

ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 กรณีศึกษา สำนักงาน  
สรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1

Efficiency in excise tax collecting : A case study of Samut Prakan 1 Area Excise  
Office

พรรณพร ดวงสกุล<sup>1</sup>

Phunpraporn Duangsakul

6714830077@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) กระบวนการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตในเชิงประสิทธิภาพ การดำเนินงาน (2) ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต และ (3) แนวทาง เชนโยบายและเชิงปฏิบัติในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ สมุทรปราการ 1 การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูล สำคัญซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต ร่วมกับการศึกษา ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 มีการ ดำเนินงานตามกระบวนการจัดเก็บภาษีที่เป็นระบบ และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มความ รวดเร็วและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ยังพบปัญหาและอุปสรรคสำคัญ ได้แก่ ความ ซับซ้อนของกระบวนการจัดเก็บภาษี ภาระงานของเจ้าหน้าที่ที่มีจำนวนมาก และความรู้ความเข้าใจของ ผู้ประกอบการต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องยังไม่เพียงพอ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี โดยรวม ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากร การปรับปรุงและ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ประกอบการ และการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี สรรพสามิตให้มีความเป็นธรรม โปร่งใส และยั่งยืน

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี ; ภาษีสรรพสามิต ; สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1

**Keywords:** Efficiency of Tax Collection ; Excise Tax ; Samut Prakan Area Excise Office 1

\* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต : กรณีศึกษา สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ สมุทรปราการ 1

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

ภาษีสรรพสามิตนับเป็นกลไกสำคัญของระบบเศรษฐกิจและการคลังของรัฐ เนื่องจากเป็นแหล่งรายได้หลักที่นำมาใช้ในการจัดสวัสดิการสาธารณะ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ นอกเหนือจากบทบาทด้านการสร้างรายได้แล้ว ภาษีสรรพสามิตยังทำหน้าที่เป็นเครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์ในการกำกับและควบคุมพฤติกรรมกรรมการบริโภคของประชาชน โดยมุ่งจำกัดหรือชะลอการบริโภคสินค้าที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อสุขภาพ สังคม หรือสิ่งแวดล้อม เช่น สุรา ยาสูบ เครื่องดื่มที่มีความเสี่ยงต่อสุขภาพ น้ำมันเชื้อเพลิง และสินค้าฟุ่มเฟือยอื่น ๆ

ภาษีสรรพสามิตมีลักษณะเป็นภาษีการขายและบริการเฉพาะที่จัดเก็บจากสินค้าที่ผลิตภายในประเทศและนำเข้าจากต่างประเทศ รวมถึงการซื้อขายสินค้าและบริการบางประเภท จัดเป็นภาษีฐานการบริโภคที่สามารถจัดเก็บได้ในหลายขั้นตอน ตั้งแต่วัตถุดิบ สินค้าที่อยู่ระหว่างกระบวนการผลิต สินค้าสำเร็จรูป ตลอดจนค่าธรรมเนียมใบอนุญาตต่าง ๆ ดังนั้น การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตจึงจำเป็นต้องอาศัยระบบที่มีความชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายด้านรายได้ของรัฐและการควบคุมทางสังคม

พัฒนาการสำคัญของระบบภาษีสรรพสามิตของไทยเกิดขึ้นจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ซึ่งถือเป็นการปฏิรูปโครงสร้างภาษีครั้งสำคัญ โดยมีการบูรณาการกฎหมายหลายฉบับเข้าด้วยกัน ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความชัดเจนของฐานภาษี อัตราภาษี และกระบวนการจัดเก็บ อีกทั้งให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ เช่น การยื่นแบบและชำระภาษีผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการตรวจสอบข้อมูลผ่านฐานข้อมูลกลาง แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับทบทวนญัตติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่มุ่งให้รัฐจัดให้มีระบบภาษีอากรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม

ในระดับการปฏิบัติ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากจังหวัดสมุทรปราการเป็นพื้นที่เศรษฐกิจที่มีศักยภาพสูง เป็นศูนย์กลางด้านอุตสาหกรรมขนส่ง และโลจิสติกส์ มีท่าเรือ คลังสินค้า โรงงานผลิตเครื่องดื่ม สารเคมี และคลังน้ำมันเชื้อเพลิงขนาดใหญ่ ซึ่งล้วนอยู่ภายใต้การกำกับดูแลตามกฎหมายสรรพสามิต ความหนาแน่นของการเคลื่อนย้ายสินค้าและความซับซ้อนของกิจกรรมทางเศรษฐกิจในพื้นที่ ส่งผลให้การควบคุม ตรวจสอบ และประเมินภาษีต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของเจ้าหน้าที่

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการปรับปรุงกฎหมายและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ แต่การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตในพื้นที่ดังกล่าวยังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ทั้งด้านความซับซ้อนของกระบวนการขนส่งสินค้าแบบหลายจุดและหลายเส้นทาง ด้านความรู้ความเข้าใจของผู้ประกอบการต่อกฎระเบียบใหม่ ตลอดจนภาระงานและข้อจำกัดในการบริหารจัดการและการประสานงานระหว่างหน่วยงาน หากปัญหาเหล่านี้ไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบ อาจส่งผลให้รัฐสูญเสียรายได้ เกิดความไม่เป็นธรรมในการแข่งขันทางการค้า และลดประสิทธิภาพของระบบภาษีโดยรวม

จากบริบทและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต : กรณีศึกษา สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1” เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคในการจัดเก็บภาษีในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านกฎหมาย เทคโนโลยี และกระบวนการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางในการยกระดับประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมายและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต ในเชิงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1
3. เพื่อเสนอแนวทางเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติในการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา บทความทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย และเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

### ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 จำนวน 50 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง เป็นการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยพิจารณาจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในงาน และประสบการณ์การทำงานโดยตรง จำนวน 10 คน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1
  - 2.1 ผู้อำนวยการสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 จำนวน 1 คน
  - 2.2 ผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย (ระดับชำนาญการ) จำนวน 3 คน
  - 2.3 บุคลากร เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดเก็บภาษี (ระดับปฏิบัติการหรือปฏิบัติงาน) จำนวน 2 คน
  - 2.4 บุคลากร เจ้าหน้าที่ฝ่ายตรวจสอบภาษี (ระดับปฏิบัติการหรือปฏิบัติงาน) จำนวน 2 คน
  - 2.5 บุคลากร เจ้าหน้าที่ฝ่ายกฎหมาย (ระดับปฏิบัติการหรือปฏิบัติงาน) จำนวน 1 คน
  - 2.6 บุคลากร เจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ (ระดับปฏิบัติการหรือปฏิบัติงาน) จำนวน 1 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและคำถามปลายเปิด สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ปัญหา และข้อเสนอด้านการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต โดยบันทึกข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา
2. การรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ ศึกษารายงาน เอกสาร กฎหมาย และข้อมูลสถิติจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ เพื่อใช้ประกอบและยืนยันผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม

### ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 ท่าน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1** เพื่อศึกษากระบวนการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตในเชิงประสิทธิภาพการดำเนินงานของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 ท่าน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยสามารถจำแนกประเด็นออกเป็น 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

### ประเด็นที่ 1 ความคล่องตัวและความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต

(1) ความคล่องตัวของกระบวนการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต จากการวิเคราะห์พบว่า กระบวนการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 ในปัจจุบันมีความคล่องตัวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับอดีต โดยเฉพาะการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในขั้นตอนการจดทะเบียน การยื่นแบบ และการชำระภาษี ซึ่งช่วยลดภาระงานด้านเอกสาร ลดการติดต่อแบบเผชิญหน้า และเพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการแก่ผู้ประกอบการ ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 1 (2569) ระบุว่า “ขั้นตอนดังกล่าวมีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น และช่วยลดภาระงานของทั้งเจ้าหน้าที่และผู้ประกอบการได้ในระดับหนึ่ง”

(2) ความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการตรวจสอบและติดตามภาษี เมื่อพิจารณาในเชิงโครงสร้างของกระบวนการจัดเก็บภาษีโดยรวม พบว่าความคล่องตัวยังไม่ครอบคลุมทุกขั้นตอน โดยเฉพาะขั้นตอนการตรวจสอบและติดตามภาษี ซึ่งยังคงมีลักษณะการดำเนินงานแบบหลายชั้น ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 3 (2569) ซึ่งระบุว่า “แม้ขั้นตอนการรับแบบและรับชำระภาษีจะมีความคล่องตัวมากขึ้นจากระบบอิเล็กทรอนิกส์ แต่ขั้นตอนการตรวจสอบเอกสารยังคงใช้ระยะเวลานาน เนื่องจากต้องผ่านการตรวจสอบหลายขั้นตอน”

(3) ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างในการบริหารธุรกิจ เมื่อวิเคราะห์ในมิติของการบริหารธุรกิจ ความซ้ำซ้อนของขั้นตอนดังกล่าวสะท้อนถึงข้อจำกัดในการปรับตัวเชิงโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ กล่าวคือ แม้จะมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในบางขั้นตอน แต่โครงสร้างการตัดสินใจและกลไกการตรวจสอบยังคงยึดโยงกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม ส่งผลให้ประโยชน์ของระบบดิจิทัลไม่สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่

(4) ผลกระทบเชิงปฏิบัติจากการตรวจสอบหลายระดับ นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 5 (2569) ระบุว่า “การตรวจสอบภาษีที่ดำเนินการทั้งในระดับพื้นที่และส่วนกลางก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนในทางปฏิบัติ โดยเจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบข้อมูลชุดเดียวกันหลายครั้ง ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและระยะเวลาในการดำเนินงาน”

### ประเด็นที่ 2 การกำหนดแผนงานและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs)

(1) การกำหนดแผนงานและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 มีการกำหนดแผนงานและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างเป็นทางการและต่อเนื่อง โดยตัวชี้วัดด้านผลสัมฤทธิ์ทางรายได้จากการจัดเก็บภาษีถูกใช้เป็นตัวชี้วัดหลักในการสะท้อนความสำเร็จของหน่วยงานในเชิงนโยบาย

(2) ข้อจำกัดด้านความครอบคลุมของตัวชี้วัด ตัวชี้วัดส่วนใหญ่ยังเน้นเชิงปริมาณ และไม่สามารถสะท้อนคุณภาพของกระบวนการทำงานได้อย่างครบถ้วน ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 1 (2569) เห็นว่า “หากมีการกำหนดตัวชี้วัดด้านคุณภาพเพิ่มเติม จะช่วยสะท้อนประสิทธิภาพการทำงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น”

(3) ความสอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานในพื้นที่ ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 2 (2569) ระบุว่า “การเน้นตัวเลขรายได้เป็นหลักอาจไม่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงในพื้นที่สมุทรปราการ 1 ซึ่งมี

ความซับซ้อนและมีสถานประกอบการจำนวนมาก ทำให้บางขั้นตอนของการทำงานไม่สามารถวัดผลด้วยตัวเลขได้อย่างแท้จริง”

(4) ผลกระทบเชิงการบริหารรัฐกิจ ในมิติการบริหารรัฐกิจ ข้อจำกัดดังกล่าวสะท้อนถึงการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ปลายทางมากกว่ากระบวนการดำเนินงาน ส่งผลให้การประเมินประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษียังไม่ครอบคลุมมิติด้านคุณภาพ ความถูกต้อง และความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

### ประเด็นที่ 3 เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศในการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต

(1) บทบาทของเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศในการจัดเก็บภาษี ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญพบว่า การนำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศมาใช้ในการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และลดภาระงานด้านเอกสารของเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะระบบการยื่นแบบและการชำระภาษีผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นพัฒนาการเชิงบวกที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน

(2) ข้อจำกัดด้านความเสถียรและการเชื่อมโยงข้อมูล ในเชิงการปฏิบัติงานจริงยังพบข้อจำกัดด้านความเสถียรของระบบและการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างฐานข้อมูลต่าง ๆ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบข้อมูลเพิ่มเติม และลดทอนประสิทธิภาพของเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 6 (2569) ระบุว่า “ระบบบางส่วนยังไม่เสถียร และการเชื่อมโยงฐานข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบข้อมูลซ้ำ”

