

S

Strategic Development of The Revenue Department Following The 20-Year National Strategy

Nipaporn Suwanthada^{1,*} and Chanissara Kaewsawan²

Received: May 7, 2021 Revised: July 5, 2021 Accepted: September 8, 2021

Abstract

This research aims to study the revenue department's development strategy that relevance to 20-year national strategy. In this study, the authors use mixed research methodologies, including qualitative analysis with Delphi technique and quantitative analysis with a questionnaire, to analyze the data and to confirm results. According to the results, the researcher found the relevance between the revenue department's development strategy and 20-year national strategy in six strategies. The first strategy is a strategy for National Security, including the improvement of taxation, expanding the tax base, voluntary strengthening, tax collection according to estimates, and collecting taxes consistent with reality. Secondly, the National Strategy for National Competitiveness Enhancement, including the formation or amendment of a double taxation convention, policy formulation of benefits, and taxation policy. Thirdly, the Strategy for Human Capital Development and Strengthening, including tax education for all ages, encouraging personnel to achieve continuous learning, developing personnel potential to have professional skills and to be a good person with quality, cultivate a good person with virtue as well as providing opportunities for personnel to exchange knowledge. The fourth strategy is the Strategy for Social Cohesion and Just Society, which encourages entrepreneurs to upgrade their business management skills and apply technology to create fairness. The fifth strategy is the Strategy for Eco-Friendly Development and Growth, including a campaign for taxpayers to file 100% electronically for all types of taxes, promoting energy saving within the organization, issuing policies, tax measures, and collecting taxes environment. Finally, the last strategy is The Strategy for Public Sector Rebalancing and Development, including management with good governance, developing services into digital formats, reducing process duplication, modernization of laws, regulations, and guidelines, promoting corporate culture in creating innovation, integration between government and private sectors, organizational restructuring to suit the mission, proactive public relations agency, and building ownership and engagement of personnel to the organization.

Keywords: development, revenue department strategy, the 20 year national strategy

^{1,2} Department of Public Management, Graduate School of Commerce, Burapha University

* Corresponding author. E-mail: nipaporn.su@rd.go.th



การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากร ที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

นิภาพร สุวรรณธาดา^{1*} และ ชนิสรา แก้วสวรรค์²

วันรับบทความ: May 7, 2021 วันแก้ไขบทความ: July 5, 2021 วันตอบรับบทความ: September 8, 2021

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากรที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี รูปแบบการวิจัยแบบผสานวิธี โดยการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคเดลฟาย และการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย จากผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากรที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในแต่ละด้าน จำนวน 6 ด้าน มีดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง ได้แก่ การบริหารการจัดเก็บภาษีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การขยายฐานภาษี การเสริมสร้างความสมัครใจ การจัดเก็บภาษีให้ได้ตามประมาณการ การจัดเก็บภาษีที่สอดคล้องกับความเป็นจริง ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ การจัดทำหรือแก้ไขอนุสัญญาภาษีซ้อน การกำหนดนโยบายสิทธิประโยชน์ มาตรการทางภาษี ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การให้ความรู้เรื่องภาษีในทุกช่วงวัย การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะอาชีพ เป็นคนเก่งมีคุณภาพ ปลูกฝังให้เป็นคนดี มีคุณธรรม ตลอดจนการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ได้แก่ การส่งเสริมผู้ประกอบการเพื่อยกระดับทักษะด้านการบริหารธุรกิจ การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรม ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การรณรงค์ผู้เสียภาษียื่นแบบทางอิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 100 ทุกประเภทภาษี ส่งเสริมการประหยัดพลังงานภายในองค์กร การออกนโยบาย มาตรการภาษี และจัดเก็บภาษีที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่ การบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาการบริการให้เป็นรูปแบบดิจิทัล ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกัน การปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติให้ทันสมัย การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างนวัตกรรม การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับภารกิจงาน การประชาสัมพันธ์หน่วยงานเชิงรุก การสร้างความเป็นเจ้าของและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

คำสำคัญ: การพัฒนา ยุทธศาสตร์กรมสรรพากร ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

^{1,2} สาขาการจัดการสาธารณะ วิทยาลัยพณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

* Corresponding author. E-mail: nipaporn.su@rd.go.th

บทนำ

คณะรัฐมนตรีมีมติจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ขับเคลื่อนประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน (สำนักนายกรัฐมนตรี [นร], 2559) โดยการพัฒนาประเทศให้แข่งขันได้ในระดับสากล ต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระดับชาติ รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ชัดเจน และร่วมกันขับเคลื่อนในทิศทางเดียวกันจากทุกภาคส่วน (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร [สพ], 2558) ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกรอบการจัดทำแผนงานที่สอดคล้องและบูรณาการ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2560) การจัดทำนโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน งบประมาณรายจ่ายประจำปี และการจัดทำแผนต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ (พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560, 2560)

