

การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบภาษี ของกรมสรรพากร*

STRATEGIC MANAGEMENT FOR IMPROVING TAX AUDIT EFFICIENCY OF THE REVENUE DEPARTMENT

กันยากร บุญยงค์¹, รัชยา ภักดีจิตต์² และ ฟ้าใส สามารถ³

Kanyakorn Boonyong¹, Rachaya Pakdeejit² and Phasai Samart³

¹⁻³หลักสูตรการจัดการสุขุณบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

¹⁻³Doctor of Management Program College of Innovation Management, Thailand

Corresponding Author's Email: kanyakorn.boon@rmutr.ac.th

Received 11 June 2024; Revised 28 August 2024; Accepted 30 September 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์กระบวนการการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร 2) ระบุปัญหาอุปสรรคของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร 3) ประเมินประสิทธิภาพความรอบรู้ของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร 4) เสนอแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักตรวจสอบภาษี ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 1 ถึงสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 30 จำนวน 320 คน เก็บข้อมูล ด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูล

* กันยากร บุญยงค์, รัชยา ภักดีจิตต์ และ ฟ้าใส สามารถ. (2567). การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร. วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 4(5), 19-41.

Kanyakorn Boonyong, Rachaya Pakdeejit and Phasai Samart. (2024). Strategic Management for Improving Tax Audit Efficiency of The Revenue Department. Journal of Political Science Mahamakut Buddhist University, 4(5), 19-41.;

DOI: <https://doi.org/10.14456/jpsmbu.2024.29>

<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jpsmbu/index>



สำคัญ รวมทั้งสิ้น 15 คน เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ

ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ บุคลากรและงบประมาณมีความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบภาษีในเขตกรุงเทพมหานคร และมีการกำหนดทิศทางนโยบายขององค์การเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ให้ง่ายต่อการจัดเก็บภาษี โดยกำหนดกลยุทธ์ขององค์การโดยใช้แนวคิดบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผลงานหรือการควบคุมงานตามตัวชี้วัด 2) ปัญหาอุปสรรคของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านงบประมาณ 2.ด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ 3.ด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 4.ด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ 5.ด้านบุคลากร 6.ด้านเทคโนโลยี 7.ด้านปริมาณงาน 8.ด้านธุรกิจที่หลากหลาย 3) ความรอบรู้ในวิชาชีพของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร ประกอบด้วย 5 ความรอบรู้ในวิชาชีพที่สำคัญ คือ 1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร 2. ความรู้เกี่ยวกับการบัญชีภาษีอากร 3. ความรู้เกี่ยวกับประเภทธุรกิจและธุรกิจประเภทบริการ 4. ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. ความรู้เกี่ยวกับภาษาอังกฤษทั้งในด้านการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ และ 4) เสนอแนวทางการกระบวนการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร ได้ 2 แนวทาง ได้แก่ 1.ส่งเสริมทักษะความเชี่ยวชาญ สร้างการรับรู้และแรงจูงใจให้กับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่สรรพากร 2.พัฒนาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร

คำสำคัญ: การจัดการเชิงกลยุทธ์, ประสิทธิภาพ, การตรวจสอบภาษีอากร, กรมสรรพากร

Abstract

The research aims to 1) analyze the tax investigation process of the Bangkok Revenue Department 2) identify problems of tax investigation of the Bangkok Revenue Department 3) assess the efficiency of personnel in the tax investigation of the Bangkok Revenue Department 4) Presenting strategic management of tax audit efficiency of the Revenue Department, Bangkok Metropolitan Area. This research is a combination of research methods on



population size: 320 tax investigators under the supervision of the Bangkok Area Revenue Office 1 to the Bangkok Area Revenue Office 30. Data analysis using basic statistics, qualitative research. Total Key informants are 15 people, collected data using in-depth interviews, analyzed the data by analyzing the substance. The results showed that 1) the tax audit process of the Revenue Department, Bangkok Metropolitan Area. Analysis of the personnel and budget organizations is important for tax audit officers in Bangkok and the organisation's policy direction on new work patterns. To facilitate tax collection by establishing the organisation's strategy through quality management throughout the organisation, leading to implementation and evaluation of performance or control according to indicators. 2) The problem of tax audit by the Revenue Department in Bangkok consists of 8 areas: 1. Budget side 2. Legal, Regulatory, and Regulatory 3. Administrative management according to the good governance 4. Social, Political, Economic 5. Personnel 6. Technology 7. On the workload side, 8. Diverse business areas 3) Professional knowledge of the Revenue Department's tax audit personnel consists of 5 important professional knowledge: 1. Knowledge of tax laws according to the People's Code 2. Knowledge of tax accounting 3. Knowledge of type of business and type of service 4. Knowledge of information technology 5. Knowledge of English in both English communication and 4) two guidelines for tax investigation of the Revenue Department: 1. Promoting skills and expertise, creating awareness and motivation for executives and tax officials. 2. Develop strategic management and efficiency improvement of tax audits of the Revenue Department.

