



Lessons Learned From Best Practices of Tax Audit Officer the Chachoengsao Area Revenue Office

Akekawut Phanthupart

Panyapiwat Institute of Management

E-mail: akekawut.ph@gmail.com

Kanchaporn Sonmanee

Panyapiwat Institute of Management

E-mail: kanchapornson@pim.ac.th

Nitipat Kamolsuk

Panyapiwat Institute of Management

E-mail: nithipatkam@pim.ac.th

Received	Reviewed	Revised	Accepted
20/01/2024	21/01/2024	06/02/2025	06/02/2025

Abstract

Background and Aims: Tax auditors of the Revenue Department are in a position that requires adaptation, knowledge of accounting, law, current political events, and observation techniques and the use of rhetoric in speaking to encourage people to pay taxes, which will lead to further national development. This research aims to 1) extract lessons on good tax auditing practices of tax auditors at the Chachoengsao Revenue Office, and 2) determine guidelines for developing good tax auditing practices of tax auditors at the Chachoengsao Revenue Office.

Methodology: Qualitative study by collecting data through in-depth interviews with 5 key informants who were specifically selected from those who had scores from the performance index or work success in each fiscal year with a score order of more than 120 points for at least 2 consecutive fiscal years.

Results: It was found that Good practices of tax auditors must have knowledge of the law, the Revenue Code, and must also be aware of the regulations, practices, policies of the executives, and the goals set for each fiscal year. They must also behave as kind colleagues who help each other and are not selfish, even though tax auditors do not consider career growth or have a role model in their work. Good practices are divided into 3 main steps: 1) Consider the goals set for each fiscal year, analyze the company's preliminary data, and compare financial statements for at least 2 years: the current year and the previous year.



Then, select the tools used for the work. 2) Conduct the audit according to the regulations, practices, and use the tools specified by the Revenue Department. The work must refer to the law, which is the Revenue Code. If the business operator does not comply with the regulations, practices, or laws, the business operator must make corrections. 3) Submit the audit results to the supervisor for consideration and approval to end the matter and forward them to the relevant agencies. In order to determine the guidelines for developing good practices, it is very important to create a foundation of knowledge and understanding for tax auditors in accounting, the Revenue Code, related regulations, and practices to prepare tax auditors to work according to the organization's goals.

Keywords: Lessons learned; Good practice; Tax auditor



การถอดบทเรียนการปฏิบัติงานที่ดีของนักตรวจสอบภาษี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา

เอกวุฒิ พันธุภัทร

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

อีเมล: akekawut.ph@gmail.com

กัญชพร ศรีมณี

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

อีเมล: kanchapornson@pim.ac.th

นิธิภัทร กมลสุข

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

อีเมล: nithipatkam@pim.ac.th

Abstract

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: นักตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เป็นตำแหน่งที่จะต้องมีการปรับตัว ใช้ความรู้ด้านบัญชี กฎหมาย เหตุการณ์บ้านเมืองในปัจจุบัน และยังมีเทคนิคการสังเกต การใช้ วาทศิลป์ในการพูด เพื่อให้ประชาชนเกิดความสนใจในการเสียภาษี อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศต่อไป การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ถอดบทเรียนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีในการตรวจสอบภาษี ของนัก ตรวจสอบภาษี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา และ 2) กำหนดแนวทางการพัฒนาวิธีการ ปฏิบัติงานที่ดีของนักตรวจสอบภาษี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา

ระเบียบวิธีการวิจัย: การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) โดยวิธีการเก็บข้อมูลโดยการ สัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 5 คน ที่เลือกมาด้วยวิธีเจาะจง จากผู้ที่มีคะแนนจากดัชนีชี้วัดผลงาน หรือความสำเร็จของงาน ในแต่ละปีงบประมาณ ที่มีลำดับคะแนน มากกว่า 120 คะแนนขึ้นไปติดต่อกัน อย่างน้อย 2 ปีงบประมาณขึ้นไป

