

**การพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรในการใช้ข้อมูลในระบบ
เครือข่าย INTRANET ของเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1**

วรวิทย์ สาริตสรณ์¹, สมใจ จันทร์เต็ม²

¹บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการภาษา
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2272-9310, โทรสาร: 0-2617-3615, Email: voravit.sa@rd.go.th

โทรศัพท์: 0-2272-9310, โทรสาร: 0-2617-3615, Email: voravit.sa@rd.go.th

²สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6000, โทรสาร: 0-2276 -2126, Email: somjai_cha@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรในการใช้ข้อมูลในระบบเครือข่าย INTRANET ของเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1 เป็นการศึกษาถึงลักษณะและผลกระทบของปัญหาที่มีต่อองค์กร เพื่อหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่มก้ากับดูแล สามารถนำข้อมูลในระบบเครือข่าย INTRANET มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากร จากผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ขาดการวางแผนก่อนออกตรวจสภาพกิจการ การใช้ข้อมูลในระบบเครือข่าย INTRANET ของที่มก้ากับดูแล เป็นเพียงการนำข้อมูลมาใช้ประกอบสำนวน และวิเคราะห์เพื่อขออนุมัติรายออกตรวจสภาพกิจการเป็นส่วนใหญ่ เจ้าหน้าที่ที่มก้ากับดูแลส่วนใหญ่ ขาดประสบการณ์การเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านั้นกับประมวลรัษฎากร หลักการบัญชี และข้อเท็จจริง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการโน้มน้าวผู้เสียภาษีให้เห็นประเด็นความผิดได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอกยุทธการพัฒนากการใช้ข้อมูลภาษากรบนระบบเครือข่าย INTRANET ซึ่งเป็นการพัฒนาในเชิงลึก เป็นการให้ความรู้และทักษะการทำงานแก่เจ้าหน้าที่ที่มก้ากับดูแลโดยนำข้อมูลในระบบเครือข่าย INTRANET มาเป็นแกนนำและก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องทำอย่างเร่งด่วนและทำควบคู่ไปกับการให้ความรู้เกี่ยวกับลักษณะรูปแบบของแต่ละกิจการ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นลักษณะเสริมความรู้ทั่วไปในการทำงาน โดยการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นแผนระยะยาวต้องทำอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ : สำนักงานสรรพากรภาค 1 , ประมวลรัษฎากร , ผู้เสียภาษี

1. บทนำ

สำนักงานสรรพากรภาค 1 เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมสรรพากร มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนและประเมินผล เพื่อให้การบริหารงานการจัดเก็บภาษีอากรเป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายของกรมสรรพากร โดยการควบคุมติดตามกำกับดูแล การปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 1 - 6 กรมสรรพากรมีหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีอากร โดยใช้ข้อมูล (ICT) จากการยื่นแบบแสดงรายการเสียภาษีอากรและงบการเงินของผู้ประกอบการเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ และมีประโยชน์สำหรับการจัดเก็บภาษีอากรที่ดีที่สุดเพราะการจัดเก็บภาษีอากรนั้น เจ้าหน้าที่ต้องทราบถึงลักษณะของการชำระภาษีและรายการต่างๆของงบการเงินของผู้ประกอบการ ดังนั้นข้อมูลบนระบบเครือข่าย INTRANET จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่กำกับดูแล หากเจ้าหน้าที่สามารถนำข้อมูลบนระบบเครือข่ายที่มีศักยภาพมาใช้ควบคู่กับการปฏิบัติงานแล้ว จะสามารถลดขั้นตอนในการทำงานเพื่อให้งานเสร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เป็นรูปธรรม เกิดความน่าเชื่อถือ ความเสมอภาคในการจัดเก็บภาษี ซึ่งนำไปสู่การสร้างฐานภาษีที่ยั่งยืนต่อไป จากการศึกษาพบว่าในปัจจุบันเจ้าหน้าที่ขาดการวางแผนก่อนออกตรวจสภาพกิจการ การใช้ข้อมูลบนระบบเครือข่าย INTRANET ของทีมกำกับดูแล เป็นเพียงการนำข้อมูลมาใช้ประกอบสำนวน และวิเคราะห์เพื่อขออนุมัติราย ออกตรวจสภาพกิจการเป็นส่วนใหญ่ การวิเคราะห์รายการต่างๆ ตามข้อมูลบนระบบเครือข่าย INTRANET งบการเงิน เป็นไปตามหลักวิชาการ ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะนามธรรม ไม่ก่อให้เกิดเป็นรูปธรรม ทำให้การจัดเก็บภาษีไม่เกิดประสิทธิภาพเพราะเจ้าหน้าที่ที่กำกับดูแลส่วนใหญ่ ขาดประสบการณ์การเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านั้นกับประมวลรัษฎากร หลักการบัญชี และข้อเท็จจริง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการโน้มน้าวผู้เสียภาษีให้เห็นประเด็นความผิดได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น เจ้าหน้าที่กรมสรรพากรที่เข้ามาใหม่ ในช่วงปรับเปลี่ยนระบบ ยังขาดการเรียนรู้เกี่ยวกับการตรวจสอบและตรวจปฏิบัติการภาษีอากรที่เป็นมาตรฐานถูกต้อง ทำให้การปฏิบัติงานที่กำกับดูแลในปัจจุบัน ดำเนินการได้แต่เพียงประสิทธิผล (ด้านปริมาณ) แต่ขาดประสิทธิภาพ

