

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร
กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง*

New Public Management in the Appeals of Large Business Tax Administration Division ,
The Revenue Department , Ministry of Finance

อุดม สมุทรสกุลเจริญ**

Udom Samuthsakuljaruen

6514832003@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในกรมสรรพากร กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร และศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการบริหารในกองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร กรมสรรพากรภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 12 คน ผลการวิจัยพบว่า การนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น การดำเนินงานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ และการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ยังช่วยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน อีกทั้งการพัฒนากระบวนการอำนวยความสะดวกต่างๆ ยังเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการทำงาน จากการศึกษาพบปัญหาและอุปสรรคพบ คือ บุคลากรที่มีอายุมากไม่เรียนรู้การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงเกิดการทำงานที่ล่าช้าและบุคลากรมีจำนวนน้อยไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่มีอยู่ในระบบส่งผลให้มึงงานค้างในระบบจำนวนมาก รวมถึงระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ยังไม่ถูกนำมาใช้กับส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่อย่างสมควร ทำให้บางระบบไม่สามารถเข้าถึงการใช้งานได้ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เคร่งครัดทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า ดังนั้น การปรับปรุงขั้นตอนการบริหารจัดการดังกล่าว สามารถช่วยพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพขึ้นและรวดเร็วยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: การจัดการภาครัฐแนวใหม่; การจัดการผลการปฏิบัติงาน; ประสิทธิภาพ

Keywords: New public management; Performance management; Efficiency

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดการภาครัฐแนวใหม่ กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง

**นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ในปัจจุบันสภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วฉับพลันหรือที่เรียกว่า โลกาภิวัตน์ ผลจากการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร การคมนาคมขนส่ง และเทคโนโลยีสารสนเทศ อันแสดงให้เห็นถึงการเจริญเติบโตของความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคล ชุมชน หน่วยธุรกิจ และรัฐบาล ทั่วทั้งโลก ส่งผลให้เกิดการพัฒนา การค้าเสรีที่ไร้พรมแดน และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่างๆถูกยุบรวม ปรับเพิ่มปรับลดขนาดลงให้มีความสอดคล้องกับยุคสมัยที่มีกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ทำให้โครงสร้างการบริหาร การจัดการต่างๆ ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับยุคกับสมัยที่เปลี่ยนไปเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม บริบทสังคม หน้าที่และภารกิจต่างๆ ที่ต้องดำเนินการ จากกระแสโลกาภิวัตน์ในช่วงวิกฤตการณ์ต้มยำกุ้ง ประเทศไทยประสบปัญหาทางเศรษฐกิจเกิดฟองสบู่แตก จากปัญหาด้านการบริหารและการกำหนดนโยบายของรัฐบาลที่มีความผิดพลาดทำให้เกิดปัญหาดังกล่าวซึ่งส่งผลกระทบต่อประชาชนทั่วประเทศ สังคมทุกระดับชั้นและกลไกที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ดังกล่าวคือระบบราชการที่มีการทำงาน มีขั้นตอนการปฏิบัติงานหลายขั้นตอน ส่งผลให้การดำเนินงานมีความล่าช้า ไม่ทันสมัย และการยึดติดกับกฎเกณฑ์ แนวคิด ความเชื่อเดิมๆ ทำให้ไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์ปัญหาดังกล่าวได้อย่างทันเวลา เพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต จึงเกิดแนวคิดการปฏิรูประบบราชการขึ้นมาเพื่อป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต เพื่อให้ระบบราชการมีการทำงานรูปแบบใหม่ มีความทันสมัย และสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นได้อย่างทันเวลา เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นแก่ประเทศ แผนแม่บทในการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540 – 2544 มีขึ้นมาเพื่อเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้ตอบสนองต่อยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนการทำงาน พัฒนาบุคลากรและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ โดยใช้หลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ให้เป็นรูปธรรม มีการกำหนดแนวทางการจัดการแนวใหม่เป็นแนวทางให้การปฏิรูประบบราชการดำเนินไปในแนวทางเดียวกันและพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ภาครัฐและประชาชน ได้แก่ 1. ให้การบริการที่มีประสิทธิภาพแก่ประชาชน 2. ลดการถูกก้ำกักับการทำงานจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการทำงานให้แก่หน่วยงาน 3. การประเมินผลตามตัวชี้วัดและการให้สิ่งตอบแทนหรือรางวัลจูงใจในตอบแทนแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรและบุคคล 4. การสร้างระบบงานในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน สนับสนุนเทคโนโลยี เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ 5. เปิดกว้างแนวคิดเรื่องการแข่งขัน ทั้งระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานรัฐกับภาคเอกชน ในขณะที่เดียวกันภาครัฐต้องทบทวนว่าสิ่งใดต้องทำเองและสิ่งใดต้องปล่อยให้เอกชนทำ

อีกทั้งรัฐบาลยังเห็นชอบกับข้อเสนอของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานกฤษฎีกา (สำนักงาน ก.พ.) ในการออกระเบียบเรื่อง “การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542” และประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างรวมถึงกระบวนการในการ

บริหารจัดการภาครัฐให้เกิดความทันสมัยโดยนำโครงสร้างองค์กรของภาคเอกชนมาเป็นต้นแบบในการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามหน่วยงานนั้นๆ เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของภาครัฐเอง รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เกิดความคุ้มค่าในเชิงการบริหารงบประมาณของภาครัฐและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เกิดความรวดเร็ว ถูกต้อง และสามารถตรวจสอบได้ รวมถึงการลดภารกิจและการยุบเลิกหรือควบรวมหน่วยงานที่ไม่จำเป็น ที่สำคัญคือ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการให้ได้รับความพอใจสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานราชการต้องบริหารกิจการบ้านเมืองโดยเฉพะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ดำเนินงาน

