

**การพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี
ของ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ สาขาบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น
EFFICIENCY DEVELOPMENT IN TAX COLLECTION OF EXCISE BANPHAI
BRANCH OFFICES, KHON KAEN PROVINCE**

วีระยุทธ สีสุระ¹
สุวัฒน์ จิตต์ปราณีชัย²

บทคัดย่อ

การศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี ของ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขาบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขาบ้านไผ่และผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษี ที่มีให้สามารถนำมาใช้ในองค์กรได้และเกิดประโยชน์สูงสุดและหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี เพื่อพัฒนาการบริการในการจัดเก็บภาษี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานสำนักงานสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขาบ้านไผ่ จำนวน 8 คน และผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษี จำนวน 40 คน รวมเป็นจำนวน 48 คน โดยใช้ทฤษฎีสุนทรียสาธก วิเคราะห์แบบจำลอง 4-D (4-D Model) การค้นหา การวาดฝัน การออกแบบ การลงมือทำ ร่วมกับการวิเคราะห์ SOAR และนำผลการศึกษาที่ได้มาวิเคราะห์หาแนวทาง และวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี จากผลการศึกษาทำให้ทราบถึงแนวทาง และวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี โดยมีการจัดทำโครงการจำนวน 5 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการตรวจสอบภาษีเชิงรุก เพื่อการจัดเก็บที่ทั่วถึง 2) โครงการ 3 นาทีมีคุณค่ากับสรรพสามิต 3) โครงการจัดนิทรรศการ ประชาสัมพันธ์กรมสรรพสามิต 4) โครงการจัดทำจุลสารคู่มือประชาชน เสริมความรู้ 5) โครงการ KM เจ้าหน้าที่มุ่งสู่ one stop service หลังจากที่ได้คิดโครงการและนำมาใช้พบว่า พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ มีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีทักษะในการทำงาน วัดได้จากผลงานด้านคุณภาพการให้บริการ และผลงานด้านการจัดเก็บภาษีที่เพิ่มสูงขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมายของสาขา

คำสำคัญ: สุนทรียสาธก การวิเคราะห์ SOAR ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี

Abstract

This study on “Efficiency development in tax collection of excise Banphai branch office, Khon Kaen province” aimed to investigate and explore positive experiences of personnel in excise Banphai branch office and entrepreneurs who were taxpayers. The findings could be applied to the organization for the most benefit to provide solutions towards development of tax collection efficiency and tax collection service. The total samples of this study consisted of 48 persons including staffs working for excise Banphai branch office and entrepreneurs who were taxpayers. The paper was conducted using appreciative inquiry and 4-D model – discovery, dream, design, and destiny. Moreover, SOAR analysis was utilized to analyze the data. The obtained results were then assessed to determine the solutions and the methods to develop the tax collection efficiency According to the results, there were 5 projects towards the solutions and the methods to develop the tax collection efficiency as follows: 1) Proactive tax audit project for complete collection, 2) 3 valuable minutes with Excise Bureau, 3) Exhibition project for public relations of Excise Bureau, and 4) Preparation booklet and citizen’s guide project to enhance knowledge, and 5) KM project to prepare the personnel for one stop service. After the implementation, the results found that these projects could promote continuous learning, unity, and functional skills of the staffs which could be measured from quality of service and increasing tax collection compared to the branch target.

Keywords: Appreciative Inquiry, SOAR Analysis, Efficiency of tax

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² รองศาสตราจารย์ ประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