วิสัยทัศน์กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) “ประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มั่งคั่ง มั่งคั่ง และยั่งยืน” มีดังนี้ 1) ด้านความมั่นคง 2) ด้านการเสริมสร้างความสามารถการแข่งขัน 3) ด้านพัฒนา เสริมสร้างศักยภาพคน พัฒนาตลอดช่วงชีวิตคน 4) ด้านสร้างความเสมอภาคและเท่าเทียม 5) ด้านสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6) ด้านปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ (ปรเมธี วิมลศิริ, 2559) การบริหารจัดการภาครัฐไทยในอดีตถูกมองว่า ไม่คล่องตัว ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง ขาดความเชื่อมโยงกระบวนการเดียวกัน ขาดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ตลอดจนไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชน การแก้ไขปัญหาดังกล่าวต้องส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงแบบบูรณาการ สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และการเกิดนวัตกรรม ปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นหน่วยงานดิจิทัล ปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการทำงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างภาครัฐที่ปลอดภัยไร้พรมแดน มีคุณธรรม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน [สำนักงาน กพ], 2560)

กรมสรรพากรมีวิสัยทัศน์ จัดเก็บภาษีทันสมัย ใส่ใจบริการ ยึดมั่นธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมไทย โดยมียุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2559-2563) ยุทธศาสตร์ที่ 1 รักษาเสถียรภาพรายได้ภาษีอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารและการบริการเพื่อเสริมสร้างการแข่งขันทางเศรษฐกิจและสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างธรรมาภิบาลและสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร (ประสงค์ พูนธเนศ, 2559)

จากที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า หน่วยงานภาครัฐต้องจัดทำยุทธศาสตร์หน่วยงานให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อให้การบริหารจัดการประเทศเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะส่งผลให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง กรมสรรพากรมีภารกิจหลักในการจัดเก็บรายได้จากภาษีอากร อาจถือได้ว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในการร่วมขับเคลื่อนประเทศชาติ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนายุทธศาสตร์ของกรมสรรพากรให้มีความสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เชื่อมโยง บูรณาการ และสัมฤทธิ์ผล เพื่อให้การดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลสามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่อง

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความมั่นคง 2) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน สนับสนุนผู้ประกอบการไทยในด้านการลงทุนและการค้า มุ่งสู่ระดับนานาชาติ 3) ด้านการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ยกกระตือรือร้นการเรียนรู้ การศึกษามีคุณภาพ คนอยู่ดีมีสุข มีสุขภาวะที่ดี 4) ด้านการสร้างความเท่าเทียม ความเสมอภาคทางสังคม ลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน 5) ด้านการสร้างความเติบโตและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การฟื้นฟูและป้องกันทรัพยากรธรรมชาติ การใช้และพัฒนาพลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 6) ด้านปรับสมดุลและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐ วางแผนบริหารระบบราชการแบบบูรณาการ การพัฒนาบุคลากร การปรับโครงสร้าง และพัฒนาการให้บริการ (คู่มือการตรวจสอบและประเมินผลข้อเสนอการวิจัยของหน่วยงานภาครัฐที่เสนอของงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561, 2561)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์

การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Preparation) เป็นการจัดกิจกรรมกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรขององค์กร ซึ่งเชื่อว่าส่งผลให้องค์กรบรรลุตามภารกิจหรือวัตถุประสงค์ (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2559) องค์กรประกอบยุทธศาสตร์มีพื้นฐาน ดังนี้ การกำหนดทิศทางองค์กร ประเมินสภาพแวดล้อมองค์กร กำหนดยุทธศาสตร์ ดำเนินยุทธศาสตร์ ควบคุมและประเมินผล (กรมประมง, กองนโยบายและยุทธศาสตร์พัฒนาการประมง [กปม, กนป], 2561)

แนวคิด กระบวนการ ขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมพิจารณา รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย นโยบายรัฐบาล ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ แผนยุทธศาสตร์กระทรวง ร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงกระทรวง รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำนักงานปลัดกระทรวง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โครงสร้างส่วนราชการ ภารกิจ หน้าที่งาน วิเคราะห์สมรรถนะ สภาพแวดล้อม ด้วย SWOT Analysis สอบถามความคิดเห็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ส่วนราชการในและนอกกระทรวง สำนักรวจความคาดหวัง ความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ (สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, 2560)

ยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากรต่างประเทศ

สรรพากรสิงคโปร์

ยุทธศาสตร์เป็นธรรม มีรายได้ชั้นนำระดับโลก บริการเป็นเลิศ มีนวัตกรรม ทำงานร่วมกับภายนอก บุคลากรมีคุณภาพ ซื่อสัตย์ ทำงานเป็นทีม ผู้เสียภาษีปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ (Inland Revenue Authority of Singapore [IRAS], 2018)

สรรพากรสหรัฐอเมริกา

ยุทธศาสตร์องค์การเป็นธรรม ทำงานร่วมกับภายนอก บริการเป็นเลิศ บริหารจัดการข้อมูล บุคลากรมีคุณภาพ ซื่อสัตย์ ผู้เสียภาษีปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ (United States, Internal Revenue Service [US, IRS], 2018)

สรรพากรและศุลกากรประเทศอังกฤษ

ยุทธศาสตร์เป็นองค์การระดับโลกในการจัดเก็บและเพิ่มรายได้ ผู้เสียภาษีปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ ทำงานร่วมกับภายนอก บริการเป็นเลิศ มีนวัตกรรม บริการอิเล็กทรอนิกส์ บุคลากรซื่อสัตย์ มีคุณภาพ (United Kingdom, HM Revenue & Customs [UK, HMRC], 2017)

สรรพากรมาเลเซีย

ยุทธศาสตร์ผู้นำการบริหารภาษี โปร่งใส เป็นธรรม มีนวัตกรรม บริการเป็นเลิศ ผู้เสียภาษีปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ บุคลากรคุณภาพ ซื่อสัตย์ (Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia, 2017)

สรรพากรฟิลิปปินส์

ยุทธศาสตร์จัดเก็บและเพิ่มรายได้ ผู้นำการบริหารภาษี ธรรมภิบาล บริการเป็นเลิศ บุคลากรคุณภาพ ซื่อสัตย์ บริการอิเล็กทรอนิกส์ บริหารจัดการข้อมูล ปรับปรุงกระบวนการ ผู้เสียภาษีปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ (Philippines Bureau of Internal Revenue [BIR], n.d.)