จากความเป็นมาและความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรกรมสรรพากร จึงมีความสนใจการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ไปใช้ในกองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอุตสาหกรรมภาษีอากร ของกรมสรรพากรเพื่อตอบสนองต่อการเป็นผู้นำการจัดเก็บภาษีเพื่อสังคม บริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ตามนโยบายการพัฒนาของประเทศสังคม 4.0 มาประยุกต์ใช้กับระบบราชการตามยุทธศาสตร์กรมสรรพากร ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีประโยชน์ต่อผู้รับบริการหรือประชาชนทั่วไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในกรมสรรพากร กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอุตสาหกรรมภาษีอากร
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการบริหารงานในกองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอุตสาหกรรมภาษีอากร กรมสรรพากรภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่
3. เพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการนำการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้กับกองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอุตสาหกรรมภาษีอากร กรมสรรพากร

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัย ดังนี้ 1. การวิจัยเอกสาร ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารประกอบการบรรยาย ตำรา คู่มือ รวมถึงเอกสารทางวิชาการ สิ่งพิมพ์ งานวิจัย วารสาร วิทยานิพนธ์ พระราชบัญญัติ กฎระเบียบ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่กับองค์กร 2. การวิจัยสนาม เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยการที่ผู้วิจัยลงพื้นที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ตามประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ โดยผู้ให้ข้อมูลหลักนั้นจะคัดเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลจากลักษณะการทำงาน บริหารจัดการงานภายในองค์กรทั้งการวางแผนการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน การมอบหมายงานให้เหมาะสมแก่บุคลากร บริหารจัดการไม่ให้อั้วปริมาณงานค้างในระบบ รวมทั้งการปฏิบัติงานตามคำสั่งและมีอายุการทำงานขั้นต่ำ 15 ปี สำหรับตำแหน่งเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ และ อายุการทำงาน 2 ปี ขึ้นไปสำหรับตำแหน่งปฏิบัติการ และชำนาญการ จึงใช้วิธีเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant interview) (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 45-46)

มีลักษณะเป็นผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการงานในด้านต่างๆ ทั้งการตรวจทาน ตรวจสอบความถูกต้อง และการปฏิบัติงานตามภารกิจ เป้าหมาย จำนวน 12 คน โดยจะมีตำแหน่งดังนี้

1. นิติกรเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน
2. นักตรวจสอบภาษีชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการส่วนอุทธรณ์ภาษี 1 คน
3. นิติกรชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการส่วนอุทธรณ์ภาษี 1 คน
3. นิติกรชำนาญการ จำนวน 4 คน
4. นักตรวจสอบภาษีชำนาญการ จำนวน 3 คน
5. นิติกรปฏิบัติการจำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยใช้คำถามแบบปลายเปิดเป็นคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 3 ข้อ และกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีการกำหนดถ้อยคำและเรียงลำดับของคำถามไม่แน่นอนตายตัว ดังนั้นในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง ผู้สัมภาษณ์สามารถปรับถ้อยคำและการเรียงลำดับคำถามในการสัมภาษณ์เพื่อความเหมาะสมกับผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนและบริบท โดยได้แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้าในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและหรือบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามแต่ละประเด็น โดยเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก แต่ละราย รวมถึงวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องในการวิจัยถึงคุณลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันของข้อมูล
2. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาทำการสรุปผลการวิเคราะห์ โดยจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อนำไปตีความผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ตีความผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำเสนอผลการวิจัย
4. นำเสนอผลการวิจัย เรื่อง การจัดการภาครัฐแนวใหม่ กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง ในรูปแบบพรรณนาความ

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

1. การนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในกรมสรรพากร กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร

จากการศึกษาแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในกรมสรรพากร กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอนุรักษ์ภาษีอากร ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอนุรักษ์ภาษีอากร เล็งเห็นถึงความสำคัญในการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ควรมีการวางแผน กำหนดขั้นตอนการทำงาน กำหนดระยะเวลาความสำเร็จของงานในแต่ละเดือน ในแต่ละไตรมาส ควรจะดำเนินงานให้เสร็จตามที่วางแผนไว้เมื่อไร เพื่อให้การทำงานมีการกำหนดแนวทางที่แน่นอนและชัดเจน การดำเนินงานได้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ตามแผนและตามเจตนารมณ์ของกรมสรรพากรเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเคยชินและเพิ่มประสิทธิภาพด้านในการทำงานให้รวดเร็ว มีความทันสมัย พร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของกระแสสังคมอยู่เสมอ ควบคู่กับการจัดอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ พัฒนาความสามารถ พัฒนาความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการกรมสรรพากรที่มีทิศทาง การขับเคลื่อนองค์กรในการทำงานรูปแบบใหม่ด้วยการให้บุคลากรของกองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอนุรักษ์ภาษีอากร ทั้งนิติกร นักตรวจสอบภาษี นักวิชาการสรรพากรในระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ ค่อยพัฒนาความรู้และพัฒนาศักยภาพเพื่อให้บุคลากรเป็นผู้มีศักยภาพในการทำงาน ให้มีความสามารถตอบสนองกับการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ อยู่สม่ำเสมอ และเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่เสมอ โดยจะเป็นการเตรียมความพร้อมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงการจัดการบริหารงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลให้เหมาะสมเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและดึงความสามารถของบุคคลที่มีความชำนาญกับงานนั้นออกมาให้มีประสิทธิภาพอย่างมากที่สุดเพื่อลดความผิดพลาด ความบกพร่องของการทำงาน

