

ชื่อเรื่อง การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหากระบวนการ
ดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ส่วนกำกับดูแลผู้เสีย
ภาษี ทีมกำกับดูแลผู้เสียภาษี ทีม A
กรณีศึกษา: สำนักงานสรรพากรพื้นที่ ABC

Title The Study of Problem and Solution Implementation Process of
Tax Audit Officer, Taxpayers Supervision section, Taxpayers
Supervision Team A Case Study : Area Revenue Office ABC

ชื่อผู้วิจัย นางสาววิมลศรี อังคทะวิวัฒน์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทาง แก้ไขปัญหากระบวนการดำเนินงานของ
เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ส่วนกำกับดูแลผู้เสียภาษี ทีมกำกับดูแลผู้เสียภาษี ทีม A ของสำนักงานสรรพากร
พื้นที่ ABC ศึกษาข้อมูลทั้งปฐมภูมิ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลสำนวนตรวจสอบในปีงบประมาณ 2551
จำนวน 120 สำนวน รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทีม A และการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ จาก
การศึกษาข้อมูลภายในหน่วยงาน และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของทีม A ซึ่ง
ผลการเก็บข้อมูลจากสำนวนการตรวจสอบสภาพทั้งสิ้น 120 สำนวน ทีม A สามารถดำเนินการได้ภายในกำหนด
ระยะเวลาตามระเบียบฯ ของกรมสรรพากร หรือการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ จำนวนทั้งสิ้น 74 สำนวน หรือ
ร้อยละ 61.67 และมีสำนวนที่ไม่สามารถดำเนินการให้เสร็จภายในกำหนดระยะเวลา หรือไม่มีประสิทธิภาพ
จำนวนทั้งสิ้น 46 สำนวน หรือร้อยละ 38.33 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในทีม A
โดยใช้แนวคำถามในการสัมภาษณ์ตามทฤษฎี McKinsey's 7S Model พบว่า ปัญหาที่ทำให้กระบวนการ
ดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพเกิดจาก ปริมาณงานไม่เหมาะสมกับจำนวนเจ้าหน้าที่ การแบ่งงาน ค่าตอบแทน
ทักษะการทำงานของเจ้าหน้าที่ ทักษะคติ เกิดจากผู้ประกอบการ รวมทั้งปัญหาจากการกำหนดตัวชี้วัด
ประสิทธิภาพด้านระยะเวลาการดำเนินการให้แล้วเสร็จ ของงานไม่มีความยืดหยุ่นหรือเหมาะสมกับการ
ดำเนินการ จึงได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน ความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจในการ
ทำงาน มาปรับประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา

คำสำคัญ : เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ส่วนกำกับดูแลผู้เสียภาษี สำนักงานสรรพากรพื้นที่

Abstract

This research is designed to study the problem and solution implementation process of Tax Audit Officer , Taxpayers Supervision section , Taxpayers Supervision Team A in Bangkok Area Revenue Office ABC. Studies using both primary data collected from record review of 120 terms in Fiscal year 2551 and secondary data from interviewing executives and Tax Audit Officer Team A.

The results showed that internal and external factors affect corporate performance of the team A. The results of the 120 inspection records of team A show that team A can operate within a specified time by the order of the Revenue Department. Team A's operating performance is 74 records or 61.67 percent. Records that can not be completed within the scheduled time (not effective) are 46 records or 38.33 percent. From interviewing executives and staffs who work in Team A by using questions according to McKinsey's 7S Model theory and the concepts associated with the development team satisfaction, incentive creativity and application adjustment are found to resolve problems. Process problems are caused by inefficient operations, unappropriate work-sharing, compensation, staff's attitude and skills. Moreover, there are problems defining performance indicators for the period to complete the work without the flexibility or appropriate action.