สรรพากรออสเตรเลีย

ยุทธศาสตร์องค์การโปร่งใส ผู้นำการบริหารภาษี ทำงานร่วมกับภายนอก บริการเป็นเลิศ บุคลากรคุณภาพ ซื่อสัตย์ บริหารจัดการข้อมูลและทรัพยากร (Australian Taxation Office [ATO], 2017)

กล่าวโดยสรุป กรมสรรพากรประเทศสิงคโปร์ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และออสเตรเลีย มียุทธศาสตร์เหมือนกัน คือ การบริการเป็นเลิศ ตอบสนองผู้เสียภาษี บุคลากรมีคุณภาพ และซื่อสัตย์

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากรที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. กรมสรรพากรได้ฉบับร่างยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สามารถนำไปใช้ หรือเป็นนโยบาย แนวทางการปฏิบัติราชการต่อไป
2. บุคลากรกรมสรรพากรทราบ ทิศทาง จุดเน้นอนาคตกรมสรรพากร

นิยามศัพท์

การพัฒนา หมายถึง ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ให้เกิดประโยชน์

ยุทธศาสตร์กรมสรรพากร หมายถึง การดำเนินงานกรมสรรพากร เพื่อให้ปฏิบัติงานทิศทางเดียวกัน และมุ่งสู่จุดหมาย ส่งผลให้การปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องนโยบายรัฐบาล และกระทรวงการคลัง

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี หมายถึง แนวทางบริหารราชการแผ่นดินสมัย พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ให้ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมบริหารจัดการประเทศ ให้ก้าวหน้าทัดเทียมนานาประเทศ ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง กำหนดระยะเวลา 20 ปี เพื่อให้ประเทศ มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

ขอบเขตการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบผสมวิธี โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) กับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยวิธีการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อยืนยันผลการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ เพื่อนำมาพัฒนาแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากรให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ขั้นตอนที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ภายใต้การวิจัยแบบผสมวิธี โดยเริ่มต้นจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) แล้วนำผลที่ได้มาวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อเป็นการยืนยันผลของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การสังเคราะห์ข้อมูล โดยการนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณมาทำการสังเคราะห์ร่วมกันกับผู้ที่มีประสบการณ์มีความเชี่ยวชาญในการจัดทำยุทธศาสตร์หน่วยงานภาครัฐ เพื่อนำมาสรุปเป็นฉบับร่างยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากรที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ขั้นตอนที่ 4 ได้ฉบับร่างยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากรที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอฉบับร่างยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากรที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ให้ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์การจัดเก็บภาษีเพื่อรับฟังข้อคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 6 ปรับแก้ไขฉบับร่างยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากร และได้ Model ยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากรที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

กลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 ผู้ที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการจัดทำยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย นักวิชาการภาษีชำนาญการพิเศษ ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์การจัดเก็บภาษี ผู้ตรวจราชการกรมสรรพากร นักวิชาการสรรพากรเชี่ยวชาญ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มบริหารการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้แก่นักท่องเที่ยว นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการ นักวิชาการสรรพากรชำนาญการพิเศษ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ผู้อำนวยการกองจัดหางบประมาณด้านเศรษฐกิจ 1 ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนา (นานาชาติ) จำนวน 12 คน กลุ่มที่ 2 ผู้ประกอบการที่ส่งผลการจัดเก็บภาษีอากรในเขตกรุงเทพมหานคร การแบ่งกลุ่มผู้ประกอบการเป็นไปตามการแบ่งกลุ่มผู้ประกอบการของกรมสรรพากร จำนวน 5 คน

2. ผู้วิจัยสอบถามประชาชนด้วยแบบสอบถาม โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) ซึ่งเป็นผู้รับบริการกับกรมสรรพากร เป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีค่าความสอดคล้องหรือค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) เท่ากับ 0.94 เพื่อยืนยันผลการวิจัย จำนวน 406 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questions) เป็นเครื่องมือใช้เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยสอบถามตามแบบสัมภาษณ์ ด้วยการบันทึกเสียง หรือจดบันทึก ตามประเด็นยุทธศาสตร์ชาติในแต่ละด้าน ทั้ง 6 ด้าน ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อทราบแนวทางในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากรที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

2. แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือใช้เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อสอบถามระดับความคิดเห็นในการนำไปเป็นยุทธศาสตร์กรมสรรพากร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูล

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากรตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ผู้วิจัยใช้มาตราวัดเพื่อแบ่งระดับของความคิดเห็นว่าควรนำไปเป็นยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากรระดับใดออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด

โดย กำหนดเกณฑ์ ค่าเฉลี่ย (Mean) ของการพิจารณาไว้ ดังนี้
 ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.21-5.00 แสดงว่า เห็นด้วยระดับมากที่สุด
 ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41-4.20 แสดงว่า เห็นด้วยระดับมาก
 ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.61-3.40 แสดงว่า เห็นด้วยระดับปานกลาง
 ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.81-2.60 แสดงว่า เห็นด้วยระดับน้อย
 ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00-1.80 แสดงว่า เห็นด้วยระดับน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยศึกษา ทบทวนเอกสาร บทความวิจัย ฐานข้อมูลออนไลน์ เอกสารที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการจัดทำยุทธศาสตร์ ผู้ประกอบการที่ส่งผลกระทบต่อการจัดเก็บภาษีอากรในเขตกรุงเทพมหานคร ด้วยเทคนิคเดลฟาย และสอบถามประชาชนผู้รับบริการกับกรมสรรพากรด้วยแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ มีการวิเคราะห์ข้อมูล 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ด้วยการหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) และช่วงที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

ผลการวิจัย

1. ผู้วิจัย วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล สรุปความคิดเห็นแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ จากการสัมภาษณ์ด้วยเทคนิครอบที่ 1 นำแบบสอบถามไปสัมภาษณ์รอบที่ 2 เพื่อหาความเห็นพ้องในแต่ละประเด็น พร้อมกำหนดหลักเกณฑ์การคัดออก โดยประเด็นที่มีค่าความเหมาะสมน้อยกว่าร้อยละ 50 ค่ามัธยฐาน (Median) น้อยกว่า 3.50 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) มากกว่า 1.5 ปรากฏว่า การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากรที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่ถูกคัดออกมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เท่ากับ 2.00 คือ ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ว่า “การจัดตั้งทีมงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับอนาคต” และสัมภาษณ์รอบที่ 3 เพื่อยืนยันผลอีกครั้ง ไม่มีการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากรที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ถูกคัดออก

2. ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ส่วน เพื่อยืนยันผลการวิจัย สรุปผลได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงดังตารางที่ 1 ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ สถานที่ทำงาน มีรายละเอียด ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.30 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 36.70 ช่วงอายุ 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.00 ช่วงอายุ 50-59 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.90 ช่วงอายุ 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.00 อายุ 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 14.30 และมีอายุน้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.80 ตามลำดับ ระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 57.10 การศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 29.30 การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 8.60 และการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 4.90 ตามลำดับ สถานที่ทำงานภาครัฐ คิดเป็นร้อยละ 40.60 สถานที่ทำงานภาคเอกชน/รัฐวิสาหกิจ คิดเป็นร้อยละ 31.80 สถานที่ทำงานประกอบธุรกิจส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ 16.30 และสถานที่ทำงานอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 11.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	149	36.70
หญิง	257	63.30
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	48	11.80
30-39 ปี	81	20.00
40-49 ปี	122	30.00
50-59 ปี	97	23.90
60 ปีขึ้นไป	58	14.30
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	35	8.60
ปริญญาตรี	232	57.10
ปริญญาโท	119	29.30
สูงกว่าปริญญาโท	20	4.90
สถานที่ทำงาน		
ภาครัฐ	165	40.60
ภาคเอกชน/รัฐวิสาหกิจ	129	31.80
ประกอบธุรกิจส่วนตัว	66	16.30
อื่น ๆ	46	11.30

2. ความคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากรตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผล แสดงดังตารางที่ 2 มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผล

รายการประเมิน	Mean	S.D.	แปลผล
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคงของกรมสรรพากร			
ท่านเห็นว่ากรมสรรพากรควรเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง เพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน เช่น การบริหารการจัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การขยายฐานภาษี การเสริมสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี การจัดเก็บภาษีให้ได้ตามประมาณการ การลดช่องว่างระหว่างภาษีที่จัดเก็บได้กับภาษีที่ควรเก็บได้จริง (Tax Gap) การจัดเก็บภาษีที่สอดคล้องกับความเป็นจริง	4.35	0.76	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของกรมสรรพากร			
ท่านเห็นว่ากรมสรรพากรควรมีการจัดทำหรือแก้ไขอนุสัญญาภาษีซ้อน การกำหนดนโยบายสิทธิประโยชน์ มาตรการทางภาษี เพื่อขยายโอกาสในทางการค้า และการลงทุนบนเวทีระดับโลก ส่งผลให้เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน	4.25	0.74	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร			
ท่านเห็นว่ากรมสรรพากรควรมีการให้ความรู้เรื่องภาษีในทุกช่วงวัย เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบในการจ่ายภาษี	4.47	0.79	มากที่สุด
ท่านเห็นว่ากรมสรรพากรควรส่งเสริมบุคลากรให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาศักยภาพ มีทักษะอาชีพ เป็นคนเก่ง และมีคุณภาพ	4.42	0.73	มากที่สุด
ท่านเห็นว่ากรมสรรพากรควรปลูกฝังบุคลากรให้เป็นคนดีเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม	4.61	0.67	มากที่สุด
ท่านเห็นว่ากรมสรรพากรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน เพื่อสร้างความเข้าใจ หรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ	4.42	0.72	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมของกรมสรรพากร			
ท่านเห็นว่ากรมสรรพากรควรส่งเสริมสนับสนุนผู้ประกอบการยกระดับทักษะของผู้ประกอบการในด้านการบริหารธุรกิจ	4.35	0.70	มากที่สุด
ท่านเห็นว่ากรมสรรพากรควรนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรม เพิ่มความเสมอภาคในการจัดเก็บภาษี	4.55	0.69	มากที่สุด