Keywords: Strategic management, Efficiency, Tax audits, Revenue Department



บทนำ

กรมสรรพากรเป็นส่วนราชการระดับกรม สังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษี การเสนอแนะการใช้นโยบายทางภาษีอากร เพื่อให้ได้ภาษีตามเป้าหมายอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและเกิดความสนใจในการเสียภาษี การจัดเก็บภาษีจากฐานรายได้และฐานการบริโภคภายในประเทศ ตามประมวลรัษฎากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นรายได้ให้รัฐบาล และนำมาใช้พัฒนาประเทศ โดยการบริหารงานภายใต้กรอบยุทธศาสตร์กรมสรรพากร 3 ปี (พ.ศ. 2564-2566) มีทิศทางการบริหารการจัดเก็บภาษีอากรที่การขับเคลื่อนด้วย Big data เน้นทำงานแนวใหม่ เป็นการให้บริการแบบไร้รอยต่อ ทำภาษีให้เป็นเรื่องง่าย ภายใต้นโยบาย ONE RD : ONE TEAM ONE SEAMLESS TAX ECOSYSTEM โดยขับเคลื่อนการทำงานด้วย 4 ทิศทาง (Theme) ได้แก่ 1) ทำภาษีให้เป็นเรื่องง่าย 2) ขับเคลื่อนการจัดเก็บภาษีด้วยข้อมูล 3) ทำงานรูปแบบใหม่ 4) องค์การสมรรถนะสูงทันการเปลี่ยนแปลง (กรมสรรพากร, 2565) ซึ่งการขับเคลื่อนการทำงานด้วย 4 ทิศทางดังกล่าว กรมสรรพากรในฐานะหน่วยงานจัดเก็บหลักของประเทศจึงนำกลยุทธ์ D²RIVE มาปรับเปลี่ยนการทำงานของกรมสรรพากรเพื่อตอบสนองความต้องการของทุกภาคส่วนอย่างเท่าเทียม ทั่วถึง เป็นธรรม ประกอบด้วย 1) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงและปรับใช้ โดยยึดผู้เสียภาษีเป็นศูนย์กลางและสอดคล้องกับพลวัตของเทคโนโลยี (Taxpayer - Centric Solutions) เช่น การพัฒนาระบบ e - Donation อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริจาคสามารถใช้สิทธิลดหย่อนภาษีได้ 2) การจัดการและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในงานที่รับผิดชอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์ข้อมูลรวมถึงข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เน้นการนำข้อมูลทั้งภายในและข้อมูลภายนอกมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้การออกแบบนโยบายภาษีตรงกับกลุ่มเป้าหมาย และการแยกผู้เสียภาษีกลุ่มดีและกลุ่มไม่ดีซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการผู้เสียภาษีกลุ่มดี และนำผู้เสียภาษีกลุ่มไม่ดีที่กระทำผิดโกงภาษีมาดำเนินการตามกฎหมาย 3) กลยุทธ์ในการบริหารการจัดเก็บภาษีให้เป็นไปตามเป้าหมาย 4) การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างนวัตกรรม 5) ขับเคลื่อนสรรพากรคุณธรรม HAS: Honesty, Accountability and Service Mind 6) การเพิ่มประสิทธิภาพคน (Smart People) และเพิ่มประสิทธิภาพงาน (Smart office) แผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563-2565 (กรมสรรพากร, 2565) และจากการนำกลยุทธ์ D²RIVE มาปรับเปลี่ยนการทำงานนั้น กรมสรรพากรได้ปรับเปลี่ยนวิธีการ



ปฏิบัติงานและวางแผนการปฏิบัติงานสร้างความสมัครใจในการเสียภาษีผ่านการให้บริการที่ดี และใช้สภาพบังคับจัดเก็บภาษีกับผู้เสียภาษีรายที่ไม่ให้ความร่วมมือหลบเลี่ยงและหลีกเลี่ยงภาษี ผ่านเครื่องมือการตรวจสอบภาษีอากรให้เหมาะสมกับพฤติกรรมของผู้เสียภาษีอากรแต่ละราย รวมถึงติดตามผู้เสียภาษีอากรทุกรายให้ทั่วถึง และให้มีการชำระภาษีให้สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริงที่เป็นปัจจุบัน

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร พบว่า ปัญหาที่สำคัญคือการโอนย้ายหรือเปลี่ยนสถานที่ทำงานและการปรับเปลี่ยน โยกย้าย โอนย้ายลาออก ทำให้ขาดความต่อเนื่องของงาน ปัญหาด้านการขาดความรู้และทักษะด้านการตรวจสอบภาษี (ปริพัตร ศรีวิวัฒนกุล, 2565: 2-3) กล่าวแสดงถึงแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการจัดการองค์การด้านบุคลากรของกรมสรรพากรจึงเป็นเรื่องสำคัญ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานและการจัดการขององค์การ ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เพื่อหาแนวทางการพัฒนาและแก้ไขปัญหามาให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีมีประสิทธิภาพให้กับกรมสรรพากรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อระบุปัญหา อุปสรรคของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อประเมินประสิทธิภาพความรอบรู้ของบุคลากร ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อเสนอแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร



วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยวิธีการสำรวจ ประชากร คือ ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักตรวจสอบภาษี สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 1 ถึงสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 30 ภายใต้การกำกับดูแลของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 1,572 คน (กรมสรรพากร, 2565) โดยใช้สูตรคำนวณหากลุ่มตัวอย่างของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารประเภทอำนวยการระดับสูง ตำแหน่งสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 2 ผู้บริหาร ประเภทอำนวยการระดับกลาง ตำแหน่งหัวหน้าส่วนแนะนำและตรวจสอบภาษีอากร จำนวน 9 คน และกลุ่มที่ 3 ผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักตรวจสอบภาษี จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือสำหรับใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ของการตรวจสอบภาษี ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ในวิชาชีพของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภาษี และการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้รับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้างความเที่ยงตรง ตามเนื้อหา ความชัดเจนของข้อความและภาษาที่ใช้ เพื่อให้ข้อคำถามครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวมข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ คือ ระเบียบ ข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร แผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากร นโยบายและแผนการบริหารงาน รายงานประจำปี เอกสาร การประชุมสัมมนา หนังสือทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยการใช้การคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาและแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งนักตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ทั้งหมด 10 ด้าน ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.25 ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.00 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 65.94 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 61.88 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.87 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.94 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 1 คิดเป็นร้อยละ 4.06 ส่วนใหญ่มีจำนวนนักตรวจสอบภาษี (ระดับปฏิบัติการและชำนาญการ) 30-40 คน คิดเป็นร้อยละ 44.06 ส่วนใหญ่มีจำนวนผู้ประกอบการที่อยู่ในการกำกับดูแลของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ที่ปฏิบัติงาน น้อยกว่า 60,000 ราย คิดเป็นร้อยละ 49.38 ส่วนใหญ่มีผลการจัดเก็บภาษีอากรในปีงบประมาณ 2565 ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ที่ปฏิบัติงานมากกว่า 30,000,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 43.75 ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ 1 ผลการวิเคราะห์กระบวนการการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์กระบวนการการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การพบว่า สภาพแวดล้อมขององค์การที่มีผลต่อกระบวนการจัดการตามนโยบายในการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร มีข้อจำกัดในเรื่องของปริมาณบุคลากรและงบประมาณ



