

## การพัฒนาข้าราชการสรรพากร ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

### Revenue Official Development in the Bangkok Metropolitan Administration Area

พัชรพรรณ สารรัตน์<sup>1</sup>

10.14456/jrgbsrangsit.2018.24

#### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้มี 3 ประการคือ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาการพัฒนาข้าราชการสรรพากร ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร (2) ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมสำหรับข้าราชการสรรพากรในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร (3) เสนอรูปแบบ การพัฒนาข้าราชการสรรพากร ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ด้วยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ได้มาจากเอกสาร การสัมภาษณ์กลุ่ม การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และจากโสตทัศนวัสดุต่างๆ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจุบันสำนักงานสรรพากร พื้นที่กรุงเทพมหานคร มีนโยบายในการส่งเสริมให้บุคลากร เจ้าหน้าที่ในสังกัดได้เข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมโครงการต่างๆ ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ สังกัดสำนักงานสรรพากร พื้นที่กรุงเทพมหานคร พบว่า ยังมีปัญหาในเรื่อง งบประมาณ ทรัพยากรต้องรอการสนับสนุนจากราชการบริหาร ส่วนกลาง และ (3) แนวทาง ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ สังกัดสำนักงานสรรพากร พื้นที่ กรุงเทพมหานครนั้น ผู้บริหารต้องกำหนดเป็นวิสัยทัศน์การทำงานให้ชัดเจน ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนการทำงานให้สอดคล้องเหมาะสม มองโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์เป็นรายกลุ่ม เช่น โครงสร้างกลุ่มกระทรวงเศรษฐกิจ ด้านสังคม ให้เป็นองค์รวม เพื่อให้การทำงานเบ็ดเสร็จครบวงจร และเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว ปรับบทบาทของราชการให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น โดยเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ เอื้อต่อการทำงาน ให้กับองค์กรท้องถิ่นและชุมชน จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว สนับสนุนบรรยากาศ การเจรจาพาที การคิดใคร่ครวญ เน้นกิจกรรม การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) การพัฒนาพนักงาน (employee development) การพัฒนาอาชีพ (career development) การพัฒนาองค์การ (organizational development) ให้กับพนักงาน บุคลากรในองค์กร อย่างเป็นรูปธรรม

**คำสำคัญ :** การพัฒนา, ข้าราชการสรรพากร

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

### Abstract

The objectives of this study were three fold (1) to studying the human resource development of government officials under the revenue office. Bangkok metropolitan area (2) to study the problems and obstacles resulting from human resource development of civil servants. Of the said office (3) to find out the guidelines, models, and recommendations for human resource development of government officials the Office. The data collected were derived from research papers, group interview, In-depth interviews and material audiovisual. Qualitative data collected was analyzed using content analysis, descriptive and narrative. The results of the analysis above.

It was found from the research that: (1) Human resource development of government officials of the office has a policy to promote personnel officers to be trained and join the job project. which is a form of human resources development. (2) At present the problems resulting from human resource development of the civil servants. Office of the revenue office in Bangkok, there are problems of budget and resources waiting for the support from the central office. (3) Guidelines, models and recommendations for human resource development of the officials will be based on a clear vision from the higher-up Change of paradigm of work should be consistent with as group structure of ministry and of economy and society, etc. it should be integrated with work and speed up the problem solving. Adjusted to the role of government in accordance with the decentralization to the local as a consultant, contributing to local and community organizations. Long-term budget for human resource development should be in place and supporting for the transition of atmosphere and rethinking.

The organization have to focus on staff training, job knowledge, employee development, career development and organizational development for staff in the organization should be in concrete from.

**Keywords:** Development, Revenue official

## 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรในปัจจุบันได้มีการปรับตัวทางการบริหารจัดการอยู่ตลอดเวลา จนทำให้รูปแบบของการบริหารการจัดการในปัจจุบันมีแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับลักษณะโครงสร้างองค์กรที่มีความพยายามที่จะทำให้โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับการดำเนินงาน โดยเฉพาะมากกว่า การกำหนดโครงสร้างองค์กรตามแนวคิดของการตั้งการบังคับบัญชาแบบทฤษฎีดั้งเดิม จากผลของการกำหนดโครงสร้างองค์กรแนวใหม่จึงเป็นปฐมเหตุของการเกิดขึ้นของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ที่ทำให้แนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนไป ทั้งนี้ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เกิดการเรียนรู้ในแนวทางการปฏิบัติงานแนวใหม่ และต้องมีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรมีการเคลื่อนไหวในการประกอบธุรกิจอย่างต่อเนื่องและเป็นผู้นำในที่สุด อย่างไรก็ตาม องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ ฉะนั้น องค์กรควรจะมีนโยบายหรือกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และองค์กรจะต้องมีระเบียบวิธีการเพื่อการรักษาบุคลากรในองค์กรให้อยู่กับองค์กรอย่างมีคุณภาพและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่เสมอ