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผล (ต่อ)

รายการประเมิน	Mean	S.D.	แปลผล
ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของกรมสรรพากร			
ท่านเห็นว่ากรมสรรพากรควรร่วมรณรงค์ให้ผู้เสียภาษียื่นแบบแสดงรายการทางอิเล็กทรอนิกส์ทุกประเภทภาษีเป็นร้อยละ 100 เพื่อลดการใช้กระดาษ	4.41	0.79	มากที่สุด
ท่านเห็นว่ากรมสรรพากรควรส่งเสริมการประหยัดพลังงานภายในองค์กร ให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพมากที่สุด	4.53	0.70	มากที่สุด
ท่านเห็นว่ากรมสรรพากรควรออกนโยบาย มาตรการทางภาษีที่เกี่ยวข้องในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประเทศมีคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน	4.46	0.77	มากที่สุด
ท่านเห็นว่ากรมสรรพากรควรมีการจัดเก็บภาษีที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ส่งเสริมให้สิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดียิ่งขึ้น	4.38	0.79	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสรรพากร			
ท่านเห็นว่ากรมสรรพากรควรมีการบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล	4.55	0.76	มากที่สุด
ท่านเห็นว่ากรมสรรพากรควรมีการพัฒนาหรือปรับปรุงการให้บริการ เช่น การพัฒนางานบริการประชาชนเป็นรูปแบบดิจิทัลลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการ การปฏิบัติงานที่เป็นแนวทางเดียวกัน การปรับปรุง กฎหมายระเบียบ แนวทางปฏิบัติให้มีความทันสมัย ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ในการสร้างนวัตกรรมทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน การบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกเพื่อติดตามการปฏิบัติไม่ถูกต้องทางภาษี การบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน	4.53	0.68	มากที่สุด
ท่านเห็นว่ากรมสรรพากรควรมีการปรับโครงสร้างขององค์กร ให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	4.42	0.71	มากที่สุด
ท่านเห็นว่ากรมสรรพากรควรสร้างการรับรู้ถึงหน่วยงาน ด้วยการประชาสัมพันธ์งานของกรมสรรพากรเชิงรุก	4.37	0.73	มากที่สุด
ท่านเห็นว่ากรมสรรพากรควรสร้างความเป็นเจ้าของ และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เพื่อดึงดูดและจูงใจ คนดี คนเก่ง เข้ามาร่วมทำงาน	4.36	0.81	มากที่สุด

ผู้วิจัยดำเนินการตามวิธีการวิจัย โดยนำผลการสังเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยเทคนิคเดลฟาย และการสอบถามเชิงปริมาณมาจัดทำร่าง Model ยุทธศาสตร์กรมสรรพากรที่มีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นำเสนอท่านที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์การจัดเก็บภาษีให้ความคิดเห็นว่า มีความเหมาะสม ในการนำไปจัดทำ Model ยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เนื่องด้วยมี การแบ่งแยกยุทธศาสตร์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อย่างชัดเจนและมีความสอดคล้อง มีรายละเอียด ดังแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 Model ยุทธศาสตร์กรมสรรพากรที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

จาก Model ยุทธศาสตร์กรมสรรพากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นำมาเปรียบเทียบกับยุทธศาสตร์กรมสรรพากร 5 ปี (พ.ศ. 2559-2563) พบว่า ยุทธศาสตร์ตาม Model มีความสอดคล้องสนองวิสัยทัศน์ นโยบายรัฐบาล ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตอบสนองวิสัยทัศน์ “ประเทศไทย มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เสริมสร้างความมั่นคงการคลังอย่างยั่งยืน การจัดเก็บภาษีทั่วถึง สอดคล้องความเป็นจริง ส่งผลให้เต็มใจชำระภาษี เกิดการขยายฐานภาษี จัดเก็บภาษีได้ตามประมาณการ สนับสนุนประเทศให้มั่นคงในทุกระดับ ทุกมิติ ด้านการเงินและการคลัง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สอดคล้องนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจประเทศ ระยะสั้นและยาว ส่งเสริมการลงทุนเชื่อมโยงการพัฒนาเศรษฐกิจกับนานาประเทศ ให้ประเทศพร้อมเติบโตด้านเศรษฐกิจ ด้วยความร่วมมือทุกภาคส่วน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สอดคล้องนโยบายปฏิรูปการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ทุกช่วงวัย โดยสร้างทักษะ การเรียนรู้ก่อนเข้าตลาดแรงงาน ส่งเสริมผู้มีความสามารถ การมีพื้นที่ให้ผู้มีศักยภาพสูงมีโอกาสร่วมกันทำงาน พัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิต ปลูกจิตสำนึกทุกช่วงวัยให้รู้หน้าที่มีความรับผิดชอบในการเสียภาษี ส่งผลเชื่อมโยงจัดเก็บภาษีมีความยั่งยืน มั่นคง ตลอดจนบุคลากรมีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ มีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องเป้าหมายของยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ข้อสัตย์ สุจริต จิตสาธารณะ มีศักยภาพการให้บริการภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนนโยบายการพัฒนา โดยส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก สนับสนุน พัฒนาผู้ประกอบการ เพื่อเกิดการกระจายรายได้ ยกระดับศักยภาพ รวมถึงส่งเสริมนโยบายพัฒนานวัตกรรมต่อยอดเศรษฐกิจและสังคม สร้างโอกาสความเสมอภาค