ผลการวิจัย: แนวปฏิบัติที่ดีของนักตรวจสอบภาษี ต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ประมวลรัษฎากร และต้องทราบถึงระเบียบ แนวปฏิบัติ นโยบายของผู้บริหาร เป้าหมายที่กำหนดในแต่ละปีงบประมาณ ทั้งยังต้องมีพฤติกรรมการเป็นเพื่อนร่วมงานที่มีน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่เห็นแก่ตัว ถึงแม้ว่า นักตรวจสอบภาษีจะไม่ได้คำนึงถึงการเติบโตในสายงาน หรือมีใครเป็นต้นแบบในการปฏิบัติงาน โดยแบ่ง ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ดีออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก คือ 1) พิจารณาเป้าหมายที่กำหนดในแต่ละ ปีงบประมาณ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของบริษัท และเปรียบเทียบงบการเงินอย่างน้อย 2 ปี คือ ปีปัจจุบัน และปีก่อน หลังจากนั้นเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 2) ดำเนินการตรวจสอบตาม ระเบียบ แนวปฏิบัติ และใช้เครื่องมือที่กรมสรรพากรกำหนด โดยการทำงานให้อ้างอิงจากกฎหมาย คือ ประมวลรัษฎากร หากผู้ประกอบการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระเบียบ แนวปฏิบัติ หรือข้อกฎหมาย ให้ผู้ประกอบการดำเนินการปรับปรุงให้ถูกต้อง 3) เสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณาอนุมัติผลการตรวจสอบ



เพื่อยุติเรื่อง และส่งต่อไปให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป และเพื่อที่จะกำหนดแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานที่ดี จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจ ของนักตรวจสอบภายในด้านบัญชี ประมวลรัษฎากร ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างให้นักตรวจสอบภายในพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดขององค์กร

คำสำคัญ : การถอดบทเรียน; การปฏิบัติงานที่ดี; นักตรวจสอบภายใน

บทนำ

การทำงานในปัจจุบันองค์กรต้องมีประสิทธิภาพในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีด้านความมั่นคง ด้านประสิทธิภาพ ด้านความทันสมัย ด้านการปรับตัว และยังต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และองค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งการจะสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยหลายสิ่งผสมผสานกัน แต่สิ่งสำคัญคือต้องอาศัยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพที่จะมาสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้ เป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ปี 2563 สภาพเศรษฐกิจและสังคมภายหลังการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการปรับตัวลดลงร้อยละ 6.1 ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของประชาชนอย่างมาก (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564) รัฐบาลจึงได้ประกาศโครงการ หรือนโยบายต่างๆ ออกมาอย่างต่อเนื่องภายหลังการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน อาทิ โครงการเราไม่ทิ้งกัน โครงการคนละครึ่ง โครงการเราชนะ โครงการ ม.33 เรารักกัน โครงการต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับประชาชนทั้งสิ้น ซึ่งประชาชนนั้นเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่ทำให้ประเทศขับเคลื่อนไปได้ อีกทั้งยังรวมถึงนโยบายที่รัฐบาลผลักดันให้องค์กรภาครัฐต่างๆ มีการปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้ทันต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และหนึ่งในเรื่อง that รัฐบาลกำหนดเป็นยุทธศาสตร์สำคัญคือ การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพด้านทรัพยากรมนุษย์ และจัดสรรงบประมาณด้านบุคลากรสูงเป็นอันดับ 2 รองจากงบประมาณที่จ่ายให้กับองค์กรภาครัฐต่างๆ (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล, 2563) จึงเห็นได้ว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร

จากนโยบายต่างๆ ที่ภาครัฐบาลได้กำหนดออกมานั้น ส่งผลให้องค์กรภาครัฐต้องมีการปรับตัวพัฒนา และเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน เพื่อให้ตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล ทั้งด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการทำงาน การเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ให้มีความครอบคลุมการใช้กลยุทธ์องค์กรใหม่ๆ เพื่อให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมขององค์กร การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร ยังรวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร และประสิทธิภาพการทำงาน (กลุ่มวางแผนและประเมินผล กองวิชาการแผนภาษี, 2563) การขับเคลื่อนนโยบายเหล่านั้น จำเป็นต้องใช้บุคลากรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะหลายด้าน เพื่อที่จะสามารถส่งมอบภารกิจที่ได้รับจากรัฐบาลส่งถึงประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งกรมสรรพากร เป็นหน่วยงานหนึ่งของภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้ทันต่อนโยบายที่ได้รับจากรัฐบาล โดยการขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กรนั้น



