

ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพากร  
พื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10

Leadership's conditions that affect the personnel's work performance in the  
organization of Area Revenue Department under the Regional Revenue Office 10

นางขวัญนภา บุญเรือง  
Mrs.Kwannada Boonruang

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 (2) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ข้าราชการในหน่วยงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 จำนวน 400 คน ใช้วิธีแจกแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 41 – 50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานในระดับชำนาญการ มีระยะเวลาทำงาน 16 ปีขึ้นไป และมีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 30,001 – 40,000 บาท (2) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก ส่วนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านคุณภาพและด้านเวลา อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านปริมาณ อยู่ในระดับมาก และยังพบว่าตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน, สรรพากรพื้นที่, สรรพากรภาค 10

ABSTRACT

The study of leadership's conditions that affect the personnel's work performance in the organization of Area Revenue Department under the Regional Revenue Office 10, has the following objectives:

(1) To study the personal factors affecting the work performance of personnel in the Area Revenue Department under the Revenue Office Region 10

(2) To study the level of leadership changes that affect the work performance of personnel in the Area Revenue Department. The sample group consisted of 400 people. Questionnaire distribution method is used as a tool to collect data. The statistics used to analyze the data were frequency, mean, percentage, standard deviation. The hypothesis was tested using Pearson's correlation coefficient.

The results of the study found that

(1) Most of the samples were female. In the age range between 41-50 years old, graduated with a bachelor's degree with work of professional position over 16 years or more, earning salary ranging from 30,001 – 40,000 baht

(2) The four aspects of transformational leadership are ideological influence, inspiration, intellectual stimulation and consideration of individuality are at a high level. As for the overall efficiency of the personnel, it is at a high level. In terms of quality and time, are at the highest level. Quantity part is at a high level. It was also found that different job positions affect work performance differently with the significant statistically at the level of 0.05.

**Keywords:** Leadership, Work Performance, Area Revenue Department, Regional Revenue Office 10

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กรมสรรพากร (The Revenue Department) เป็นส่วนราชการระดับกรม สังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจในการจัดเก็บภาษี การเสนอแนะ และการใช้นโยบายทางภาษี เพื่อให้ได้ภาษีตามเป้าหมายอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เป็นรายได้ให้รัฐบาล เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาประเทศ เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยมีวิสัยทัศน์คือ “องค์กรชั้นนำที่จัดเก็บภาษีอย่างโปร่งใส ด้วยนวัตกรรมและบุคลากรคุณภาพ เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการคลัง เพื่อให้สามารถจัดเก็บภาษีได้ตามประมาณการยกระดับการให้บริการและสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี และเสนอนโยบายทางภาษีอากรต่อ

กระทรวงการคลัง จากหน้าที่ดังกล่าวเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ช่วงปลายปี พ.ศ.2562 ถึง พ.ศ.2564 ซึ่งการระบาดเกิดขึ้นรวดเร็วและรุนแรง สร้างผลกระทบในการดำรงชีวิต การทำงาน ภาคธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเช่นรูปแบบการให้บริการและรับชำระผ่านระบบออนไลน์ มีแพลตฟอร์มบริการดิจิทัล (Digital Service Platform) บนระบบออนไลน์เกิดขึ้นมากมาย ทำให้เข้าถึงสินค้าและบริการต่างๆได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้การจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากรมีความยุ่งยากซับซ้อนและมีข้อจำกัดมากขึ้นในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็น รูปแบบการประกอบธุรกิจแบบ Digital Business ที่ผู้ประกอบการสามารถให้บริการได้ทุกที่โดยไม่ต้องมีหน้าร้าน การรับชำระค่าสินค้าและบริการได้หลากหลายช่องทาง ดังจะเห็นได้จากผลการจัดเก็บภาษีในปีงบประมาณ 2564 (ตุลาคม 2563 - กันยายน 2564) กรมสรรพากรจัดเก็บภาษีได้ต่ำกว่าประมาณการ 210,008 ล้านบาท หรือคิดเป็นต่ำกว่าประมาณการร้อยละ 10.1 ([www.thansettakij.com](http://www.thansettakij.com), 29 ต.ค.2564) การจัดเก็บภาษีหรือการทำงานในรูปแบบเดิม ย่อมไม่สามารถจะบรรลุเป้าหมายได้

กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีการปรับตัวเพื่อรับมือกับวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยมีการวางแผนในเรื่องแนวทางเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีให้ได้ตามประมาณการที่รัฐบาลกำหนด ด้วยนโยบายจัดเก็บภาษีตรงเป้าหมายนโยบายตรงกลุ่มและบริการตรงใจ ที่มีการขับเคลื่อนภายใต้กลยุทธ์ D<sup>2</sup>RIVE ซึ่ง Digital Transformation เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ของกรมสรรพากรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เรื่องการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อปรับปรุงกระบวนการ ตามนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี และการให้บริการที่ดี เพื่อเพิ่มความสนใจในการเสียภาษี โดยนำเทคโนโลยีมาปรับปรุง ปรับใช้กับกระบวนการที่รับผิดชอบ การจัดการและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ การวางแผนกลยุทธ์ในการจัดเก็บ ส่งเสริมการจัดเก็บให้เป็นไปตามเป้าหมาย การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างนวัตกรรม การขับเคลื่อนสรรพากรคุณธรรม การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เป็นคนเก่ง คนดี และทำงานอย่างมีความสุข เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร

การเพิ่มประสิทธิภาพคนและประสิทธิผลงาน เป็นแนวทางหนึ่งที่กรมสรรพากรนำมาใช้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้ โดยให้ความสำคัญกับผู้นำและบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงเป็นกุญแจหลักที่มีความสำคัญในการนำองค์กรและพนักงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีทำให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด

ดังนั้น กรมสรรพากรจึงควรสนับสนุนและให้ความสำคัญกับผู้นำที่มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมรับมือกับสถานการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาลหรือประชาชนผู้รับบริการ จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 เพื่อนำผลการศึกษาในครั้งนี้มาใช้เป็นแนวทางเพื่อการวางแผน ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
2. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

### สมมติฐานของการทำวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรต้น คือ ปัจจัย ส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาทำงาน และอัตราเงินเดือน ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำ Bass and Avolio (1994) ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวแปรตาม คือ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน Peterson & Plowman (1989)

ประกอบด้วย ด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ และด้านเวลา

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10

3. ขอบเขตด้านประชากร ในการศึกษา บุคลากรในหน่วยงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของบุคคลที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) แบ่งระดับภาวะผู้นำเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึงผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ดี เป็นแบบอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีวิสัยทัศน์ มีความมั่นใจและมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง ผู้นำที่มองโลกในแง่ดี สามารถกระตุ้น จูงใจ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพยายามในการปฏิบัติงาน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบต่อปัญหา เรียนรู้ และหาวิธีแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration) หมายถึง ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ใส่ใจต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติและสนับสนุน มีการมอบหมายงานที่ท้าทาย ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในทุกด้านอย่างคุ้มค่า แต่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาจากคุณภาพ ปริมาณของงานและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ (Peterson & Plowman)

1. คุณภาพของงาน (Quality) หมายถึง ผลงานมีความถูกต้อง เรียบร้อย ครบถ้วน สมบูรณ์ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด

2. ปริมาณของงาน (Quantity) หมายถึง ปริมาณผลสำเร็จของงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลง ตัวชี้วัด ที่กำหนดไว้

3. เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Working Time) หมายถึง เวลาที่ใช้ดำเนินงานที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของการทำงาน

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยทราบจำนวนของประชากรทั้งหมดคือบุคลากรที่ปฏิบัติงาน อยู่ในหน่วยงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 ซึ่งทราบจำนวนประชากรที่แท้จริง (Actual population) และได้เลือกระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผู้วิจัยเลือกใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ Taro Yamane (1973,p886) ในการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาจากจำนวนประชากรทั้งหมด 1,668 คนใช้สูตรในการคำนวณแล้วได้กลุ่มตัวอย่าง 323 คน แต่เพื่อให้ผลการศึกษามีความถูกต้องแม่นยำจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Comrey and Lee (1992 แล้วใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ด้วยการแบ่งประเภทของประชากรออกเป็นแต่ละพื้นที่แล้วจึงสุ่มตัวอย่างในแต่ละพื้นที่

### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

### **วิธีการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ**

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ตั้งนั้นเมื่อสร้างแบบสอบถามเสร็จสมบูรณ์แล้ว ผู้ศึกษาทำการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ดังนี้