1.2 การลดขั้นตอนการทำงาน กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอนุรักษ์ภาษีอากร มีการใช้เทคโนโลยี ระบบ AI เข้ามาช่วยในการทำงาน ใช้ในการตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาษีต่างๆ และใช้การค้นหาข้อมูลเอกสารที่มีจำนวนมาก เนื่องจากกรมสรรพากรมีการบันทึกข้อมูลต่างๆ ลงสู่ระบบดิจิทัลมาเพื่อให้ง่ายต่อการทำงานในการตรวจสอบและสืบค้นข้อมูลประกอบการทำงานพิจารณาอุทธรณ์ให้มีความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย และลดขั้นตอนการทำงานที่ต้องหาเอกสาร นอกจากนี้ยังมีการบูรณาการรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานราชการอื่นและกรมสรรพากรในส่วนงานอนุรักษ์ภาษีอากรของกองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่เพื่อง่ายต่อการตรวจสอบข้อมูลและลดเวลาในการสืบค้นข้อมูลเป็นการลดขั้นตอนในทำหนังสือส่งไปยังหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความร่วมมือในการยื่นเอกสาร รวมถึงมีการพัฒนาระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบเทคโนโลยีและระบบ AI อยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ระบบมีความเสถียร สามารถใช้งานง่ายในการสืบค้นข้อมูล เพื่อเพิ่มความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น แทนการค้นหาเอกสารจากกองเอกสารที่ทับซ้อนกันซึ่งทำให้เสียเวลาและเป็นการเพิ่มภาระการทำงานให้แก่บุคลากร ระบบดังกล่าวจึงมีการคิดค้นขึ้นมาและพัฒนาปรับปรุงตลอดเวลาเพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานและยังเป็นการลดขั้นตอนการทำงานให้น้อยลงอีกด้วย และยังมีระบบพิจารณาอุทธรณ์ส่วนงานนี้ยังมีการพัฒนาให้ใช้ระบบ RD SSO ระบบ e-smart office การจัดประชุมประชุมพิจารณาอุทธรณ์ผ่านระบบ Microsoft Team หรือการสามารถเข้าถึงระบบงานต่างๆ ได้ผ่าน Intranet ของกรมสรรพากรเพื่อใช้ในการทำงานเป็นการลดขั้นตอนการทำงานที่ยุงยากให้มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่น้อยลง รวดเร็ว รวมถึงลดความซ้ำซ้อนในการทำงานอีกด้วยและสามารถทำงานนอกสถานที่ได้โดยไม่ต้องมาเซ็นการเข้าร่วมการประชุมตามกฎระเบียบ

ชั้นการปฏิบัติ รวมถึงส่วนงานอุทธรณ์ภาษีอากร กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ นั้นยังมีการกำหนดบทบาทหน้าที่โครงสร้างการรับผิดชอบงานของแต่ละส่วนงานชัดเจน ชัดแจ้งแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อลดข้อผิดพลาด มีการแบ่งแยกประเภทงานที่ถึงกำหนดก่อนจะดำเนินการก่อน เพื่อลดงานให้เหลือน้อยลงและการพิจารณาอุทธรณ์นั้นยังสามารถยื่นผ่านระบบออนไลน์ทางเว็บไซต์ของกรมสรรพากรเพื่อลดขั้นตอนการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้น้อยลงและลดการพบปะระหว่างเจ้าหน้าที่กับประชาชนผู้มาใช้บริการ

1.3 การพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร มีการอบรมให้ความรู้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการผ่านช่องทางเว็บไซต์ของกรมสรรพากร เป็นช่องทางการสื่อสาร ในการเตรียมเอกสาร การยื่นอุทธรณ์ หากยังมีความสงสัยไม่เข้าใจอยู่ประชาชนก็สามารถโทรสอบถามส่วนอุทธรณ์ภาษีอากรได้โดยตรงโดยจะมีผู้เชี่ยวชาญคอยชี้แจง ข้อสงสัย อยู่ประจำการ โดยเจ้าหน้าที่คอยชี้แจงอธิบายข้อสงสัยให้กับผู้ประกอบการทั้งทางโทรศัพท์หรือผู้ประกอบการเข้ามาพบเจ้าหน้าที่ด้วยตัวเอง การสร้างความเข้าใจอันดีในการเสียภาษีที่ถูกต้อง ขั้นตอนการยื่นการนำส่งเอกสาร ลดระยะเวลาการดำเนินการ การให้โอกาสผู้ประกอบการชี้แจงเพิ่มเติมเพื่อยุติข้อสงสัยของเจ้าหน้าที่ หรือการส่งมอบเอกสารเพิ่มเติมเพื่อให้เจ้าหน้าที่พิจารณาเพื่อให้ความเป็นธรรมในชั้นอุทธรณ์ และยังมีเครื่องมืออำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มารับบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนและเป็นการพัฒนาคุณภาพในตัวเองด้วยเช่นกัน