ทุกตำแหน่งในองค์กรล้วนมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งนักตรวจสอบภายในของกรมสรรพากร เป็นตำแหน่งที่จะต้องมีการปรับตัว ใช้ความรู้ด้านบัญชี กฎหมาย เหตุการณ์บ้านเมืองในปัจจุบัน และยังมีเทคนิคการสังเกต การใช้วาจาศิลป์ในการพูด เพื่อให้ประชาชนเกิดความสนใจในการเสียภาษี อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศต่อไป

สำหรับการทำงานของนักตรวจสอบภาษี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทราเช่นเดียวกัน เป็นการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่มากกว่า 1 คน ต้องดำเนินงานกันเป็นทีมเพื่อให้งานสำเร็จไปตามเป้าหมายของสำนักงานที่ได้กำหนดไว้ จากการศึกษาของ สุภาพร โทบุตร (2563) กล่าวว่า ปัจจัยการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐประกอบด้วยปัจจัยสำคัญในการทำงาน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการทำงาน ด้านองค์ประกอบและคุณลักษณะในการทำงาน และด้านการออกแบบงาน และได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรภาครัฐในหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงาน การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกเกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กร การสร้างระบบการทำงานที่ดีโดยการวางแผนและระบบงานที่ดีทำให้การทำงานภายในองค์กรมีความราบรื่น ส่งผลให้เกิดปัญหาน้อยที่สุดหากมีการจัดระบบทีมงานให้แข็งแกร่ง การทำงานของหน่วยงานในภาพรวมสะดวก ไม่ติดขัด ลดข้อผิดพลาด สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับการทำงานและสมาชิกในทีม และยังเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตลอดเวลา แม้ทีมงานจะทำงานโดยไม่ได้มองผลประโยชน์ หรือค่าตอบแทนซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่สุดมากกว่าการได้รับความรู้สึกดี ความปรารถนาดีจากเพื่อนร่วมทีม จากหัวหน้าทีม และผลตอบแทนจึงมีใช้ทุกสิ่งทุกอย่างที่จะทำให้คนอยู่หรือลาออกแต่บรรยากาศการทำงานเป็นทีมจะเป็นสิ่งดึงดูดให้ทีมงานอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน (สุภาพร โทบุตร, 2563)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับ “การถอดบทเรียนการปฏิบัติงานที่ดีของนักตรวจสอบภาษี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา” เพื่อหาแนวทางวางแผนส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร ตลอดจนเพื่อตอบสนองความต้องการการให้บริการที่ดีแก่ประชาชนที่มาใช้บริการอย่างยั่งยืนที่ผ่านมาการทำงานของเจ้าหน้าที่สายงานตรวจภาษี ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทราองค์กรแห่งนี้มีรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในหลายๆ ด้าน อาทิ การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี และสร้างความเป็นธรรมในการจัดเก็บภาษีของภาครัฐ เจ้าหน้าที่สายงานนักตรวจสอบภาษีจึงเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการติดต่อกับภาคประชาชน ปัจจุบันการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากรมีปัญหาเกี่ยวกับนักตรวจสอบภาษีในหน่วยงานมีการหมุนเวียนงานบ่อย (Rotate) ซึ่งการหมุนเวียนบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นๆ ที่ไม่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรือบุคลากรมีความรู้ความสามารถ ไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่มีการหมุนเวียนการถ่ายทอดความรู้ ทักษะของเจ้าหน้าที่เดิมมายังบุคลากรที่ถูกหมุนเวียนมารับงานไม่ชัดเจน ที่อาจก่อให้เกิดปัญหาด้านการส่งต่องานที่ต้องเรียนรู้ การทำความเข้าใจกับงานและเกิดความล่าช้าในการให้บริการแก่ประชาชนหรือให้บริการแบบไม่ต่อเนื่อง ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาษีนั้น บุคลากรที่



