต กรมศุลกากร เป็นต้น

ทั้งนี้ กรมสรรพสามิตเป็นหน่วยงานของภาครัฐมีหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีเพื่อส่งเสริมฐานะทางการคลังอย่างยั่งยืนและให้บริการแก่ผู้ประกอบการภาคเอกชน โดยมีนโยบายคือ การเป็นผู้นำการจัดเก็บภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน ขับเคลื่อนมาตรการภาษีเพื่อความผาสุกของประชาชน พัฒนารูปแบบการบริหารการจัดเก็บภาษีเพื่อรองรับวิถีชีวิตแบบใหม่ (New Normal) บริหารจัดการองค์กรสู่ระบบ

ราชการ 4.0 นำนวัตกรรมมาใช้เพื่อการจัดเก็บรายได้ภาษีอย่างยั่งยืน และพัฒนาองค์กรสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ดังนั้น บุคลากรของกรมสรรพสามิตเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรให้มีการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลเพื่อสอดคล้องนโยบายกรมสรรพสามิต จากข้อมูลสถิติที่ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยเพื่อนำมาพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการให้บริการในปัจจุบันและอนาคต

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 โดยใช้แนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้ แก้อัสามขากรอบแนวคิดการจัดการ (PPT) 1. ด้านคน 2. ด้านกระบวนการ และ 3. ด้านเทคโนโลยี เพื่อประยุกต์ ใช้ใน การพัฒนากระบวนการด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรสู่การเป็นผู้นำด้านการจัดเก็บ ภาษี สิ่งแวดล้อม และพลังงาน โดยการบริหารสู่ความยั่งยืนบนพื้นฐานในการขับเคลื่อนมาตรฐานภาษีเพื่อ ความผาสุกของประชาชน โดยการนำนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี และใช้นวัตกรรม เพื่อนเปลี่ยนแปลงสังคมสู่การพัฒนา เพื่อรองรับยุควิถีชีวิตแบบใหม่ (New Normal) สู่การเป็นองค์กร รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีกระบวนการทำงานสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ ประกอบด้วยด้านบุคลากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. บุคลากร หมายถึง บุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในการให้บริการการจัดเก็บภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน
3. สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 คือ สำนักงานซึ่งตั้งอยู่ เลขที่ 73 ถนนนนทบุรี 1 ตำบลสวนใหญ่ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี 11000 และมีสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัด 10 พื้นที่ ได้แก่ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ชัยนาท สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่นนทบุรี สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 1 สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ปทุมธานี 2 สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่อยุธยา 1 สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่อยุธยา 2 สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ลพบุรี สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สระบุรี สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สิงห์บุรี และสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่อ่างทอง

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 เพื่อพัฒนาการเป็นผู้นำเพื่อสังคมสิ่งแวดล้อม และพลังงาน โดยการขับเคลื่อนบนพื้นฐานความพึงพอใจของประชาชนสู่การพัฒนาในรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อรองรับ ยุควิถีชีวิตแบบใหม่ (New Normal) ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารจัดการองค์กรสู่ระบบราชการ 4.0 ผู้วิจัยกำหนด ขอบเขตเนื้อหา คือ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สู่การพัฒนาการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1

2. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรระดับปฏิบัติการ มีจำนวนทั้งสิ้น 509 คน ซึ่งใช้วิธีกำหนด กลุ่มตัวอย่างตามวิธีทาโร ยามานะ (Taro Yamane) โดยใช้สูตรคำนวณ จะได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 224 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล 400 คน คิดเป็นร้อยละ 178 โดยกำหนดค่าระดับความเชื่อมั่น 95 % และค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5 %

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ ผู้วิจัยได้ศึกษาจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรได้แก่ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ในสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย โดยใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2564 ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2564

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1

2. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1

3. ผู้วิจัยนำผลการวิจัย นำมาบูรณาการเพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการในการทำงานของบุคลากรเพื่อการพัฒนาการให้บริการในยุควิถีชีวิตแบบใหม่ (New Normal) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ

4. ประโยชน์สำหรับผู้วิจัยและผู้สนใจ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปพัฒนาต่อยอดการวิจัย เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดเก้าอี้สามขาของการจัดการ (PPT)