1.4 การกระจายอำนาจ กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร มีการมอบอำนาจการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ให้สามารถสั่งการและปฏิบัติราชการแทน และการบริหารจัดการที่มีความสำคัญน้อยและไม่เร่งด่วนจะมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาระดับรองลงมาปฏิบัติงานแทนตามความสำคัญและความเหมาะสมของงาน ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจในแนวราบเพื่อกระจายอำนาจในการตัดสินใจ อำนาจในการปฏิบัติงานให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงานลดความล่าช้า และลดการสะสมของงานที่มีอยู่เมื่อมีการแบ่งอำนาจแยกหน้าที่ให้ผู้รับมอบอำนาจนั้นดำเนินการแทนจะทำให้บุคคลนั้นรับหน้าที่ในการทำงานที่ได้รับมอบอำนาจการตรวจงานดำเนินงานจึงมีการแบ่งแยกย่อยออกไปทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น แต่การกระจายอำนาจยังคงถูกกำหนดอยู่ในกรอบที่เคร่งครัดเนื่องจากการปฏิบัติงานแต่ละงานอาจจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายต่อส่วนงานอุทธรณ์ภาษีอากรได้ การกระจายอำนาจจึงยังไม่สามารถใช้ได้เต็มที่เท่าที่ควรเพราะถูกผูกมัดด้วยข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และกฎหมายที่เคร่งครัด

2. ปัญหาและอุปสรรคจากการบริหารงานในกองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร กรมสรรพากรภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรค ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ กองบริหารธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง พบ 2 ปัญหา คือ

2.1 ปัญหาการจำกัดสิทธิการเข้าถึงระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ AI การจำกัดสิทธิการเข้าถึงระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบเทคโนโลยี ระบบ AI ทำให้เกิดปัญหามากมายตามมา กล่าวคือ บุคลากรไม่สามารถทำงานให้ต่อเนื่องได้ เนื่องจากต้องรอการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาการเข้าถึงระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

ระบบเทคโนโลยี ระบบ AI ซึ่งอาจจะต้องทำเป็นหนังสือขออนุญาตใช้ระบบต่างๆ ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานจึงไม่สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงได้ การจำกัดสิทธิการเข้าถึงส่งผลให้ระบบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไม่สามารถนำมาใช้ในการบริหารได้อย่างเต็มที่ด้วยสาเหตุจากอุปสรรคที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบเทคโนโลยี ที่ถูกสร้างขึ้นมาอำนวยความสะดวกแต่ไม่สามารถใช้ได้อย่างเต็มที่ส่งผลการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่งผลให้ไม่สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ และยังเป็นการเพิ่มขึ้นขั้นตอนการทำงานให้มีความยุ่งยากซับซ้อนขึ้นไปอีก ทำให้การทำงานมีความล่าช้า ไม่ทันสมัย อีกสาเหตุหนึ่งที่ถูกจำกัดสิทธิการเข้าถึงข้อมูล คือ กฎหมายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ที่มีความรู้ อำนาจในการเข้าถึงระบบไม่สามารถใช้ระบบได้

2.2 ปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน ส่วนงานอุทธรณ์ภาษีอากรเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรค่อนข้างน้อยและไม่เปิดรับบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานตามปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งบุคลากรผู้มีประสบการณ์ยังมีการโยกย้าย โอนสายงาน อยู่เสมอ ทำให้ส่วนอุทธรณ์ภาษีอากรนี้มีบุคลากรที่มีประสบการณ์เมื่ออยู่จำนวนน้อยต้องแบกรับปริมาณที่มากต่อคนและบุคลากรที่เข้าใหม่ยังไม่มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจที่เพียงพอต่อการทำงาน ยังคงต้องใช้เวลาสะสมประสบการณ์ทำงานก่อนจะสามารถทำงานได้จริง ทำให้เกิดปัญหาเรื่องบุคลากรกับปริมาณงานที่มากไม่สอดคล้องกับบุคลากรที่มี ส่งผลให้จำนวนงานค้างในระบบจำนวนมากและก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน ซึ่งงานแต่ละงานมีเนื้องานที่มีความซับซ้อนอาจจะใช้ทำหลายเดือนจนถึงหลายปี

3. แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการนำการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้กับกองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร กรมสรรพากร

จากการศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการจัดการภาครัฐแนวใหม่กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง พบ 2 วิธี คือ

3.1 การแก้ไขปัญหาการจำกัดสิทธิการเข้าถึงระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ AI ควรมียืดหยุ่นในการใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อให้การทำงานมีความรวดเร็วในการใช้ระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ โดยไม่ต้องทำหนังสือขออนุญาตทุกครั้งที่ต้องการใช้ระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ AI ระบบเทคโนโลยีต่างๆ ด้วยการอนุญาตให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงการใช้ระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ได้ทุกตำแหน่งในระดับชั้นต่างๆ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนให้น้อยลง ลดการทำหนังสือขออนุญาตใช้ระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่เพิ่มภาระในการปฏิบัติงานอาจทำให้การทำงานล่าช้าได้

3.2 การแก้ไขปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน ควรมีการเปิดรับบุคลากรเพิ่มให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่มี โดยกำหนดเงื่อนไขในการโอน ย้ายเข้าออก เมื่อเข้ามายังส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่แล้วจะไม่สามารถโยกย้ายไปไหนได้จนกว่าจะทำงานครบ 4 ปี เพื่อให้การทำงานไม่ขาดช่วง ไม่สะดุดหยุดลงและมีความต่อเนื่องในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้บุคลากรที่เข้าใหม่สามารถสะสมประสบการณ์เพียงพอในการทำงานได้อย่างชำนาญ ช่วยลดปริมาณงานในระบบให้น้อยลง