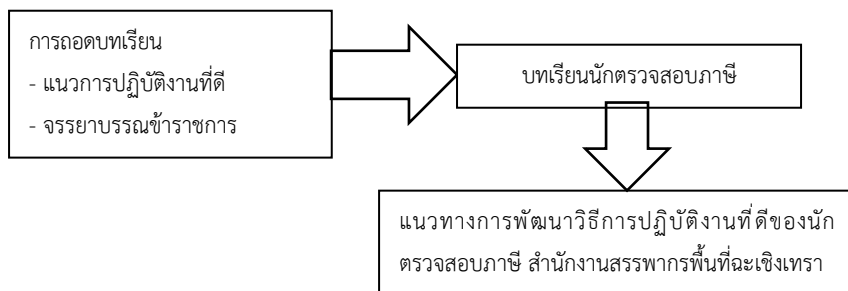
รับผิดชอบจำเป็นต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator) ในแต่ละปีงบประมาณหากมีการหมุนเวียนงาน จึงมีความจำเป็นต้องได้รับการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ ทักษะต่างๆ เพื่อให้สอดคล้อง เหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และตอบสนองต่องานบริการประชาชน ให้ความรู้ ความเข้าใจ สร้างทัศนคติที่ดีในการส่งเสริมด้านการเสียสละเพื่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งความรู้เหล่านี้ จำเป็นต้องมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน เพื่อให้องค์ความรู้เหล่านั้นยังคงอยู่ และเจ้าหน้าที่สามารถนำความรู้ที่ได้รับเหล่านั้น ไปพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อถอดบทเรียนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีในการตรวจสอบภาษี ของนักตรวจสอบภาษี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา
2. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีของนักตรวจสอบภาษีสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา

กรอบแนวคิดในการศึกษา

ผู้วิจัยได้เลือกสรรแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชื่อมโยงกับประเด็นต่างๆ ในเรื่อง “การถอดบทเรียนการปฏิบัติงานที่ดีของนักตรวจสอบภาษี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา” กรอบแนวคิดในการศึกษาประกอบด้วย การศึกษาและถอดบทเรียนจากนักตรวจสอบภาษีเพื่อให้ได้องค์ความรู้ และหาแนวทางการเผยแพร่องค์ความรู้เหล่านั้นต่อไป ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกของการปฏิบัติงานที่ดี ของนักตรวจสอบภาษี ผ่านความรู้ เทคนิค และการถ่ายทอดประสบการณ์ของกลุ่มเป้าหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา ประกอบด้วย การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)



1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย คือ นักตรวจสอบภาษีที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา ปีงบประมาณ 2566 (ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2565 ถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2566) จำนวน 33 คนและผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 5 คน (ข้อมูลจากระบบบริหารงานบุคคลขององค์กร, 2566)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาในการศึกษาการถอดบทเรียนการปฏิบัติงานที่ดี ของนักตรวจสอบภาษี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา โดยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่สำคัญในการจัดเก็บภาษีให้แก่ภาครัฐ จรรยาบรรณในการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของนักตรวจสอบภาษี

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา เก็บข้อมูลระหว่างเดือนกรกฎาคม 2567 ถึงเดือนสิงหาคม 2567

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative study) โดยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการถอดบทเรียน เพื่อถอดบทเรียนเจ้าหน้าที่สายงานตรวจสอบภาษี ผู้วิจัยมีกระบวนการ และวิธีการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. รูปแบบการศึกษา

การค้นคว้าอิสระนี้ใช้รูปแบบการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) รวบรวมข้อมูลจากนักตรวจสอบภาษี ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดข้อคำถามที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการถอดบทเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับสายงานตรวจสอบภาษี ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) เชิงเนื้อหา แล้วนำไปใช้รวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งมีข้อดี คือ มีความน่าเชื่อถือของข้อมูลสูง เพราะมาจากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์เชิงลึกอย่างแท้จริงและผู้ให้สัมภาษณ์มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นข้อมูลเพิ่มเติม

2. กลุ่มเป้าหมาย และผู้ให้ข้อมูลหลัก

กลุ่มเป้าหมาย คือ นักตรวจสอบภาษี ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา ปีงบประมาณ 2566 (ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2565 ถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2566) จำนวน 33 คน ผู้ให้ข้อมูลหลักเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดให้เป็นนักตรวจสอบภาษีที่ปฏิบัติหน้าที่เป็น Best practice และตามผลการประเมินจากหัวหน้าภายในหน่วยงาน สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในงานวิจัยผู้วิจัย ในปีงบประมาณ 2564 ถึง 2566 โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจาก คะแนนจากดัชนีชี้วัดผลงาน หรือความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator) ในแต่ละปีงบประมาณ ที่มีลำดับคะแนน มากกว่า 120 คะแนนขึ้นไปติดต่อกัน อย่างน้อย 2 ปีงบประมาณ ขึ้นไป (ข้อมูลจากส่วนวางแผนและประเมินผล, 1 ตุลาคม 2567)