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สนับสนุนนโยบายฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ รักษาสิ่งแวดล้อม สร้างความเข้าใจประชาชนให้เกิดการปรับตัว ลดความเสียหายที่เกิดจากสภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลง รวมถึงพัฒนาด้านจัดการสิ่งแวดล้อมให้ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม มาบริหารและจัดการ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ตอบสนองนโยบายรัฐบาล การมีส่วนร่วมขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล ด้วยการพัฒนาบริการเป็น e-Service บูรณาการภาครัฐด้วยการใช้เทคโนโลยีคำนึงถึงผู้ใช้งาน เพื่อพัฒนา การให้บริการ สะดวก รวดเร็ว สามารถรับบริการภาครัฐได้ตลอดเวลา ทุกเมื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการบริการและบริหารภาครัฐ ให้โปร่งใสมีประสิทธิภาพ ประชาชนตรวจสอบการทำงานได้

อภิปรายผลการวิจัย

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคงของกรมสรรพากร ประกอบด้วย บริหารการจัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ขยายฐานภาษี สร้างความสมัครใจในการเสียภาษี จัดเก็บภาษีให้ได้ตามประมาณการ จัดเก็บภาษีสอดคล้องกับความเป็นจริง มีความสอดคล้องกับ O'Neill (2009) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ จะส่งผลให้การบริหารจัดการคล่องตัว ประมวลผลรวดเร็ว ลดต้นทุนหน่วยงาน เพิ่มประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Kimario (2014) กล่าวว่า การดำเนินงานเพื่อเพิ่มรายได้ ควรสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการจ่ายภาษี ให้ผู้เสียภาษีเต็มใจในการจ่ายภาษี จ้างเอกชนจัดเก็บรายได้บางส่วน ทบทวนกฎหมาย บูรณาการข้อมูล สร้างระบบการจัดเก็บรายได้ที่มั่นคง

2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของกรมสรรพากร จัดทำหรือแก้ไข อนุสัญญาภาษีซ้อน กำหนดนโยบายสิทธิประโยชน์ มาตรการทางภาษี สอดคล้องกับ วิชัย ศรีมาวรรณ ธัญยธรรณ และกมล สุขพานิช-ชั้นทปราบ (2557) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ควรเปิดโอกาส ในด้านการค้า การลงทุนเพื่อก้าวสู่ระดับสากล

3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร ให้ ความรู้ภาษีทุกช่วงวัย สนับสนุนบุคลากรให้พัฒนาศักยภาพ เรียนรู้ต่อเนื่อง มีทักษะอาชีพ เก่ง และมีคุณภาพ ปลูกฝังให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบส่วนรวม เปิดโอกาสการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความสอดคล้องกับ จันทนา อุดม, วุฒิพล สกลเกียรติ, วันชัย ปานจันทร์, และทิวต์ มณีโชติ (2560) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเชื่อมโยงการเรียนรู้ พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ เชื่อมโยง หน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาหน่วยงาน สอดคล้องกับ พรนงค์พิเชฐ แห่งหน และวันชัย ธรรมสังการ (2560) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ในด้านการพัฒนา เสริมสร้างศักยภาพคน ควรปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อให้มีคนรุ่นใหม่ที่มีความรับผิดชอบสังคม มีศีลธรรม มีศักยภาพ สอดคล้องกับ Bruns (2014) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ภาครัฐมีส่วนสำคัญในทางยุทธศาสตร์ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีการบริการสาธารณะที่ทันสมัย

4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมของกรมสรรพากร สนับสนุน ผู้ประกอบการ ยกกระดับทักษะผู้ประกอบการด้านการบริหารธุรกิจ นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม สอดคล้องกับ ยุวดี กองมี และคณะ (2558) กล่าวว่า การบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์ควรสนับสนุนบุคลากร ให้มีศักยภาพในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ Jelinek, Barr, Mugge, และ Kouri (2014) กล่าวว่า การนำนวัตกรรมมาใช้ในหน่วยงานจะส่งเสริมให้การปฏิบัติงาน มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Mugambi (2013) กล่าวว่า การใช้ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ช่วยลดเวลา ในการทำธุรกรรม ลดต้นทุนการบริการ นำไปสู่การพัฒนา ลดขั้นตอนปฏิบัติงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มขึ้น จึงควรสนับสนุนการเข้าถึงออนไลน์