(3) การวิเคราะห์เชิงรัฐประศาสนศาสตร์ เมื่อพิจารณาในเชิงรัฐประศาสนศาสตร์ ปัญหาดังกล่าวสะท้อนถึงช่องว่างระหว่างนโยบายดิจิทัลของรัฐบาลกับการปฏิบัติจริงในระดับพื้นที่ แม้จะมีการลงทุนด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง แต่การออกแบบและพัฒนาระบบยังไม่สอดคล้องกับบริบทการทำงาน ส่งผลให้ศักยภาพของเทคโนโลยีในการสนับสนุนการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตยังไม่สามารถแสดงออกได้อย่างเต็มที่

(4) สรุปผลการวิเคราะห์ แม้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศจะมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน แต่ข้อจำกัดด้านความเสถียรของระบบและการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการยกระดับประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

### ประเด็นที่ 4 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการจัดสรรทรัพยากร

(1) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญพบว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 ยังไม่สอดคล้องกับภาระงานและระดับความซับซ้อนของพื้นที่ โดยเฉพาะด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมายภาษีสรรพสามิตและทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นองค์ความรู้สำคัญต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

(2) ข้อจำกัดด้านกำลังคนและการฝึกอบรม ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญส่วนใหญ่สะท้อนว่า ปริมาณงานมีมากกว่าจำนวนบุคลากร และการฝึกอบรมยังไม่เพียงพอ ส่งผลให้งานกระจุกตัวและเจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบหลายหน้าที่พร้อมกัน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 5 (2569) ระบุว่า “งานมีปริมาณมากกว่าบุคลากร การฝึกอบรมยังไม่เพียงพอ ทำให้งานกระจุกตัวและเจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบหลายหน้าที่พร้อมกัน”

(3) การจัดสรรทรัพยากรและผลกระทบต่อการทำงาน เมื่อพิจารณาในเชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ปัญหาดังกล่าวสะท้อนถึงข้อจำกัดด้านการจัดสรรกำลังคนและงบประมาณ ซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระยะยาว

(4) สรุปผลการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานยังไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับภาระงานที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานด้านการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตขาดความคล่องตัวและไม่สามารถบรรลุประสิทธิภาพได้อย่างเต็มศักยภาพ

#### **ประเด็นที่ 5 การติดตาม ประเมินผล และการดำเนินงานเชิงรุก**

(1) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต โดยช่วยให้หน่วยงานสามารถตรวจพบปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างเหมาะสม ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 3 (2569) ระบุว่า “การติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการทำงานเชิงรุก ช่วยให้การจัดเก็บภาษีมีประสิทธิภาพมากขึ้น” อย่างไรก็ตาม ระบบติดตามและประเมินผลยังขาดความเป็นปัจจุบันและความต่อเนื่อง

(2) การดำเนินงานเชิงรุกในการกำกับดูแลภาษี การดำเนินงานเชิงรุก เช่น การลงพื้นที่ตรวจสอบ มีบทบาทในการลดการหลีกเลี่ยงภาษีและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของระบบติดตามและประเมินผลทำให้ผลเชิงป้องกันยังไม่เกิดขึ้นอย่างเต็มศักยภาพ

(3) การบริหารรัฐกิจและการปรับตัวเชิงองค์กร ในมิติของการบริหารรัฐกิจ การมีระบบติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพช่วยให้หน่วยงานสามารถปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และลดการดำเนินงานเชิงรับ โดยการบูรณาการการติดตาม ประเมินผล และการดำเนินงานเชิงรุกเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพในระยะยาว

(4) การพัฒนากระบวนการจัดเก็บภาษีและเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 ได้นำเทคโนโลยีและระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ ส่งผลให้กระบวนการจัดเก็บภาษีมีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อจำกัดจากโครงสร้างการทำงานที่ซ้ำซ้อน ระบบตัวชี้วัด และระบบสารสนเทศที่ขาดการเชื่อมโยง

(5) การบริหารทรัพยากรบุคคลและการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาบุคลากรและการจัดสรรทรัพยากรยังไม่สอดคล้องกับภาระงาน ส่งผลต่อขีดความสามารถในการดำเนินงานของหน่วยงานโดยรวม จึงยังมีความจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้าง ระบบตัวชี้วัด เทคโนโลยี และการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีอย่างยั่งยืน

**วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 สามารถจำแนกออกได้ 5 ประเด็น**

**ประเด็นที่ 1 ระดับประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตและปัจจัยที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายรายได้**

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญจำนวน 10 คน พบว่า มุมมองต่อประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 แตกต่างกันตามระดับหน้าที่และประสบการณ์การทำงาน โดยสามารถจัดหมวดหมู่ประเด็นสำคัญได้ดังนี้

(1) ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีในภาพรวม ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีอยู่ในระดับ *ปานกลางถึงค่อนข้างดี* โดยผู้บริหารประเมินจากความสามารถในการจัดเก็บรายได้ใกล้เคียงเป้าหมายจากส่วนกลาง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 1 (2569) ระบุว่า “โดยภาพรวมเห็นว่าการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสำนักงานอยู่ในระดับที่ค่อนข้างดี สามารถจัดเก็บรายได้ใกล้เคียงเป้าหมายที่กำหนดไว้”

(2) ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของระดับหัวหน้าฝ่ายและระดับปฏิบัติการ ผู้ให้ข้อมูลในระดับหัวหน้าฝ่ายและระดับปฏิบัติการมีมุมมองที่ระมัดระวังมากขึ้น โดยเห็นว่าการจัดเก็บภาษียังมีข้อจำกัดด้านกระบวนการทำงาน ระบบงาน ทรัพยากรบุคคล และความร่วมมือของผู้เสียภาษี ส่งผลให้ประสิทธิภาพอยู่เพียงระดับปานกลาง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 3 และคนที่ 5 (2569) ระบุว่า “การจัดเก็บภาษีมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง เพราะในการทำงานจริงยังมีข้อจำกัดหลายอย่าง” และ “ถ้ามองจากเป้าหมายรายได้อาจดูว่าทำได้ดี แต่ถ้ามองจากภาระงานจริง ยังมีหลายส่วนที่ทำได้ไม่เต็มที่”