2. กรมสรรพากรเขตกรุงเทพมหานคร มีการกำหนดทิศทางนโยบายขององค์การที่ชัดเจน โดยบริหารจัดการเก็บภาษีเพื่อบรรลุเป้าหมายตามผลสัมฤทธิ์ 4 ทิศทาง คือ 1) ขับเคลื่อนการจัดเก็บภาษีด้วยข้อมูล 2) ทำงานรูปแบบใหม่ 3) ทำภาษีให้เป็นเรื่องง่าย 4) องค์การขีดสมรรถนะสูงและทันการเปลี่ยนแปลงต้องหาเครื่องมือเทคโนโลยี AI มาช่วยเจ้าหน้าที่ในการทำงาน 3. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การในการจัดเก็บ 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติพบว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับปฏิบัติการ มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้และมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงานใหม่ๆ วิเคราะห์และปรับรูปแบบการทำงานตามสถานการณ์ 5. ควรใช้ AI มาช่วยในการวิเคราะห์ รวมถึงมีการจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี 6. การประเมินผลงานหรือการควบคุมงานตามตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานด้านตรวจสอบภาษี

วัตถุประสงค์ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาอุปสรรค ของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร

ข้อมูลเชิงสำรวจเกี่ยวกับเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการตรวจสอบภาษี เขตกรุงเทพมหานคร

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสำรวจเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ของการตรวจสอบภาษี เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า บุคลากรในสังกัดสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 1-30 ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับปัญหาอุปสรรค มากไปหาน้อยดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ปัญหาด้านสังคม การเมือง ของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานครมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 2 คือ ปัญหาด้านบุคลากรของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 3 คือ ปัญหาด้านธุรกิจที่หลากหลายของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 4 คือ ปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 5 คือ ปัญหาด้านงบประมาณของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 6 คือ ปัญหาด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 7 คือ ปัญหาด้านเทคโนโลยีของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร



เขตกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 8 คือ ปัญหาด้านปริมาณงานของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และจำแนกระดับปัญหาอุปสรรค การตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ระดับปัญหาอุปสรรค การตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร

ปัญหาอุปสรรค การตรวจสอบภาษีของ กรมสรรพากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
ด้านงบประมาณ	3.58	0.80	มาก
ด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ	3.87	1.05	มาก
ด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	3.57	0.75	มาก
ด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ	4.10	0.88	มาก
ด้านบุคลากร	4.05	0.59	มาก
ด้านเทคโนโลยี	3.55	1.06	มาก
ด้านปริมาณงาน	4.00	0.83	มาก
ด้านธุรกิจที่หลากหลาย	3.98	0.86	มาก
รวม	3.84	0.50	มาก

ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของการตรวจสอบภาษี ของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร

ผลจากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ของการตรวจสอบ
ภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร ที่สำคัญ คือ 1) ปัญหาด้านงบประมาณ 2) ปัญหา
ด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ พบว่า เรื่องของกฎหมายมีความซับซ้อนและยากแก่การเข้าใจ
ของประชาชน และความไม่ชัดเจนของกฎหมาย 3) ปัญหาด้านการบริหารจัดการตามหลักธรร
มาภิบาล 4) ปัญหาด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ พบว่า เรื่องทัศนคติค่านิยมและฐานะทาง
สังคม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มการเมืองที่เกิดจากความขัดแย้งระหว่างกลุ่มการเมืองที่มีอยู่ใน
ปัจจุบัน ส่งผลต่อปัญหาอุปสรรคของการตรวจสอบภาษี 5) ปัญหาด้านบุคลากร ประสพการณ์
ในการปฏิบัติงานด้านตรวจสอบภาษี การขาดขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน 6) ปัญหาด้าน
เทคโนโลยี ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีอากร 7) ปัญหาด้านปริมาณงาน บุคลากร



ไม่เพียงพอ 8) ปัญหาด้านธุรกิจที่หลากหลาย รายได้มาหลากหลายช่องทาง ซึ่งทักษะของเจ้าหน้าที่บรรจุใหม่หรือมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านตรวจสอบภาษีน้อยกว่า 5 ปี ยังขาดความชำนาญในการจัดเก็บภาษี

วัตถุประสงค์ 3 ผลการประเมินประสิทธิภาพความรอบรู้ของบุคลากร ในการปฏิบัติงาน ด้านการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร

ข้อมูลเชิงสำรวจเกี่ยวกับความรอบรู้ในวิชาชีพของบุคลากร ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า บุคลากรในสังกัดสรรพากรพื้นที่ กรุงเทพมหานคร 1-30 ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรอบรู้ในวิชาชีพของบุคลากร ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความรอบรู้ในวิชาชีพของบุคลากร ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภาษี จากมากไปหาน้อยดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายภาษีอากรตามประมวลรัษฎากรของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 2 คือ ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 3 คือ ความรู้เกี่ยวกับการบัญชีภาษีอากรของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 4 คือ ความรู้เกี่ยวกับประเพณีธุรกิจของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 5 คือ ความรู้เกี่ยวกับภาษาอังกฤษของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และจำแนกระดับความรอบรู้ในวิชาชีพของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร ได้ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 2 ระดับความรอบรู้ในวิชาชีพของบุคลากร ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภาษี
ของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร

ความรอบรู้ในวิชาชีพของบุคลากร ในการปฏิบัติงาน ด้านการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร	3.82	0.63	มาก
ความรู้เกี่ยวกับการบัญชีภาษีอากร	3.76	0.63	มาก
ความรู้เกี่ยวกับประเพณีธุรกิจ	3.64	0.64	มาก
ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.82	0.60	มาก
ความรู้เกี่ยวกับภาษาอังกฤษ	3.21	0.79	ปานกลาง
รวม	3.65	0.51	มาก

**ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความรอบรู้ในวิชาชีพของบุคลากร ในการปฏิบัติงาน
ด้านการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร**

ผลจากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับความรอบรู้ในวิชาชีพของบุคลากร ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 ความรอบรู้ในวิชาชีพที่สำคัญ คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร 2) ความรู้เกี่ยวกับการบัญชีภาษีอากร 3) ความรู้เกี่ยวกับประเพณีธุรกิจและธุรกิจประเภทบริการ 4) ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ความรู้เกี่ยวกับภาษาอังกฤษ ทั้งในด้านการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงาน สามารถ อ่าน เขียน และแปลเอกสารภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บภาษีอากร

**4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนา
ประสิทธิภาพการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร รายละเอียดที่สำคัญคือ 1) การสนับสนุนด้านงบประมาณ 2) พัฒนามาตรการด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด 3) ด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งกำหนดทิศทางวางกรอบนโยบายการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล 4) ด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ มีแนวทางการพัฒนามาตรการทางภาษีเพื่อแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำ 5) ด้านบุคลากร มีแนวทางการ



พัฒนาการฝึกอบรม ซึ่งแนะเทคนิคการทำงานตรวจสอบแบบใหม่ๆ ให้กับนักตรวจสอบภาษี 6) ด้านเทคโนโลยี มีการเชื่อมโยงหรือบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน การเพิ่มช่องทาง Social มาใช้ในการรับข้อมูลกลุ่มเสี่ยง และควรพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย และนำ AI มาใช้วิเคราะห์ข้อมูล 7) ด้านปริมาณงาน มีแนวทางการพัฒนาในการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับคุณวุฒิ วิทยุติ ประสบการณ์ 8) ด้านธุรกิจที่หลากหลาย มีแนวทางการพัฒนา โดยมีการอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบภาษี เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาทักษะและความรู้

อภิปรายผล

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การวิเคราะห์กระบวนการการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร

1) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ ในการกระบวนการจัดการในการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากรด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การจาก กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย พบว่า มีข้อจำกัดในเรื่องของปริมาณบุคลากรและงบประมาณ ทำให้ปริมาณงานล้นกว่าจำนวนคนที่มีอยู่ จึงควรเน้นการบริหารงบประมาณไปที่พื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนิตา เจริญรัตน์ (2566) กล่าวว่า แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบบุคลากร และเพื่อเสนอแนวทางการเบิกจ่ายเงินเดือนพนักงานรูปแบบใหม่ และวิสัยทัศน์ในกระบวนการแก้ไขปัญหาการจัดเก็บภาษีจากกลุ่มเสี่ยงอย่างจริงจัง ทั้งระบบในอนาคตต้องทำให้กรมสรรพากรมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบภาษีสากล เพื่อป้องปรามผู้เสียภาษีกลุ่มเสี่ยง สามารถบูรณาการการประสานงานการตรวจสอบภาษีกรณีผู้เสียภาษีกลุ่มเสี่ยงที่เกิดขึ้นในประเทศและต่างประเทศได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทาริกา แก้วนันทชัย (2556) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพากรจากผู้เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาในเขตกรุงเทพมหานคร จากนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการรื้อโครงสร้างภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาเพื่อแก้ปัญหาค่าเสื่อมล้ำเรื่องการกระจายรายได้ กรมสรรพากรจึงเสนอแนวทางด้วยการกำหนดวงเงินค่าลดหย่อนภาษีสำหรับกระบวนการจัดการในการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากรด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การจาก กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย พบว่า กรมสรรพากรมีจำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบภาษี ในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครไม่เพียงพอ ควรเพิ่มจำนวน



บุคลากร งบประมาณ อุปกรณ์เทคโนโลยี ที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะต่อการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย อุไรวรรณ ผันโพธิ์, สุวรรณ เตชะธีระปรีดา และสวียา พรารณชาติ ชาติวิวัฒนาการ (2565) กล่าวว่า ปัจจัยจุดใจของนักตรวจสอบภาษีกรมสรรพากร เขต กรุงเทพมหานคร ที่มีระดับการจุดใจ ในการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ ด้านปัจจัยค่าจูนของนักตรวจสอบภาษีกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีระดับการค่าจูนในการปฏิบัติงานสูงสุด

2) **การกำหนดทิศทางนโยบายขององค์กร** ซึ่งกรมสรรพากร เพื่อบรรลุเป้าหมายตามผลสัมฤทธิ์ 4 ทิศทาง คือ 1) ขับเคลื่อนการจัดเก็บภาษีด้วยข้อมูล 2) ทำงานรูปแบบใหม่ 3) ทำภาษีให้เป็นเรื่องง่าย 4) องค์กรขีดสมรรถนะสูงและทันการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Seyed, M. and Mousavi, S (2010) ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีประสิทธิภาพต่อประสิทธิภาพของระบบภาษีในประเทศอิหร่าน ผลการศึกษา พบว่า เพื่อให้องค์กรที่มีประสิทธิภาพในประสิทธิภาพขององค์กร และกำหนดระดับของประสิทธิภาพ การศึกษานี้มุ่งเน้นไปที่ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบภาษี รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายภาษี พิธีการทางปกครอง การบริการภาคเอกชน การกระตุ้นทางภาษี การฉ้อโกงภาษี และการอบรมทางภาษี

3) **การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร** กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพ การตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากรจากกลุ่มผู้กำหนดนโยบาย ประกอบด้วย 1) บูรณาการข้อมูลภายใน และภายนอกเพื่อสนับสนุนภารกิจให้ครบถ้วนสมบูรณ์ 2) นำข้อมูลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี และขับเคลื่อนภารกิจ 3) พัฒนา AI เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดระยะเวลาการทำงาน 4) ต้องมีเจ้าหน้าที่นักวิเคราะห์ นักวางแผนในการทำงาน นำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงาน 5) การทำงานเป็นทีม 6) ควรดึงภาคประชาชนมาเป็นแนวร่วมในการแก้ไขปัญหากลุ่มเสี่ยงเพิ่มขึ้น 7) การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 8) หน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติ โดยให้คำตอบแทนผู้ปฏิบัติเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน 9) การทำงานด้านตรวจสอบภาษีจำต้องมีการตรวจสอบนอกสถานที่ (Field Audit) สอดคล้องกับงานวิจัย ภัทราวดี ชาวเมือง (2561) ที่พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพตรวจสอบกระบวนการทำงาน กรณีศึกษา บริษัท แอล เอ็กซ์อีเล็กทรอนิกส์ จำกัด ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานต่าง ๆ การพัฒนาเพื่อเพิ่มขีด



ความสามารถของบริษัทโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรทั่วทั้งองค์กร การวางแผนการปฏิบัติการ รวมไปถึงการนำแนวคิดบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยใช้เครื่องมือ TQM เข้ามาช่วยในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในส่วนของการติดตามและประเมินผลจะใช้หลักการของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) และสอดคล้องกับงานวิจัย เปมิกา รุณปักษ์ (2563) การปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กร ที่มีความยืดหยุ่น และพร้อมเปลี่ยนแปลง กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กร ที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) การพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐของไทย จากผลการศึกษาพบว่า แก่นแท้ของการจะเป็น Agile Organization คือ การประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่ เพื่อการเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง จุดเริ่มต้นเกิดจากการมีทัศนคติของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน เพื่อให้มาทำงานร่วมกันด้วยแรงบันดาลใจและมีความตื่นตัวในการค้นหานวัตกรรม หรือแนวทางการทำงานใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับการทำงานรูปแบบเดิม ๆ

4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การศึกษาข้อมูลวิเคราะห์กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร จาก กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย กระบวนการแก้ไขปัญหาการจัดเก็บภาษีจากกลุ่มเสี่ยง กระบวนการจัดการในการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากรด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจาก กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมไปถึงการดำเนินการแก้ไขปัญหาการจัดเก็บภาษี จากกลุ่มเสี่ยง นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เน้นพัฒนาทักษะเดิม (Up Skill) และเพิ่มทักษะใหม่ (Reskill) ในทุกด้าน โดยมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม Work สอดคล้องกับงานวิจัย เอมอร พลวัฒนกุล (2558) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากร ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างองค์การ 2) ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์การ 3) ด้านแรงจูงใจ 4) ด้านความพึงพอใจของพนักงานต่อการทำงานในองค์การ 5) ด้านความยืดหยุ่นขององค์การที่มีความสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 6) ด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัย 7) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 8) ด้านผลิตภาพขององค์การที่มีคุณภาพสูงและใช้ต้นทุนต่ำ

5) การประเมินผลงานหรือการควบคุมงานตามตัวชี้วัด การประเมินผลงานการตรวจสอบภาษี และจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบภาษี เน้นการตรวจสอบผู้เสียภาษีกลุ่มเสี่ยง ซึ่งมีพฤติกรรมที่มีการหลบเลี่ยงภาษีต่างๆ แนวทางการประเมินผลงาน หรือการควบคุมงานตามตัวชี้วัด สามารถ



สนับสนุนได้ด้วยแนวคิดและหลักการของ กันยากร บุญยงค์, ฟ่ำไส สามารถ และรัชยา ภักดีจิตต์ (2566) ที่ได้นำเสนอกระบวนการจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากรโดยการออกหมายเรียกตรวจสอบภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร โดยเกริ่นนำถึงอำนาจหน้าที่ของกรมสรรพากรกระบวนการจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากรโดยการออกหมายเรียกตรวจสอบภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร ซึ่งหลักการดำเนินงานมี 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการจัดเก็บภาษีอากร 2) วิธีการเสียภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร 3) ผู้มีหน้าที่เสียภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร 4) ประเภทการออกหมายเรียกตรวจสอบภาษีอากร ตามประมวลรัษฎากร 5) สาเหตุแห่งการตรวจสอบภาษีอากรโดยการออกหมายเรียก 6) ขอบเขตอำนาจ ในการออกหมายเรียก 7) การปฏิบัติเกี่ยวกับการออกหมายเรียกตรวจสอบภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร 8) รูปแบบการตรวจสอบภาษีอากร 9) การประเมินและสั่งเรียกเก็บภาษีอากร 10) การยื่นอุทธรณ์คัดค้านการประเมินภาษี 11) การปฏิบัติหน้าที่ทางภาษีอย่างถูกต้อง และข้อเสนอแนะที่น่าสนใจเกี่ยวกับมาตรการในการจัดเก็บภาษีอากร คือ 1) เพิ่มมาตรการจัดเก็บภาษีโดยสำนักงานสรรพากรพื้นที่ หรือสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ตรวจสอบและติดตาม 2) เพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้อมูลการยื่นแบบแสดงรายการภาษี และการชำระภาษี 3) โฆษณาประชาสัมพันธ์ในเรื่องการลดหย่อนภาษี การยกเว้นภาษี สิทธิประโยชน์ทางภาษี 4) บังคับใช้กฎหมาย ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่อย่างเคร่งครัด

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การระบุปัญหาอุปสรรคของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร

1) **ด้านงบประมาณ** พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านงบประมาณในการตรวจสอบภาษีในทิศทางเดียวกัน โดยส่วนใหญ่เกิดจากข้าราชการที่บรรจุใหม่ หรือข้าราชการระดับล่างจะได้ค่าตอบแทนน้อย รายได้ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ทำให้มีการลาออก โอนย้ายไปหน่วยงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ ชันลาสิ แก้วบุณพัน (2562) กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ข้อจำกัดด้านงบประมาณขาดการประสานงาน อัตรากำลังมีจำนวนจำกัด บุคลากรยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับชาวต่างประเทศ หรือองค์การสากล

2) **ด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ** พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในการตรวจสอบภาษี กฎหมายมีความซับซ้อนและยากแก่การเข้าใจของประชาชนโดยทั่วไป ความไม่ชัดเจนได้ก่อให้เกิดปัญหาความสับสนในการตีความ รวมถึงเรื่องเกณฑ์สิทธิ