3. ขั้นตอนการดำเนินการศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการศึกษา แบ่งเป็น 3ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 : ศึกษาปัญหา ทบทวนวรรณกรรม วิเคราะห์ปัญหา สร้างกรอบแนวความคิดการศึกษา และดำเนินการศึกษา

ระยะที่ 2 : สร้างเครื่องมือการศึกษา รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 3 : การหาแนวทางการพัฒนา วิธีการปฏิบัติงานที่ดี

4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1: แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2: แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ดีของนักตรวจสอบภาษี และจรรยาบรรณการกรมสรรพากร

ตอนที่ 3: ข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของนักตรวจสอบภาษี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา

5. การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลที่รวบรวมได้มีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ผู้วิจัยทำการขออนุญาตกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 45 – 60 นาที การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) ติดต่อประสานงานกับ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา เพื่อขอความอนุเคราะห์เข้านัดหมายกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล พร้อมทั้งอธิบายถึงวัตถุประสงค์ในการเข้าพบ

2) ติดต่อนัดหมายวันเวลา และสถานที่เพื่อทำการรวบรวมข้อมูลผ่านวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

3) อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันตลอดการสัมภาษณ์

4) ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก ตามแนวคำถามปลายเปิดที่สร้างขึ้น

6. การวิเคราะห์ และสังเคราะห์

นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักมาตรวจสอบ และวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยการนำเอาข้อมูลมารวบรวมเป็นหมวดหมู่ และแยกประเด็นข้อมูลที่ต้องการ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาถอดบทสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (Word by Word) แล้วอ่านบทสัมภาษณ์ดังกล่าวหลายๆ รอบ เพื่อพิจารณาข้อมูลที่ได้รับ และใช้วิธีการจำแนกประเภทข้อมูล (Typological Analysis) ให้เป็นหมวดหมู่โดยการวิเคราะห์คำหลัก (Domain Analysis) โดยจำแนกคำที่มีความสัมพันธ์กันมาไว้เป็นชุดข้อมูลเดียวกัน โดยวิเคราะห์ประเด็นหลักและแบ่งเป็นประเด็นย่อยต่อไป จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยการเขียนบรรยายถึงความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นหลักกับประเด็นย่อย เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาตีความตาม



วัตถุประสงค์ของการศึกษาและวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลเพื่อเชื่อมโยงไปสู่แนวคิด และ ทฤษฎีที่ทำการศึกษา โดยสรุปผลข้อมูลแบบการบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อถอดบทเรียนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีในการตรวจสอบภาษี ของ นักตรวจสอบภาษี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา พบว่า มีปัจจัยที่ส่งต่อการปฏิบัติงานที่ดี แบ่ง ออกได้เป็น 3 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยภายนอก ที่ส่งต่อการปฏิบัติงานของนักตรวจสอบภาษี เป็นปัจจัยที่ไม่ สามารถควบคุมได้ หรือทำได้ยาก คือ ความร่วมมือของผู้เสียภาษี ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งต่อการ ปฏิบัติงานของนักตรวจสอบภาษี เพราะหากผู้เสียภาษีไม่ให้ความร่วมมือ นักตรวจสอบภาษี ก็จะไม่สามารถ ปฏิบัติงานต่อไปได้ นักตรวจสอบภาษีอาจจะต้องทำการกำหนดวันที่แน่นอน หากผู้ประกอบการไม่มาพบ ไม่แจ้งเหตุขัดข้อง นักตรวจสอบภาษี ต้องดำเนินการขั้นต่อไปตามระเบียบ หรือตรวจผู้ประกอบการราย อื่นต่อไป เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความต่อเนื่อง และทันตามเป้าหมายที่กรมสรรพากรกำหนด

ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยภายใน ที่ส่งต่อการปฏิบัติงานของนักตรวจสอบภาษี ที่มีผลอย่างมาก คือ นโยบายของผู้บริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่นักตรวจสอบภาษีต้องเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของผู้บริหาร สำนักงานในขณะนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วง นักตรวจสอบจำเป็นต้องตรวจสอบประเด็นให้ ครบคลุมตามที่ผู้บริหารต้องการ สามารถปฏิบัติงาน และส่งเรื่องต่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ ซึ่ง กรมสรรพากร ได้มีการกำหนดแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ให้นักตรวจสอบภาษี ปฏิบัติตามเครื่องมือที่กำหนด 4 เครื่องมือ ได้แก่ (1) การตรวจแนะนำด้านภาษีอากร (2) การตรวจ ปฏิบัติการ (3) การวิเคราะห์ และตรวจสอบแบบแสดงรายการภาษี และ (4) การออกหมายเรียก