Keywords : Tax Audit Officer, Taxpayers Supervision section, Area Revenue Office

บทนำ

กรมสรรพากร มีภารกิจหลักเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษี การเสนอแนะและการใช้นโยบายทางภาษีอากรเพื่อให้ได้ภาษีตามเป้าหมายอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และเกิดความสมัคใจในการเสียภาษี โดยให้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีตามประมวลรัษฎากรและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีต่อกระทรวงการคลัง ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

วิสัยทัศน์

“ระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชน และเก็บภาษีทั่วถึงเป็นธรรม”

พันธกิจ

1. จัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ
2. ให้บริการและสร้างความสมัคใจในการเสียภาษี
3. เสนอแนะการใช้นโยบายทางภาษีอากรอย่างทั่วถึง เป็นธรรม สามารถใช้เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการแข่งขันของประเทศต่อกระทรวงการคลัง

การกำกับดูแลและตรวจสอบภาษี เป็นกลยุทธ์หลักที่จะทำให้กรมสรรพากรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด สำหรับแผนยุทธศาสตร์การสร้างความภาษีที่ยั่งยืน สำนักงานสรรพากรพื้นที่ต้องดำเนินการให้การปฏิบัติของเจ้าหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพอยู่ในระเบียบแบบแผนเดียวกัน กรมสรรพากรจึงได้กำหนดให้มีการวางแผนปฏิบัติการกำกับดูแล โดยได้มีการจัดตั้งทีมกำกับดูแล เพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแล ตามประเภทกิจการของผู้เสียภาษี การดำเนินงานของทีมกำกับดูแลผู้เสียภาษีนั้น จะมีเจ้าหน้าที่สรรพากรเป็นผู้ดำเนินการทั้งในระดับกลุ่มปฏิบัติงาน กลุ่มผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น และกลุ่มผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน เป็นผู้รับผิดชอบ การกำกับดูแลรวมถึงการตรวจสอบสภาพกิจการและการตรวจปฏิบัติการในกรณีต่างๆ เช่น การตรวจคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม การสอบย้อนใบกำกับภาษี ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฯ ต้องเป็นไปตามแนวปฏิบัติหรือระเบียบที่กรมสรรพากรวางไว้ โดยมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการให้แล้วเสร็จเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงานในแต่ละประเภทการตรวจ

การปฏิบัติงานให้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนดนั้น ถือเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการกรมสรรพากร ดังนั้น ปัญหาการปฏิบัติงานไม่ทันภายในระยะเวลาที่กำหนดจึงส่งผลกระทบต่อคะแนนที่ได้ในส่วนของตัวชี้วัดดังกล่าวตาม คำรับรองฯ ซึ่งกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ภาพลักษณ์ขององค์กร กระทั่งต่อผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียเช่นกระทรวงการคลัง รวมถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยกรมสรรพากรได้มีความพยายามในการปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง แต่ปัญหาการดำเนินงานเสร็จ ไม่ทันภายในกำหนดระยะเวลายังคงปรากฏอยู่ตลอดมา ซึ่งผลการปฏิบัติงานของทีม A ในปีงบประมาณ 2551 ปรากฏว่า มีหลายสำนวนการตรวจสอบที่ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดระยะเวลาได้ ดังนั้นหากปัญหาดังกล่าวไม่ได้รับการแก้ไขจักส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและภาพลักษณ์ขององค์กรได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในกระบวนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ส่วนกำกับดูแลผู้เสียภาษี ทีมกำกับดูแลผู้เสียภาษี ทีม A ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ABC
2. เพื่อหาแนวทางการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ส่วนกำกับดูแลผู้เสียภาษี ทีมกำกับดูแลผู้เสียภาษี ทีม A ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาคั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหากลุ่มการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ทีมกำกับดูแลผู้เสียภาษีทีม A ได้แก่

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้การวิเคราะห์ PEST Analysis ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่

1. ปัจจัยด้านการเมือง (Political) นโยบายของรัฐบาลถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม เพราะอาจจะส่งผลกระทบต่อนโยบายในการบริหารจัดการและการดำเนินงานภายในองค์กร ผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการลงทุนของภาคธุรกิจเอกชน ผลกระทบต่อยอดขายเก็บภาษีของกรมสรรพากร