กรมสรรพสามิตเป็นหน่วยงานจัดเก็บภาษีหลักของกระทรวงการคลัง มีบทบาทสำคัญในการจัดเก็บรายได้ให้แก่รัฐเพื่อพัฒนาประเทศ นอกจากนี้กรมสรรพสามิตยังได้ดำเนินการป้องกันและปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมายสรรพสามิต เพื่อสร้างความเป็นธรรม และสร้างมาตรฐานในการจัดเก็บภาษีเพื่อส่งเสริมศักยภาพของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไทย ภาษีสรรพสามิตจึงเป็นภาษีที่จัดเก็บจากการบริโภคภายในประเทศ จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการควบคุมการบริโภคสินค้าหรือบริการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ศีลธรรมอันดี และสิ่งแวดล้อม รวมถึงเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนและการประหยัดพลังงาน โดยในปีงบประมาณ 2557 เศรษฐกิจไทยขยายตัวในกรอบที่จำกัด เนื่องจากสถานการณ์ทางการเมืองที่เพิ่งเริ่มคลี่คลาย ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจโลกที่ยังคงเปราะบาง ทำให้ในปีงบประมาณ 2557 กรมสรรพสามิตสามารถจัดเก็บภาษีได้รวม 382,730.22 ล้านบาท คิดเป็น 18.44% ของรายได้ทั้งหมด ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายตามเอกสารงบประมาณ (463,700 ล้านบาท) จำนวน 80,969.78 ล้านบาท คิดเป็น 17.46% ของรายได้ทั้งหมด ภายใต้แรงกดดันด้านเศรษฐกิจทั้งปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ เศรษฐกิจไทยในปีงบประมาณ 2558 ยังสามารถขยายตัวได้เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ 2557 ถึงแม้ว่าการส่งออกสินค้าจะหดตัวแต่การเร่งรัดการเบิกจ่ายภาครัฐผ่านการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน เช่น โครงการลงทุนพัฒนาด้านการคมนาคมขนส่ง รวมถึงมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ ยังคงเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยได้เป็นอย่างดี ทำให้ในปีงบประมาณ 2558 กรมสรรพสามิตสามารถจัดเก็บภาษีได้จำนวน 439,092.34 ล้านบาท (เป้าหมาย 421,400.00 ล้านบาท) สูงกว่าเป้าหมาย 17,692.34 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 4.20 ซึ่งช่วยเสริมฐานะทางการคลังได้เป็นอย่างดี [1]

สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขาบ้านไผ่ สังกัดสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ขอนแก่น กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง มีพื้นที่ที่รับผิดชอบในการควบคุม กำกับ ดูแลทั้งหมด 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบ้านไผ่ อำเภอบ้านแฮด อำเภอชนบท อำเภอเมืองจัตวีร์ อำเภอโคกโพธิ์ไชย มีรายได้หลักในการจัดเก็บภาษีจากสินค้า ได้แก่ ภาษีผลิตภัณท์ เครื่องหอม ภาษีพรม ภาษีแสดมบี้เครื่องดื่ม และค่าใบอนุญาต และจากผลการจัดเก็บรายได้สรรพสามิต ในปีงบประมาณ 2558 ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขาบ้านไผ่ มีการจัดเก็บรายได้จำนวน 4,233,093.81 บาท (เป้าหมาย 1,151,070 บาท) ซึ่งสูงกว่าเป้าหมาย 3,082,023.81 บาท แต่ยังมีรายได้ประเภทค่าใบอนุญาตจำหน่ายสุรา ยาสูบ ยาเส้นและไฟ จัดเก็บได้ 866,670 บาท ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายตามเอกสารงบประมาณ (1,105,720 บาท) จำนวน 239,050 บาท [2] ทั้งนี้ อาจมีผลจากการปรับเพิ่มราคาสินค้าที่สูงขึ้น การกำหนดเขตพื้นที่ห้ามขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์บริเวณใกล้สถานศึกษา (Zoning) การจัดเก็บภาษียาสูบต่ำ เนื่องจากผู้บริโภคมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปบริโภคบุหรี่ยี่ห้อที่มีราคาถูกลงมากขึ้น (Trading Down) การหลีกเลี่ยงภาษีสรรพสามิต ส่งผลให้รัฐบาลขาดรายได้ที่จะต้องนำมาจัดสรรและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน ดังนั้นการเสียภาษีเป็นหน้าที่ที่พึงต้องปฏิบัติในฐานะที่เป็นพลเมืองของประเทศชาติที่มีความรับผิดชอบคนหนึ่ง จึงเห็นได้ว่าการจัดเก็บภาษีนั้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อประเทศชาติเป็นอย่างยิ่ง เพราะนอกจากวัตถุประสงค์หลักของการจัดเก็บภาษีซึ่งก็เพื่อหารายได้ให้แก่รัฐแล้ว การจัดเก็บภาษียังมีวัตถุประสงค์ในการที่รัฐจะใช้เป็นเครื่องมือทางการคลัง การควบคุมเศรษฐกิจ รวมทั้งใช้ในการจัดสรรและกระจายรายได้อีกด้วย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษามีความสนใจศึกษาถึง การใช้สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry : AI) คือ กระบวนการศึกษาค้นหาพร้อมกันเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวคน ในองค์กร หรือของโลกที่อยู่รอบตัว [3] วงจรสุนทรียสาธก จะเริ่มจากการค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุด (Peak Experience) จากนั้นเอาประสบการณ์ที่ได้ไปสานต่อเป็นความฝัน หรือวิสัยทัศน์ (Dream) วางแผนทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง (Design) และเริ่มต้นทำ (Destiny) [4] เพื่อค้นหา

แนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขาบ้านไผ่ โดยการค้นหา สิ่งที่เป็นจุดเด่นจุดร่วมที่ดีที่สุดที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถขยายการจัดเก็บภาษีให้เป็น ไปตามเป้าหมาย มีคุณภาพในการบริการ พร้อมกับลดความผิดพลาดในการทำงาน และเมื่อค้นพบแล้วก็จะสามารถ นำไปปรับใช้กับองค์กร นำไปสู่การเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นรูปธรรมและมีการขยายผลไปยังหน่วยงานสาขาอื่นๆใน โอกาสต่อไป ร่วมกับใช้การวิเคราะห์สออาร์ (SOAR Analysis) ซึ่งมี S = Strength จุดแข็งขององค์กร O = Op- portunities มีโอกาสอะไรบ้างที่เป็นประโยชน์กับองค์กรของเรา A = Aspirations เป้าหมายในอนาคตที่อยากจะ เป็น หรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตกับองค์กร R = Results ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Aspirations [5]

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาและค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขาบ้านไผ่และ ผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษีที่มีให้สามารถนำมาใช้ในองค์กรได้และเกิดประโยชน์สูงสุด
2. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขา บ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น

วิธีดำเนินงาน

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี ของสำนักงาน สรรพสามิตพื้นที่สาขาบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น โดยใช้การดำเนินการตามวงจรสุนทรียศาสตร์เป็นหลัก ซึ่งมีแนวทาง ในการศึกษาคือ เริ่มจากการสังเกตและสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาจุดร่วมและจุดโดดเด่น โดยการตั้งคำถามเชิงบวก เพื่อ ค้นหาประสบการณ์และสิ่งที่ดีงามของพนักงานและผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษีโดยใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง คือ พนักงานสำนักงานสรรพสามิต พื้นที่สาขาบ้านไผ่ จำนวน 8 คน และกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ คือ ผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษี จำนวน 40 คน รวมทั้งหมด 48 คน ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ หมายถึง การศึกษาที่ไม่สามารถมีความหมายเชิงปริมาณได้ เป็นการ วิเคราะห์เจาะลึกในกลุ่มตัวอย่างเล็ก ๆ โดยการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกและการสังเกตถึงความรู้สึกหรือความคิดเห็น ต่อหัวข้อหนึ่ง ๆ โดยอาจใช้เวลาถึง 1 ชั่วโมงหรือมากกว่านั้น [6] โดยใช้คำถาม 5 คำถาม ในการสัมภาษณ์พนักงาน สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขาบ้านไผ่ ดังนี้ คำถามที่ 1 บรรยากาศในที่ทำงานที่ทำให้ท่านรู้สึกดีที่สุดในแบบใด คำถามที่ 2 การให้บริการครั้งไหนที่ทำให้ท่านประทับใจมากที่สุด อย่างไร คำถามที่ 3 ท่านอยากให้องค์กรมีการ ดูแลเกี่ยวกับด้านใดบ้าง คำถามที่ 4 สิ่งที่ท่านชื่นชอบที่สุดหรือจุดเด่นของหน่วยงานคืออะไร คำถามที่ 5 ท่านชื่น ชอบลักษณะการทำงานของผู้นำและลักษณะการบริหารงานแบบใด และใช้คำถาม 3 คำถาม ในการสัมภาษณ์ผู้ ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษี ดังนี้ คำถามที่ 1 บรรยากาศในสำนักงานสรรพสามิตที่ท่านไปติดต่อแล้วทำให้ท่าน รู้สึกดีที่สุดในแบบใด คำถามที่ 2 การให้บริการของเจ้าหน้าที่สรรพสามิตครั้งไหนที่ทำให้ท่านประทับใจที่สุด อย่างไร คำถามที่ 3 ท่านอยากให้อำนาจสำนักงานสรรพสามิตมีการดูแลเกี่ยวกับด้านใดบ้าง

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ทฤษฎีสุนทรียศาสตร์ (Appreciative Inquiry: AI) โดยใช้แบบจำลอง 4D เป็นเครื่องมือในการค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุด หรือจุดแข็งของตนเอง โดยการตั้งคำถาม และการสังเกตเชิงสร้างสรรค์ และนำเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีได้