ปัจจัยที่ 3 ปัจจัยระดับ ที่ส่งต่อการปฏิบัติงานของนักตรวจสอบภาษี คือ ตัวนักตรวจสอบภาษี เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วง ตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กรมสรรพากรกำหนดไว้ นัก ตรวจสอบภาษีต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในด้านประมวลรัษฎากร กฎหมาย ระเบียบ หรือแนวปฏิบัติที่ เกี่ยวข้อง อีกทั้งต้องมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน การวางแผนการปฏิบัติงานให้ดี หากมีปัญหาให้ ปรึกษาเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างาน เพื่อให้งานสำเร็จตามตัวชี้วัดในแต่ละปีงบประมาณ โดยแบ่ง ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้ออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาเป้าหมายที่กำหนดในแต่ละปีงบประมาณ เมื่อได้รับงานให้ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นว่าเป็นรายใหญ่ หรือรายปกติ และดำเนินการวิเคราะห์ งบการเงินอย่างน้อย 2 ปี คือ ปีปัจจุบัน และปีก่อน เพื่อเปรียบเทียบข้อมูล เพื่อพิจารณาเลือกเครื่องมือ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการตรวจสอบตามระเบียบ แนวปฏิบัติ และใช้เครื่องมือที่ กรมสรรพากรกำหนด โดยการปฏิบัติงานให้อ้างอิงจากกฎหมาย คือ ประมวลรัษฎากร หาก



ผู้ประกอบการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระเบียบ แนวปฏิบัติ หรือข้อกำหนด ให้ผู้ประกอบการดำเนินการปรับปรุงให้ถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 3 เสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณาอนุมัติผลการตรวจสอบเพื่อยุติเรื่อง และส่งต่อไปให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานที่ดี ของนักตรวจสอบภาษีสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา พบว่า เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานที่ดี กรมสรรพากร ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้นักตรวจสอบภาษีอยู่แล้ว เพียงแต่นักตรวจสอบภาษีเองอาจจะต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับแต่ละงาน เช่น หากผู้เสียภาษีไม่ให้ความร่วมมือ นักตรวจสอบภาษีอาจต้องเปลี่ยนเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจ หรือตรวจรายผู้ประกอบการอื่นๆ ก่อน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง โดยที่จะต้องมองถึงนโยบายที่ผู้บริหารในขณะนั้นได้มอบให้ เพื่อให้งานสำเร็จ และนักตรวจสอบภาษีจำเป็นต้องสร้างพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ ในด้านบัญชี กฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างให้นักตรวจสอบภาษีพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดขององค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง การถอดบทเรียนการปฏิบัติงานที่ดี ของนักตรวจสอบภาษี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา โดยผู้วิจัยแบ่งการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์เป็น 2 ตอน ดังนี้

1. เพื่อถอดบทเรียนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีในการตรวจสอบภาษี ของนักตรวจสอบภาษี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า นักตรวจสอบภาษีของกรมสรรพากร เป็นตำแหน่งที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร เพราะต้องจัดเก็บภาษีให้เป็นไปตามประมาณการที่รัฐบาลกำหนด เพื่อนำเงินภาษีที่ได้ไปพัฒนาส่งเสริม คุณภาพชีวิตของประชาชน สนับสนุนโครงการต่างๆ และขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นักตรวจสอบภาษีจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ ให้เหมาะสมทั้งด้านบัญชี ประมวลรัษฎากร ระเบียบ แนวปฏิบัติของกรมสรรพากร นโยบายของผู้บริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานได้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ นิชกานต์ บรรพต (2561) ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ นโยบายภาครัฐ และเทคโนโลยี 2) ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร 3) ปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจภายใน ซึ่งการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น นักตรวจสอบภาษีต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามประมวลรัษฎากร ระเบียบ แนวปฏิบัติของกรมสรรพากร ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นไปตามข้อบังคับกรมสรรพากร ว่าด้วยจรรยาบรรณการกรมสรรพากร (2553) และนอกจากที่เพื่อนร่วมงานก็สำคัญ ซึ่งต้องมีความใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่เห็นแก่ตัว สอดคล้องกับ ปัทมาพร ท่อชู (2559) ที่กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน การ