(3) ช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ ความแตกต่างของมุมมองสะท้อนถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายเชิงนโยบายกับบริบทการปฏิบัติงานจริง โดยเฉพาะความไม่สอดคล้องของเป้าหมายรายได้กับสภาพพื้นที่ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 7 (2569) ระบุว่า “เป้าหมายรายได้ที่กำหนดมาจากส่วนกลาง บางครั้งไม่สอดคล้องกับสภาพพื้นที่จริง”

(4) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดเก็บภาษี ผู้ให้ข้อมูลเห็นตรงกันว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจและกำลังซื้อของผู้ประกอบการในพื้นที่ที่มีผลต่อรายได้จากภาษี ซึ่งเป็นปัจจัยที่หน่วยงานไม่สามารถควบคุมได้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 9 (2569) ระบุว่า “สภาพเศรษฐกิจในพื้นที่และกำลังซื้อของผู้ประกอบการมีผลต่อรายได้จากภาษีอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้” ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตไม่สามารถประเมินจากตัวเลขรายได้เพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาร่วมกับข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง สภาพการทำงานจริง และปัจจัยภายนอก ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้สามารถใช้เป็นฐานในการอภิปรายผลและเสนอแนวทางพัฒนาในบทถัดไปของงานวิจัยได้อย่างเหมาะสม

## **ประเด็นที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างการบริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต**

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญจำนวน 10 คน พบว่า ปัญหาด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างการบริหาร เป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 อย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้ให้ข้อมูลทุกระดับมีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็นสำคัญดังนี้

(1) ปัญหาด้านนโยบาย กฎหมาย และระเบียบ ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่ากฎหมายและระเบียบมีความซับซ้อน เปลี่ยนแปลงบ่อย และบางประเด็นขาดความชัดเจน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและความไม่สม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 1 (2569) ระบุว่า “กฎหมายและระเบียบของกรมสรรพสามิตมีรายละเอียดค่อนข้างมาก และมีการปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ เจ้าหน้าที่ต้องใช้เวลาในการศึกษาทำความเข้าใจ ซึ่งบางครั้งก็ส่งผลต่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน” ขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 2 (2569) สะท้อนว่า “กฎหมายบางประเด็นเขียนไว้ค่อนข้างกว้าง พอเอามาใช้จริงในพื้นที่ก็ต้องตีความกันเอง” ในระดับปฏิบัติการ ความไม่ชัดเจนดังกล่าวเพิ่มภาระงานและก่อให้เกิดความล่าช้า ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 6 (2569) ระบุว่า “บางครั้งระเบียบหรือแนวปฏิบัติยังไม่ชัดเจน ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องสอบถามหลายฝ่าย หรือรอคำสั่งจากส่วนกลาง ส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า”

(2) ปัญหาด้านโครงสร้างการบริหารและการสั่งการ โครงสร้างการบริหารแบบรวมศูนย์และการสั่งการหลายระดับ ส่งผลให้การตัดสินใจขาดความคล่องตัวและไม่ทันต่อสถานการณ์ในพื้นที่ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 3 และคนที่ 7 (2569) ระบุว่า “การทำงานต้องผ่านการอนุมัติหลายชั้นตอน” และ “โครงสร้างการแบ่งงานบางส่วนยังมีความซ้ำซ้อน” นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 8 (2569) ยังสะท้อน

ผลกระทบต่อโอกาสในการจัดเก็บภาษีว่า “ไม่สามารถตัดสินใจได้ทันที ต้องรอคำสั่งจากส่วนกลาง ทำให้เสียโอกาสในการจัดเก็บภาษี”

(3) ปัญหาด้านบุคลากร ภาระงาน และการพัฒนาศักยภาพ ผู้ให้ข้อมูลเห็นตรงกันว่า การขาดแคลนบุคลากร ภาระงานที่สูง และการพัฒนาทักษะที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของภารกิจ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบหลายหน้าที่พร้อมกัน เกิดความล่าช้า ความเครียด และความเสี่ยงต่อคุณภาพงาน โดยเฉพาะระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมที่ใช้แนวทางเดียวกันทั่วประเทศ ซึ่งยังไม่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ที่มีความซับซ้อน ปัญหาและอุปสรรคเชิงโครงสร้างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตไม่ได้ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของนโยบาย กฎหมาย โครงสร้างการบริหาร และการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นฐานในการอภิปรายผลและเสนอแนวทางปรับปรุงเชิงนโยบายในบทถัดไปได้อย่างเหมาะสม

### ประเด็นที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากร ภาระงาน และการพัฒนาศักยภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากร ภาระงาน และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญจำนวน 10 คน พบว่า ปัญหาดังกล่าวเป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 โดยผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญเกือบทุกระดับมีความเห็นสอดคล้องกันว่า จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับภารกิจและจำนวนสถานประกอบการในพื้นที่ เป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการปฏิบัติงาน

(1) ปัญหาด้านจำนวนบุคลากรและภาระงาน ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญในระดับผู้บริหารสะท้อนว่าพื้นที่สมุทรปราการ 1 มีความซับซ้อนทางเศรษฐกิจ มีสถานประกอบการและผู้เสียภาษีจำนวนมาก ส่งผลให้ภารกิจของสำนักงานมีความหลากหลาย ทั้งด้านการจัดเก็บ การตรวจสอบ และการให้คำปรึกษา ขณะที่อัตรากำลังเจ้าหน้าที่มีจำกัด ทำให้ภาระงานต่อบุคลากรค่อนข้างสูง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 1 (2569) ระบุว่า “พื้นที่สมุทรปราการมีสถานประกอบการจำนวนมากและหลากหลายประเภท แต่จำนวนเจ้าหน้าที่มีจำกัด ทำให้ภาระงานต่อคนค่อนข้างสูง” ในระดับหัวหน้าฝ่ายและระดับปฏิบัติการ พบว่า เจ้าหน้าที่หนึ่งคนต้องรับผิดชอบหลายหน้าที่พร้อมกัน ทั้งงานตรวจสอบ งานติดตาม และงานเอกสาร ส่งผลให้ไม่สามารถลงรายละเอียดในแต่ละงานได้อย่างเต็มที่ และเพิ่มความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 3 (2569) ระบุว่า “เจ้าหน้าที่หนึ่งคนต้องรับผิดชอบหลายหน้าที่ ทั้งงานตรวจสอบ งานติดตาม และงานเอกสาร ทำให้ไม่สามารถลงรายละเอียดในแต่ละงานได้อย่างเต็มที่”