5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของกรมสรรพากร รมรงค์ผู้เสียภาษีให้ยื่นแบบแสดงรายการผ่านอินเทอร์เน็ตทุกประเภทภาษี ร้อยละ 100 ส่งเสริมประหยัดพลังงาน ในองค์กร ออกนโยบาย มาตรการทางภาษี จัดเก็บภาษีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับ เทพกัญญา พรหมขัติแก้ว (2560) กล่าวว่า คุณลักษณะของคนไทยตามกรอบ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ควรมีความสามารถในการใช้ รักษา แก้ไขปัญหา ปรับปรุงคุณภาพทรัพยากรธรรมชาติ มีความสอดคล้องกับ Sánchez-Torres และ Miles (2017) กล่าวว่า รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จะเพิ่มประสิทธิภาพ การบริการสาธารณะที่โปร่งใส รวดเร็ว รับผิดชอบ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสรรพากร บริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนา ปรับปรุงการให้บริการในรูปแบบดิจิทัล ลดความซ้ำซ้อนกระบวนงาน ปฏิบัติงานแนวทางเดียวกัน ปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติให้ทันสมัย ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ สร้างนวัตกรรม บูรณาการหน่วยงานภายนอก ปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะกับภารกิจงาน ประชาสัมพันธ์ หน่วยงานเชิงรุก สร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ มีความสอดคล้องกับ สรวิชญ์ เปรมชื่น (2560) กล่าวว่า หน่วยงานบริการมุ่งเน้น บริการตรงความต้องการผู้รับบริการ แลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานภายนอก ฟังข้อคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างนวัตกรรมการให้บริการ หน่วยงานที่ควรพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐทั้ง 7 ด้าน ที่มีความสอดคล้องแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อบริหารด้านสารสนเทศ พัฒนางาน เพิ่มประสิทธิภาพของการบริการและองค์การ ต่อยอดนวัตกรรมสม่ำเสมอ เพิ่มความสามารถ การแข่งขัน โปร่งใส มีธรรมาภิบาล สอดคล้องกับ วรวิทย์ จินดาพล (2559) กล่าวว่า การปฏิรูประบบราชการ เน้นการทำงานเชิงรุก มีคุณธรรม ศีลธรรม มีการเรียนรู้ และปรับตัวทันการเปลี่ยนแปลง ทำงานเชิงประจักษ์ มีประสิทธิภาพ สำเร็จรับผิดชอบ ปรับเปลี่ยนขนาดให้เหมาะสมอัตรากำลัง ภาคประชาชนมีส่วนร่วม มีความสอดคล้อง กับคณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (2561) กล่าวว่า การบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2561-2565 เน้นผลสัมฤทธิ์ 5 ประการ คือ การนำเทคโนโลยีใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและ การบริการสาธารณะ บูรณาการข้อมูลหน่วยงานภาครัฐ พัฒนาระบบงาน อัตรากำลัง ให้เหมาะกับภารกิจ พัฒนางานบุคลากรภาครัฐ เพื่อจูงใจเข้ามาทำงาน สร้างนวัตกรรม โดยประชาชนเป็นศูนย์กลาง บริหารบ้านเมืองที่ดี บนหลักธรรมาภิบาล ซึ่งมีส่วนผลักดันให้ประเทศ สู่อุณหภูมิที่มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงของกรมสรรพากร การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลังควรมีนโยบาย ที่ส่งเสริมการจัดเก็บภาษี การขยายฐานภาษี อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น รวมถึงส่งเสริมความสมัครใจ ในการเสียภาษี
2. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร ควรเน้น ปลูกฝังเจ้าหน้าที่ให้มีคุณธรรม จริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้ให้มีความต่อเนื่อง
3. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของกรมสรรพากร ควรมีนโยบายกระตุ้นให้ยื่นแบบแสดงรายการผ่านอินเทอร์เน็ตทุกประเภทภาษี
4. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสรรพากร ควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การในการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้พัฒนางาน มุ่งเน้นนโยบายพัฒนา หรือปรับปรุง การให้บริการ ปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับภารกิจงาน แสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรดำเนินการวิจัยต่อยอดองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน/โครงการ ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีในแต่ละด้านของกรมสรรพากร

กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากรที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรี สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยขอรับรองว่าได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ และได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา

บรรณานุกรม

- กรมประมง, กองนโยบายและยุทธศาสตร์พัฒนาการประมง. (2561). *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. สืบค้นจาก [https://www.fisheries.go.th/strategy/UserFiles/files/strategy%20\(1\).pdf](https://www.fisheries.go.th/strategy/UserFiles/files/strategy%20(1).pdf)
- คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน. (2561). *แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการปฏิรูปประเทศ.
- จันทนา อุดม, วุฒิพล สกลเกียรติ, วันชัย ปานจันทร์, และทิวดี มณีโชติ. (2560). การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์. *วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก*, 3(2), 204-212.
- เทพกัญญา พรหมชาติแก้ว. (2560, มกราคม-กุมภาพันธ์). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคนไทยในอีก 20 ปี ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12. *นิตยสาร สสวท*, 45(204), 39-40.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2559). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ พี. เพลส.
- ปรเมธี วิมลศิริ. (2559). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อนาคตประเทศไทย เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน. สืบค้นเมื่อ 11 สิงหาคม 2561, จาก http://planning.pn.psu.ac.th/plan_doc/procedure/docs_procedure/300_1498813858.pdf
- ประสงค์ พูนธเนศ. (2559). *แผนปฏิบัติการราชการกรมสรรพากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2563*. สืบค้นจาก <http://download.rd.go.th/fileadmin/download/plan/RD2020.pdf>

พจนศัพทวิธาน แห่งหน, และวันชัย ธรรมจักร. (2560). การจัดการศึกษาเพื่อสร้างคนไทยรุ่นใหม่ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. *Veridian e-Journal ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 10(1), 919-935.

พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560. (2560). ใน *ราชกิจจานุเบกษา: เล่ม 134 ตอนที่ 79ก* (น. 1-12). สืบค้นจาก http://www.stopcorruption.moph.go.th/application/editors/userfiles/files/%E0%B8%9E_%E0%B8%A3_%E0%B8%9A_%20%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%A8%E0%B8%B2%E0%B8%AA%E0%B8%95%E0%B8%A3%E0%B9%8C%E0%B8%8A%E0%B8%B2%E0%B8%95%E0%B8%B4%202560.pdf

คู่มือการตรวจสอบและประเมินผลข้อเสนอการวิจัยของหน่วยงานภาครัฐที่เสนอของงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561. (2561). สืบค้นจาก <http://www.rdi.rmutsb.ac.th/2011/download/from61/5/3.pdf>

ยุวดี กองมี, เบญจพร บัวชุม, วิลาวรรณ ศรีพล, กุลนิตา เพชรภัสกร, ปุญญพัฒน์ ไชยเมล์, และสมเกียรติยศวรเดช. (2558). การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการจัดการแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากร สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดตรัง. *วารสารมหาวิทยาลัยทักษิณ*, 18(2), 28-36.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2560). ใน *ราชกิจจานุเบกษา: เล่ม 134 ตอนที่ 40ก* (น. 1-90). สืบค้นจาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2560/A/040/1.PDF>

วรวิทย์ จินดาพล. (2559). แนวคิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 9 (ฉบับพิเศษ), 174-185.

วิชัย ศรีมาวรรณ ธีญธรณ์, และกนลา สุขพานิช-ชั้นทปราบ. (2557). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรเชิงบูรณาการและภาวะผู้นำยุคใหม่แห่งศตวรรษที่ 21: ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารของสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม*, 13(2), 191-199.

สรวิชัย เปรมชื่น. (2560). คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระบบราชการไทย. *วารสารบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์*, 2(2), 43-59.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *ข้าราชการไทยกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย 4.0*. สืบค้นจาก http://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/khaaraachkaaraithykabkaarkhabekhluenpraethsaipsuu_0.pdf

- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์. (2560). *แผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2560-2564*. สืบค้นจาก <https://palad.mof.go.th/storage/palad/files/9tAqjotdbqC7la08u1igk5vZY6vktldMpipmFW8u.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2558). *สภาพัฒน์รูปแห่งชาติ วาระปฏิรูปพิเศษ 4: การกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักนายกรัฐมนตรื. (2559). *ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี*. สืบค้นจาก http://planning.pn.psu.ac.th/plan_doc/procedure/docs_procedure/200_1498812458.pdf
- Australian Taxation Office. (2017). *ATO corporate plan 2017-18*. Retrieved from https://www.ato.gov.au/uploadedFiles/Content/CR/downloads/n7769_08_2017_js39469.pdf
- Bruns, H.-J. (2014). HR development in local government: How and why does HR strategy matter in organizational change and development? *Business Research*, 7(1), 1-49. doi:10.1007/s40685-014-0002-z
- Inland Revenue Authority of Singapore. (2018). Inland Revenue Authority of Singapore: Who we are. Retrieved July 11, 2018, from <https://www.iras.gov.sg/irashome/About-Us/>
- Jelinek, M., Barr, S., Mugge, P., & Kouri, R. (2014). The big data lever for strategic alliances. In R. Culpan (Ed.), *Open innovation through strategic alliances: Approaches for product, technology, and business model creation* (pp. 167-189). London, England: Palgrave Macmillan.
- Kimario, P. (2014). *Challenges faced by Local Government Authorities (LGAS) in implementing strategies to enhance revenues: Case of Dar es Salaam Municipal Councils* (Master's thesis, The Open University of Tanzania). Retrieved from http://repository.out.ac.tz/497/1/PRISCA_KIMARIO.pdf
- Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia. (2017). *Synergy beyond boundaries annual report 2016*. Retrieved from http://lampiran1.hasil.gov.my/pdf/pdfam/annual_report_2016.pdf
- Mugambi, M. K. (2013). Effects of E-government strategy on service delivery in the government ministries in Kenya (Master's thesis, University of Nairobi). Retrieved from http://www.jkuat.ac.ke/departments/dos/wp-content/uploads/2016/07/EFFECTS_OF_E_GOVERNMENT_STRATEGY_ON_SERVICE_DELIVE.pdf

- O'Neill, R. R. (2009). *E-government: Transformation of public governance in New Zealand?* (Doctoral dissertation, Victoria University of Wellington). Retrieved from https://www.victoria.ac.nz/sog/researchcentres/egovt/research-projects/thesis/Rose_Oneill_Thesis.pdf
- Philippines Bureau of Internal Revenue. (n.d.). Strategy roadmap. Retrieved August 11, 2018, from <https://www.bir.gov.ph/index.php/performance-governance-system/strategy-roadmap.html>
- Sánchez-Torres, J. M., & Miles, I. (2017). The role of future-oriented technology analysis in e-government: A systematic review. *European Journal of Futures Research*, 5(1), 5:15. doi:10.1007/s40309-017-0131-7
- United Kingdom, HM Revenue & Customs. (2017). *Our Strategy*. Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/629941/HMRC-Strategy.pdf
- United States, Internal Revenue Service. (2018). *Strategic plan FY2018-2022*. Retrieved from <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p3744.pdf>