ช่วยกันสร้างบรรยากาศที่สดใส เอื้ออาทร สามัคคีในที่ทำงาน จะช่วยให้เกิดรอยยิ้มในที่ทำงาน ทำให้เกิดความสุขและประสิทธิภาพในการทำงาน

2. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานที่ดี ของนักตรวจสอบภาษีสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การกำหนดแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานที่ดี จำเป็นอย่างยิ่งที่นักตรวจสอบภาษีจะต้องสร้างพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจ ของนักตรวจสอบภาษีในด้านบัญชี กฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ตอนเริ่มเข้างานใหม่ๆ เพื่อให้ นักตรวจสอบภาษีมีความเข้าใจ ในหน้าที่ ๆ ต้องปฏิบัติ สอดคล้องกับ ระเบียบ พันธกิจ และวิโรจน์ เจษภูลักษณ์ (2560) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่ ช่วงปฐมนิเทศ ที่เรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องพื้นฐานขององค์กร กฎระเบียบต่างๆ และช่วงทดลองงาน ผ่านกระบวนการพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำ สอนงาน และถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้ นักตรวจสอบภาษีพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 นักตรวจสอบภาษี ของกรมสรรพากร เป็นตำแหน่งที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในด้านบัญชี ข้อกฎหมาย ระเบียบ หรือแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งยังต้องมีความละเอียดรอบคอบ ผู้วิจัย เสนอว่า ควรมีการจัดฝึกอบรมความรู้ในด้านบัญชี กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติที่ เกี่ยวข้อง เพื่อให้ นักตรวจสอบภาษี มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่ ปฏิบัติมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้

1.2 สร้างคู่มือ หลักสูตร แนวการตรวจสอบภาษี หรือเทคนิคต่างๆ โดยให้องค์ความรู้ เหล่านั้น นักตรวจสอบภาษีสามารถนำไปศึกษา และปฏิบัติงานได้จริง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตามที่กำหนดไว้ และจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบเพื่อปรับปรุงความรู้เหล่านั้น ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยใช้กลุ่มเป้าหมาย คือ นักตรวจสอบภาษีที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงาน สรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลของหน่วยงานที่อยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา เท่านั้น ผู้วิจัย จึงมีข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ดังนี้

1. ดำเนินการหากลุ่มเป้าหมายเพิ่มเติม โดยอาจจะเลือกจากนักตรวจสอบภาษี ในภูมิภาคต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แตกต่าง และความน่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น

2. เลือกกลุ่มเป้าหมายที่ปฏิบัติงาน ในส่วนงานอื่นๆ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ฉะเชิงเทรา เพื่อหาองค์ความรู้ หรือเทคนิคใหม่ๆ ที่อาจช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรได้



เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มวางแผนและประเมินผล กองวิชาการแผนภาษี. (2563). แผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565 และแผนปฏิบัติการกรมสรรพากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สืบค้นจาก <https://www.rd.go.th/62801.html> เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2566
- ข้อบังคับกรมสรรพากร. (2553). ข้อบังคับกรมสรรพากร ว่าด้วยจรรยาข้าราชการกรมสรรพากร. สืบค้นจาก <https://www.rd.go.th/44994.html> เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2566
- นิชกานต์ บรรพต. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน. วารสารการเมืองการปกครอง. 8(1), 95-117.
- ปัทมาพร ท่อชู. (2559). การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน. สาขาวิชาอุตสาหกรรมศิลป์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. สืบค้นจาก http://www.thailandindustry.com/indust_newweb/online_mag_preview.php?cid=771 เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2566
- ระบิล พันภัย และวิโรจน์ เกษภูลักษ์ณ์. (2560). รูปแบบการเรียนรู้และวิธีการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 10(1), 1197-1215.
- สุภาพร โทบุตร (2563). ปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐในจังหวัดปราจีนบุรี. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). ภาพเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่สี่ทั้งปี 2563 และแนวโน้มปี 2564 สืบค้นจาก https://www.nesdc.go.th/more_news.php?cid=864&filename=index เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2566
- สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล. (2563). คำแถลงประกอบงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564. สืบค้นจาก <https://www.thaigov.go.th/news/contents/details/32997> เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2566