2.1.1 การค้นหา (Discovery) ขั้นตอนการสัมภาษณ์ ค้นหาประสบการณ์เชิงบวกที่ดีที่สุด ที่คิดว่าประทับใจในการทำงาน ทั้งเรื่องราวที่พบเจอด้วยตนเอง หรือจากการบอก โดยประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ในการตั้งคำถาม

2.1.2 การวาดฝัน (Dream) เป็นขั้นตอนที่นำสิ่งที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์ มาพิจารณาร่วมกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ วาดฝันถึงสิ่งที่เราอยากให้เกิดขึ้นกับองค์กรและพนักงาน โดยสิ่งนั้นต้องสามารถปฏิบัติได้จริงและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร นั่นคือ การทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2.1.3 การออกแบบ (Design) ขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการค้นหา (Discovery) คือ จุดร่วมและจุดโดดเด่น และการวาดฝัน (Dream) นำมาออกแบบกิจกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อพัฒนาการบริการสู่การจัดเก็บภาษีที่ดี

2.1.4 การลงมือทำ (Destiny) เป็นการนำกิจกรรมที่ออกแบบไว้แปลงไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้ศึกษานำกิจกรรมที่ออกแบบมาจากการวิเคราะห์จุดร่วมและจุดโดดเด่น มาเขียนเป็นโครงการ และนำเสนอต่อผู้บริหาร

2.2 การวิเคราะห์ SOAR (SOAR Analysis) นำไปใช้ในขั้นตอนวาดฝัน ซึ่งจะใช้เพื่อค้นหาจุดแข็งขององค์กร โอกาสที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เป้าหมายในอนาคตที่อยากจะเป็นหรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตกับองค์กร ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายในอนาคตที่อยากจะเป็น

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สังเกตพฤติกรรมและกิริยา ตอบสนองโดยตรงของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยการใช้คำถามเชิงบวกในแบบสุนทรียศาสตร์ (AI) เพื่อค้นหาประสบการณ์และเรื่องราวดีๆของพนักงานและผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษี

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการสืบค้นข้อมูลจากเอกสาร บทความทางวิชาการต่างๆ หรือเป็นข้อมูลองค์กรที่มีอยู่แล้ว เช่น แผนนโยบาย กลยุทธ์ เป็นต้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพร่วมกับการศึกษาเชิงปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์ ทัศนคติและประสบการณ์เชิงบวกของผู้ถูกสัมภาษณ์โดยหาจุดโดดเด่น คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือความประทับใจเชิงบวกที่มี บางคนกล่าวถึงและเราคิดว่าเป็นสิ่งที่ดี และจุดร่วม คือปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือความประทับใจเชิงบวกที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงบ่อยครั้ง ออกแบบกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และเสนอข้อเสนอนะ

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี ของ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขาบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น จากการสัมภาษณ์ โดยใช้สุนทรียศาสตร์ โดยการวิเคราะห์สออาร์ (SOAR Analysis) และดำเนินการศึกษาด้วยกระบวนการสุนทรียศาสตร์ (4-D Cycle) เพื่อหาประสบการณ์เชิงบวกเพื่อใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี ได้ผลการศึกษา ดังนี้

การวิเคราะห์สออาร์ (SOAR Analysis) ดังตารางที่ 1

แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี

ขั้นตอนการหาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีโดยใช้ประสบการณ์เชิงบวก จากกระบวนการสุนทรียศาสตร์ (4-D Cycle) สามารถวิเคราะห์ผลการศึกษาได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การค้นพบ (Discovery) ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์โดยใช้การใช้คำถามเชิงบวกในแบบสุนทรียศาสตร์ (Appreciative Inquiry: AI) เพื่อค้นหาประสบการณ์และเรื่องราวดีๆ

2.2 การวาดฝัน (Dream) จากขั้นตอนการค้นพบ (Discovery) โดยการสัมภาษณ์ประสบการณ์และเรื่องราวดีๆ ของพนักงานสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขาบ้านไผ่และผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษี ทำให้พบจุดร่วมและจุดโดดเด่น นำมาสู่การวาดฝัน (Dream) ถึงองค์ประกอบที่เราต้องการ ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้บุคลากรได้อย่างไรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาในการจัดเก็บภาษีได้อย่างทั่วถึง โดยมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และสร้างการบริการที่มีคุณค่า พัฒนารูปแบบการให้บริการ โดยนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความประทับใจและความพึงพอใจของผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษี เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กรในอนาคตต่อไป

