

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 โดยการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือและเอกสารที่เกี่ยวข้องประกอบการสัมภาษณ์และสอบถามจากบุคลากรต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึง วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ นวัตกรรมและการเรียนรู้ต่าง ๆ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 และสามารถนำข้อมูลมาเชื่อมโยงไปสู่การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1

สรุปผลการศึกษา

สำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 มีการดำเนินงานเพื่อสนองตามนโยบายของกรมสรรพากร มีสรรพากรพื้นที่เป็นผู้ควบคุมดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งโครงสร้างขององค์กรออกเป็น 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายกฎหมายและเร่งภาษีอากรต่าง ฝ่ายวางแผนและประเมินผล ส่วนกำกับดูแลผู้เสียภาษี ฝ่ายกรรมวิธีและคืนภาษี และยังประกอบด้วยสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา อีก 12 สาขา

การนำแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้กับสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 โดยนำเสนอเพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้บริหารในการวัดผลการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 โดยสามารถสรุปเป็นขั้นตอนในกระบวนการสร้างการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. การศึกษาลักษณะธุรกิจและความเป็นมารวมถึงบทบาทของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของหน่วยงานพบว่าจุดแข็ง ได้แก่ การจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย และความมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร จุดอ่อน ได้แก่ องค์กรมีขนาดใหญ่ การขับเคลื่อนทำได้ช้า ขาดระบบการให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ และบุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โอกาส ได้แก่ กรมสรรพากรมีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจการส่งออก กิจการขนาดย่อม ในการลดอัตราภาษี จึงส่งผลให้เศรษฐกิจในพื้นที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และมี

2. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านระบบไอทีของหน่วยงาน อุปสรรค ได้แก่ การที่ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความต้องการในการรับบริการของผู้เสียภาษีและภาคเอกชนมีไม่จำกัด และปัญหาด้านไวรัสทั้งในด้านผู้เสียภาษีและสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 โดยผลการวิเคราะห์นั้นทำให้ทราบถึงลักษณะธุรกิจและความเป็นมารวมถึงบทบาทของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 เพื่อที่จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

3. ในวิสัยทัศน์ของสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 คือ เป็นหน่วยจัดเก็บภาษีที่สามารถจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย ด้วยความโปร่งใส โดยเป็นการให้บริการด้วยระบบไอที ทำให้สำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 ต้องปฏิบัติตามภารกิจที่กรมสรรพากรกำหนดไว้ คือ การหารายได้ให้รัฐ การจัดเก็บภาษีอากรตามประมวลรัษฎากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีอากรต่อกระทรวงการคลัง และสามารถสรุปกลยุทธ์ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 ที่สอดคล้องกับนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน และเป้าหมายของหน่วยงานที่ได้รับมาจากกรมสรรพากร คือ การสร้างฐานการจัดเก็บภาษีที่ยั่งยืน การบริหารจัดการจัดเก็บภาษีตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การใช้ไอทีเป็นแกนนำผลักดันองค์กร การบริการผู้เสียภาษี การสร้างความประทับใจให้กับผู้เสียภาษี การคืนภาษีภายในระยะเวลาที่กำหนด การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับภาษีอากร การสร้างระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเพิ่มสมรรถนะและแรงจูงใจในการปฏิบัติให้เจ้าหน้าที่ และการสร้างมาตรการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

4. การกำหนดมุมมอง (Perspectives) ที่เหมาะสมของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 จากการศึกษาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 ทำให้สามารถกำหนดมุมมองด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะและรูปแบบ รวมถึงโครงสร้างของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 ตามที่กรมสรรพากรได้มีการแบ่งมิติของแนวคิดเพื่อพัฒนากกรมสรรพากรออกเป็น 4 มิติ ซึ่งมีความสอดคล้องกับมุมมองตามแนวคิดเบื้องต้นของการวัดผล การปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษาสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภารกิจของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 ผู้ศึกษาเห็นว่าการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 สามารถแบ่งออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ 1) มิติการเพิ่มขึ้นของรายได้ 2) มิติผู้เสียภาษี 3) มิติการปฏิบัติงานภายใน 4) มิตินวัตกรรม 5) มิติด้านสังคม

5. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์โดยรวมของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 แบ่งออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ 1) มิติการเพิ่มขึ้นของรายได้ มีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ คือ ให้จัดเก็บภาษีเกินเป้าหมาย การควบคุมการลดหนี้ภาษีอากรค้างปลายปีลดลงจากปีนี้ต้นปี และการเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ 2) มิติผู้เสียหาย มีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ คือ การให้บริการที่ดีเพื่อสร้างความสมัครใจในการเสียหายของประชาชน การปฏิบัติตามมาตรการการลดชั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การปฏิบัติตามแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการคืนภาษีและการปฏิบัติงานคืนภาษีของเจ้าหน้าที่ได้ตามเวลาที่กำหนด และการประชาสัมพันธ์ผู้เสียหายตามแผนและตารางเวลาที่กำหนดไว้ 3) มิติการปฏิบัติงานภายใน มีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ คือ การกำกับดูแลการเสียหายให้ครบถ้วนตลอดปีตามแนวทางปฏิบัติในการกำกับดูแลผู้เสียหาย การสำรวจเพื่อนำผู้เสียหายรายใหม่เข้าสู่ระบบ และการตรวจแนะนำและตรวจปฏิบัติการ ณ สถานประกอบการของผู้ประกอบการที่อยู่ในระบบการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้นักท่องเที่ยว 4) มิตินวัตกรรม มีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ คือ การบริการยื่นแบบแสดงรายการชำระภาษีและชำระภาษีทางระบบอินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุมทุกประเภทภาษี การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการกำหนดแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลสำหรับกิจการที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการจัดทำและเก็บรักษาเอกสาร 5) มิติด้านสังคม มีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ คือ การมีมาตรการในการสนับสนุนสิ่งแวดล้อมและสังคม การให้บริการความรู้ทางด้านภาษีอากรให้แก่ประชาชน

จากการศึกษาตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น สามารถนำข้อมูลที่ได้มากำหนดตัววัดผลสำหรับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของแต่ละมิติของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 ได้ครบทั้ง 5 มิติ ดังนี้

1. มิติการเพิ่มขึ้นของรายได้ ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ได้ คือ

- ผลการจัดเก็บภาษีอากร
- การกำกับดูแลผู้เสียหายตามรอบภาษี (ครึ่ง-ราย)
- จำนวนผู้เสียหายที่เพิ่มขึ้น
- ผลการเร่งรัดภาษีอากรค้าง
- จำนวนหนี้ค้างปลายปีลดลงจากหนี้ต้นปี
- อัตราร้อยละของงบประมาณที่ใช้ในการจัดเก็บต่อผลการจัดเก็บภาษี
- อัตราร้อยละการเพิ่มของรายได้ที่วัดเก็บได้ต่อจำนวนบุคลากรบรรจุจริงเฉลี่ย
- อัตราร้อยละการเพิ่มของรายได้ที่จัดเก็บได้ต่อค่าใช้จ่ายบุคลากร
- อัตราร้อยละการลดค่าใช้จ่ายในการใช้พลังงาน

2. มิติผู้เสียหาย ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ได้ คือ

- ระดับความสำเร็จของการตอบสนองต่อความคิดเห็นของผู้เสียหาย
- ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของ

ขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

- จำนวนภาษีที่คืนภายในกำหนดเวลา

- ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงาน
- จำนวนรายที่ขึ้นแบบแสดงรายการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

3. มติการปฏิบัติงานภายใน ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ได้คือ

- จำนวนรายที่ออกตรวจสอบสภาพกิจการตามเป้าหมาย
- อัตราร้อยละการบันทึกความเห็นของระบบกำกับดูแล
- จำนวนรายคงค้างตรวจสอบสภาพกิจการ
- จำนวนผู้เสียหายรายใหม่
- จำนวนนิติบุคคลตั้งใหม่ที่ให้คำแนะนำ
- จำนวนรายที่ออกตรวจแนะนำและตรวจปฏิบัติการตามเป้าหมาย
- จำนวนพื้นที่สาขาที่ตรวจราชการตามเป้าหมาย
- ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติที่ถูกต้องตามระเบียบและเป็นไปตาม

แผนงานที่กำหนด

- อัตราร้อยละของการลดเอกสารที่เก็บรักษา
- อัตราร้อยละของการเพิ่มพื้นที่ใช้สอย
- อัตราการหมุนเวียนของเจ้าหน้าที่
- ระดับความสำเร็จของการตอบสนองต่อความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่
- จำนวนครั้งที่ได้รับหนังสือร้องเรียนจากผู้เสียหายเนื่องจากไม่พอใจใน