(2) ผลกระทบต่อคุณภาพงานและแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญในระดับปฏิบัติการยังสะท้อนถึงภาวะงานล้นมือและความกดดันจากการทำงานหลายด้านพร้อมกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 5 (2569) ระบุว่า “บางช่วงต้องทำงานหลายอย่างพร้อมกัน ทั้งลงพื้นที่ ตรวจสอบเอกสาร และรายงานผล ทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่าย และรู้สึกกดดันค่อนข้างมาก”

(3) ปัญหาด้านการพัฒนาศักยภาพและการฝึกอบรม ในด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผลการวิเคราะห์พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ โดยเฉพาะด้านกฎหมายภาษีสรรพสามิตและเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับลักษณะงานเฉพาะของแต่ละตำแหน่ง เนื่องจากการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นรูปแบบมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ ซึ่งไม่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ที่มีความซับซ้อนสูง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 6 ได้สะท้อนว่า “งานภาษีสรรพสามิตมีรายละเอียดค่อนข้างเฉพาะ แต่การฝึกอบรมบางครั้งยังไม่ครอบคลุม หรือไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระบบงาน”

#### ประเด็นที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคด้านกระบวนการทำงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญจำนวน 10 คน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านกระบวนการทำงานและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 แม้หน่วยงานจะมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในหลายขั้นตอนของกระบวนการจัดเก็บภาษี แต่การดำเนินงานในทางปฏิบัติยังคงเผชิญกับข้อจำกัดทั้งด้านความเสถียรของระบบ การเชื่อมโยงข้อมูล และความสอดคล้องระหว่างกระบวนการทำงานกับศักยภาพของเทคโนโลยีที่มีอยู่

##### (1) มุมมองเชิงบวกต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการจัดเก็บภาษี

ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญในระดับผู้บริหารส่วนใหญ่มองว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ช่วยเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว และลดภาระงานด้านเอกสารของเจ้าหน้าที่ได้ในระดับหนึ่ง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 1 (2569) ระบุว่า “การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ช่วยลดขั้นตอนการทำงานด้านเอกสาร และเพิ่มความสะดวกให้กับทั้งเจ้าหน้าที่และผู้เสียภาษี”

(2) ข้อจำกัดด้านการใช้งานระบบและความเสถียรของเทคโนโลยี ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญในระดับหัวหน้าฝ่ายและระดับปฏิบัติการเห็นว่า การใช้งานระบบเทคโนโลยีในทางปฏิบัติยังไม่สามารถสนับสนุนการทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในขั้นตอนการตรวจสอบและการติดตามภาษี ซึ่งยังต้องพึ่งพาเอกสารประกอบจำนวนมากและมีการตรวจสอบข้อมูลซ้ำหลายครั้ง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 3 (2569) สะท้อนว่า “แม้จะมีระบบช่วยในการยื่นแบบและชำระภาษี แต่ในขั้นตอนการตรวจสอบยังต้องใช้เอกสารประกอบจำนวนมาก และต้องตรวจข้อมูลซ้ำหลายรอบ” ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 6 (2569) ได้สะท้อนถึงปัญหาด้านความเสถียรของระบบว่า “บางช่วงระบบมีปัญหาหรือใช้งานไม่ได้เต็มที่ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องกลับมาใช้วิธีการแบบเดิม ส่งผลให้การทำงานล่าช้า”

(3) ปัญหาด้านการเชื่อมโยงข้อมูลและการใช้ข้อมูลเชิงบูรณาการ นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญในระดับปฏิบัติการยังสะท้อนว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูลอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์หรือวางแผนการจัดเก็บภาษีเชิงรุกได้อย่างเต็มที่ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 5 (2569) ระบุว่า “ข้อมูลผู้เสียภาษีและข้อมูลการจัดเก็บยังอยู่แยกกันหลายระบบ ต้องดึงข้อมูลจากหลายแหล่ง ทำให้เสียเวลาและอาจเกิดความคลาดเคลื่อน”

(4) ความไม่สอดคล้องระหว่างกระบวนการทำงานกับระบบดิจิทัล เมื่อพิจารณาในเชิงกระบวนการทำงาน พบว่า แม้เทคโนโลยีจะช่วยลดภาระงานในบางขั้นตอน แต่กระบวนการทำงานโดยรวมยังคงมีลักษณะซ้ำซ้อนและไม่สอดคล้องกับการทำงานในระบบดิจิทัลอย่างแท้จริง โดยเจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติงานทั้งในระบบอิเล็กทรอนิกส์และระบบเอกสารควบคู่กันไป ส่งผลให้ภาระงานเพิ่มขึ้นและประสิทธิภาพลดลง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 7 (2569) สะท้อนว่า “แม้จะมีระบบออนไลน์ แต่ในทางปฏิบัติก็ต้องจัดทำเอกสารกระดาษควบคู่ไปด้วย ทำให้ภาระงานไม่ได้ลดเท่าที่ควร”

(5) ช่องว่างระหว่างนโยบายรัฐดิจิทัลกับการปฏิบัติจริงในพื้นที่ การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างระบบราชการ ปัญหาดังกล่าวสะท้อนถึงช่องว่างระหว่างนโยบายรัฐดิจิทัลกับการนำไปปฏิบัติจริงในระดับพื้นที่ กล่าวคือ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีมักมุ่งเน้นการเพิ่มเครื่องมือใหม่ โดยไม่ได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานเดิมควบคู่กัน ส่งผลให้ไม่สามารถใช้ศักยภาพของเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 8 (2569) ระบุว่า “ระบบเทคโนโลยีถูกพัฒนามาจากส่วนกลาง แต่บางครั้งไม่สอดคล้องกับบริบทการทำงานในพื้นที่ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องปรับวิธีทำงานกันเอง”