2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) การเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจ มีผลกระทบโดยตรงต่อการจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากร โดยช่วงที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจหรือเกิดโรคระบาดจะมีผลกระทบต่อการประกอบการของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

3. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural) การให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม การยอมรับสถานะภาพการทำงานของสตรี หรือกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อและประเพณีทางศาสนา ผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลให้เกิดการว่างงานทำให้จัดเก็บภาษีลดลง

4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological) เนื่องจาก Technology กลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตของมนุษย์ รวมถึงการดำเนินการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีทั้งด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ส่งผลให้เกิดการทำธุรกรรมผ่านอินเทอร์เน็ตหรือการซื้อขายสินค้าและบริการออนไลน์ ซึ่งธุรกิจดังกล่าวตรวจสอบได้ยาก ทำให้จัดเก็บภาษีได้ไม่เต็มที่ ส่งผลต่อยอดจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร (SWOT Analysis) ได้แก่

1. จุดแข็ง (Strengths) เป็นการวิเคราะห์ถึงข้อได้เปรียบของกิจการที่เหนือกว่าคู่แข่งในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นความได้เปรียบที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

2. จุดอ่อน (Weakness) เป็นการวิเคราะห์ถึงข้อเสียเปรียบหรือข้อด้อยของกิจการในแง่ต่าง ๆ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อกิจการจะได้ทราบถึงจุดอ่อนและหาวิธีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนนั้น ๆ

3. โอกาส (Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ถึงสถานะการณ์ภายนอกของกิจการที่ส่งผลหรือเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งจะเป็นปัจจัยส่งเสริมให้กิจการดำเนินกิจการได้ง่ายและสะดวกขึ้นจากโอกาสภายนอกนั้น ๆ

4. อุปสรรค (Threats) เป็นการวิเคราะห์ถึงข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่กิจการไม่สามารถควบคุมได้ แต่ต้องทำการปรับตัวหรือปรับกลยุทธ์ของกิจการให้เหมาะสมกับสถานะการณ์นั้น ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการผลิตให้สมดุล (Line Balancing) เพื่อที่จะรวมงานที่ย่อยที่สามารถรวมไว้ที่สถานีเดียวกันได้ แล้วคำนวณเวลาประมาณการของสถานีทำงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อพยายามลดเวลาสูญเสียเปล่าในสายการผลิตซึ่งเกิดจากการทำงานในแต่ละสถานีด้วยอัตราความเร็วและเวลาทำงานที่ไม่เท่ากัน หรือปรับอัตราการผลิตให้เหมาะสมตามปริมาณที่ตลาดต้องการสินค้าตลอดจนลดจำนวนพนักงานที่เกินความจำเป็น

ทฤษฎี McKinsey's 7S Model การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายในองค์กร 7 ด้าน ประกอบไปด้วย

1. โครงสร้างองค์กร (Structure)
2. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)
3. ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)
4. ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)
5. บุคลากร (Staff)
6. ทักษะ (Skills)
7. ค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การแบบราชการ (อ้างถึงใน จันทกานต์ สืบสหาการ, 2548:13) กล่าวถึงองค์การแบบราชการ คือ องค์การที่มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่างโดยกำหนดสิทธิหน้าที่ ความรับผิดชอบตลอดจนคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน การกำหนดหน่วยงานและตำแหน่งหน้าที่ ทำให้เกิดลำดับชั้นบังคับบัญชา (Hierarchy) การติดต่อสัมพันธ์เป็นไปตามสิทธิหน้าที่ อำนาจและความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่างๆ จะถูกกำหนดขึ้นมาเป็นแนวทางในการติดต่อสัมพันธ์กัน ตลอดจนเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2551) เพื่อวิเคราะห์มนุษย์และธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อจะได้เข้าใจมนุษย์และความต้องการของมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้น จะได้ว่าวิธีการจูงใจให้ต้องการทำงานที่เหมาะสม โดยได้นำทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจที่เชื่อมโยงกับธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อจะได้เป็นรากฐานของการเรียนรู้และความเข้าใจ ได้แก่

- ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Human Needs) 5 ระดับ ของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ ความต้องการทางสังคม (Love and Belonging Needs) ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง และเป็นที่ยกย่องในสังคม (Esteem Needs) และความต้องการประสบความสำเร็จและสมหวังในชีวิต (Self-actualization needs)

- ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก ประกอบไปด้วย ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เช่น ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่อง การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้า ลักษณะของงานและความรับผิดชอบ และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เช่น นโยบายและการบริหารงานของบริษัทหรือหน่วยงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือน ความมั่นคงของงาน ความมั่นคงของชีวิตส่วนตัว สถานภาพการทำงาน สถานะทางสังคม

แนวคิดในการพัฒนาทีมงาน (อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2551) เป็นแนวคิดในการพัฒนาทีมงานโดยที่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับทีมงาน หากสมาชิกของทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ได้รับย่อมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และในทางตรงกันข้าม หากสมาชิกของทีมงานไม่ให้ความร่วมมือ ผลงานที่ได้รับย่อมต่ำกว่ามาตรฐานที่ควรจะเป็น ซึ่งจะส่งผลให้

องค์กรได้รับความเสียหายยิ่ง ฉะนั้น เพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาพฤติกรรมในการทำงานของทีมงาน มีลักษณะดังนี้

- เป็นทีมงานที่ร่วมกันแก้ปัญหา (Problem-resolution teams) ซึ่งได้แก่ การทำให้สมาชิกของทีมงานให้ความร่วมมือร่วมใจทำงานอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยการทำให้สมาชิกของทีมงานทุกคนมีความเชื่อมั่น มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้เกิดกระบวนการในการแก้ปัญหาาร่วมกัน

- เป็นทีมงานสร้างสรรค์ (Creative teams) ซึ่งได้แก่ การให้อิสระในการทำงาน และมีบรรยากาศในการทำงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ทีมงานได้พัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น

- เป็นทีมงานที่มียุทธวิธี (Tactical teams) ซึ่งได้แก่ การทำงานเป็นทีมตามแผนงานที่ได้เตรียมการเอาไว้อย่างดี มีการกำหนดบทบาท และลักษณะงานของสมาชิกแต่ละคนในทีมงานอย่างชัดเจน ทำให้สมาชิกของทีมงานมีมาตรฐานในการทำงานเดียวกัน ซึ่งจะเป็นวิธีการหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมให้สูงขึ้น

แนวคิดในการดึงศักยภาพของบุคคลมาใช้ในการทำงานเป็นทีม (อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2551) เพื่อระดมบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรมาช่วยกันทำงาน จะได้สร้างผลงานที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ในการดึงศักยภาพของบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์นั้นได้กล่าวถึงคุณลักษณะของขีดความสามารถว่ามีอยู่ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motives)
2. ลักษณะส่วนตัว (Traits)
3. แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept)
4. ความรู้ (Knowledge)
5. ทักษะ (Skills)

ระเบียบวิธีวิจัยและผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาคะบวนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีที่ดำเนินงานในส่วนกำกับดูแลผู้เสียภาษี ทีมกำกับดูแลผู้เสียภาษีทีม A ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ABC ซึ่งวิธีการดำเนินการศึกษาดังนี้

การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากสำนวนการตรวจสอบของทีมกำกับดูแลผู้เสียภาษีทีม A ในปีงบประมาณ 2551 จำนวน 120 สำนวน

2. การทดสอบความเข้าใจต่อคำถามตามแบบสัมภาษณ์ โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในทีมกำกับดูแลผู้เสียภาษี ทีม A จำนวน 2 ชุด

3. การสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 1 ชุด และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในทีมกำกับดูแลผู้เสียภาษี ทีม A จำนวน 5 ชุด

การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เก็บรวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้าข้อมูลเอกสารต่างๆ เช่น ตำรา หนังสือวิชาการ วารสาร ระเบียบ แนวทางปฏิบัติของกรมสรรพากร และวรรณกรรมหรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง Website ภายในของ หน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานของทีม A สำนักงาน สรรพากรพื้นที่ ABC เพื่อนำมาวิเคราะห์ว่าในการดำเนินงานของทีม A นั้นมีประสิทธิภาพและดำเนินการ ภายในระยะเวลาตามระเบียบฯ ของกรมสรรพากรหรือไม่ โดยการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัย ภายในที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการนำข้อมูลสำนวนการตรวจสภาพกิจการของทีม A ในปีงบประมาณ 2551 (1 ตุลาคม 2550 - 30 กันยายน 2551) จำนวนทั้งสิ้น 120 สำนวน มาศึกษาและหาค่า ประสิทธิภาพของงาน และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและดำเนินการ แก้ไขปัญหาต่อไป พบว่า ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของทีม A และผล การเก็บข้อมูลจากสำนวนการตรวจสภาพทั้งสิ้น 120 สำนวน ทีม A สามารถดำเนินการได้ภายในกำหนด ระยะเวลาตามระเบียบของกรมสรรพากร หรือการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ จำนวนทั้งสิ้น 74 สำนวน หรือ ร้อยละ 61.67 และมีสำนวนที่ไม่สามารถดำเนินการให้เสร็จภายในกำหนดระยะเวลา หรือไม่มีประสิทธิภาพ จำนวนทั้งสิ้น 46 สำนวน หรือร้อยละ 38.33

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในทีมกำกับดูแล ทีม A โดยใช้แนวคำถามใน การสัมภาษณ์ตามทฤษฎี McKinsey's 7S Model และนำแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน ความพึง พอใจและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มาปรับประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา พบว่า ปัญหาที่ ทำให้กระบวนการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ เกิดจาก ปริมาณงานไม่เหมาะสมกับจำนวนเจ้าหน้าที่ การ แบ่งงาน เกิดจากผู้ประกอบการ ค่าตอบแทน ทักษะการทำงานของเจ้าหน้าที่ และทัศนคติ รวมทั้งปัญหาจาก การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านระยะเวลาการดำเนินการให้แล้วเสร็จของงานไม่มีความยืดหยุ่นหรือ เหมาะสมกับการดำเนินการ

สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาในการเพิ่ม ประสิทธิภาพของการตรวจสภาพกิจการ สรุปได้ดังนี้

1.การจัดการผลิตให้สมดุล โดยการรวบรวมปัญหาที่พบในกระบวนการดำเนินงานทีมเพื่อเสนอต่อ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในวาระการประชุมหรือการแลกเปลี่ยนความรู้และร่วมกันแก้ไขปัญหาผ่านระบบการ แลกเปลี่ยนความรู้ที่เรียกว่า ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ (Communities of Practice) ซึ่งดำเนินการโดยสำนัก มาตรฐานการจัดเก็บของกรมสรรพากร เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติให้สอดคล้องเหมาะสมกับ ความเป็นจริง

ข้อดี คือการนำเสนอข้อเท็จจริงในการดำเนินการจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้กำหนด นโยบายสามารถรู้ถึงปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริงในการทำงาน ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะทราบว่าขั้นตอนใด ในกระบวนการตรวจสภาพกิจการที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง เป็นสาเหตุที่ทำให้ ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายตามตัวชี้วัดของกรมสรรพากร

ข้อจำกัด คือการที่จะแก้ไขระเบียบปฏิบัติที่กรมสรรพากรได้วางแนวไว้ถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ยาก เนื่องจากต้องผ่านความคิดเห็นของส่วนวิชาการหลายฝ่ายรวมทั้งผู้บริหารแต่ละระดับซึ่งมีความคิดเห็นแตกต่างกันและส่วนใหญ่มีใช้ระดับผู้ปฏิบัติการ ดังนั้น จึงไม่เข้าใจปัญหาของระดับปฏิบัติการอย่างแท้จริง