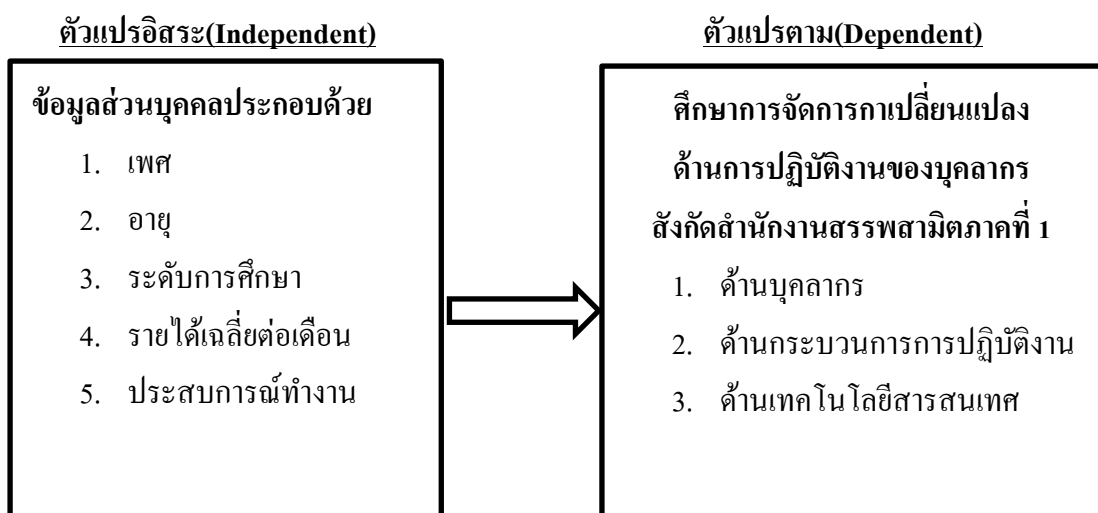
Eastman and McCarthy (2010 : 4-6) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรในปัจจุบันผู้ประกอบการจะต้องการสร้างสมดุลที่แท้จริงระหว่างคน กระบวนการ และเทคโนโลยี รายละเอียดดังนี้

1. คน (People) เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เมื่อโครงการหรือเทคโนโลยีที่นำมาใช้ไม่ประสบผลสำเร็จไม่ใช่ความผิดพลาดของเครื่องมือ แต่ขึ้นอยู่กับการใช้งานจากคน คนจึงเป็นส่วนที่ต้องการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยเป้าหมายคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อส่งผลดีขึ้นต่อธุรกิจ เพราะคนสามารถเร่งกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว การปรับปรุงประสิทธิภาพและผลลัพธ์ในบทความต่างๆจะพบคำนิยามของการจัดการกาเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเป้าไปที่มนุษย์ พวกเขาทั้งหมดมีแนวคิดแนวคิดที่เหมือนกันบางครั้งก็ใช้ศัพท์ที่แตกต่างกัน คำอธิบายที่ง่ายที่สุดของการจัดการการเปลี่ยนแปลง คือความรู้และการพัฒนาไปสู่การจัดการความรู้เริ่มที่ คน

2. กระบวนการ (Process) เป็นหลักสำคัญของหน่วยงานสารสนเทศในองค์กร ส่วนใหญ่คือมีความเข้มงวด เต็มไปด้วยขั้นตอนมากมาย ซึ่งทำให้โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่ยากมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงองค์กรใหม่จะต้องทำให้โครงสร้างพื้นฐานเป็นเรื่องง่าย องค์กรจะต้องวางพื้นฐาน การกำกับดูแลและกระบวนการที่เหมาะสมไม่เช่นนั้น โครงสร้างพื้นฐานจะยิ่งซับซ้อนและไม่สามารถจัดการได้องค์กรจำเป็นต้องมีระบบการจัดการที่คล่องตัวมากขึ้น มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน

3. เทคโนโลยี (Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อปรับไปใช้ในการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมขึ้นอยู่กับเป้าหมายและความท้าทายของแต่ละองค์กร องค์กรต้องใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเพื่อสร้างโซลูชันของตนเอง นอกจากนี้เทคโนโลยีเฉพาะทางช่วยให้องค์กรจัดการโครงสร้างพื้นฐานที่หลากหลายได้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและปรับขนาดได้รวดเร็วตามความต้องการของธุรกิจที่เพิ่มขึ้น