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

4. มิตินวัตกรรม ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ได้คือ

- จำนวนรายที่ขึ้นแบบแสดงรายการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต
- จำนวนรายของการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้ผู้ส่งออกที่ดี
- อัตราร้อยละของข้าราชการที่ผ่านการทดสอบการใช้ไอที
- อัตราร้อยละของข้าราชการที่ผ่านการฝึกอบรม
- ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของ

ขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

5. มิติด้านสังคม ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ได้คือ

- จำนวนมาตรการเพื่อสนับสนุนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและช่วยเหลือสังคม
- จำนวนครั้งของการเป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานภายนอก
- จำนวนกิจกรรม โครงการที่ให้บริการความรู้ทางด้านภาษีอากรแก่สังคม
- จำนวนคดีในการอุทธรณ์ภาษี

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 พบว่ามีปัจจัยบางอย่างที่เป็นอุปสรรคต่อการศึกษา ผู้ศึกษาขอเสนอแนวคิดต่ออุปสรรคที่พบและมีข้อเสนอแนะในการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. สำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 เป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานภายใต้ข้อกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และแนวทางของกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง ดังนั้นในการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพจึงต้องคำนึงถึงข้อกำหนดต่าง ๆ นี้ด้วย

2. สร้างความรู้ความเข้าใจกับทั้งทีมงานและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 เกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการพูดคุยเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ มีการอธิบายถึงสาเหตุของการนำเอาการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้ มีการสื่อสารถึงความคาดหวังที่นำเอาการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้ มีการเขียนบันทึกในภาษาที่เรียบง่ายจากมุมมองของผู้บริหารเองว่าการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพคืออะไร และจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไรต่อสำนักงาน

3. เจ้าหน้าที่ทุกคนภายในสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 จะต้องมีส่วนรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมินไปใช้ ทั้งนี้เนื่องจากการนำการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปใช้จะต้องเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ทุกคนภายในสำนักงาน ไม่ใช่เพียงเจ้าหน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ

4. ต้องระวังไม่ให้เกิดการจัดทำตัววัดผล และเป้าหมายมีความง่ายหรือยากเกินไป ในบางครั้งผู้บริหารจะหาทางเลี่ยงโดยการหาตัววัดผลและเป้าหมายที่บรรล่ง่าย แต่ไม่ใช่ตัววัดผลที่ดีและไม่ใชเป้าหมายที่ท้าทาย หรือ จัดทำตัววัดผลและเป้าหมายที่ยากเกินไปที่จะมีทางบรรลุได้ก็ จะทำให้การทำการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพยากที่จะประสบความสำเร็จ

5. การนำการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้จนประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีการนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไม่ได้สมบูรณ์หรือถูกต้องในครั้งแรกที่ทำ ดังนั้นเมื่อนำการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ต้องระลึกเสมอว่าการจัดทำผลการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไม่ใช่โครงการ (Project) ที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่ชัดเจน แต่ต้องทำไปเรื่อยๆ ทั้งแผนที่ทางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นมาในครั้งแรก แผนที่ทางกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์จะต้องมีการเปลี่ยนทุกครั้งถ้ากลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลง ส่วนตัวชี้วัดนั้นในแต่ละปีผู้บริหารของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับตัววัดผลแต่ละตัวก็ควรจะต้องกลับมาทบทวนและพิจารณาว่าตัวชี้วัดที่เลือกไว้มีประโยชน์หรือไม่

หรือบอกให้รู้ถึงสิ่งที่ต้องการหรือไม่ ถ้าตัวชี้วัดนั้นไม่มีประโยชน์ก็ควรที่จะเปลี่ยน ความต่อเนื่องที่สำคัญประการหนึ่งก็คือเมื่อเริ่มทำการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพใหม่ๆ นั้น ควรจะได้จัดทำมีแผนทางเดินที่ชัดเจนว่าจะไรคือกิจกรรมเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพที่จะจัดทำในแต่ละปีบ้าง และอะไรคือผลลัพธ์ที่จะได้รับในแต่ละปี การจัดทำแผนทางเดินนี้ นอกเหนือจากจะมีแผนงานล่วงหน้าแล้วยังเป็นเครื่องแสดงให้บุคลากรทุกคนได้เห็นความเอาใจจริง เอาใจ และความต่อเนื่องของผู้บริหารเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved