

FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: A CASE OF REVENUE DEPARTMENT, THAILAND

Aimorn Ponwattanakul^{1*}

¹Graduate School of Commerce, Burapha University, Chon Buri 20131, Thailand

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the organizational effectiveness factor of the revenue department in Thailand. This study is a qualitative research which employed focus group interviews covering a data collection method, actual workplace observation, reading meeting minutes and other related information. The crucial contributors are referred to nine special qualified persons who are involved in and related to a revenue department at both management and operation level. The focus groups were organized twice on 18 October 2013 and 18 November 2013. Equipment used for recording data is audio recorder and camcorder. Publishing only on an academic purposes, the researcher has permission to collect information from the focus group and keep all information confidentially. This research used a content analysis and then grouping related data aligned with the research purposes.

The findings are that: the organizational effectiveness factor of the revenue department consisted of 8 components: 1) Organization Structure: a mixed structure emphasizing on a success at work 2) Internal Environment: an environment that fosters a participation in workplace 3) Motivation: both internal and external factor 4) Satisfaction: an employee's satisfaction in workplace 5) Organization Flexibility: an ability to adapt for change and resist a political interference. 6) Technology and Innovation: a modern technology as well as an R&D unit in order to create and develop new things 7) Strategic Plan Planning: a vision and the development of strategic plan within the Thai Revenue Department comparing with other countries 8) Productivity: A production of high quality at the lowest cost.

Keywords: Organizational effectiveness, revenue department taxation, Thailand

*Corresponding author: E-mail address: aimorn.phon@gmail.com

องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การจัดเก็บภาษีกรมสรรพากร ในประเทศไทย

เอมอร พลวัฒนกุล¹

¹วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี 20131, ประเทศไทย

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากรในประเทศไทยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) การสังเกตสถานที่ทำงานจริง การอ่านบันทึกการประชุมและข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้อง ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจากทั้งภายใน และภายนอกกรมสรรพากร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับองค์การสรรพากรทั้งระดับบริหารและปฏิบัติงานในประเทศไทย จำนวน 9 คน ดำเนินการสนทนากลุ่ม จำนวน 2 ครั้งในวันที่ 18 ตุลาคม 2556 และ วันที่ 18 พฤศจิกายน 2556 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นเครื่องบันทึกเสียงและเครื่องถ่ายภาพ ผู้วิจัยได้มีการขออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลก่อนทุกครั้งและจัดเก็บข้อมูลเป็นความลับ จะเผยแพร่เฉพาะในเชิงวิชาการเท่านั้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา(Content Analysis) จัดกลุ่มเนื้อหาข้อมูลที่สอดคล้องและตรงประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากร ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) ที่ผสมผสานหลากหลายรูปแบบโดยเน้นที่ผลสำเร็จของงาน 2) ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงาน 3) ด้านแรงจูงใจ (Motivation) ในการทำงานของบุคลากรที่ครอบคลุมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก 4) ด้านความพึงพอใจ (Satisfaction) ของพนักงานต่อการทำงานในองค์การ 5) ด้านความยืดหยุ่นขององค์การ (Organization Flexibility) ที่มีความสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและด้านทานการแทรกแซงทางการเมือง 6) ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation) ที่ทันสมัยและมีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาเฉพาะทางเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ 7) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan Planning) ที่มีวิสัยทัศน์ ก้าวทันการพัฒนาของนานาประเทศและ8) ด้านผลิตภาพ (Productivity) ขององค์การที่มีคุณภาพสูงและใช้ต้นทุนต่ำ

คำสำคัญ: องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ, การจัดเก็บภาษีกรมสรรพากร, ประเทศไทย

บทนำ

องค์การ (Organization) ปัจจุบันอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และตลอดเวลา ต่างต้องปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง ให้ประสบความสำเร็จ สามารถแข่งขัน และอยู่รอดได้เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่มีประสิทธิผล (Effectiveness Organization) จะสามารถดำเนินงานตามนโยบายหรือแผนที่วางไว้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

เป็นองค์การที่มีความมั่นคง มีประสิทธิภาพ มีความเจริญก้าวหน้า มีผลผลิตสูง มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถผสมผสานความต้องการของสมาชิกในองค์การกับความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การ และเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมได้

กรมสรรพากร เป็นหน่วยงานหลักในการจัดเก็บรายได้ภาษีอากรของรัฐบาล เพื่อใช้จ่ายในการบริหารและ

พัฒนาประเทศ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สำคัญทางเศรษฐกิจด้านต่างๆ เสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีอากรต่อกระทรวงการคลังและรัฐบาล รวมทั้งประชาสัมพันธ์ชี้แจงการเสียภาษีอากรให้ประชาชนเข้าใจ เพื่อจะได้เสียภาษีให้ถูกต้องตามกฎหมาย นอกจากนี้ กรมสรรพากรยังมีส่วนสำคัญในการดำเนินการทางด้านภาษีอากรเพื่อสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจเอกชนและของประเทศในเวทีโลกด้วย (กรมสรรพากร, 2547)

จากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา การจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากรมีความยุ่งยากและมีข้อจำกัดในหลายด้าน กล่าวคือ ความสามารถในการเสียภาษีของประชาชนลดลง ขณะที่เป้าหมายของการจัดเก็บภาษีกลับเพิ่มขึ้น ในขณะที่ประเทศจำเป็นต้องมีมาตรการทางภาษีเพื่อช่วยสนับสนุนการฟื้นตัวของภาคเศรษฐกิจภายหลังจากวิกฤตดังกล่าว กรมสรรพากรจึงได้มีนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี และการให้บริการที่ดี เพื่อเพิ่มความสมัครใจในการเสียภาษี โดยการเร่งปรับปรุงการบริหารงาน ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นแกนนำในการให้บริการผู้เสียภาษีด้านต่างๆ การกำกับดูแลการเสียภาษีให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบันเพื่อลดภาระและปัญหาการตรวจสอบภาษีย้อนหลัง รวมทั้งวางรากฐานทางด้านระบบ IT เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการใหม่ๆ แก่ผู้เสียภาษีให้รวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนการปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเป็นผลทำให้กรมสรรพากรสามารถจัดเก็บภาษีได้เกินประมาณการ และมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการช่วยกอบกู้วิกฤตเศรษฐกิจ ฟื้นฟูเศรษฐกิจ และช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานะการคลังที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง (กรมสรรพากร, 2555)

ประกอบกับประเทศไทยเป็นหนึ่งในสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC: ASEAN Economic Community) ซึ่งได้ประกาศความร่วมมือกันทางด้านเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อให้เกิดเขตการผลิตเดียว ตลาดเดียว (Single market and production base) (กรมศุลกากร, 2556) ถือเป็นหนึ่งความท้าทายต่อความสามารถในการจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากร ทั้งนี้เพราะการเปิดเสรีให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการ รวมถึงทุน

และแรงงานได้โดยเสรี ส่งผลต่อโครงสร้างรายได้ภายในแต่ละประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จะทำให้แต่ละประเทศมีอศิปโตยในการกำหนดคนนโยบายภาษีลดน้อยลง จึงเก็บภาษีได้ยากขึ้น และในขณะเดียวกันก็ส่งผลให้รายได้ของประเทศลดลงอย่างเห็นได้ชัดเจน คือ เงินได้รายได้จากหน่วยงานกรมศุลกากรไม่สามารถเรียกเก็บภาษีอากรนำเข้าและส่งออกจากประเทศในกลุ่มสมาชิกด้วยกันได้ แต่รัฐบาลยังคงต้องใช้จ่ายจำนวนมหาศาลในการพัฒนาประเทศ กรมสรรพากรในฐานะหน่วยงานที่จัดเก็บรายได้ได้สูงสุดจึงต้องเข้ามารับภาระในการจัดหารายได้ที่ขาดหายไป นอกจากนี้จากการเปรียบเทียบโครงสร้างภาษีของไทยกับประเทศอาเซียนพบว่า อัตราภาษีเงินได้ของไทยค่อนข้างสูง ในขณะที่อัตราภาษีมูลค่าเพิ่มต่ำที่สุด ส่วนเรื่องระบบการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีเพื่อส่งเสริมการลงทุนของไทยโดยผ่านสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน หรือ Thailand Board of Investment (BOI) ก็ยังก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมระหว่างผู้ประกอบการ ทำให้รัฐบาลต้องสูญเสียรายได้ภาษีเป็นอันมาก โดยไม่ปรากฏว่า ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับประเทศไทยคุ้มค่ากับต้นทุนที่สังคมต้องสูญเสียไปหรือไม่ (ปิ่นฉัตร อนันตอภิบุตร, 2554) หรือเกิดประสิทธิผลตามที่กำหนดเป้าหมายไว้หรือไม่

อย่างไรก็ดี ถึงแม้แนวโน้มของสถานการณ์การจัดเก็บภาษีของประเทศดีขึ้นเป็นลำดับ แต่ยังคงมีความท้าทายต่อกรมสรรพากรในการคงประสิทธิภาพการทำงานเต็มขีดสมรรถนะเช่นเดิมโดยพิจารณาจาก การประเมินผลการปฏิบัติราชการของกระทรวงการคลังใน 2 มิติ คือ มิติภายนอก และมิติภายใน ซึ่งมิติภายนอกคือ การประเมินประสิทธิผลและการประเมินคุณภาพ มิติภายใน คือ การประเมินประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร (กรมสรรพากร, 2555) ประสิทธิผลองค์กรซึ่งเป็นหนึ่งในเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพองค์กรกรมสรรพากรนั้น เป็นค่าที่ใช้กล่าวอยู่เสมอในการรักษาระดับการปฏิบัติงานที่สามารถทำให้มีการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าประสิทธิผลเป็นสิ่งที่ใช้ในการตัดสินใจขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารองค์การว่าประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด (วิเชียร วิทยอุดม, 2555, 2-1)

จากความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่มีความเป็นพลวัตดังกล่าวข้างต้น กรมสรรพากรจึงควรมีการปรับเปลี่ยนองค์การและเตรียมความพร้อมในการพัฒนาองค์การและการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการจัดเก็บภาษีให้ได้ตามเป้าหมาย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากรศึกษาเฉพาะกรณีประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางให้้องค์การสามารถรองรับการปรับตัวเพื่อการบริหารองค์การให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ประกอบการภาคเอกชน และภาครัฐ ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในอนาคตอันใกล้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากร ของประเทศไทย

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาประสิทธิผลขององค์การจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากรศึกษาเฉพาะกรณีกรมสรรพากรประเทศไทย ในด้านองค์ประกอบของการบริหารองค์การจัดเก็บภาษีที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพ
2. ขอบเขตด้านประชากร การศึกษาครั้งนี้ประชากรหรือผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานสรรพากรทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กระทรวงการคลัง และกรมสรรพากรของประเทศไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงแนวโน้มขององค์การจัดเก็บภาษีที่มีประสิทธิผลของกรมสรรพากรไทย
2. สามารถนำข้อมูลไปใช้วางแผนพัฒนาองค์การจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากรไทยให้มีประสิทธิผลสูงขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพการเมือง กฎหมาย

เศรษฐกิจและสังคมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศได้

การทบทวนวรรณกรรม

Cook et al. (2001) ได้กล่าวว่า นักทฤษฎีด้านการจัดการหลายท่าน ได้นิยามถึง ประสิทธิภาพขององค์การว่าคือ การพบกันและก้าวผ่านเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย Chester Barnard มองประสิทธิภาพขององค์การในแง่ของการบรรลุเป้าหมาย เมื่อความต้องการที่เฉพาะเจาะจงบรรลุเป้าหมาย โดยองค์การมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และทำให้องค์การมีประสิทธิภาพคือ ทำสิ่งที่มีอยู่ให้ถูกต้อง

Daft (2004, 22) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ปริมาณทรัพยากรที่ใช้เพื่อทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ โดยประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปริมาณ วัตถุดิบ เงิน และ แรงงาน ที่ใช้ในการสร้างผลงานหรือผลผลิต แต่ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) มีความหมายที่กว้างกว่า โดยหมายถึงระดับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

จากการศึกษาความหมายของประสิทธิภาพขององค์การ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การซึ่งหมายถึงผู้บริหารและพนักงาน ในการดำเนินงานและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ตามเป้าหมายต่างๆ ที่องค์กรกำหนดไว้เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การ มีนักวิชาการกล่าวไว้หลากหลายองค์ประกอบ ได้แก่

Steers (1977, 7-10) ได้ศึกษาประสิทธิภาพขององค์การตามแนวคิดระบบเปิด ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ในองค์การกับสภาพแวดล้อม จากแนวคิดนี้ทำให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหลักที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพได้ 4 ประการ คือ 1) ลักษณะขององค์การ (organizational characteristics) ประกอบด้วย โครงสร้างขององค์การและเทคโนโลยี 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายใน 3) ลักษณะของพนักงาน (employee

characteristics) ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน 4) นโยบายบริหารและการปฏิบัติ (managerial policies and practices) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การสื่อสารและการตัดสินใจ รวมถึงการปรับตัวขององค์กรและการสร้างสิ่งใหม่ๆ

Quinn and Rohrbaugh (1983) ได้รวบรวมงานวิจัยของนักวิจัยท่านต่างๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลขององค์กรแล้วสรุปว่าองค์ประกอบที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรจะแบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ มิติที่ 1 Organizational focus คือ มุ่งเน้นที่ภายในองค์กร ทำให้พนักงานได้รับสวัสดิการที่ดีและได้รับการพัฒนา ไปจนถึงการมุ่งเน้นภายนอกองค์กร คือทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและได้รับการพัฒนา มิติที่ 2 คือการที่โครงสร้างองค์กรมุ่งเน้นเสถียรภาพ (Stability) ไปจนถึงความยืดหยุ่น (Flexibility) มิติที่ 3 คือ organization means และ ends มุ่งเน้นที่ขบวนการไปจนถึงผลลัพธ์สุดท้าย

อัญชญา พานิช (2550, 27) ได้กล่าวถึงแนวคิดของนักวิชาการท่านต่างๆ แล้วสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลองค์กรมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมการบริหาร 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 4) เทคโนโลยี 5) ความผูกพันต่อองค์กร 6) โครงสร้างองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบประสิทธิผลขององค์กรได้ 8 ด้าน ได้แก่

- 1) โครงสร้างองค์กร (Organization structure)
- 2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment)
- 3) แรงจูงใจ (Motivation)
- 4) ความพึงพอใจ (Satisfaction)
- 5) ความยืดหยุ่นขององค์กร (Organization Flexibility)
- 6) เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation)
- 7) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan Planning)
- 8) ผลผลิตภาพ (Productivity)

กระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กรนั้นส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิผล (สนั่น เกษารี่, 2551) ช่วยลดความเสี่ยงของการสูญเสียทรัพยากร เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง สามารถ

รับรู้ถึงศักยภาพในการแข่งขัน สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ทำให้องค์กรมีภูมิคุ้มกันสูงในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และนอกองค์กร ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถสร้างทักษะและความรู้ของบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เข้ามาใช้สำหรับองค์กรที่เป็นหน่วยงานราชการของไทย เพื่อเป็นเครื่องมือการพัฒนาองค์กรตามยุทธศาสตร์หลักในการยกระดับคุณภาพระบบราชการไทยให้มีศักยภาพและขีดความสามารถเทียบเท่าระดับสากล PMQA เป็นเกณฑ์ที่ประยุกต์มาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้กลายเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้กับประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557) กรมสรรพากรนับเป็นหน่วยงานราชการหน่วยงานหนึ่งที่ได้ดำเนินนโยบายดังกล่าวมาดำเนินการเพื่อให้มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทำงานร่วมกันกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และกระทรวงการคลัง เป็นต้น ซึ่งมีระบบการทำงานทั้งในระดับการบริหาร เช่น การกำหนดนโยบาย รวมทั้งกำกับและติดตามผลการปฏิบัติการจัดเก็บภาษี การกำหนดเป้าหมาย และการพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น ดังนั้นการที่จะสามารถศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลองค์กรกรมสรรพากรได้ครอบคลุมมากที่สุดนั้นจึงควรพิจารณาความคิดเห็น มุมมองและข้อเสนอแนะจากหน่วยงานทุกส่วนที่เกี่ยวข้องด้วย

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้านี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับ

งานสรรพากร ทั้งหมด 9 คน ได้แก่

1) ด้านผู้ปฏิบัติ คือ กรมสรรพากร เป็นผู้ปฏิบัติงานในการบริหารจัดการองค์การจดทะเบียนภาษีของกรมสรรพากร จำนวน 5 ท่าน

2) ด้านผู้ประเมินผล คือ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานรับผิดชอบในงานด้านการบริหารงานบุคคลภาครัฐ จำนวน 2 ท่าน

3) ด้านผู้วางนโยบาย คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (ก.พ.ร.) เป็นผู้วางนโยบายพัฒนากำกับดูแลด้านโครงสร้างองค์การภาครัฐ จำนวน 1 ท่าน และตัวแทนจากกระทรวงการคลัง จำนวน 1 ท่าน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group) จำนวน 2 ครั้ง ในวันที่ 18 ตุลาคม 2556 และวันที่ 18 พฤศจิกายน 2556 แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เป็นประเด็นคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นประเด็นคำถามที่เกี่ยวกับโครงสร้างกรมสรรพากร และองค์ประกอบขององค์การจดทะเบียนภาษีที่มีประสิทธิผลของสรรพากรในประเทศไทย นอกจากนี้ยังได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากวิธีอื่นร่วมด้วย เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า ได้แก่ ข้อมูลจากรายงานการประชุมที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลรายงานผลการปฏิบัติงาน การสังเกตสถานที่ทำงานจริง และบันทึกต่างๆ เป็นต้น

เครื่องมือที่ใช้ในการทำสนทนากลุ่ม คือ เครื่องบันทึกเสียง เครื่องถ่ายภาพวิดีโอ ซึ่งจะบันทึกเสียงของผู้ทรงคุณวุฒิไว้ทุกคำพูดแล้วก็จะเก็บเป็นความลับไม่เปิดเผย นอกจากการเผยแพร่ในเชิงวิชาการและก่อนการดำเนินเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะขออนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลก่อนทุกครั้งเมื่อผู้ให้ข้อมูลอนุญาตจึงจะทำการเก็บข้อมูลได้และผู้ให้ข้อมูลสามารถยกเลิกการให้ข้อมูลได้ตลอดเวลา

ขั้นตอนการดำเนินการเก็บข้อมูล ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างสรรพากร และองค์ประกอบสนับสนุนประสิทธิผลองค์การ เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำสนทนากลุ่ม (Focus Group) ครั้งที่ 1 โดยการนำกรอบแนวคิดในงานวิจัยมาจัดทำแบบสัมภาษณ์ แล้วนำไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน

เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การจดทะเบียนภาษี กรณีเฉพาะกรมสรรพากรไทย เพื่อให้ได้รูปแบบโครงสร้างสรรพากร และองค์ประกอบสนับสนุนประสิทธิผลองค์การจดทะเบียนภาษี จากนั้นนำเครื่องบันทึกเสียงมาถอดเป็นข้อความและทำการจัดระเบียบข้อมูลด้วยการจัดกลุ่มข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ ทำการสรุปข้อมูล และแปลความหมาย สุดท้ายทำการตรวจสอบข้อมูลด้วยการจัดทำสนทนากลุ่ม (Focus Group) ครั้งที่ 2 เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องและสอดคล้องกัน แล้วจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis)

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) (ศิริพร จิรวัดนกุล, 2552) โดยจำแนกประเภทเนื้อหาและจัดหมวดหมู่เนื้อหาของข้อมูลที่ได้ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อค้นหาองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การจดทะเบียนภาษีกรมสรรพากร

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษา พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จะสนับสนุนให้้องค์การจดทะเบียนภาษีกรมสรรพากร ของประเทศไทยมีประสิทธิผล จำนวน 8 ด้าน กล่าวคือ

1. **ด้านโครงสร้างองค์กร** ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นว่า โครงสร้างกรมสรรพากรมีความเหมาะสมคืออยู่แล้ว แต่มีความเห็นเพิ่มเติมว่าควรมีการขยายโครงสร้างองค์กรในแนวนอน กล่าวคือ ควรจัดตั้งสถาบันรัชฎากร หรือโรงเรียนภาษีอากร เพื่อให้ความรู้กับบุคลากรทั้งภายในองค์กร และบุคลากรภายนอกองค์กร เพื่อประโยชน์ในการจดทะเบียนภาษี โดยผู้เสียภาษีและบุคลากรของกรมสรรพากรได้รับความรู้ที่ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้การจดทะเบียนภาษีมีประสิทธิผล ลดปริมาณงาน และเก็บภาษีได้ทั่วถึงเป็นธรรม ซึ่งอาจจะการบริหารงานในรูปแบบของมูลนิธิ หรือสำนักเหมือนระบบราชการ อีกทั้งยังมีความเห็นว่าควรจัดตั้งสำนักวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อศึกษาวิจัยในการพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการพัฒนาระบบงาน กฎหมาย บุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง อาจ

มีแผนทำอยู่ในแต่ละสำนัก แต่ก็ไม่ได้ผลที่แท้จริงประกอบกับในแต่ละสำนักก็ไม่ได้มีบุคลากรที่มีความรู้ในการทำการศึกษาวิจัยดังกล่าว ซึ่งกรมสรรพากรมีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เรื่อยๆ แต่ก็ไม่ได้ศึกษาวิจัยความเป็นไปได้ในการนำมาใช้ปฏิบัติงาน มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านแสดงความคิดเห็นว่า รูปแบบโครงสร้างการบริหารงานภายในของสำนักงานสรรพากรภาค สำนักงานสรรพากรพื้นที่ และสำนักงานสรรพากรสาขา ควรเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน แต่แนวทางหลักๆ ในการแก้ไขปัญหาการจัดเก็บภาษี ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นส่วนใหญ่ตรงกัน คือ ประเทศไทยควรมีหน่วยงานจัดเก็บภาษีเพียงหน่วยงานเดียว โดยการรวมกรมสรรพากร กรมศุลกากร และกรมสรรพาสาไมตร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี ในการเชื่อมต่อข้อมูลประสานงาน เพื่อการควบคุมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งในการแยกหน่วยงานนั้น ทำให้ต่างคนต่างทำ การให้ความร่วมมือก็ยุ่งยากเช่นกัน และยังมีความเห็นที่แตกต่างคือ กรมสรรพากรควรมีการบริหารจัดการที่เป็นอิสระแบบองค์การมหาชน เพื่อบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างอิสระ อาทิ ในด้านการพัฒนาบุคลากร เพราะงบประมาณที่ได้รับจัดสรรต่อหัวไม่เพียงพอที่จะพัฒนาบุคลากรที่ต้องการความเชี่ยวชาญด้านภาษีอากร เป็นต้น ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยี ที่ต้องใช้เงินลงทุนมหาศาล เพื่อการสนับสนุนการจัดเก็บภาษี ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นเพิ่มเติมอีกว่าการที่จะนำโครงสร้างองค์การขององค์การจัดเก็บภาษีในต่างประเทศมาเปรียบเทียบกับประเทศไทย คงเป็นการคุยกันคนละเรื่อง เพราะประเทศไทยมีวัฒนธรรม มีพื้นฐานประวัติศาสตร์ไม่เหมือนกัน การมองข้อเชิงมองได้แต่เป็นเพียงข้อมูลคร่าวๆ แต่ไม่ใช่หัวใจหลักในการที่จะมาทำตาม

2. ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในสำนักงานด้านต่างๆ โดยรวมเอื้ออำนวยต่อการทำงานคืออยู่แล้ว กรมสรรพากรมีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนตอบสนองต่อเป้าหมาย แต่ยังมีผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นแย้งว่า กรมสรรพากรยังมีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ อาทิ คอมพิวเตอร์ (Note Book) เครื่องคิดเลข เครื่องโทรเลข โทรศัพท์ เป็นต้น ไม่เพียงพอกับปริมาณของงาน อีกทั้ง

เครื่องมือ เครื่องใช้ อาทิ โต๊ะทำงาน ห้องน้ำ ห้องทำงาน ยังมีชำรุดแต่ไม่มีงบประมาณเพียงพอในการปรับปรุงซ่อมแซม และซื้อใหม่เพื่อทดแทน รวมทั้งผังโครงสร้างโต๊ะและห้องทำงาน ไม่เหมาะสม และไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน สำหรับ บรรยากาศภายในองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า กรมสรรพากรให้ความไว้วางใจ และเปิดใจยอมรับในตัวบุคลากรดีอยู่แล้ว โดยเห็นได้จากกฎระเบียบที่ใช้กับบุคลากร