### กรอบแนวคิดการวิจัย



## วิธีดำเนินการวิจัย

1. ระเบียบวิธีการวิจัยการศึกษาครั้งนี้รูปแบบวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Research) แนวคิดทฤษฎี และศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรระดับปฏิบัติการสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 มีจำนวนทั้งสิ้น 509 คน ซึ่งใช้วิธีกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามวิธีทาโร ยามานะ (Taro Yamane) โดยใช้สูตรคำนวณ จะได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 224 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล 400 คน คิดเป็นร้อยละ 178 โดยกำหนด ค่าระดับความเชื่อมั่น 95 % และค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5 %

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยผู้วิจัยได้ทำการทดสอบค่าความเที่ยงตรง (Validity) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเพื่อพิจารณาแบบสอบถามและเป็นการทดสอบความเที่ยงตรง ความครอบคลุมด้านเนื้อหาและความถูกต้องของสำนวนภาษา หากค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการด้วยการวัดค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) และผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ระดับความเชื่อมั่น โดยใช้การคำนวณหาค่าความเชื่อถือด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยผลที่ได้มีค่า 0.98 และนำแบบสอบถามที่ได้ทำการทดสอบมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามแล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณในการศึกษาครั้งนี้ ทางผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่

4.1. ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยวิธีแจกแบบสอบถามออนไลน์ให้แก่กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 ซึ่งใช้วิธีการสุ่มเลือก แบบตามสะดวก (convenience sampling) เนื่องจากมีความสนใจที่ต้องการเก็บข้อมูลตัวอย่างนี้และด้วยข้อจำกัดของเวลาในการดำเนินการ

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางด้านเอกสาร เพื่อเป็นการศึกษาทบทวนเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษาโดยการศึกษา วิเคราะห์เอกสาร รวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี บทความ วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย รวมทั้งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติเชิงพรรณนา (Description Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติอ้างอิง (inferential Statistics) ได้แก่ Chi-Square Test และ Spearman Correlation

## ผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 296 คน คิดเป็นร้อยละ 74.00 อายุระหว่าง 45 - 54 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 23.75 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 60.75 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 20,001– 30,000 บาท จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 37.25 และ ประสบการณ์ทำงาน 15 – 20 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50 กล่าวคือ

### 1. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1

#### ตารางที่ 1.

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 โดยแสดงเป็นภาพรวม ดังนี้

การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านบุคลากร	4.50	0.30	มากที่สุด
ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน	4.44	0.38	มากที่สุด
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.48	0.40	มากที่สุด
ภาพรวม	4.47	0.33	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับความคิดเห็นของการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.47) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านบุคลากรในระดับมากที่สุดอันดับแรก ( $\bar{X}$  = 4.50) รองลงมาคือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.48) และด้านกระบวนการในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.44) ตามลำดับ

### 2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 กับปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์ทำงาน โดยสรุปเป็น 3 ด้านดังนี้

2.1 ด้านบุคลากร มีความสัมพันธ์กับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 กับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ และ ประสบการณ์ทำงาน พบว่า ช่วงอายุ 35 - 44 ปี ให้ระดับความคิดเห็นกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 ในทิศทางตรงกันข้ามประสบการณ์

ทำงานช่วง 5 - 10 ปี ให้ระดับความคิดเห็นกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 ในทิศทางเดียวกัน

2.2 ด้านกระบวนการการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 กับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และประสบการณ์ทำงาน

2.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 กับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และประสบการณ์ทำงาน