ผลที่คาดว่าจะได้รับหากข้อเสนอที่ระบุปัญหาและอุปสรรคของการตรวจสภาพแต่ละขั้นตอนได้รับการพิจารณาและได้รับการแก้ไขเพื่อวางแนวปฏิบัติของกรมสรรพากรใหม่ให้เหมาะสมและยืดหยุ่นตรงตามข้อเท็จจริงที่ได้รับแล้ว ผู้ศึกษาคาดว่าจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ได้

2.การพัฒนาทีมงาน โดยให้สมาชิกทุกคนภายในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาทีมงานเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน เพิ่มทักษะในการทำงานของเจ้าหน้าที่ และลดความขัดแย้งภายในทีมงาน ก่อให้เกิดความสามัคคีร่วมมือร่วมใจในการทำงานกันมากขึ้น ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้ โดยแนวทางนี้ได้รับการพิจารณาแล้วว่าเหมาะสมที่สุดในการใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา ซึ่งวิธีการในการพัฒนาทีมงานนั้นอาจใช้แนวความคิดในการพัฒนาทีมงาน เพื่อพัฒนาพฤติกรรมในการทำงานของทีมงานให้มีประสิทธิภาพ (อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2551) ให้เป็นไปในลักษณะดังนี้

- เป็นทีมงานที่ร่วมกันแก้ปัญหา (Problem-resolution teams) ซึ่งได้แก่ การทำให้สมาชิกของทีมงานให้ความร่วมมือร่วมใจทำงานอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยการทำให้สมาชิกของทีมงานทุกคนมีความเชื่อมั่น มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้เกิดกระบวนการในการแก้ปัญหาร่วมกัน
- เป็นทีมงานสร้างสรรค์ (Creative teams) ซึ่งได้แก่ การให้อิสระในการทำงาน และมีบรรยากาศในการทำงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ทีมงานได้พัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น
- เป็นทีมงานที่มียุทธวิธี (Tactical teams) ซึ่งได้แก่ การทำงานเป็นทีมตามแผนงานที่ได้เตรียมการเอาไว้อย่างดี มีการกำหนดบทบาท และลักษณะงานของสมาชิกแต่ละคนในทีมงานอย่างชัดเจน ทำให้สมาชิกของทีมงานมีมาตรฐานในการทำงานเดียวกัน ซึ่งจะเป็นวิธีการหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมให้สูงขึ้น

นอกจากนี้หัวหน้าทีมงานยังอาจใช้วิธีการพัฒนาทีมงาน เช่น

- กระตุ้นให้ลูกทีมเปิดใจกล้าแสดงความคิดเห็นหรือมีข้อเสนอแนะปัญหาหรือความคิดใหม่ในการทำงาน เพราะเมื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น ทำให้หัวหน้าทีมสามารถเรียนรู้ถึงความคิดหรือความรู้สึกของสมาชิกในทีมที่แสดงออกมา และทำให้ทุกคนในทีมกล้าที่ยอมรับหรือเปิดเผยถึงปัญหาให้ทีมทราบ
- พยายามวิเคราะห์ถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนของสมาชิกในทีมทุกคน และพยายามดึงศักยภาพของแต่ละบุคคลออกมา หรือสร้างทักษะความชำนาญในงานโดยการกระตุ้นให้ลูกทีมศึกษาเรียนรู้หรือส่งไปฝึกอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มทักษะอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการคัดเลือกลูกทีมไปเข้ารับการอบรมนั้น หัวหน้าทีมควรหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ เพื่อให้รับความรู้อย่างทั่วถึงทุกคน

- สร้างบรรยากาศในการทำงานและความไว้วางใจกันภายในทีม โดยการให้เกียรติและให้อิสระในงานของแต่ละคน เว้นแต่ลูกทีมร้องขอ เพื่อให้ทุกคนในทีมสบายใจว่าไม่มีการแทรกแซงหรือก้าวก่ายการทำงาน

- ทำให้ทุกคนภายในทีมมีความสามัคคีและความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการร่วมกันทำงานและช่วยกันแก้ไขปัญหาภายในทีม รวมถึงการปรับทัศนคติของลูกทีมในการทำงานให้เป็นไปในทางบวก เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายในงานที่วางไว้

ข้อดี การพัฒนาทีมงานตามวิธีการดังกล่าวข้างต้น ย่อมสามารถสร้างความสามัคคีและการร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม และยังสร้างบรรยากาศในการทำงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังทำให้เจ้าหน้าที่ที่ยังมีทัศนคติเชิงลบกับทีมของตนเองได้มีโอกาสทำความเข้าใจกับบรรดาสมาชิกในทีม ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เป็นเชิงบวกก่อให้เกิดความเข้าใจและการร่วมมือร่วมใจทำงานในลักษณะเป็นทีมมากยิ่งขึ้น

ข้อจำกัด การพัฒนาทีมงาน ต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากเจ้าหน้าที่ทุกคนในทีม ซึ่งต้องอาศัยความสามัคคี ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม หากเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อร่วมกันพัฒนาทีมแล้ว การพัฒนาทีมงานย่อมประสบอุปสรรคหรือความล้มเหลวส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ การพัฒนาทีมงานเป็นการแก้ไขปัญหาในกระบวนการทำงานโดยรวมภายในทีม และปัญหาส่วนต่างๆ ของเจ้าหน้าที่หรือสมาชิกภายในทีมซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในกระบวนการดำเนินงาน เนื่องจากการพัฒนาทีมงานเป็นการแก้ไขปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้ทันทีโดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกภายในทีม หากการพัฒนาทีมงานสามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดี แนวทางแก้ไขปัญหานี้ย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของทีมได้อย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาทีมงานและความสามัคคีในการทำงาน

3. การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน โดยการเพิ่มแรงจูงใจให้กับสมาชิกภายในทีม เช่น ค่าตอบแทน การประเมินผลงาน การเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจหรือเป็นตัวกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกรักงานและทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อดี เนื่องจากแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน หากหัวหน้าทีมสามารถนำแรงจูงใจหรือความพึงพอใจของแต่ละบุคคลมารวมกันเพื่อเป้าหมายรวมของทีมแล้ว การบรรลุเป้าหมายของทีมย่อมส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลเช่นกัน และช่วยให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนมีแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีมซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทีมในที่สุด

ข้อจำกัด ทีมกำกับดูแล มีข้อจำกัดเรื่องจูงใจโดยการเพิ่มค่าตอบแทนและการให้รางวัลในส่วนของขั้นเงินเดือน เนื่องจากระบบราชการมีงบประมาณจำกัด การจัดสรรจึงอยู่ในลักษณะเฉลี่ยหรือหมุนเวียนการให้รางวัลพิเศษ ถ้าหากเจ้าหน้าที่มุ่งหวังว่าตนเองจะได้รับการประเมินผลงานสูงกว่าเพื่อนร่วมทีมคนอื่น หรือมีความรู้สึกว่าการตอบแทนที่ได้ไม่เป็นธรรมแล้ว ย่อมส่งผลเสียต่อการทำงานร่วมกันภายในทีม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ การสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่ในทีมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทีมโดยรวม ทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อทีม แม้ว่าทุกคนล้วนมีเป้าหมายในความต้องการของตนเองก็ตาม แต่เมื่อทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงานแล้วจะสามารถแก้ปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานภายในทีมได้เป็นอย่างดี

การตัดสินใจเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์แนวทางเลือกแต่ละทางเลือกโดยทำการประเมินทางเลือกที่เหมาะสมกับทีมงานและหน่วยงานโดยใช้หลักการร่วมลงคะแนนในแต่ละทางเลือก จากเจ้าหน้าที่ในทีมงานและผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ดังกล่าวเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดและเข้าใจระบบการทำงานมากที่สุด และเป็นผู้ที่ทราบถึงปัญหาของกระบวนการดำเนินงานอย่างแท้จริง การให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการแก้ปัญหานั้นจะทำให้พนักงานสามารถเข้าใจระบบการทำงาน ลดการต่อต้าน ความขัดแย้ง สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และเข้าใจถึงความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงของแต่ละแนวทางเลือก ทำให้ข้อผิดพลาดในการตัดสินใจมีน้อยที่สุด