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการจัดการภาครัฐแนวใหม่ กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง ผู้วิจัยนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ อีวาน เฟอลี (Ewan Ferlie, 1996, อ้างถึงใน เดช อุณหะจิริงรักษ์, 2565, หน้า 39-40) ซึ่งมุ่งเน้นการปฏิรูประบบราชการด้วยการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ มาอภิปรายผลตามกรอบ ประเด็นปัญหาในการวิจัย ซึ่งมีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. หลักการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อาจมีการกำหนดแผนการดำเนินงาน วางแผนการทำงาน กำหนดขั้นตอน ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานให้สำเร็จ และกำหนดระยะเวลาดำเนินงานให้แล้วเสร็จ ภายในกำหนดที่ตั้งไว้เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามกรอบที่ได้กำหนดไว้ ไม่ให้เกิดความล่าช้า ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งการบริหารแจกจ่ายงานให้เหมาะสมกับบุคคลยังเป็นเรื่องสำคัญ หากบุคคลได้รับมอบหมายงานที่ตนเองมีความชำนาญจะสามารถทำงานได้ด้วยความรวดเร็วและงานจะมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดในการทำงาน การทำงานที่ตนเองชำนาญจะช่วยป้องกันความผิดพลาดจากงานที่ตนเองไม่มีความชำนาญ รวมถึงการนำเทคโนโลยี ระบบข้อมูลดิจิทัล มาปรับใช้ในการทำงานให้มีความถูกต้องแม่นยำ และอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พิชามณัฐ คงเนียม (2563) การนำบริหารภาครัฐแนวใหม่ไปใช้กับการบริการจัดส่งอาหารในพื้นที่จังหวัดนครปฐม : กรณีศึกษา บริษัทฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด สาขานครปฐม ด้วยการนำการบริหารภาครัฐแนวใหม่ไปใช้กับการบริการจัดส่งอาหาร เพื่อมุ่งประสบความสำเร็จของงานส่งผลให้เกิดการทำงานมีความมีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพในการทำงานโดยคำนึงถึงผู้ใช้บริการและมุ่งเน้นความสามารถในการบริการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ เน้นการบริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีให้เข้ามามีบทบาทในการทำงาน ส่งผลให้เกิดการทำงานที่รวดเร็ว และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการทำงาน

อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการทางวิทยาศาสตร์ หรือ วิทยาการจัดการ (Scientific Management) ของเฟรดเดอริก วินสโลว์ เทเลอร์ Frederick W. Taylor (1858-1915, อ้างถึงใน รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์, 2566, หน้า 15) ที่เน้นการจัดการทางวิทยาศาสตร์ด้วยการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชิ้น เนื่องจากเชื่อว่าการจ่ายค่าจ้างแบบเหมาจ่ายเป็นรายชั่วโมงแบบเดิมไม่ทำให้พนักงานทุ่มเทเพียงพอ แต่การจ่ายค่าจ้างแบบเป็นรายชิ้นจะช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ได้จำนวนชิ้นงานที่มากขึ้นเพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนที่สูง ได้แก่ 1. เลือกคนตามหลักการวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน พิจารณาจากความรู้ความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคลมีความเชี่ยวชาญการทำงานแต่ละด้านอย่างไรและพิจารณา งานที่บุคคลนั้นได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเป็นสำคัญ 2. ต้องพัฒนาบุคคลแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้ทุกคนทำงานได้อย่างถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์ต้องทำควบคู่ไปกับการทำงานในข้อ 1 บุคคลเข้าทำงานแล้วต้องมีการฝึกอบรม สอนงานให้แต่ละคนทำงานอย่างถูกต้องตามขั้นตอนและวิธีการในการที่องค์กรกำหนดไว้ด้วย เพื่อเป็นการเตรียมตัวให้ผู้ที่ทำงานสามารถทำงานที่องค์กรกำหนดไว้ได้อย่างดี รวมถึงยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ Maslow (1943, อ้างอิงถึงใน รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์, 2566, หน้า 17-18)

คือ แนวคิดทางจิตวิทยาที่เสนอว่า มนุษย์จะถูกกระตุ้นให้เติมเต็มความต้องการขั้นพื้นฐานในลำดับต้นก่อนที่จะมีพัฒนาความต้องการนี้ออกไปจากด้านล่างสู่ด้านบนซึ่งคือความต้องการด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1.ความต้องการทางกายภาพพื้นฐาน 2.ความต้องการความมั่นคง 3.ความต้องการด้านสังคม 4.ความต้องการให้ตนเองมีคุณค่า 5.ความต้องการประจักษ์ตนเอง