ระเบียบวิธีการศึกษาปัญหาโดยการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาสาเหตุของปัญหา และศึกษาจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์ และวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัดของสำนักงานสรรพากรภาค 1 เพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาในเชิงกลยุทธ์ต่อไป

2. ทฤษฎีและหรือองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์กร

จากการศึกษามีทฤษฎีดังนี้

1. Balanced Scorecard เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อนและความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง

2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้เกิดความรู้ขึ้นในองค์กร ซึ่งการบริหารความรู้จะทำให้ 3 ส่วนคือ ความรู้ งาน คน เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ส่งผลให้ผลการดำเนินงาน ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ เป็นการกำหนดแนวทางวิธีการเพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการประเมิน ปรับเปลี่ยนศักยภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม

4. SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ ผลจากการวิเคราะห์จะถูกนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน หรือ วิสัยทัศน์ ตลอดจนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่อไป

3. ผลการศึกษา

จากการศึกษาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรในการใช้ข้อมูลบนระบบเครือข่าย INTRANET ของเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1 ได้กลยุทธ์ทางเลือก 4 ทางเลือก ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบการเจริญเติบโต ให้ความรู้เกี่ยวกับลักษณะรูปแบบของแต่ละกิจการ (Knowledge Management) โดยการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริงโดยทำเป็น website ของแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร (สท.) ให้แต่ละทีมนำประเภทกิจการ ที่มีความถนัดและชำนาญมาให้ความรู้ในองค์กรของตน โดยใช้โอกาสจากธุรกิจที่มีความหลากหลายเอื้ออำนวยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบการอยู่คงที่ พัฒนาการใช้ข้อมูลภาะการบนระบบเครือข่าย INTRANET โดยการให้ความรู้และทักษะการทำงานแก่เจ้าหน้าที่ทีมกำกับดูแล โดยพยายามปรับเปลี่ยนหรือแก้ปัญหาจุดอ่อนภายใน ให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะใช้โอกาสในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบการอยู่คงที่ เตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ โดยการอบรมให้ความรู้ และ แนวทางในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภารกิจที่เพิ่มขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ที่มกำกับดูแล โดยพยายามนำจุดแข็งที่มีอยู่บรรเทาหรือหลีกเลี่ยงปัญหาจากอุปสรรค

กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบตัดทอน เน้นเฉพาะธุรกิจหลักที่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี ตามสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยพยายามลดจุดอ่อนภายในและป้องกันภัยคุกคามจากสถานการณ์ภายนอก

ตามกลยุทธ์ทั้ง 4 ทางเลือก พบว่าการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ 2 เป็นการพัฒนาในเชิงลึก เป็นการให้ความรู้และทักษะการทำงานแก่เจ้าหน้าที่ที่มกำกับดูแล โดยนำข้อมูลบนระบบเครือข่าย INTRANET มาเป็นแกนนำและก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องทำอย่างเร่งด่วน สำหรับกลยุทธ์ที่ 1 เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับลักษณะรูปแบบของแต่ละกิจการ (Knowledge Management) เป็นลักษณะเสริมความรู้ทั่วไปในการทำงาน โดยการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นแผนระยะยาวต้องทำอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมสรรพากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรเชิงวิชาการ สำหรับกลยุทธ์ที่ 3 และ 4 เป็นการดำเนินการเฉพาะหน้าตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ 3 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ และ ตามกลยุทธ์ที่ 4 เมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ อาจต้องใช้กลยุทธ์ตัดทอน

ดังนั้นการพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรในการใช้ข้อมูลบนระบบเครือข่าย INTRANET ของเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1 ควรดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ 2 เป็นการพัฒนาในเชิงลึกเป็นการให้ความรู้และทักษะการทำงานแก่เจ้าหน้าที่ที่มกำกับดูแล โดยนำข้อมูลบนระบบเครือข่าย INTRANET ของกรมสรรพากรมาเป็นแกนนำ ซึ่งเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนจำเป็นต้องลดลง ด้วยการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จึงมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน และดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ 1 เป็นการให้ความรู้เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับลักษณะรูปแบบของแต่ละกิจการ (Knowledge Management) โดยการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นแผนระยะยาวต้องทำอย่างต่อเนื่อง

4. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรในการใช้ข้อมูลบนระบบเครือข่าย INTRANET ของเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1 พบว่าปัญหา

เกิดจากสาเหตุ 3 ประการคือ

1.เจ้าหน้าที่ขาดการวางแผนก่อนออกตรวจสอบสภาพกิจการขาดประสบการณ์การเชื่อมโยงข้อมูลบนระบบเครือข่าย INTRANET กับประมวลรัษฎากร หลักการบัญชี และ ข้อเท็จจริง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการโน้มน้าวผู้เสียภาษีให้เห็นประเด็นความผิดได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

2.การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่มก้ากับดูแลไม่เป็นไปตามจุดประสงค์ของแนวความคิดระบบก้ากับดูแลผู้เสียภาษี

3. เจ้าหน้าที่ที่มก้ากับดูแล มีปริมาณงานมากและหลายด้าน ทำให้ไม่มีเวลาให้ความสนใจเกี่ยวกับข้อมูลบนระบบเครือข่าย INTRANET ที่นำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานได้

การพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรในการใช้ข้อมูลบนระบบเครือข่าย INTRANET ของเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1 ควรพัฒนาการใช้ข้อมูลบนระบบเครือข่าย INTRANET เป็นการพัฒนาในเชิงลึก เป็นการให้ความรู้และทักษะการทำงานแก่เจ้าหน้าที่ที่มก้ากับดูแล ซึ่งเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนจำเป็นต้องลดลง ด้วยการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จึงมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน และให้ความรู้เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับลักษณะรูปแบบของแต่ละกิจการ (Knowledge Management) โดยการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นแผนระยะยาวต้องทำอย่างต่อเนื่อง

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณท่านอาจารย์ที่ปรึกษา (ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมใจ จันทร์เต็ม) ประธานกรรมการ (รองศาสตราจารย์นิยะดา ชุณหวงค์) กรรมการสอบ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวิมล กิตติสุวรรณ) ที่ช่วยชี้แนะให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ในการทำการศึกษาด้วยตนเอง ในครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้อำนวยการส่วนวางแผนและประเมินผล สำนักงานสรรพากรภาค 1 และ หัวหน้าฝ่ายวางแผนฯ การตรวจสอบภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 1 รวมถึงเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 1 - 6 ที่ให้ความร่วมมือและกรุณาให้ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาครั้งนี้ นอกจากนี้ขอขอบคุณครอบครัวของข้าพเจ้า ที่ให้กำลังใจเสมอมา และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยและคณาจารย์ เพื่อนๆ นักศึกษาปริญญาโททุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกมาโดยตลอด

บรรณานุกรม

กรมสรรพากร . 2549. รายงานประจำปีกรมสรรพากร ประจำปี 2548

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2549 ,แผนที่ยุทธศาสตร์ .[ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก ;

http://siweb.dss.go.th/LO/fulltext/book/tf_01.pdf

รศ.ดร.เสนห์ จัญโต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช .การบริหาร
ความรู้ (Knowledge Management : KM) .[ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก ;

http://203.155.220.217/office/training/knowledge_manage/know_1.htm

สรรพากร, กรม. โครงสร้างการบริหารงาน [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จากระบบ Intranet

กรมสรรพากร: <http://rdvd.rd.go.th>

สรรพากร, กรม. สำนักมาตรฐานการกำกับและตรวจสอบ (มก.). 2549. แนวทางปฏิบัติ
กรมสรรพากรที่ มก.3/2549 ลงวันที่ 2 มิถุนายน 2549 เรื่อง การกำกับดูแลผู้เสียภาษี
โดยใกล้ชิดเป็นรายผู้ประกอบการและให้เป็นปัจจุบัน (แก้ไขเพิ่มเติมแนวทางปฏิบัติ
กรมสรรพากรที่ มก.6/2546 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2546)

สรรพากร, กรม. สำนักมาตรฐานการกำกับและตรวจสอบ (มก.) [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก

ระบบ Intranet กรมสรรพากร: <http://rdsrv.rd.go.th /14500.0 .html>

สำนักปลัดกระทรวงการคลัง. เครือข่ายอายุเกษ .[ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก ;

<http://www.mof.go.th>

สุวัฒน์ ศิริรินทร์ และ ภาวนา สายชู , 2548, **MBA HANDBOOK** : หจก. ซี แอนด์ เอ็น