ซึ่งเป็นประเด็นหลักของนิติบุคคลกฎหมายวางหลักโดยไม่ยึดหลักบัญชีจึงออกมาแตกต่างกัน ดังนั้นการเก็บภาษีจึงมีความลำบาก ตัวเลขทางบัญชีและภาษีไม่ตรงกัน เนื่องจากว่าหลักบัญชีเป็นหลักตายตัวไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ซึ่งปัญหาความไม่ชัดเจนในการพิจารณาจะนำไปสู่การตีความกฎหมายผิดพลาดได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชูติพงศ์ สมทรัพย์ (2566) กล่าวว่า บทบัญญัติในกฎกระทรวงและประกาศกระทรวงมีถ้อยคำไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุม ข้อเท็จจริงและไม่มีมาตรฐานการวัดพื้นที่ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องใช้ดุลยพินิจตีความ เกิดข้อโต้แย้งกับผู้เสียภาษี เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ตีความเคร่งครัดตามตัวอักษรโดยใช้ความเข้าใจทั่วไป ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี

3) ด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในการตรวจสอบภาษี สอดคล้องกับแนวคิดของ ไชยวัฒน์ คำชู (2545) กล่าวถึง ธรรมาภิบาลช่วยให้เราสามารถระบุลักษณะและปรับพฤติกรรมต่างๆ ที่ถือว่าการจัดการบริหาร และการปกครองที่ไม่มีคุณภาพ ความล้มเหลวของกรอบกฎหมายที่ขัดต่อหลักธรรมาภิบาล การออกกฎหมาย หรือระเบียบมากเกินไป และการตัดสินใจที่ขาดความโปร่งใส

4) ด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจในการตรวจสอบภาษีในทิศทางเดียวกัน โดยทัศนคติค่านิยม และฐานะทางสังคม ความขัดแย้งระหว่าง กลุ่มการเมืองที่เกิดจากความขัดแย้งระหว่างกลุ่มการเมืองที่มีอยู่ในปัจจุบัน และยังสะท้อนถึงความไม่เสมอภาคและความแตกแยกระหว่างชาวเมืองและชาวชนบท สอดคล้องกับแนวคิดของ ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549) กล่าวว่าในช่วงภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรือง ประชาชนมีงานทำและมีรายได้เพียงพอ ธุรกิจก็สามารถผลิตสินค้า ออกมาตอบสนองความต้องการของประชาชน เมื่อสภาพเศรษฐกิจรุ่งเรือง โอกาสที่รัฐบาลที่จัดเก็บภาษีได้ยอดสูงขึ้นก็มีความเป็นไปได้มาก ในขณะที่ในช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ การว่างงานเริ่มสูงขึ้น กำลังซื้อของประชาชนลดลง นั่นคือ อุปสงค์รวมลดน้อยลง การผลิตและการลงทุนของภาคธุรกิจก็ย่อมลดน้อยลงเช่นเดียวกัน จำนวนภาษีที่จัดเก็บได้ก็มีแนวโน้มลดน้อยลง เช่นเดียวกันด้วย

5) ด้านบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านบุคลากรในการตรวจสอบภาษีในทิศทางเดียวกันโดยเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบภาษี ที่เป็นข้าราชการบรรจุใหม่หรือข้าราชการระดับปฏิบัติการ ยังขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านตรวจสอบภาษี สถานที่ทำงานมีอุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงานไม่เพียงพอในการอำนวยความสะดวกในการทำงาน



ขาดขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ขาดการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา สอดคล้องกับแนวคิดของนิภาพรรณ เจนสันติกุล (2559) กล่าวว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการกระบวนการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม อันเนื่องมาจากมีปัญหาการเข้าถึงข้อมูลค่านิยม และทัศนคติของบุคลากร ทางแก้ไข คือ ต้องมีแนวทางการบริหารและพัฒนาด้วย

6) ด้านเทคโนโลยี พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านเทคโนโลยีในการตรวจสอบภาษี อุปกรณ์ที่ล้าสมัยทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีอากร สอดคล้องกับแนวคิดของ สุภารัตน์ แก้ววิสูตร และจักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ (2566) เรื่อง การปรับเปลี่ยนจากรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล : กรณีศึกษากกรมสรรพากร กรมการขนส่งทางบก และกรมทางหลวงชนบท ที่สรุปถึงการปรับเปลี่ยนจากรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีปัญหาและอุปสรรค คือ 1) ปัญหาด้านความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านงบประมาณ 2) ปัญหาการสร้างความเข้าใจและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติงาน และประชาชนผู้รับบริการ 3) ปัญหาด้านการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกันกับหน่วยงานภาคส่วนอื่นๆ 4) ปัญหาข้อจำกัดทางกฎหมายที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา และ 5) ปัญหาขาดบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

7) ด้านปริมาณงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านปริมาณงานในการตรวจสอบภาษี มีการมอบหมายงานให้นักตรวจสอบภาษีอย่างทั่วถึง และมีการวางแผนบริหารเวลาการทำงานได้ แต่จำนวนปริมาณงานยังไม่สำเร็จลุล่วงมากเท่าที่ควร

8) ด้านธุรกิจที่หลากหลาย พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านธุรกิจที่หลากหลายในการตรวจสอบภาษีในทิศทางเดียวกัน โดยการประกอบกิจการของผู้เสียภาษีมีหลายรูปแบบ รายได้มาหลากหลายช่องทาง ซึ่งทักษะของเจ้าหน้าที่บรรจุใหม่ หรือมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านตรวจสอบภาษีน้อยกว่า 5 ปี ยังขาดความชำนาญในการปฏิบัติงาน

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 การประเมินประสิทธิภาพความรอบรู้ของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผลการวิเคราะห์ความรอบรู้ในวิชาชีพของบุคลากร ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานครกลุ่มผู้กำหนดนโยบาย พบว่า 1) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร พบว่า นักตรวจสอบภาษีต้องทำความเข้าใจบทบัญญัติ หลักเกณฑ์เงื่อนไข