3.3.2.1 นำแบบสอบถามฉบับร่างที่เสร็จเรียบร้อยแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบเบื้องต้นในด้านความเที่ยงตรงตามเนื้อหาความเที่ยงตรงตามโครงสร้างและความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์

3.3.2.2 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 40 คน นำมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) โดยต้องได้ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมากกว่า 0.70 ซึ่งในส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.981 ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.944 ถือว่าค่าที่ได้เป็นค่าที่มีความเชื่อมั่นสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงได้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### **ผลการวิจัย**

#### **ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป**

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 342 คน คิดเป็นร้อยละ 85.50 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 47.80 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 301 คน คิดเป็นร้อยละ 75.3 มีตำแหน่งงานในระดับชำนาญการ จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 50.5 มีระยะเวลาทำงาน 16 ปีขึ้นไป 292 คน คิดเป็นร้อยละ 73 และมีอัตราเงินเดือน 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรในหน่วยงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.229$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.715$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.182$ ) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.170$ )

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 2 ด้านคือ ด้านคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.24$ ,  $SD = 0.546$ ) และด้านเวลา ( $\bar{X} = 4.24$ ,  $SD = 0.568$ ) รองลงมา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านปริมาณ ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD = 0.983$ )

## การทดสอบสมมติฐาน

งานวิจัยนี้ได้ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการหาตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม โดยใช้การวิเคราะห์สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ตามรายละเอียดตารางที่ 5.1

### ตารางที่ 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปรอิสระ ( $X_4$ ) และ ( $X_7$ ) มีความเหมาะสมมากในการนำมาเป็นตัวแปรพยากรณ์ตัวแปรตาม ( $Y$ ) มีระดับความสัมพันธ์กันสูง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ อยู่ที่ 0.550 ( $R = 0.550$ ) และสามารถพยากรณ์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 คือ ร้อยละ 30.3 ( $R^2 = 0.303$ ) และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ
1. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน		√
2. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน		√
3. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน		√
4. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	√	
5. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระยะเวลาทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน		√
6. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอัตราเงินเดือน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน		

7.ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	√	
8.ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน		√
9.ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน		√
10.ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน		√

จากตารางที่ 5.1 สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 แต่ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงานและอัตราเงินเดือน ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และปัจจัยภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 ส่วนภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 งานสอดคล้องกับงานวิจัยของอัครินทร์ พาพเสวต (2546 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท คาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด ที่พบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรของกรมสรรพากรในทุกส่วนงานต้องปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายหลักคือประมวลรัษฎากร กฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายอาญา ระเบียบต่างๆของทางราชการ และแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีการกำหนดคุณภาพ ปริมาณ และเงื่อนไขด้านเวลา ไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากกรมสรรพากรเป็นกรมจัดเก็บภาษีที่การทำงานกระทบถึงบุคคลหรือผู้มีส่วนได้เสียในทุกส่วนทุกระดับ ดังนั้นการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงต้องมีมาตรฐานเดียวกัน ยึดความถูกต้องตามหลักกฎหมายเป็น



สำคัญ จึงส่งผลให้บุคลากรไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงาน และอัตราเงินเดือนที่มีความแตกต่างกัน สามารถปฏิบัติงานภายใต้มาตรฐานเดียวกันได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาคณาธิปไตย จันท์สง่า (2561) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขต สำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ค่าตอบแทนและระยะเวลาทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำมีผลต่อการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 การที่มีผู้นำที่ดีย่อมส่งผลต่อการทำงานของลูกน้อง อิทธิพลของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเพราะหัวหน้ามีคุณลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบไปด้วยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สามารถสร้างความเชื่อมั่นและจงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งทางด้านความรู้และบารมี ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพร่วมกัน ดังนั้นอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงส่งผลดีต่อองค์กร ทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio, (อ้างถึงใน กนกวรรณ วิเชียรเขต, 2551) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น

### 5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10” ผู้ศึกษาได้มีข้อเสนอแนะในการศึกษาคั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำ ดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่วนภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งหน่วยงานควรรักษาระดับภาวะผู้นำในแต่ละด้านไว้ และส่งเสริมให้ผู้นำมีระดับภาวะผู้นำในแต่ละด้านเพิ่มมากขึ้น ผู้นำต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพในทุกด้าน โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับ กล