2.3 การออกแบบ (Design) เมื่อผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยใช้คำถามเชิงบวก ผู้ศึกษาจึงได้วิเคราะห์ประสบการณ์ด้านบวกที่ได้ค้นพบจาก พนักงานสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขาบ้านไผ่และผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษีและสรุปผลทั้งหมด พร้อมทั้งหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี เพื่อเสนอต่อผู้บริหารสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขา ได้พิจารณาความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง มี 5 โครงการดังต่อไปนี้

- 1) โครงการตรวจสอบภาษีเชิงรุก เพื่อการจัดเก็บที่ทั่วถึง
- 2) โครงการ 3 นาที่มีคุณค่ากับสรรพสามิต
- 3) โครงการจัดนิทรรศการ ประชาสัมพันธ์ กรมสรรพสามิต
- 4) โครงการจัดทำจุลสาร คู่มือประชาชน เสริมความรู้
- 5) โครงการ KM เจ้าหน้าที่มุ่งสู่ one stop service

2.4 การดำเนินการ (Destiny) ระยะเวลา 6 เดือน

สรุปผลการดำเนินงานตามโครงการ ดังตารางที่ 2

สรุป

หลังจากที่คิดโครงการและนำมาใช้พบว่า พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานด้วยกันอย่างสม่ำเสมอ มีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีทักษะในการทำงาน ทำให้พนักงานทุกคนสามารถทำงานได้ทุกระบวนการ วัดได้จากผลงานด้านคุณภาพการให้บริการ และผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษี ได้รับความรู้เกี่ยวกับภาษีสรรพสามิต และเล็งเห็นถึงความสำคัญของภาษีและการเสียภาษีที่ถูกต้องมากขึ้น ผลลัพธ์จากการศึกษา

ครั้งนี้ไปในทิศทางที่ดี ได้ผลงานด้านการจัดเก็บภาษีที่เพิ่มสูงขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมายของสาขาและจำนวนรายที่จัดเก็บได้เพิ่มขึ้น ทำให้ผลการจัดเก็บค่าภาษีสรรพสามิตในปี พ.ศ.2559 เพิ่มขึ้นร้อยละ 59.55 จากปี พ.ศ.2558

ข้อเสนอแนะ

ควรมีมาตรการจูงใจในการให้ผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษีเต็มใจที่จะชำระภาษี เช่น การจัดทำโครงการจ่ายภาษีมีรางวัล

มีการประชาสัมพันธ์ล่วงหน้าก่อนที่จะครบกำหนดชำระภาษี เพื่อให้ผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษีมีความรู้ ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการชำระภาษี โดยจัดทำโครงการให้ความรู้เรื่องภาษีและอัตราค่าธรรมเนียมการจัดเก็บภาษีต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกัน

แผนการจัดเก็บภาษีประจำปีต้องกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดเก็บภาษี มีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผนให้ผู้บริหารทราบอยู่เสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขในประเด็นปัญหา รวมทั้งมีการติดตามและตรวจสอบการจัดเก็บภาษีอยู่เป็นประจำ

การกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างและสรรหาเจ้าหน้าที่จัดเก็บภาษีให้เพียงพอกับปริมาณงาน รวมทั้งจัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีอย่างสม่ำเสมอ

การปรับปรุงแผนที่ภาษีให้เป็นปัจจุบัน เพราะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้การจัดเก็บภาษีเป็นไปด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และครบถ้วนเพื่อไม่ให้มีการจัดเก็บภาษีซ้ำซ้อน

การปรับลดขั้นตอนในการทำงาน ลดภาระงานที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งการปรับปรุงผังขั้นตอนในการชำระภาษีให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้การบริการกระชับและรวดเร็วขึ้น

การขยายช่องทางการชำระภาษีผ่านจุดชำระบริการ เช่น ธนาคาร เซเว่นอีเลฟเว่น เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษีที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาอิสระเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี ของ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขาบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น ครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ รศ.สุวัฒน์ จิตต์ปราณีชัย อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ ให้แนวคิดที่มีคุณค่าต่อการศึกษา ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ผู้บริหารสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขาบ้านไผ่และพนักงานทุกคน ผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษี ที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์เก็บข้อมูล สมาชิกในครอบครัวและเพื่อนๆ ที่เป็นขวัญกำลังใจ และสนับสนุนทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ผู้ศึกษาขอกราบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

เอกสารอ้างอิง

- [1] กรมสรรพสามิต. (2558). รายงานประจำปี 2558. ค้นเมื่อ 8 มกราคม 2559, จาก <http://www.excise.go.th/cs/groups/public/documents/document/mjaw/mtmx/~edisp/webportal16200131324.pdf>
- [2] สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขาบ้านไผ่. (2559). ผลการจัดเก็บรายได้สรรพสามิต ปีงบประมาณ 2559.
- [3] Cooperrider, D., Whitney, D. (2005). Appreciative Inquiry : A Positive Revolution in Chang. Berrett-Koehler Publishers.