ของกฎหมายวิชาชีพอากร สอดคล้องกับงานวิจัย สุภาวดี ชอบเสร็จ (2564) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทักษะความเป็นมืออาชีพของนักวิชาชีพบัญชีไทยในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC): ในบริบทของผู้สอบบัญชีวิชาชีพอากร ปัจจัยด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านประสบการณ์ในการทำงานและการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 2) ความรู้เกี่ยวกับการบัญชีวิชาชีพอากร พบว่า นักตรวจสอบภาษีต้องมีความรอบรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการรับรู้รายได้ตามหลักการบัญชีรับรองทั่วไป และมีความชำนาญเกี่ยวกับการรับรู้รายจ่ายตามประมวลรัษฎากรในทุกประเด็น สอดคล้องกับบทความวิชาการ ชลิต ผลอินทร์หอม และไกรวิทย์ หลีกภัย (2564) ได้กล่าวว่า โมเดลการพัฒนาทักษะด้านอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศทางการบัญชีต่อคุณภาพการสอบบัญชีของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีในยุคดิจิทัล 4.0 ในเขตกรุงเทพมหานคร มีตัวแปรตามซึ่งจำแนก ออกเป็น 2 ด้าน คือทักษะด้านวิชาชีพบัญชียุคดิจิทัล และทักษะด้านสารสนเทศในยุคดิจิทัล 3) ความรู้เกี่ยวกับประเภทธุรกิจ พบว่า นักตรวจสอบภาษีต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจประเภทผลิตสินค้า และธุรกิจประเภทบริการ ที่มาของรายได้และรายจ่ายธุรกิจประเภทขายสินค้า ที่มาของรายได้ ต้นทุนสินค้า และกำไรที่เกิดจากการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการรายใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัย ปาลวี พุฒิกุลสาคร และอนุชา พุฒิกุลสาคร (2567) กล่าวว่า ผลกระทบสมรรถนะนวัตกรรมทางวิชาชีพบัญชีที่มีต่อประสิทธิภาพการสอบบัญชีของผู้สอบบัญชีวิชาชีพอากรในประเทศไทย คือ สมรรถนะของนักบัญชีนวัตกรรรมในด้านการพัฒนาบุคคลและวิชาชีพ ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องจะเพิ่มพูนความรู้และทักษะใหม่แห่งอนาคต 4) ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า นักตรวจสอบภาษีต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ สอดคล้องกับงานวิจัย พรธนา เรือนน้อย, จีราภรณ์ พงศ์พันธ์พัฒน และแดน กุลรูป (2564) กล่าวว่า ผลกระทบของคุณลักษณะที่ดีของผู้ตรวจสอบภายในที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ หลักฐานจากผู้ตรวจสอบภายในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าคุณลักษณะที่ดีที่สุดของผู้ตรวจสอบภายใน ในด้านความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทั่วไป และคุณลักษณะที่ดีที่สุดของผู้ตรวจสอบภายใน ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5) ความรู้เกี่ยวกับภาษาอังกฤษ พบว่า นักตรวจสอบภาษีควรมีการปรับตัวด้านการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษเพื่อส่งเสริม และสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถที่จะนำไปใช้แนะนำให้กับผู้ประกอบการชาวต่างชาติ อีกทั้งเรียนรู้คำศัพท์เฉพาะเกี่ยวกับบัญชีและวิชาชีพอากรที่เป็นภาษาอังกฤษอยู่เสมอ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการ



ตรวจสอบภาษีควรศึกษาประมวลรัษฎากรฉบับภาษาอังกฤษ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถที่จะนำไปใช้แนะนำให้กับผู้ประกอบการชาวต่างชาติ สอดคล้องกับงานวิจัย พงษ์ไพโรจน์ นิยมสังข์ (2565) ทักษะการใช้งานเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความพร้อมในการใช้งาน RPA (ระบบอัตโนมัติของกระบวนการหุ่นยนต์) ของสำนักงานบัญชีในภาคกลาง ด้านทักษะใช้งานเทคโนโลยีของบุคลากร ด้านการสร้างความคิดสร้างสรรค์ ด้านทักษะใช้งานเทคโนโลยีของบุคลากร ด้านการยอมรับของบุคลากรของสำนักงานบัญชี และด้านสภาพแวดล้อมของสำนักงานบัญชี ด้านต้นทุนของสำนักงานบัญชี และด้านสภาพแวดล้อมของสำนักงานบัญชี ด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานบัญชี ด้านสภาพแวดล้อมของสำนักงานบัญชี ด้านการสร้างความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ของสำนักงานบัญชี ส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมใช้งาน RPA

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 การเสนอแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เขตกรุงเทพมหานคร ในการแก้ปัญหาปัญหาอุปสรรคการตรวจสอบภาษี แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านงบประมาณ 2) ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ 3) ด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 4) ด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ 5) ด้านบุคลากร 6) ด้านเทคโนโลยี 7) ด้านปริมาณงาน 8) ด้านธุรกิจที่หลากหลาย จำนวน 26 แนวทาง

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพ การตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังนี้ 1) ด้านงบประมาณ 2) ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ 3) ด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 4) ด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ 5) ด้านบุคลากร 6) ด้านเทคโนโลยี 7) ด้านปริมาณงาน 8) ด้านธุรกิจที่หลากหลาย ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยเพื่อต่อยอดในครั้งต่อไปมีดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานภาครัฐ สามารถวางนโยบายสนับสนุนการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร



2. หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการเงินต่างๆ สามารถส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการแก้ไขปัญหาการจัดเก็บภาษีจากกลุ่มเสี่ยงอย่างจริงจังทั้งระบบ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายในและภายนอกขององค์การ

3. หน่วยงานภาครัฐ สามารถส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจ ที่ทำให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักตรวจสอบภาษี จัดเก็บภาษีอากรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. บุคลากรภาคเอกชน หรือบุคคลทั่วไป ควรนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร ไปใช้ในการแก้ไขรองรับปัญหาเกี่ยวกับการตรวจสอบภาษีเพื่อสนับสนุนให้มีการจัดหลักสูตรเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาการจัดเก็บภาษีจากกลุ่มเสี่ยงอย่างจริงจังทั้งระบบ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

2. บุคลากรภาคเอกชน หรือบุคคลทั่วไป นำผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร ทั้งปัญหาด้านงบประมาณ ปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ ปัญหาด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ปัญหาด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาด้านเทคโนโลยี ปัญหาด้านปริมาณงาน และปัญหาด้านธุรกิจที่หลากหลาย นำไปปรับใช้กับธุรกิจ เรียนรู้และนำแนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าว ไปช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษากลยุทธ์การปฏิบัติงานของนักตรวจสอบภาษีอื่นในการตรวจสอบภาษีในเขตพื้นที่อื่น เนื่องจากการปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกันทั้งปริมาณงาน ธุรกิจที่หลากหลายและเทคโนโลยีที่จำเป็น

2. ควรศึกษาเพื่อเสนอแนวคิดการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากรที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและการพัฒนากับภาครัฐ ภาคเอกชน และหน่วยงานต่างๆ

เอกสารอ้างอิง

กรมสรรพากร. (2565). แผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563-2565.