(6) ข้อจำกัดด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีของบุคลากร นอกจากนี้ ปัญหาด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรบางส่วนยังเป็นอุปสรรคต่อการใช้ระบบเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 4 ระบุว่า “เจ้าหน้าที่บางคนยังไม่คุ้นเคยกับระบบใหม่ ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ ทำให้การทำงานช่วงแรกค่อนข้างช้า”

### **วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติในการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1**

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตออกเป็น 2 ประเด็นหลัก ตามคำถามการวิจัยข้อ 3.1 และ 3.2 ได้แก่ แนวทางเชิงนโยบาย และแนวทางเชิงปฏิบัติ โดยผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีไม่สามารถดำเนินการในมิติใดมิติหนึ่งเพียงลำพัง หากแต่ต้องอาศัยการปรับปรุงเชิงโครงสร้างควบคู่กับการพัฒนากระบวนการทำงานในระดับพื้นที่อย่างเป็นระบบ

#### **ประเด็นที่ 1 แนวทางเชิงนโยบายในการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต**

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นแนวทางเชิงนโยบายในการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญจำนวน 10 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญทุกระดับมีความเห็นสอดคล้องกันว่า แนวทางเชิงนโยบายเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตในระยะยาว โดยเฉพาะนโยบายจากส่วนกลางซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1

(1) นโยบายที่มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญเห็นตรงกันว่า นโยบายการจัดเก็บภาษีที่ใช้กรอบมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศอาจไม่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ขาดความคล่องตัว ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 1 (2569) ระบุว่า “หากนโยบายจากส่วนกลางมีความยืดหยุ่นและคำนึงถึงสภาพพื้นที่มากขึ้น จะช่วยให้การบริหารจัดเก็บภาษีมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดมากขึ้น”

(2) นโยบายด้านการใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ในการวางแผน ในมิตินโยบายด้านข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญเน้นย้ำถึงความสำคัญของการส่งเสริมการใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การจัดเก็บภาษีอย่างเป็นระบบ โดยผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 2 ระบุว่า “หากมีนโยบายที่สนับสนุนการใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ในการวางแผนการจัดเก็บภาษี จะช่วยให้การติดตามผู้เสียภาษีมีความแม่นยำ และลดการสูญเสียรายได้ของรัฐได้”

(3) นโยบายด้านการติดตาม ประเมินผล และการทำงานเชิงรุก ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญยังเห็นว่า นโยบายที่สนับสนุนการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการดำเนินงานเชิงรุก มีบทบาทสำคัญในการลดความเสี่ยงจากการหลีกเลี่ยงภาษีและป้องกันความเสียหายต่อรายได้ของรัฐ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 3 (2569) ระบุว่า “การติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการทำงานเชิงรุก ช่วยให้การจัดเก็บภาษีมีประสิทธิภาพมากขึ้น”

(4) นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแรงจูงใจในการทำงาน ในมิติด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญในระดับปฏิบัติการเห็นว่า นโยบายด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 7 (2569) ระบุว่า “หากมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาทักษะและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ จะช่วยให้เจ้าหน้าที่มีแรงจูงใจและทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพมากขึ้น”

## ประเด็นที่ 2 แนวทางเชิงปฏิบัติในการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี

### สรรพสามิต

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นแนวทางเชิงปฏิบัติในการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญ พบว่า แนวทางเชิงปฏิบัติในระดับพื้นที่ ควรมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การกำหนดแนวทางการบังคับใช้กฎหมายที่ชัดเจน และการสร้างความร่วมมือกับผู้เสียภาษี เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตอย่างเป็นรูปธรรม

(1) การปรับปรุงกระบวนการทำงานและลดความซ้ำซ้อน ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญเห็นตรงกันว่า การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความกระชับ และลดภาระงานด้านเอกสารที่ซ้ำซ้อน จะช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถมุ่งเน้นภารกิจหลักด้านการติดตามและการจัดเก็บภาษีได้มากขึ้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 5 (2569) ระบุว่า “ควรปรับขั้นตอนการทำงานให้กระชับขึ้น และลดงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีเวลาไปติดตามผู้เสียภาษีมากขึ้น”

(2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญเห็นว่า การพัฒนาระบบเทคโนโลยีให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างครบถ้วน จะช่วยลดระยะเวลาในการตรวจสอบ และเพิ่มความถูกต้องของการจัดเก็บภาษี ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 6 (2569) ให้ความเห็นว่า “หากระบบเทคโนโลยีสามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ครบถ้วน จะช่วยลดเวลาการตรวจสอบ และเพิ่มความถูกต้องของการจัดเก็บภาษี”

(3) การกำหนดแนวทางการบังคับใช้กฎหมายที่ชัดเจน ในมิติด้านกฎหมาย ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญเสนอว่า ควรมีแนวทางการบังคับใช้กฎหมายที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อเสริมความมั่นใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และลดข้อโต้แย้งจากผู้เสียภาษี ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 4 (2569) ระบุว่า “ควรมีแนวทางการบังคับใช้กฎหมายที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน”

(4) การสื่อสารและสร้างความร่วมมือกับผู้เสียภาษี นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญยังเห็นว่า การสื่อสารและการให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการเกี่ยวกับกฎหมายและขั้นตอนการจัดเก็บภาษี เป็นอีกปัจจัยสำคัญในการลดปัญหาการหลีกเลี่ยงภาษี และเพิ่มความร่วมมือจากผู้เสียภาษี ดังที่ผู้ให้ข้อมูลบุคคลสำคัญคนที่ 9 (2569) กล่าวว่า “การให้ความรู้และสร้างความเข้าใจแก่ผู้ประกอบการจะช่วยลดปัญหาการหลีกเลี่ยงภาษี”

#### อภิปรายผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ข้อ 1 เพื่อศึกษากระบวนการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต ในเชิงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1**