ยุทธ์ในการจัดการบริหารงานที่ทันสมัยการทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ในการทำงานและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน

2. จากการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 ในภาพรวมมีระดับมากที่สุดในด้านคุณภาพ และด้านเวลา ส่วนด้านปริมาณ มีระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามพบว่าปริมาณงานที่รับผิดชอบและค่าตอบแทนได้ค่าคะแนนในระดับปานกลาง ดังนั้นหน่วยงานจึงควรให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานให้มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและศักยภาพของบุคลากร โดยผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องช่วยกันรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นและหาวิธีแก้ไขร่วมกัน และมีการประเมินความยากง่ายของงานให้เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละระดับ เพื่อให้เกิดความสมดุลและสามารถบริหารเวลาได้ และควรมีการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยในด้านที่เหมาะสมต่อภารกิจให้แก่บุคลากรในทุกระดับอย่างทั่วถึงเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของพนักงานเอง

## 5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

5.4.1 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำแบบต่างๆ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ว่ามีความแตกต่างอย่างไรกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5.4.2 ควรศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีผลต่อตัวแปรอื่นๆ เช่น ความสุขในการทำงาน หรือความจงรักภักดีต่อองค์กร

5.4.3 ควรศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมว่ามีปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10 เช่น ปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้า ปัจจัยด้านความสุขในการทำงาน หรือปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

เอกสารอ้างอิง

### บรรณานุกรม

กนกวรรณ วิเชียรเขต.(2551) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.

กรรณิการ์ เหมือนประเสริฐ. (2548) ทศนคติของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ของพนักงานในองค์กรบริษัท คูเวต บีโตร์เลียม (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

กัลยารัตน์ ธีรชนชัยกุล. (2558) การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

กาญจนา ศรีตาบุตร. (2563) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. การศึกษา อี ส ร ะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จิรัชญา สุขโสภา. (2561) รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายในองค์กรเอกชน. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ชญัญญ์ณัช รุ่งโรจน์สุวรรณ. (2553) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อมรินทร์ บู้ค เซ็นเตอร์ จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

นิติพล ภูตะโชติ (2560).พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : ทริปปี้ลกรุ๊ป.

ประมะ สตะเวทิน. (2546) หลักนิเทศศาสตร์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพการพิมพ์

ปณิศา มีจินดา. (2553) พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ : ชรรมสาร.

ประทีป แสงแพร. (2562) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานกรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร. การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พิชญสิทธ์ วงศ์กระจ่าง. (2557) อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพ การทำงานกรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด. การค้นคว้า อี ส ร ะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

พิมพ์ ศรีทองคำ. (2557) ความเครียดในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการในบริษัทเอกชนที่นำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าแฟชั่นแห่งหนึ่ง. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

พระมหาคณาธิป จันทรสังข์.(2561) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
สำนักงานเขตสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร.สารนิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม.

พฤติสิทธิ์ อุทุม. (2559) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระ  
แก้ว.ปริญญาานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

มณีวรรณ คนยี่น. (2558) อิทธิพลของภาวะผู้นำต่อวัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ และผลการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน).บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต  
(การจัดการ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

รัชนีวรรณ แซ่มั่น. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ  
บุคลากรภาครัฐ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไป ในเขตพื้นที่จังหวัดสุโขทัย .  
การศึกษานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วศิฐา ฤชาวดี. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงาน  
ร่วมกัน ขององค์กร กับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกรมสรรพากร  
(สำนักงานใหญ่).วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
ธัญบุรี.

ยุทธิ์ ไกยวรรณ.(2546). สถิติเพื่อการวิจัย.กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

วรวรรณ ชื่นพิณิจกุล. (2555) ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์การที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะ  
วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญาานิพนธ์ บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2560) การบริหารการตลาดยุคใหม่.กรุงเทพฯ : Diamond In Business  
World.

สายัน ปิติควร (2562) ภาวะผู้นำและแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่าย  
ผลิตบริษัท วาลีโอคอมฟอร์ตแอนด์ไดร์ฟวิง แอสซิสแทนซ์ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด.การ  
ค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

อัจฉรา ลีม่วงษ์ทอง. (2551). ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

อักรินทร์ พาพเสวต.(2546) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทคาโอ  
อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด.สารนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.