เรียกใช้เมื่อ 9 พฤษภาคม 2566, จาก <https://www.rd.go.th/62801.html>.



- กรมสรรพากร. (2566). ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์กรมสรรพากร. เรียกใช้เมื่อ 9 พฤษภาคม 2566, จาก https://www.rd.go.th/fileadmin/download/plan/Plan_66_Internet.pdf.
- กรมสรรพากร. (2566). วิสัยทัศน์กรมสรรพากร. สืบค้น 9 พฤษภาคม 2566, จาก <http://www.rd.go.th/19954.html>.
- กันยากร บุญยงค์, ฟาโสม สามารถ, และรัชยา ภักดีจิตต์. (2566). การจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากรโดยการออกหมายเรียกตรวจสอบภาษีอากร ตามประมวลรัษฎากร. วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ, 11(3), 116-129.
- ขันลาสี แก้วบุณพัน. (2562). การพัฒนาบุคลากร ของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 6(1), 226-244.
- ชลิต ผลอินทร์หอม และ ไกรวิทย์ หลีกภัย. (2564). โมเดลการพัฒนาทักษะด้านอาชีพและทักษะด้านสารสนเทศทางการบัญชีต่อคุณภาพการสอบบัญชีของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีในยุคดิจิทัล 4.0 ในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 18(1), 585-597.
- ชุตินพงศ์ สมทรัพย์. (2566). ปัญหาการใช้และการตีความลักษณะของที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเพื่อการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างตามพระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562; กรณีศึกษาของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่. วารสารนิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 7(2), 305-323.
- ไชยวัฒน์ คำชู. (2545). ธรรมชาติ : การบริหารการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม. กรุงเทพมหานคร: น้ำฝน.
- ฑาริกา แก้วนันทชัย. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพากรจากผู้เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาในเขตกรุงเทพมหานคร. ใน การค้นคว้าอิสระปริญญาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2549). การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 4. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.



- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2559). สภาพปัญหาด้านบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตก. วารสารวิชาการเชาอีส์ทบังกอก (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 4(1), 1-14.
- บริพัตร ศรีวิวรรณกุล. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกของนักตรวจสอบภาษีอากรในกรมสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร. เรียกใช้เมื่อ 23 เมษายน 2566, จาก <http://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/mmm25/6314131097.pdf>.
- ปาลวี พุฒิกุลสาคร และ อนุชา พุฒิกุลสาคร. (2567). ผลกระทบสมรรถนะนวัตกรรมทางวิชาชีพบัญชีที่มีต่อประสิทธิภาพการสอบบัญชีของผู้สอบบัญชีภาษีอากรในประเทศไทย. วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 16(1), 118-134.
- เปมิกา รุณปักษ์. (2563). การปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) กรณีศึกษา กรมสรรพากร. ใน สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงษ์ไพโรจน์ นิมสังข์. (2565). ทักษะการใช้งานเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความพร้อมในการใช้งาน RPA (ระบบอัตโนมัติของกระบวนการหุ่นยนต์) ของสำนักงานบัญชี ในภาคกลาง. ใน การค้นคว้าอิสระปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- พงษ์ไพโรจน์ นิมสังข์ และ พรทิวา แสงเขียว. (2567). ทักษะการใช้งานเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความพร้อมในการใช้งาน RPA (ระบบอัตโนมัติของกระบวนการหุ่นยนต์) ของสำนักงานบัญชี ในภาคกลาง. วารสารนวัตกรรมสังคมและเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน, 7(1), 1-15.
- พรณษา เรือนน้อย, จีราภรณ์ พงศ์พันธ์พัฒน และ แดน กุลรูป. (2564). ผลกระทบของคุณลักษณะที่ดีของผู้ตรวจสอบภายในที่ส่งผลต่อคุณภาพการตรวจสอบเทคโนโลยี : หลักฐานจากผู้ตรวจสอบภายในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ ราชมงคลล้านนา, 9(2), 27-38.
- ภัทราวดี ขาวเมือง. (2561). กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพตรวจสอบกระบวนการทำงานกรณีศึกษา บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด. ใน สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหิดล.



- มนิดา เจริญรัตน์. (2566). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ. การประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 5 (ในความร่วมมือ 5 สถาบัน):
79-95. กรุงเทพมหานคร: ส่วนการคลัง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุภารัตน์ แก้ววิสูตร และ จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ. (2566). การปรับเปลี่ยนจากรัฐบาล
อิเล็กทรอนิกส์สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล : กรณีศึกษา กรมสรรพากรกรมการขนส่งทาง
บก และกรมทางหลวงชนบท. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม,
10(1), 257-266.
- สุภาวดี ชอบเสรีจ. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อทักษะความเป็นมืออาชีพของนักวิชาชีพบัญชีไทย
ในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC): ในบริบทของผู้สอบบัญชีภาษีอากร. วารสาร
บริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 9(2), 90-103.
- อุไรวรรณ ผันโพธิ์, สุวรรณ เตชะธีระปริดา และสวียา ประรณนาดี ชาติวิวัฒนาการ. (2565).
ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของนักตรวจสอบภาษีกรมสรรพากร
เขตกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
, 12(2), 202-218.
- เอมอร พลวัฒนกุล. (2558). องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การจัดเก็บภาษีกรมสรรพากรใน
ประเทศไทย. วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์, 9(2), 97-110.
- Seyed, M. and Mousavi, S. (2010). Investigation of the Effective Factors in the
Efficiency of Tax System. Journal of Accounting and Taxation. 2(3). 42-45.
- Yamane, T. (1973). Statistics an introduction analysis (2nd ed). New York: Harper
Row.