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 มีประเด็นที่สำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. ด้านบุคลากร เป็นประเด็นที่สำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 โดยบุคลากรแสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในงานที่ได้รับมอบหมาย รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่เกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน และสามารถรับฟังข้อมูลประเมินตนเองจากเพื่อนร่วมงานในที่ทำงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อุดลย์ กองสัมฤทธิ์ (2557) วิจัยเรื่อง การบริหารการจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี พบว่า การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตอยู่ระดับปานกลาง ส่วนด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยค่าจูงใจ ได้แก่ ด้านเงินเดือน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสถานภาพการทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความมั่นคงในการทำงานและด้านวิธีการปกครองบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีอายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงใจกับระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรพิมล พิทักษ์ธรรม (2559) วิจัยเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นสมรรถนะ ด้านทักษะที่อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ทั้งนี้ สามารถเรียงอันดับสมรรถนะจากมากไปหาน้อยคือ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ด้านบุคลิกภาพประจำตัว ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความรู้ และด้านทักษะตามลำดับสำหรับปัจจัยที่



เสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานพบว่าพนักงานโรงแรมคอล์มน์เบงค็อก กรุงเทพมหานคร มีปัจจัยที่เสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

2. ด้านกระบวนการการปฏิบัติงาน บุคลากรคิดหาวิธี การทำงานใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงงานได้อย่างเหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดขึ้นได้ และสรุปผลข้อมูลในใบรายงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้ตามรูปแบบที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นิตยร์ดี โจอาษา (2555) วิจัยเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี บุคลากรที่มีความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวม ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมากและผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี พบว่า บุคลากรที่มีเพศอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พลกฤษณ์ โดอรวงค์ (2562) วิจัยเรื่องการจัดการความรู้ด้านการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มาก เช่น มีความรู้ในหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน สามารถให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติหน้าที่ตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในการทำงาน เป็นต้น

3. ด้านเทคโนโลยี บุคลากรมีการประเมินความเสี่ยงการจัดการสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การติดตามและควบคุม ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคิดริเริ่มขั้นตอนวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อังคนา สิงห์สุ (2559) ได้กล่าวไว้ว่า การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ Intranet / Webpage เข้ามาช่วยให้การแก้ปัญหาดังกล่าวโดยผลที่ได้พบว่าผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาดังกล่าวในองค์กรพึงพอใจในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานเป็นอย่างมากเนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ใช้งานง่ายการเข้าถึงข้อมูลรวดเร็วและมีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอและยังสืบค้นข้อมูลเก่าได้อย่างง่ายดายหลังจากนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรและทำการสอบถามความพึงพอใจของผู้ใช้งานพบว่าผู้ที่เกี่ยวข้องมีระดับความพึงพอใจมากขึ้นมากกว่าร้อยละ 92 พึงพอใจมากและเวลาในการเข้าถึงข้อมูลลดลงร้อยละ 82 ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฌรัฐ วัฒนพานิช (2550) วิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ มีความคิดเห็นว่าผลการเรียนรู้ระดับองค์กร พบว่าการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้หน่วยงานมี การกระจายอำนาจในการทำงานและมีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น มีคู่มือการทำงานของหน่วยงาน และหน่วยงานให้การสนับสนุนสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการจัดเก็บพัฒนาส่งผ่านความรู้และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สมนึก และคณะ (2553) กล่าวว่า นวัตกรรมถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ โดยมีกลไกสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย 1. ความใหม่ (Newness)

2. ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefit) และ 3. การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea)

### ข้อเสนอแนะผลการวิจัย

1. การนำข้อมูลไปใช้การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยคำนึงบุคลากรที่แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้งานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งมีผลต่อการวัดทักษะของบุคลากรว่ามีทักษะการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการแสดงออกถึงความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อพัฒนาความรู้ อาจมาจากการฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอก และยังมีโอกาสในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับองค์กรจากการไม่ปิดกั้นที่จะเรียนรู้และมีทัศนคติดีในการปฏิบัติงานนำไปต่อยอดได้

2. จะเห็นว่าบุคลากรสามารถระบุได้ถึงกิจกรรมและงานที่ต้องปฏิบัติในแต่ละวัน สามารถระบุได้ถึงกิจกรรมหรืองานที่ต้องปฏิบัติในแต่ละวันได้ และชี้แจงสาเหตุที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานประจำของตน หรือระบุได้ถึงกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนา อีกทั้งมีการเรียนรู้ วัฏจักรกระบวนการทำงานของหน่วยงาน นั้นแสดงให้เห็นถึงทักษะที่มีติดตัวของบุคลากร หากองค์กรให้โอกาสพัฒนาหรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งในหน่วยงานเดียวกันหรือข้ามสายงานก็สามารถช่วยให้เกิดการกระจายความรู้ที่ติดตัวบุคลากรได้ หรือเพื่อใช้ในการต่อยอดพัฒนาจากความรู้เดิมไปสู่นวัตกรรมที่ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันในภาวะวิกฤตการณ์ต่างๆ ได้โดยง่าย