ผู้วิจัยได้ พบว่า สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 มีการดำเนินการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตภายใต้กรอบกฎหมายและระเบียบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนและเคร่งครัด ส่งผลให้กระบวนการจัดเก็บภาษีมีความถูกต้อง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ แสดงให้เห็นถึงความรอบคอบและความชอบธรรมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐ ทั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดด้านประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐของ ฌ็องฟงต์ บัญเหลือ (2562, หน้า 26-27) ซึ่งเสนอว่าการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในมิติของประสิทธิภาพด้านการใช้ทรัพยากรและระยะเวลา พบว่ากระบวนการดำเนินงานยังคงมีลักษณะซ้ำซ้อน โดยเฉพาะการปฏิบัติงานที่ต้องดำเนินควบคู่กันระหว่างระบบอิเล็กทรอนิกส์และระบบเอกสาร ส่งผลให้ไม่สามารถลดภาระงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และการใช้กำลังคนของเจ้าหน้าที่ลงได้ อย่างเป็นรูปธรรม ประเด็นดังกล่าวทำให้ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับแนวคิดด้านประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของ วีระยุทธ พรพจน์ธนาต (2567, หน้า 117-119) ซึ่งเสนอว่าการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพควรสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังไม่สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ ปะการัง ชื่นจิตร (2567, หน้า 28) ที่ให้ความสำคัญกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและการเพิ่มความคล่องตัวผ่านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เนื่องจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงานยังเป็นเพียงการเสริมกระบวนการดำเนินงานเดิม โดยมีได้มีการปรับโครงสร้างหรือออกแบบกระบวนการจัดเก็บภาษีใหม่ทั้งระบบ จึงยังไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพเชิงการบริหารจัดการได้อย่าง

แท้จริงตามกรอบแนวคิดดังกล่าวผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 เป็นผลจากปัจจัยด้านบุคลากร กระบวนการทำงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ และบริบทพื้นที่ที่มีความเชื่อมโยงกัน และส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีโดยรวมของหน่วยงาน ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ เกริกเกียรติ พิพัฒนเสวีธรรม (2557, อ้างถึงใน อิศน์ ดาราเพ็ญ หน้า 17-18) ที่ชี้ว่าประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐต้องพิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยแวดล้อมร่วมกัน ในด้านบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า การขาดแคลนอัตรากำลัง ภาระงานที่กระจุกตัว และการถ่ายทอดความรู้ที่ไม่เป็นระบบ ทำให้การปฏิบัติงานพึ่งพาความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคลมากกว่าระบบงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิภา พิงวิวัฒน์กุล (2568, หน้า 3) ด้านกระบวนการทำงานและเทคโนโลยี ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้โดยไม่ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างแท้จริง ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนของงาน และไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้ และสอดคล้องกับข้อเสนอของ Hammer และ Champy (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567ค, หน้า 33-34) ที่ชี้ว่าการไม่ปรับปรุงองค์การจะจำกัดผลของเทคโนโลยีต่อประสิทธิภาพการทำงานสำหรับด้านบริบทพื้นที่ ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ วสันต์ เหลืองประภัสร์ (2548, อ้างถึงใน ประการัง ชื่นจิตร, 2567, หน้า 29) ที่ระบุว่าพื้นที่เศรษฐกิจซับซ้อนต้องใช้ทรัพยากรในการจัดเก็บภาษีสูงซึ่งสอดคล้องกับบริบทของจังหวัดสมุทรปราการ

### **วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1**

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตควรมุ่งเน้นการพัฒนาเชิงระบบ ทั้งด้านกระบวนการทำงาน บุคลากร และการใช้เทคโนโลยีอย่างบูรณาการ เพื่อแก้ไขข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่พบจากการวิจัย เมื่อพิจารณาแนวทางดังกล่าว พบว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารของ Drucker (1995 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567ก, หน้า 32) ที่เน้นว่าการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากการจัดการกระบวนการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าปัญหาประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยมาตรการเฉพาะหน้า หากแต่ต้องอาศัยการปรับปรุงเชิงโครงสร้างทั้งระบบ นอกจากนี้ แนวคิดของ จักรภพ ธรรมณี (2568, หน้า 5) ที่กล่าวถึงความจำเป็นในการปรับบทบาทภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ยังมีความสอดคล้องกับข้อค้นพบของงานวิจัย ซึ่งชี้ว่าการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตต้องเผชิญกับบริบททางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หากไม่ปรับบทบาทและกระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีจะยังคงถูกจำกัดอยู่ในระดับเดิม

### **วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติในการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1**

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตควรมุ่งเน้นการพัฒนาเชิงระบบ ทั้งด้านกระบวนการทำงาน บุคลากร และการใช้เทคโนโลยีอย่างบูรณาการ เพื่อแก้ไขข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่พบจากการวิจัย เมื่อพิจารณาแนวทางดังกล่าว พบว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารของ Drucker (1995 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567ก, หน้า 32) ที่เน้นว่าการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากการจัดการกระบวนการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นอย่าง

ชัดเจนว่าปัญหาประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยมาตรการเฉพาะหน้า หากแต่ต้องอาศัยการปรับปรุงเชิงโครงสร้างทั้งระบบ

นอกจากนี้แนวคิดของ จักรภพ ศรมณี (2568, หน้า 5) ที่กล่าวถึงความจำเป็นในการปรับบทบาทภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ยังมีความสอดคล้องกับข้อค้นพบของงานวิจัย ซึ่งชี้ว่าการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตต้องเผชิญกับบริบททางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หากไม่ปรับบทบาทและกระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีจะยังคงถูกจำกัดอยู่ในระดับเดิม

#### ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต กรณีศึกษาสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรปราการ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษากระบวนการจัดเก็บภาษี ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในระดับพื้นที่ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตไม่ได้พิจารณาเพียงผลสัมฤทธิ์ด้านรายได้เท่านั้น แต่เป็นผลจากความเชื่อมโยงระหว่างนโยบาย กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ โครงสร้างการบริหารจัดการ และศักยภาพของหน่วยงานระดับพื้นที่ ภายใต้บริบททางเศรษฐกิจและข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อเสนอแนะออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