3. ด้านแรงจูงใจของพนักงาน ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า กรมสรรพากรควรมีโครงสร้างเงินเดือนเฉพาะ มีเงินพิเศษ สิบบนนำจับ และ/หรือสนับสนุนให้มีการทำงานนอกเวลาราชการในการกำกับดูแลธุรกิจกลางคืน เพื่อทำให้การจัดเก็บภาษีมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยังคงควรที่จะสนับสนุนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อาทิ การให้การศึกษ การจัดหลักสูตรอบรมภาษาต่างประเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นพี่ให้แก่รุ่นน้อง อีกทั้งควรปลูกฝังให้บุคลากรมีความรักในศักดิ์ศรี เชื่อมมั่นในเกียรติ มุ่งมั่น และเคารพในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

4. ด้านความพึงพอใจของบุคลากร ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ควรที่จะมีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้สึกรู้สึกที่มีต่องาน ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ความพึงพอใจในด้านรายได้ความสำเร็จ โอกาส ความก้าวหน้า ฯลฯ และปรับปรุงกระบวนการภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

5. ด้านความยืดหยุ่นขององค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า กรมสรรพากรควรมีระบบการติดตามการเปลี่ยนแปลงของสถานะธุรกิจ และจะต้องสามารถปรับตัวให้ก้าวทันต่อสถานะธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการปฏิบัติงาน และผู้ทรงคุณวุฒิยังมีความเห็นว่า กรมสรรพากรจะต้องสามารถบริหารจัดการกับการแทรกแซงทางการเมืองให้ได้

6. ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า กรมสรรพากรควรมีนวัตกรรมทางเทคโนโลยีในการยกระดับการให้บริการ รวมทั้งการบูรณาการระบบบริการ เพื่อการให้บริการที่มีมาตรฐานเสมอภาค สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย โปร่งใส ประหยัดค่าใช้จ่าย และควร

มีระบบงานและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย อีกทั้งกรมสรรพากรควรสร้างเทคโนโลยีการบริหาร การจัดการ เรื่องการออกไปกำกับภาษี การจัดทำและส่งรายงาน ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอว่า กรมสรรพากรควรที่จะสร้างนวัตกรรมระบบเชื่อมต่อข้อมูลธุรกรรมทางธุรกิจ อาทิ ข้อมูลการเงิน การลงทุน การซื้อขายทางอินเทอร์เน็ต ฯลฯ และข้อมูลระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ อาทิ กรมสรรพากร กรมศุลกากร กรมสรรพสามิตและกรมอื่นๆ เพื่อการบริหารการจัดเก็บภาษีที่มีประสิทธิภาพ และกรมสรรพากรควรสร้างนวัตกรรมที่ช่วยลดช่องโหว่ของกฎหมายที่จะเป็นอุปสรรค และเป็นเหตุให้เกิดการหลีกเลี่ยง หรือให้เสียภาษีน้อยลง อาทิ 1) การเก็บภาษีอสังหาริมทรัพย์ โดยพิจารณาจากราคาซื้อขายจริงเป็นฐานในการคำนวณทุกประเภทภาษี 2) ให้ส่วนราชการจ่ายคืนภาษีซื้อในรูปของบัตรภาษีแทนการจ่ายเป็นตัวแทน

7. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า กรมสรรพากรมีระบบและนโยบายที่ช่วยลดช่องว่างในการจัดเก็บภาษีให้เกิดความทั่วถึงและเป็นธรรม ในขณะที่ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่าน มีความเห็นว่า กรมสรรพากรควรวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การเข้าสู่ AEC ส่งผลให้อำนาจอิทธิพลในการกำหนดนโยบายภาษีมลดลง

8. ด้านผลิตภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ควรเปลี่ยนเป้าหมายในการจัดเก็บภาษีให้เป็นจำนวนร้อยละของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP: Gross Domestic Product) โดยอาจจะตั้งเป้าหมายการจัดเก็บให้ได้มากกว่าร้อยละ 20 ของ GDP อีกทั้งควรเพิ่มประเภทการจัดเก็บภาษี อาทิ จัดเก็บภาษีจากกำไรส่วนเกินทุน (Capital gain) ของการลงทุน เน้นการเก็บภาษีทางตรงเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันกรมสรรพากรมีการจัดสรรปริมาณคนในแต่ละหน่วยงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานตามบทบาทหน้าที่ที่อยู่แล้ว ในการจัดเก็บภาษีควรมีต้นทุน และค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการที่ต่ำลง ในขณะเดียวกัน กรมสรรพากรมีการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความโปร่งใส และในปัจจุบันกรมสรรพากรมีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่ดี เพื่อให้ได้คนดีคนเก่งเข้ามาทำงานที่ดีอยู่แล้ว กรมสรรพากรควรที่จะได้รับเงินงบประมาณเพิ่มเติมคิดเป็น

ร้อยละของผลการจัดเก็บที่เกินเป้าหมาย เพื่อนำมาบริหารจัดการอิสระ ในปัจจุบันกรมสรรพากรไม่มีระบบ ไม่มีนโยบาย รวมถึงวิธีการในการที่จะรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้เพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กรนานที่สุดเท่าที่จะนานได้ (ป้องกันการเกิดสมองไหล) สังเกตได้จากการนักเรียนทุนของกรมสรรพากร ที่กรมฯ มิได้ให้ความสำคัญ จึงถูกหน่วยงานเอกชนที่เล็งเห็นความสำคัญซื้อตัว โดยให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าหลายเท่า และกรมสรรพากรมีกฎหมาย และระเบียบวิธีปฏิบัติที่ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และสนับสนุนให้การจัดเก็บภาษีมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่าองค์ประกอบประสิทธิภาพองค์การเก็บภาษีของกรมสรรพากรในประเทศไทย มี 8 ด้าน สามารถนำไปสู่ประเด็นอภิปรายผล ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า กรมสรรพากรควรจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การภายในของสรรพากรภาคทั้ง 12 ภาค สรรพากรพื้นที่ และสรรพากรพื้นที่สาขาให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน มีโครงสร้างที่เอื้อต่อการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการจัดบุคลากรตามแผนกต่างๆ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยระบุลักษณะงานที่บุคลากรต้องรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน มีการจัดแบ่งฝ่ายงานไว้อย่างชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาสั้นทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว มีการกระจายอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจ และในอนาคตควรมีหน่วยงานจัดเก็บภาษีเพียงหน่วยงานเดียวโดยการรวมกรมสรรพากร กรมศุลกากรและกรมสรรพสามิตและมีลักษณะเป็นหน่วยงานอิสระแบบองค์การมหาชน เพื่อการบริหารองค์การ งบประมาณได้อย่างอิสระ คล่องตัว และ เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี

จากผลการวิจัยข้างต้น จะเห็นได้ว่า การที่กรมสรรพากรจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ควรมีการบูรณาการในด้านโครงสร้างองค์การทุกส่วนงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของจางรุฉิน ต่ายเตศ (2555, 112) ที่ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ พบว่าบรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้างมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ

ขององค์กรด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ การที่องค์กรมีลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่ดี มีโครงสร้างของงานที่เป็นระเบียบ มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม งานไม่ซ้ำซ้อนกัน มีการกำหนดสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน จะเป็นการเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ และเกิดการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดโครงสร้างองค์กรแบบผสมผสาน (Stefan, 2013) ที่มีจุดเด่นในการกำหนดโครงสร้างองค์กรแบบผสมผสานที่เหมาะสมตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะทำให้ผลลัพธ์ของงานประสบความสำเร็จ โดยใช้ทีมงานที่มีความสามารถสูงและไม่จำเพาะเจาะจงโครงสร้างแบบใดแบบหนึ่งแต่เป็นการผสมหลายแบบโดยมุ่งผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ดังนั้นหากกรมสรรพากรสามารถปรับและเลือกรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมได้จะสามารถเพิ่มประสิทธิผลของกรมสรรพากรได้ในที่สุด

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจกัน มีความรับผิดชอบในงาน มีการควบคุมที่สมเหตุสมผล มีความยุติธรรมในการได้รับรางวัล การมีโอกาสนในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริหารจะมีผลต่อพฤติกรรมต่อคนในองค์กร ดังนั้นจึงควรส่งเสริม บรรยากาศแบบเปิดเพื่อให้พนักงานมีขวัญกำลังใจสูง บรรยากาศขององค์กรที่ดีจะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้เกิดความสามัคคีและความไว้วางใจกัน ทำให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Castro and Martin (2010) ที่พบว่า บรรยากาศในการทำงานในองค์กรมีความสัมพันธ์กับระดับความเข้าใจในการทำงานและความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร กล่าวคือ ถ้าส่งเสริมให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดีจะทำให้มีความเข้าใจและพึงพอใจในการทำงาน พนักงานจะเต็มใจในการทำงานและจะช่วยให้ลดความผิดพลาดในงาน จึงทำให้องค์กรมีประสิทธิผลสูงขึ้นไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของจาง วัฒนย์ ด้ายเทศ (2555, 112) ที่ศึกษาบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร พบว่าบรรยากาศองค์กร

ด้านการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งอธิบายได้ว่า เมื่อนักงานทำงานบกพร่อง ผู้บังคับบัญชายังให้โอกาสแก่พนักงานในการปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังให้การยอมรับในความรู้ ความสามารถของพนักงาน และจากผู้ร่วมงานเองมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน ตลอดจนการได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เช่น มีการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อ เพื่อนำความรู้และความสามารถที่ได้มาใช้ในการคิดค้นและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ที่เอื้อประโยชน์แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนบรรยากาศขององค์กรด้านภาวะผู้นำอธิบายได้ว่า การที่ผู้บังคับบัญชาในองค์กรมีความเป็นกันเอง มีความใกล้ชิดจริงใจ สามารถจูงใจและกระตุ้นให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกิดการพัฒนาตนเอง และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับในตัวผู้บังคับบัญชา จึงทำให้เกิดความเต็มใจและทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิผล

3. แรงจูงใจในการทำงาน จากการศึกษาพบว่า กรมสรรพากร ควรมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอันประกอบไปด้วยเพิ่มเงินเดือน เงินพิเศษ (Incentive) สิบบนนำจับ แก่บุคลากร และส่งเสริมให้มีการทำงานนอกเวลาเพื่อเพิ่มรายได้ งานที่มีเป้าหมายที่ท้าทาย ค่าตอบแทนที่ดี มีรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การมีนโยบายดูแลสุขภาพ มีการเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีเสรีภาพในการทำงาน ไม้รู้สึกถึงความลำเอียง จะเห็นว่าองค์ประกอบในด้านแรงจูงใจที่จะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิผลนั้น องค์กรควรมีทั้ง แรงจูงใจที่มองไม่เห็นหรือจับต้องไม่ได้ เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ ความรู้สึกเป็นธรรม เป็นต้น และแรงจูงใจที่มองเห็นจับต้องได้ เช่น เงินเดือน ค่าตำแหน่ง เงินพิเศษ เป็นต้น สอดคล้องกับการศึกษาของ สมชาย ยอดเพชร และคณะ (2014) ที่ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดคณะกรรมการการศึกษาพื้นฐานและพบว่ากระบวนการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่เหมาะสมนั้นต้องมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานทั้งที่เป็นตังเงินและไม่ใช้ตังเงิน สำหรับแนวคิดเรื่องการให้เงินพิเศษนั้นจากผลการศึกษาของ Fryer (2003)

แนะนำว่าสามารถนำมาใช้บริหารจัดการได้ผลดีแต่ควรมีการแบ่งระดับการให้เงินพิเศษ เช่น ระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาจากค่าของความสำเร็จของผลงาน จึงจะสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของจาร์วัฒน์ ต่ายเทศ (2555, 112) ที่ศึกษาบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า บรรยากาศองค์กรด้านการยอมรับการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร ด้านการเจริญเติบโตขององค์กรและด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งอธิบายได้ว่า การที่องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มเติมเมื่อมีการปฏิบัติงานล่วงเวลา มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นการสร้างความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรในการที่จะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้บรรลุประสิทธิภาพขององค์กร