2. การลดขั้นตอนการทำงาน อาจปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ รวบรวมขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่มีความจำเป็น ขั้นตอนการปฏิบัติที่ใช้เวลาให้ลดน้อยลงหรือลดการทำงานซ้ำซ้อนในการดำเนินงานลงนำเทคโนโลยี ระบบข้อมูลดิจิทัล และระบบ AI มาปรับใช้ประกอบการทำงานให้รวดเร็ว มีความทันสมัย และลดขั้นตอนการทำงานที่มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน ให้ง่ายขึ้น รวมทั้งการบันทึกข้อมูลต่างๆ ลงสู่ระบบดิจิทัลเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น การตรวจสอบย้อนหลังเพื่อตรวจทานความถูกต้องทั้งงานและข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ปญญิสสา สุโขยะชัย (2561) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) : กรณีศึกษา ศูนย์ข้อมูลข่าวสารของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ผลการวิจัยพบว่า ศูนย์ข้อมูลข่าวสารของราชการต้องพัฒนาตามแนวทางของนโยบายรัฐบาล เพื่อยกระดับการให้บริการข้อมูลข่าวสารยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้วยการพัฒนานวัตกรรมบริการใหม่ ๆ ของศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีควบคู่กับการพัฒนาระบบราชการ 4.0 โดยยึดคุณลักษณะที่ในการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่และหลักในการดำเนินงานด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสารด้วยวิธีการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์ พัฒนารูปแบบกระบวนการจัดระบบข้อมูลข่าวสาร และการบริการข้อมูลข่าวสารของศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย ให้เหมาะสมกับสังคมในปัจจุบัน

อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของคริสโตเฟอร์ ฮูด Christopher Hood (1991, อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวกพันธ์, 2565, หน้า 98-100) เกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีคุณลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ว่าเมืองค์ประกอบอยู่ 7 ประการ ในเรื่องการเน้นแนวทางการจัดการในแบบเอกชนมากขึ้น (Stress on private sector style of management practices) การรูปแบบของการจัดการจากภาคเอกชนเข้ามาใช้ในภาครัฐ ไปสู่รูปแบบของการจัดการที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งเป้าหมายของการปฏิบัติ คือ ต้องการนำวิธีการหรือเครื่องมือที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ผลจากภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ เช่น เทคโนโลยี ระบบข้อมูลดิจิทัล และเทคนิคการบริหารงานของเอกชนที่มีความรวดเร็วและเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความล่าช้า ซ้ำซ้อนให้ลดน้อยลง

3. การพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ สามารถพัฒนาได้ด้วยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับงานในส่วนยุทธศาสตร์ภาครัฐ กองบริหารธุรกิจขนาดใหญ่มาใช้กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้มีความรวดเร็ว ลดขั้นตอนและลดเวลาในการให้บริการแก่ประชาชนผู้มารับบริการ มาใช้บริการ ให้มีความรวดเร็ว ไม่สร้างความล่าช้าและยังมีความถูกต้องในการดำเนินการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน และอาจมีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ มาปรับใช้ในการยื่นเอกสารสำหรับประชาชนผู้มาใช้หรือรับบริการ รวมทั้งการให้ความรู้ความเข้าใจในการเตรียมเอกสาร และการสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนยังสามารถทำได้โดยวิธีการสร้างช่องทางพิเศษในการอำนวยความสะดวก รวมถึงการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ

ระบบที่จำเป็นต่อประชาชนที่มาใช้บริการนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ปวีณา เกื้อนุ้ย (2565) การจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการพัฒนาวัตกรรมการให้บริการ : กรณีศึกษาสำนักงานที่ดินจังหวัดนครราชสีมาผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการใช้นวัตกรรมให้บริการประชาชนของสำนักงานที่ดินจังหวัดนครราชสีมาสาขาปากช่อง แบ่งออกเป็น 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) การออกโรงวัดที่ดิน 2) การยื่นคำขอด้วยตนเอง ณ สำนักงานที่ดิน 3) การยื่นคำขอจดทะเบียนต่างสำนักงานที่ดิน 4) การนัดจดทะเบียนล่วงหน้าในสำนักงานที่ดิน 5) การใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์รับส่งข้อมูลกรณีที่ดินต่างสำนักงานที่ดิน 6) การนัดจดทะเบียนล่วงหน้าผ่านช่องทางออนไลน์ โดยมีการพัฒนาวัตกรรมการให้บริการและการปฏิบัติงานของข้าราชการตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีร่วมมือในการใช้แนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการบริหารงาน การพัฒนาวัตกรรมการบริการและการปฏิบัติงานของข้าราชการ เพื่อให้เกิดคุณภาพในการให้บริการประชาชน

อีกทั้งยังสอดคล้องแนวคิดของคริสโตเฟอร์ ฮูด Christopher Hood (1991, อ้างถึงในบุญเกียรติ การะเวกพันธ์, 2565, หน้า 98-100) ได้อธิบายการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีคุณลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ว่ามีองค์ประกอบอยู่ 7 ประการ ในเรื่องการมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน ในการจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้นจะต้องมีการนิยามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัดของความสำเร็จให้ชัดเจน โดยเป้าหมายของการปฏิบัติในข้อนี้ก็คือในการที่จะกำหนดความรับผิดชอบได้นั้น จำเป็นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่มีการระบุไว้อย่างชัดเจนและการทำงานที่มีประสิทธิภาพก็คือการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากหากมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก็จะสามารถพัฒนาคุณภาพในเรื่องต่างๆ และตอบสนองความพึงพอใจของประชาชนผู้มาใช้บริการได้ตรงความต้องการอีกด้วย

4. การกระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน เป็นการแบ่งอำนาจของผู้บังคับบัญชาอาจมอบให้เจ้าหน้าที่คนหนึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตงานที่กำหนดไว้ ไม่อาจทำเกินอำนาจที่ได้รับมอบหมายเอาไว้ได้ ซึ่งหากเป็นการกระจายอำนาจในแนวดิ่งจะเป็นการกระจายอำนาจตามลำดับการบังคับบัญชา ส่วนการกระจายอำนาจในแนวราบเป็นการกระจายอำนาจที่ทุกคนจะได้รับอำนาจในการทำกรใด ๆ ทำให้มีการตัดสินใจในการดำเนินงานได้รวดเร็วกว่าแต่อาจมีข้อผิดพลาดจากการสั่งการหรือทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับกรณีศึกษาของ ธัญรดี สารดวงขวัญ (2563) ผลการศึกษาพบว่า กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลังได้มีการนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้เมื่อ 20 ปีที่ผ่านมา ได้ทำการปรับเปลี่ยนองค์การจากระบบราชการแบบดั้งเดิมให้มีความทันสมัยมากขึ้น และทันต่อสภาวะการณ์ของโลกยุคปัจจุบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการภายในกรมสรรพสามิต การบริหารงานของกรมสรรพสามิตมีการเน้นการใช้หลักธรรมาภิบาลและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจต่างๆ ไปสู่พื้นที่ในส่วนภูมิภาคให้มีอำนาจตัดสินใจดำเนินการได้เองตามความเหมาะสม

อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของคริสโตเฟอร์ ฮูด Christopher Hood (1991, อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวกพันธ์, 2565, หน้า 98-100) ได้อธิบายการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีคุณลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ว่ามีองค์ประกอบอยู่ 7 ประการ ในเรื่องการจัดสรรหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อยๆ หมายถึง

การปรับโครงสร้างที่เน้นการกระจายงานออกไปยังหน่วยงานที่มีขนาดเล็กลงหรือมีการกระจายอำนาจออกไปมากขึ้นรวมทั้งการมอบอำนาจให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งดำเนินงานในรูปของการกระจายอำนาจและเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานในรูปของเครือข่ายในแนวนอนมิใช่ตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้งตามแนวทางการบริหารแบบดั้งเดิมอีกต่อไป ซึ่งเป้าหมายของการปฏิบัติในข้อนี้ คือ ต้องการสร้างหน่วยงานที่สามารถบริหารจัดการในลักษณะที่มีการแบ่งแยกหน่วยผลิตและหน่วยบริการออกจากกันโดยสามารถแบ่งแยกอำนาจให้การทำงานมีประสิทธิภาพได้

ดังนั้น ประเด็นอภิปรายข้างต้นทั้ง 4 ประเด็น จึงสอดคล้องกับแนวคิดของ อีวาน เฟอลี (Ewan Ferlie, 1996, อ้างถึงใน เดช อุณหะจิรังรักษ์, 2565, หน้า 39-40) เกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่น่าสนใจในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งมีลักษณะ 4 ประการ ดังนี้ 1. การหลักการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2. การลดขั้นตอนการทำงาน 3. การพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ 4. การกระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นหลักสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการนำวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนการบริหารงานรูปแบบใหม่ที่มีความทันสมัย ความรวดเร็ว ลดความล่าช้าในการดำเนินงานลง มาปรับใช้ในการบริหารงานส่วนยุทธศาสตร์ภายใต้การของกองบริหารธุรกิจขนาดใหญ่ ให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบราชการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หมุดหมายที่ 13 และแผนปฏิรูปราชการกรมสรรพากร พ.ศ. 2566-2570 ทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรด้วยการทำงานรูปแบบใหม่

ปัญหาและอุปสรรคจากการบริหารงานในกองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนยุทธศาสตร์ภาษีอากร กรมสรรพากร ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีผลอภิปราย ดังนี้

จากการศึกษาโครงสร้างของกองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนยุทธศาสตร์ภาษีอากรนั้นมาจากการดำเนินงานที่ไม่มีความเป็นอิสระ ถูกควบคุมและถูกจำกัดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลดิจิทัล ไม่สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งระบบดังกล่าวยังมีความไม่เสถียรต่อการใช้ทำงานต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ และยังมี การบังคับบัญชาในแนวตั้งที่ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้สั่งการลงมาตามลำดับชั้นไม่มีความยืดหยุ่นบริหารจัดการงาน และที่สำคัญมีการโยกย้าย โอน ตำแหน่งเข้าออกอยู่เสมอ ทำให้ปริมาณงานค้างอยู่ในระบบจำนวนมาก การดำเนินงานไม่มีความต่อเนื่อง มีการสะดุดหยุดลงหลายครั้ง การทำงานให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้จึงมีความล่าช้าเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ปวีณา เกื้อนุ้ย (2565) การจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการพัฒนาวัฒนธรรมการให้บริการ : กรณีศึกษาสำนักงานที่ดินจังหวัดนครราชสีมา สาขาปากช่อง ส่วนปัญหาและอุปสรรคของการให้บริการประชาชนของสำนักงานที่ดินจังหวัดนครราชสีมา สาขาปากช่อง พบว่าส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคในด้านลักษณะหรือรูปแบบการทำงาน คือ ข้อกำหนด กฎระเบียบ หรือกฎหมาย ซึ่งทำให้ไม่สามารถนำการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการนำการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้กับกองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนยุทธศาสตร์ภาษีอากร กรมสรรพากร มีผลอภิปราย ดังนี้

ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีการบังคับใช้กฎระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ควรมีความยืดหยุ่น เพื่อให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็ว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้น้อยลง รวมถึงควรมีการกำหนดข้อบังคับห้ามมีการโอน ย้าย ภายในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อไม่ให้เกิดการดำเนินงานสะดุดหยุดลง การทำงานจะได้มีความต่อเนื่องจนงานแต่ละรายสำเร็จเสร็จไปและควรมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรไม่โอนย้ายออกจากส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร อีกทั้งควรมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ รองจากผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นารีทัต โกมารทัต (2564) การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ กรณีศึกษา กองการกีฬา สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานครผลการศึกษาพบว่า แนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ สามารถจำแนกออกเป็น 6 ประเด็น ดังนี้ (1) ด้านโครงสร้างองค์การ การแบ่งส่วนราชการ เฉพาะด้านให้เข้ากับภารกิจของงาน และตั้งคณะกรรมการบริหารองค์การให้มาจากบุคคลหลายๆ ฝ่ายในองค์กรเข้าร่วมทำงานด้วยกัน (2) ด้านแนวคิด พันธกิจ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ โดยศึกษาสถานการณ์ แนวโน้มการกีฬา และทิศทางการพัฒนากีฬา ให้มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมายและวิสัยทัศน์อย่างเป็นรูปธรรมและครอบคลุมการดำเนินงานด้านกีฬา (3) ด้านระบบการบริหารจัดการ ได้นำหลักวิทยาศาสตร์มาพัฒนา การทำงานของบุคลากรในองค์การ และเน้นหลักการบริหารตามหลัก POSDCORB รวมถึงสร้างรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมให้เข้ากับระบบงานด้านอื่นๆ (4) ด้านงบประมาณ/การสนับสนุน โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ (5) ด้านบุคลากร ผู้บริหารองค์การต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพัฒนา บริหารทรัพยากร และ (6) ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แผนพัฒนาและแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงหลักในการพัฒนาการกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศในทุกๆ ระดับ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของของคริสโตเฟอร์ ฮูด Christopher Hood (1991,อ้างถึงใน บุญเกียรติ การเวกพันธ์,2565, หน้า98-100) การจัดการภาครัฐแนวใหม่มีคุณลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ว่ามีองค์ประกอบทั้ง 7 ประการทั้งหมด ได้แก่ 1.การบริหารจัดการโดยบุคคลที่ชำนาญการ 2.มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน 3.การควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น 4.จัดสรรหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อยๆ 5.เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น 6.เน้นแนวทางการจัดการในแบบเอกชนมากขึ้น 7.การบริหารงานที่มุ่งความประหยัดและคุ้มค่า ที่นำมาใช้ในการปรับโครงสร้างองค์การตามที่กล่าวมาในข้างต้น เพื่อให้ส่วนงานอุทธรณ์ภาษีอากร กองบริหารธุรกิจขนาดใหญ่มีการบริหารด้านต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ ความรวดเร็วในการทำงาน และมีความทันสมัยตอบวัตถุประสงค์การบริหารราชการแผ่นดินที่ดี

รวมถึงยังสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการหรือทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ Maslow (1943,อ้างถึงใน รัฐศิริพันธ์ วงگانนท์,2566,หน้า17-18) คือความต้องการด้านต่างๆ ดังนี้ 1.ความต้องการทางกายภาพพื้นฐาน 2.ความต้องการความมั่นคง 3.ความต้องการด้านสังคม 4.ความต้องการให้ตนเองมีคุณค่า 5.ความต้องการประจักษ์ตนเอง เพื่อจูงใจให้บุคลากรมีความต้องการอยู่ทำงานต่อไป โดยไม่มีความคิดโอนย้าย

เอกสารอ้างอิง

- เดช อุณหะจิริงรักษ์.(2565).เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาขอบข่ายและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยรามคำแหง,โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- ธัญรดี สารดวงขวัญ.(2563).การนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ไปใช้ในกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง.สืบค้นเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2567,จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2563_1614231945_6214830027.pdf
- นารีทัต โกมารทัต.(2564).การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ กรณีศึกษา กองการกีฬาสำนักพัฒนธรรมกีฬาและการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร.สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2567,จาก http://www3.ru.ac.th/mpaabstract/files/2563_1629860797_6214832038.pdf
- บุญเกียรติ การะเวกพันธ์.(2565).เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาพื้นฐานรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยรามคำแหง,โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- ปญญูญา สุโขยะชัย.(2561).การบริการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Service) กรณีศึกษา ศูนย์ข้อมูลข่าวสารของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. สืบค้นเมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2567, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2561_1566380571_6014832052.pdf
- ปวีณา เกื้อน้อย.(2565).การจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการ กรณีศึกษาสำนักงานที่ดิน จังหวัดนครราชสีมา สาขาปากช่อง.สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2567,จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2565_1681982081_6414830015.pdf
- พิชามญช์ คงเนียม.(2563).การนำบริหารภาครัฐแนวใหม่ไปใช้ในการบริการจัดส่งอาหารในพื้นที่จังหวัดนครปฐม กรณีศึกษา บริษัทฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด สาขานครปฐม.สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2567, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2563_1614232382_6214830020.pdf
- รัฐศิริพันธ์ วังกานนท์.(2566).เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาองค์การและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยรามคำแหง,โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- วิโรจน์ ก่อสกุล.(2567).เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาระเบียบวิธีทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยรามคำแหง,โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- วรรณนัฐ สงสุวรรณ.(2565).การบริหารงานตามแนวทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางปลา อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ.สืบค้นเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2567, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2565_1687858776_6314832017.pdf
- อารักษ์ พรหมณี.(2554).แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ในกระบวนทางการทางรัฐประศาสนศาสตร์.สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2567,จาก <https://www.gotoknow.org/posts/448412>