##### 1. ข้อเสนอเชิงนโยบาย (ระดับกรม / ส่วนกลาง)

(1.1) การกำหนดเป้าหมายการจัดเก็บภาษีตามบริบทพื้นที่ ควรกำหนดให้การตั้งเป้าหมายการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตเป็นลักษณะ “เป้าหมายเชิงพื้นที่ (Area-based Target)” โดยใช้ข้อมูลโครงสร้างเศรษฐกิจในพื้นที่ เช่น จำนวนโรงงาน ประเภทสินค้า ปริมาณการขนส่ง และความเสี่ยงในการหลีกเลี่ยงภาษีเป็นฐานในการกำหนดเป้าหมาย แทนการใช้เป้าหมายแบบเดียวกันทั่วประเทศ เพื่อให้เป้าหมายมีความสอดคล้องกับศักยภาพและข้อจำกัดของแต่ละพื้นที่

(1.2) การจัดตั้งกลไกสะท้อนข้อมูลจากพื้นที่สู่ส่วนกลาง ควรจัดตั้งคณะทำงานหรือช่องทางอย่างเป็นทางการให้สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สามารถรายงานปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอเชิงปฏิบัติจากการทำงานจริงต่อส่วนกลางอย่างสม่ำเสมอ เช่น รายงานรายไตรมาสหรือเวทีแลกเปลี่ยนเชิงนโยบาย เพื่อให้การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติมีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง

(1.3) การปรับระบบประเมินผลการจัดเก็บภาษี ควรปรับเกณฑ์การประเมินผลการจัดเก็บภาษีให้พิจารณามากกว่าผลสัมฤทธิ์ด้านรายได้ โดยเพิ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการ เช่น ความรวดเร็วในการดำเนินงาน ความถูกต้องของข้อมูล ภาระงานของเจ้าหน้าที่ และระดับความร่วมมือของผู้ประกอบการ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีในเชิงองค์รวม

##### 2. ข้อเสนอเชิงการบริหารจัดการ (ระดับสำนักงานพื้นที่)

(2.1) การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดความซ้ำซ้อน ควรทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในสำนักงาน โดยเฉพาะกระบวนการตรวจสอบเอกสารและการรายงานผล เพื่อปรับลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น และจัดทำแนวปฏิบัติมาตรฐาน (Standard Operating Procedures: SOPs) ที่ชัดเจน เพื่อให้การทำงานมีความรวดเร็วและลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติ

(2.2) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงบูรณาการ ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลการจดทะเบียน การยื่นแบบ การชำระภาษี และการตรวจสอบสินค้าไว้ในระบบเดียวกัน เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างครบถ้วน ลดภาระงานด้านเอกสาร และเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบและติดตามผู้ประกอบการกลุ่มเสี่ยง

(2.3) การบริหารจัดการกำลังคนตามภาระงานจริง ควรจัดทำการวิเคราะห์ภาระงาน ของสำนักงาน สรรพสามิตพื้นที่ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับลักษณะงานและความซับซ้อน ของพื้นที่ พร้อมทั้งพิจารณาการกระจายงานให้สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่าย

(2.4) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างตรงจุด ควรจัดอบรมและพัฒนาความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ใน ประเด็นเฉพาะ เช่น กฎหมายสรรพสามิตที่มีความซับซ้อน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบ และ ทักษะการสื่อสารกับผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มความถูกต้องในการปฏิบัติงานและลดความขัดแย้งในการบังคับใช้ กฎหมาย

### 3. ข้อเสนอเชิงการมีส่วนร่วมของผู้ประกอบการ

#### (3.1) การสื่อสารเชิงรุกเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายโดยสมัครใจ

ควรจัดกิจกรรมหรือช่องทางการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เช่น การประชุมชี้แจง แนวปฏิบัติออนไลน์ หรือคู่มือการเสียภาษีที่เข้าใจง่าย เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ผู้ประกอบการ ลดความคลาดเคลื่อนใน การสำแดงข้อมูล และส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายโดยสมัครใจ

(3.2) การสร้างความร่วมมือระหว่างรัฐและผู้ประกอบการ ควรส่งเสริมแนวคิดความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ระหว่างหน่วยงานรัฐกับผู้ประกอบการ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการเสนอข้อคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งจะช่วยลดแรงต้านในการจัดเก็บภาษี และเพิ่มความน่าเชื่อถือ ของระบบภาษีสรรพสามิต

4. ข้อเสนอสำหรับการวิจัยในอนาคต ควรขยายการศึกษาไปยังสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่อื่นที่มี บริบทแตกต่างกัน และดำเนินการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ จัดเก็บภาษีในระดับระบบ รวมทั้งศึกษามุมมองของผู้ประกอบการและผู้เสียภาษี เพื่อให้ได้ภาพรวมของ ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีจากทุกภาคส่วน

- กรมสรรพสามิต. (2560). พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560. สืบค้นเมื่อ 5 ธันวาคม 2568, จาก <https://www.excise.go.th/cs/groups/public/documents/document/dwnt/mjk4/~edisp/uatucm298930.pdf>,
- กรมสรรพากร. (ม.ป.ป.). ข้อมูลระบบภาษีของประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 5 ธันวาคม 2568,
- จักรภพ ศรีมณี. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายวิชา PAD 6301 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ณัฐพงศ์ บุญเหลือ. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการคลังสาธารณะและงบประมาณแผ่นดิน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ปะการัง ชื่นจิตร์. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาข้อสอบและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- มนตรี จังชนสมบัติ, ปิยฉัตร จารุธีรศักดิ์. (2561) การภาษีอากร. ใน ภาษีสรรพสามิต รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. (2560). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560. สืบค้นเมื่อ 5 ธันวาคม 2568, จาก <https://www.senate.go.th/assets/portals/13/files/รัฐธรรมนูญ%202560.pdf>
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567ก-2567ง). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์กุล. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายวิชา PAD 6301 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2563). รายงานสถานการณ์การบริโภคสุราและยาสูบ อศนี ดาราเพ็ญ. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่นครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต).มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. STOU Institutional Repository. สืบค้น 5 ธันวาคม 2568, จาก <https://ir.stou.ac.th>

#### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 7.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 7.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 7.

- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 7.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 7.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 7.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 7.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 7.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 7.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 7.