4. ความพึงพอใจของพนักงาน จากการศึกษาพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า กรมสรรพากร ควรที่จะมีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้สึกที่มีต่องาน ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ความพึงพอใจในด้านรายได้ ความสำเร็จ โอกาส ความก้าวหน้า ฯลฯ และปรับปรุงกระบวนการภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Best (2008) ที่พบว่าพนักงานที่มีระดับความพึงพอใจต่อองค์กรสูงจะสามารถทำงานที่ให้คุณค่าต่อองค์กรสูงและองค์กรก็เกิดประสิทธิผลสูงตามไปด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนชัย เตียววิเศษ (2554, 56) ศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์กรในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากสถาบันได้มีการจัดการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสร่วมปฏิบัติงานเข้ากับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการจัดกิจกรรมร่วมกัน เช่น การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ในโอกาสต่างๆ การจัดกิจกรรมการแสดงเพื่อเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมภายในและภายนอกหน่วยงาน จากกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ทำให้บุคลากรรู้จักการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน การยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน การให้

ความช่วยเหลือด้วยการเห็นใจกันเมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดปัญหา

5. ความยืดหยุ่นขององค์กร จากการศึกษาพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า กรมสรรพากรควรมีความสามารถของในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคม โดยทุกคนในองค์กรสามารถปรับตัวยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น มีการทำงานกันเป็นทีม มีการกระจายอำนาจตัดสินใจ มีการกระจายข่าวสารอย่างทั่วถึง และรับฟังความคิดเห็นของทุกภาคส่วนในองค์กร เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม แก้ไขระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานและพิจารณายกเลิกงานที่ไม่จำเป็นและซ้ำซ้อนสอดคล้องกับการศึกษาของ Englehardt and Simons (2002) ที่พบว่าองค์กรที่ต้องการการได้เปรียบเชิงแข่งขันและปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันโลกได้นั้น ต้องสามารถบริหารองค์กรให้เป็นองค์กรแบบยืดหยุ่นให้สำเร็จ (Achieve Flexibility) ให้ได้ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Beltran-Martin, et. al (2008) ที่พบว่าในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันสูงอย่างไม่หยุดนิ่ง องค์กรควรมีการวัดผลการปรับตัวของพนักงานว่ามีความยืดหยุ่นมากน้อยเพียงใดด้วยเนื่องจากมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันและผลการปฏิบัติงานขององค์กร

6. เทคโนโลยีและนวัตกรรม กรมสรรพากร มีการนำฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ทันสมัย รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารงานขององค์กรอย่างเพียงพอ มีการพัฒนาเทคโนโลยี โดยการปรับปรุงระบบคอมพิวเตอร์ให้ทันสมัย เพื่อให้ผู้ที่เสียภาษีสามารถเสียภาษีได้ง่ายขึ้น มีเป้าหมายในการริเริ่มสร้างสรรค์เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อช่วยยกระดับการบริการ บูรณาการระบบบริการ และการเชื่อมโยงสู่ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ให้บริการที่มีมาตรฐานเสมอภาค สะดวก รวดเร็วสอดคล้องกับการศึกษาของ Mahmood, Haroon and Rehman (2013) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรนวัตกรรมกับประสิทธิภาพขององค์กรบริษัทมีถือแห่งหนึ่งในประเทศปากีสถาน พบว่าบรรยากาศทำงานที่เสริมสร้างนวัตกรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร และสอดคล้อง

กับการศึกษาของ Veronica et al. (1998) ที่พบว่าการนำเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารมาใช้เพื่อการทำงานที่หลากหลายขั้นตอน และงานที่ต้องการทำงานร่วมกันหลายทีมของพนักงานโรงงานในได้หวั่นแห่งหนึ่ง ส่งผลให้ประสิทธิผลการทำงานดังกล่าวสูงขึ้นมากกว่าการทำงานในขณะที่ไม่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และแนะนำว่าการมีระบบเครือข่ายและการยืดหยุ่นในการประสานงานการติดต่อเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลกับผู้ใช้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การใช้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด

7. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ กรมสรรพากรมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่ออนาคตขององค์กร โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน และใช้การบริหารองค์กรแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้จัดเก็บภาษีได้สูงขึ้น มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยอาศัยเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ประเภทต่างๆ เลือกกลยุทธ์และนำไปปฏิบัติ สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ มีการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งหมดก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดที่องค์กรที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Ugboro et al. (2011) ที่พบว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่สำคัญในการบริหารองค์กรสาธารณะ โดยผู้นำต้องสามารถให้คำจำกัดความความสำเร็จ หรือเป้าหมายขององค์กร และนำมากำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน มีการสื่อสารที่ดีและทั่วถึงแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและระดับต้น เพื่อให้รับทราบและนำไปปฏิบัติและเน้นความสำคัญการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลนั้น จะต้องรองรับการเปลี่ยนแปลงภายนอกและความท้าทายที่จะเกิดขึ้นได้ด้วย เช่นเดียวกับการศึกษาของ Fairholm (2009) ที่พบว่า การวางแผนกลยุทธ์เปรียบเหมือนร่มของกิจกรรมการบริหารองค์กรทั้งหมด และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้นำองค์กรต้องสามารถบูรณาการความสำคัญขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์กรให้ครบถ้วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำความสามารถขององค์กรที่ทำได้จริงในขณะนั้นมาพิจารณาเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กร

ด้วยจึงจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพองค์กรสูงสุดได้

8. ผลิตภาพ (Productivity) ขององค์กร จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำว่ากรมสรรพากร ควร มีการวัด มีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร มีการถ่ายทอดความรู้จากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ระบบจัดการที่ดี ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาระบบการบริหารแรงงาน เพื่อให้การจัดเก็บภาษีได้จำนวนเงินมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Drucker (2003) ที่กล่าวว่าในการบริหารองค์กรในยุคหน้า ซึ่งเป็นยุคสังคมแห่งความรู้ นั้น การลงทุนเรื่องการพัฒนาคนไม่ถือว่าเป็นรายจ่ายแต่เป็นการลงทุน ที่จะเกิดผลกำไรในอนาคตโดยเฉพาะคนที่มีความรู้ในองค์กร ซึ่งไม่ใช่ทุกคน ดังนั้นองค์กรจึงควรกลับมาพิจารณาว่าคนกลุ่มใดในองค์กรที่เป็นคนกลุ่มคนมีความรู้และสามารถใช้ความรู้ นั้นทำผลงานให้องค์กรได้ดีเยี่ยมกล่าวคือสามารถดำเนินการจัดเก็บภาษีได้ตามเป้าหมายเสมอ แล้วนำมาวางแผนพัฒนาและรักษาไว้ให้ทำงานที่ถูกต้องตรงตามความสามารถ ก็จะได้สามารถทำให้ได้ผลิตภาพงานที่มีประสิทธิผลสูงและนอกจากจะทำงานได้ประสิทธิผลแล้วการบริหารคนที่จะต้อง ยังสามารถช่วยให้คนทำงานอยู่กับองค์กรนานลดอัตราการลาออกซึ่งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรได้ในระยะยาวอีกด้วย