ผลที่ได้คือ แนวทางที่ 2 แนวทางในการพัฒนาทีมงาน ได้คะแนนมากที่สุด และได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารว่าแนวทางดังกล่าวมีความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหากระบวนการดำเนินงานของทีมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่สามารถเห็นผลในเวลาที่รวดเร็วกว่าวิธีอื่น เนื่องจากหัวหน้าทีมงานสามารถดำเนินการได้เลย โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของกระบวนการทำงานในทีม อาศัยความร่วมมือร่วมใจของเจ้าหน้าที่ทุกคนในทีม เพื่อพัฒนาทีมงาน โดยการรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงานของทีม และช่วยกันแก้ไขปัญหาเพื่อลดความขัดแย้งภายในทีม รวมทั้งเสริมสร้างความสามัคคีและปรับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ให้มีทัศนคติในแง่บวก เมื่อเจ้าหน้าที่ทุกคนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีการร่วมมือร่วมใจการทำงาน ทำให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางที่มีความเป็นไปได้ในการดำเนินการสูงกว่าแนวทางอื่น ๆ ซึ่งผลที่ได้จากการเลือกแนวทางเลือกดังกล่าวจะเป็นการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในทีมงานทุกคน ก่อให้เกิดผลดีในระยะยาว ลดความล่าช้าในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อมูลที่นำมาเป็นข้อมูลภายในเฉพาะทีมกำกับดูแล ทีม A ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ABC เท่านั้น ดังนั้น ผู้ที่จะทำการศึกษาค้างต่อไปควรศึกษาข้อมูลภาพรวมในระดับสำนักงานพื้นที่ ระดับภาค หรือระดับประเทศ เพื่อให้ได้รายละเอียดของข้อมูลมากยิ่งขึ้น ซึ่งจักเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนผู้รับบริการ
2. ควรทำแบบสอบถามเพิ่มเติมเพื่อสอบถามถึงปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานด้าน อื่น ๆ เช่น ด้านอุปกรณ์ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือระบบสนับสนุนการทำงาน ฯลฯ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาด้านอื่น ๆ ที่ผู้ศึกษามีได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามไปใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาต่อไป

3. ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ในทีมกำกับดูแลและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน และแรงต้านหรือแรงสนับสนุนของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อองค์กร

บรรณานุกรม

- จันทกานต์ สืบสหการ. 2548. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน
เลขาธิการวุฒิสภา. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ดวงทอง แซ่ลี. 2550. การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อจัดการระบบการทำงานของบริษัท xxx
จำกัดให้มีประสิทธิภาพ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. 2551. การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด.
- ทองเพียร สันต์บุรุษ. 2546. ปัญหาที่พบจากการตรวจคืนภาษีมูลค่าเพิ่มของสำนักงาน
สรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 การศึกษาอิสระ หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บุญทัน ดอกโรสง. 2523. ทฤษฎี: การบริหารองค์การ กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์. 2552. การบริหารเชิงกลยุทธ์.
- รัตนา ตาสุข. 2546. ปัญหาที่พบในการกำกับดูแลผู้เสียภาษีโดยใกล้ชิดและเป็นปัจจุบันของทีมกำกับ
ดูแล สำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ การศึกษาอิสระ หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุนน มาลาสิทธิ์. 2548. การจัดการผลิต/การดำเนินงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อธิภัทร พนาสกุลการ. 2550. การศึกษาการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับ
ธุรกิจทำทรายในเขต อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี กรณีศึกษา บริษัททำทรายไฮเทค จำกัด.
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสำหรับผู้บริหาร บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- [http:// www.rd.go.th](http://www.rd.go.th)
<http://rdsrv.rd.go.th/>
<http://www.google.co.th/search>
<http://gscmk0304.is.in.th/?md=content&ma=show&id=8> : PEST Analysis. (ออนไลน์)