3. พื้นฐานของบุคลากรด้านเทคโนโลยี พบว่า บุคลากรเรียนรู้วิธีการดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องมือประเภทต่างๆ พร้อมใช้งาน ได้อย่างถูกต้องอีกทั้งสามารถอธิบายได้ถึงวิธีการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ให้สมาชิกในหน่วยงานได้ ย่อมส่งผลที่ดีต่อการจัดทำคู่มือการใช้เก็บเป็นความรู้ให้กับองค์กรเพื่อใช้เป็นมาตรฐานการทำงานใหม่ๆ ได้ในอนาคต มีการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลเพื่อการจัดการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเก็บนั้นควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเก็บข้อมูล เพื่อให้ง่ายต่อการเก็บรักษาและสืบค้นจากทุกที่ภายในองค์กรประหยัดเวลาได้ทั้งในส่วนการนำเข้าและเรียกใช้ เพื่อบุคลากรที่ยังไม่เคยทำงานในด้านใดด้านหนึ่ง ได้เรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยในครั้งนี้ศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 โดยใช้ระเบียบวิจัยเชิงปริมาณซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในการศึกษา ครั้งต่อไปควรศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยอาจใช้การสัมภาษณ์ การสังเกต หรือการสนทนากลุ่มข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลเชิงลึก ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นกรณีศึกษาครอบคลุมเฉพาะกลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 หากมีการทำวิจัยครั้งต่อไป สามารถนำไปเป็นแนวทางในการศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงาน ควรขยายขอบเขตการวิจัยให้เพิ่มมากขึ้น เช่น สังกัดกรมสรรพสามิต เพื่อเป็นการเพิ่มฐานข้อมูลให้มีความน่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- ณรัฐ วัฒนพานิช. (2550). รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากร  
กลุ่มโรงเรียนในเครือศาสนาสน. คุษณินพนธ์หลักสูตรปรัชญา,คุษณินพนธ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2556). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS  
(พิมพ์ครั้งที่ 18). นนทบุรี: บริษัท เอส.อาร์.พี.ริ่งติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด.
- นิตยร์ดี ใจอาษา. (2555). รายงานการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหาร  
จัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี.ค้นเมื่อ 24 ตุลาคม 2564 จาก [http://digital\\_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/53930100/title.pdf](http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/53930100/title.pdf)
- พลกฤษณ์ โตอรวงค์. (2562). วิจัยเรื่องการจัดการความรู้ด้านการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ในธุรกิจหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรพิมล พิทักษ์ธรรม. (2559).รายงานการวิจัยเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา  
โรงแรม คอลด์มันน์ แวงค็อก กรุงเทพมหานคร.ค้นเมื่อ 24 ตุลาคม 2564, จาก [https://mis.krirk.ac.th/librarytext/MOA/2559/F\\_Pornpimon\\_%20%20%20Phithakthum.pdf](https://mis.krirk.ac.th/librarytext/MOA/2559/F_Pornpimon_%20%20%20Phithakthum.pdf)
- สมนึก และคณะ. (2553).นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ.  
วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553(128),54
- อังคณา สิงห์สุ. (2559).รายงานการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในการแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพ : กรณีศึกษา  
องค์กรผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.ค้นเมื่อ 24 ตุลาคม 2564, จาก [http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU\\_2016\\_5810037233\\_5693\\_4732.pdf](http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5810037233_5693_4732.pdf)
- อดุลย์ กองสัมฤทธิ์. (2557). วิจัยเรื่องการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน :  
กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี.  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- Eastman, D. and McCarthy, C. (2010). Change Management Strategies for an Effective  
EMR Implementation. U.S.A. : HIMSS Mission