ข้อเสนอแนะทั่วไปเพื่อการพัฒนากรมสรรพากร

1. ในอนาคตควรมีการควมรวบรวมหน่วยงานการจัดเก็บภาษีของประเทศไทยเหลือเพียงหน่วยหน่วยงานเดียว และสามารถบริหารงบประมาณของตนเองได้อย่างอิสระ
2. ผู้บริหารกรมสรรพากร ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานของกรมสรรพากรให้มีความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ให้มากขึ้น
3. กรมสรรพากร ควรมีการจัดสรรเงินพิเศษเพิ่มเติมให้แก่บุคลากร โดยพิจารณาจากผลความสำเร็จของงาน เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. ทำการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรและลูกค้าย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ นำผลการสำรวจที่ได้มาปรับปรุงคุณภาพการทำงานและการให้บริการ

5. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยใช้วิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ และ มีการกระจายอำนาจตัดสินใจให้มากยิ่งขึ้น

6. ส่งเสริมแอปพลิเคชันที่ให้บริการแก่ผู้เสียภาษีบนสมาร์ตโฟนและแท็บเล็ต ให้เข้าถึงผู้เสียภาษีมากยิ่งขึ้น และ พัฒนาให้สะดวกและง่ายต่อการใช้งาน

7. กรมสรรพากรควรเป็นหน่วยงานอิสระและปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง

8. กรมสรรพากรควรจัดตั้งหน่วยงานเพื่อการจัดอบรมให้ความรู้ทางด้านภาษีและทำการทดสอบความรู้ให้แก่บุคลากรและบุคคลภายนอกที่มีความสนใจ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและเชิงผสมผสาน เพื่อสร้างรูปแบบ (Model) องค์การประสิทธิผลของกรมสรรพากรที่สามารถเป็นตัวแทนของประชากรที่มีขนาดใหญ่ได้

2. ควรมีการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีผลต่อผลการปฏิบัติขององค์การ (Organization Performance) กรมสรรพากร ของประเทศไทย เปรียบเทียบกับประเทศในอาเซียน

บรรณานุกรม

- กรมสรรพากร. (2547). *บทสรุปผู้บริหารเรื่องยุทธศาสตร์กรมสรรพากร ปี 2547-2551*. เข้าถึงได้จาก http://download.rd.go.th/fileadmin/download/RDstrategy_perform2.pdf
- _____. (2555). *การปฏิรูประบบราชการกรมสรรพากร*. เข้าถึงได้จาก http://www.rd.go.th/fileadmin/download/Organisation_chart1.pdf
- _____. (2555). *รายงานประจำปี กรมสรรพากร พ.ศ. 2555*. กรุงเทพฯ: กรมสรรพากร.
- _____. (2556). *บทบาทของศุลกากรไทยกับการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.customs.go.th/wps/wcm/connect/808cab5-601c-4ffa-91e7-ebfdccda319a/บทบาทของศุลกากรไทย.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=808cab5-601c-4ffa-91e7-ebfdccda319a>
- จาร์วัฒน์ ต่ายเทศ. (2555). *บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร*. ปรินญาณิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปิ่นฉัตร อนันอภิบุตร. (2554). *AEC กับความท้าทายในการปรับปรุงโครงสร้างภายในไทย*. เข้าถึงได้จาก http://www.fpo.go.th/FPO/member_profile/it-admin/upload/file/FPO%20Symposium%202011%20%20Session%201%20Dr%20Pan.pdf
- รัตนชัย เตียววิเศษ. (2554). *ศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์กรในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์*. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2551). *วัตถุประสงค์กรมสรรพากร*. หน้า 134 -147.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2555). *ทฤษฎีองค์กร ฉบับแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: วิทยอุดมสาสน์.
- ศิริพร จิรวัดน์กุล. (2552). *การวิจัยเชิงคุณภาพด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมชาย ยอดเพชร และคณะ (2014). การนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 16(1), 87-97.
- สนั่น เกษารีย์ (2551). *การจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน*. *Industrial Technology Review*, 14(185), 144-149.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. เข้าถึงได้จาก http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=153
- อัญชณา พานิช. (2550). *องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., Bou-Llusar, J.C. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Best, R. J. (2008). *Employee Satisfaction, Firm Value and Firm Productivity*. United State of America: University of Central Missouri.
- Castro, M. L., & Martin, N. (2010). *The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization*. Retrieved from <http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/800/889#2>

- Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (2001). *Management and Organization Behavior*. (3rd ed.). New Jersey: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design*. New York: Thomson/ South-Western.
- Drucker, P. F. (2003). *Harvard Bossiness Review: On the Professional Management*. United State of America: Harvard business school.
- Englehardt, C. S., & Simons, P. R. (2002). Organizational flexibility for Changing world. *Leadership Organization Development Journal*, 23(3), 113-121.
- Fairholm, M. R., (2009). Leadership and Organization Strategy. *The Innovation journal: The Public Section innovation Journal*. 14(1), 1-16.
- Fard, H. D., Moshabbaki, A., Abbasi, T., & Hassanpoor, A. (2011). Strategic management in the public sector: reflections on it's applicability to Iranian public organizations. *Public Organization Review*, 11(4), 385-406.
- Fryer, B. (2003). *Motive Mountains in Harvard Business Review on Motivation People*. United State of America: Harvard business school.
- Mahmood, H., & Rehman, K.U. (2013). *An Analysis of Macroeconomic State and Prospects of Pakistan during Recent Global Financial Turmoil*. MPRA Paper 49447, University Library of Munich, Germany.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. California: Goodyear.
- Stefan, I. (2013). *Modern Theory of Organization*. Slovenia: University of Ljubljana.
- Veronica, W. et all. (1998). Effective Organization and Management of Technology Asimalation: The Case of Taiwanese Information Technology firm. *Industrial Marketing Management*. 27(3), 213-227.