- [4] ภิญโญ รัตนพันธ์. (2552). **Appreciative Inquiry คืออะไร ใครใช้.** ค้นเมื่อ 8 มกราคม 2559, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/314324>
- [5] อัจฉริยะ อุปการกุล. (2554). **SOAR vs. SWOT Analysis.** ค้นเมื่อ 8 มกราคม 2559, จาก <https://mba.kku.ac.th/forums/index.php?topic=2031.0>
- [6] นราศรี ไววนิชกุล. (2554). **ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ.** พิมพ์ครั้งที่ 21. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สออาร์ (SOAR Analysis)

Strategic Inquiry	จุดแข็ง (Strengths) (1) เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานให้ความร่วมมือร่วมกัน (2) มีผู้นำที่พร้อมจะแก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร (3) อาคารสำนักงานตั้งอยู่ในบริเวณที่ประชาชนเดินทางติดต่อสะดวก	โอกาส (Opportunities) (1) มีเครื่องมือหลากหลายที่ช่วยทำให้การทำงานง่ายขึ้น (2) องค์กรสนับสนุนการเพิ่มความรู้อ่างต่างๆ ของพนักงานอย่างเต็มที่ (3) ออกตรวจให้คำแนะนำผู้ประกอบการร้านค้าอยู่เสมอ
Appreciative Intent	สิ่งที่เราต้องการจะเป็น (Aspirations) (1) พนักงานสามารถทำงานได้ทุกกระบวนการ (2) พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีความรักและผูกพันกับองค์กร (3) พนักงานสามารถตั้งศักยภาพในการทำงานออกมาได้อย่างเต็มที่	ผลลัพธ์ (Results) (1) ผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษีมีความพึงพอใจในการให้บริการโดยวัดจากมาตรฐานการให้บริการในระดับดีเด่น (2) พนักงานสามารถจัดเก็บภาษีได้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

ตารางที่ 2 สรุปผลการดำเนินงานตามโครงการ

ลำดับ	โครงการที่ดำเนินการ	ระยะเวลา	ผลการดำเนินการ
1	ตรวจสอบภาษีเชิงรุก เพื่อการจัดเก็บที่ทั่วถึง	กุมภาพันธ์ -กรกฎาคม 2559	สามารถจัดเก็บภาษีให้เป็นปัจจุบันและจัดเก็บภาษีจากร้านค้าที่ปฏิบัติไม่ถูกต้องให้เข้าสู่ระบบการชำระภาษีให้ถูกต้อง
2	3 นาที่มีคุณค่ากับสรรพสามิต	1 เดือน เริ่มเดือนมีนาคม 2559	จากการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อวิทยุ กระจายเสียงในท้องถิ่นทำให้ผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษียื่นชำระภาษี ชำระใบอนุญาตให้จำหน่ายสุรา ยาสูบ เพิ่มมากขึ้น
3	จัดนิทรรศการประชาสัมพันธ์กรมสรรพสามิต	5 เดือน เดือนละ 1 ครั้ง เริ่มเดือนมีนาคม - กรกฎาคม 2559	ผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษีและประชาชนผู้สนใจได้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์การดำเนินงานและความรู้เกี่ยวกับภาษีสรรพสามิต
4	จัดทำจุลสาร คู่มือประชาชน เสริมความรู้	3 เดือน เริ่มเดือนเมษายน - มิถุนายน 2559	ผู้ประกอบการร้านค้าผู้เสียภาษีและประชาชนผู้สนใจได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ขั้นตอนการขอใบอนุญาตขายสุรา ยาสูบ และไฟ และเรื่องหน้าที่และสิทธิผู้มีหน้าที่เสียภาษีสรรพสามิต
5	KM เจ้าหน้าที่มุ่งสู่ one stop service	ทุกสิ้นเดือน เริ่มเดือนมีนาคม 2559	พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานด้วยกัน มีความกระตือรือร้น เต็มใจที่จะเรียนรู้งานนอกเหนือจากงานประจำของตนเอง ทำให้พนักงานทุกคนสามารถทำงานได้ทุกกระบวนการสามารถทำงานแทนกันได้

การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาองค์กร ภาควิชาการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์