หากย้อนไปในสมัยของ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงปฏิรูปการปกครอง และ โปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้งกระทรวงต่างๆ ขึ้นต้นเกิดมีปัญหาเรื่องเงินค่าใช้จ่าย ไม่ว่าจะเป็นทั้ง เงินเดือนข้าราชการ, ค่าใช้สอยต่างๆ , เงินที่ใช้สำหรับปลูกสร้างสถานที่ราชการรวมทั้งบ้านพักข้าราชการ ในตอนนั้นกระทรวงพระคลังในไม่มีเงินพอเนื่องจากเงินส่วนมากยังคงติดอยู่กับเจ้าภาษีอากร รวมทั้งเจ้าขุนมูลนายต่างๆ นอกจากนี้ การจัดเก็บเงินรายได้ยังเกิดความหะหลวมไม่รัดกุมเท่าที่ควรกล่าวคือมีทางรั่วอยู่มาก วิธีการจัดเก็บก็โบราณ ต่อมาเมื่อได้จัดตั้งกระทรวงขึ้นกระทรวงที่ทำหน้าที่จัดเก็บภาษีก็น่าสมัย ไม่สามารถจัดเก็บหรือปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความต้องการของรัฐบาลได้ก็เลยมีการแก้ไขปัญหา โดยส่งให้กระทรวงมหาดไทยดำเนินการ ในการจัดหาเงินผลประโยชน์รวมทั้งเร่งรัดเงินค้าง เพราะฉะนั้นรัฐบาลจำเป็นต้องหาคนที่มีความรู้ ความสามารถ ทำงานเก่ง มาช่วยปรับปรุงแก้ไข ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหมาย

ชาวต่างประเทศผู้มีความรู้ความสามารถ ซึ่งได้เรียกตัวเข้ามาช่วยงานในกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ ได้แก่ มิสเตอร์ เอฟ.เอช. ไซล์ มิสเตอร์ ดับบะยู. เอ. เกรแฮม และมิสเตอร์ ริเวต คาร์เนค มิสเตอร์ เอฟ.เอช. ไซล์ เป็นชาวอังกฤษ เป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องของ ระเบียบ แบบแผน กฎหมาย งบประมาณ การเงินของอังกฤษอย่างดีเยี่ยม มีประสบการณ์ แลยังมีความรู้ภาษาต่างประเทศตะวันออกอีกหลายภาษา รัฐบาลไทยจึงได้ขอยืมตัว มิสเตอร์ เอฟ.เอช. ไซล์ มาช่วยราชการงานด้านการคลัง ในพ.ศ. 2440 ด้วยฝีมือของ มิสเตอร์ เอฟ.เอช. ไซล์ ได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสร้างประโยชน์แก่ทางราชการเป็นอย่างมาก ในการปฏิบัติหน้าที่เร่งรัดที่นา ณ เมืองปราจีนเขาได้พบข้อขัดข้องต่างๆ ในการจัดเก็บภาษีอากรค่านา ต่อมาได้โปรดให้ขยายการเก็บภาษีอากรออกไปยังมณฑลต่างๆ ยกเว้นมณฑลกรุงเทพฯ ภายหลังเขา ได้รับพระราชทานบรรดาศักดิ์เป็น พระยาอินทรมนตรีศรีจันทรวงุมาร ส่วนชาวต่างประเทศผู้มีความรู้ มิสเตอร์ ริเวต คาร์เนค เป็นผู้มีความสามารถ ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ได้ให้คำแนะนำว่าควรแยกสรรพากร ไปไว้ในบังคับบัญชาของกระทรวงมหาดไทย เพื่อให้แยกจากเจ้าพนักงานคลัง พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชดำริเห็นชอบด้วย จึงได้ทรง ให้นำกรมสรรพากรนอก มาขึ้นตรงต่อกระทรวงมหาดไทย ในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2442

ต่อมากรมสรรพากรใน และกรมสรรพากรนอก มาได้ขึ้นอยู่กับต่างกระทรวง จึงได้แยกออกเป็นสองกรม แต่พอได้ยกมารวมตัวอยู่ในกระทรวงเดียวกันแล้ว ได้มีการรวมเข้าให้เป็นกรมเดียวกัน จึงทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ ให้ รวมกรมสรรพากรนอกและใน เป็นกรมเดียวกันแล้ว เรียกว่า กรมสรรพากร ในวันที่ 2 กันยายน พุทธศักราช 2458 และกรมสรรพากรก็ถือกำเนิดมาตั้งแต่นั้นจวบมาจนวันนี้ กรมสรรพากร เป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง ซึ่งมีภารกิจหลักที่สำคัญ คือ

1) การจัดเก็บภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยภาษีทางตรง และภาษีทางอ้อม โดยภาษีทางตรง ได้แก่ ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ภาษีเงินได้นิติบุคคล และภาษีทางอ้อม ได้แก่ ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะ ภาษีปิโตรเลียม และอากรแสตมป์

2) เสนอแนะนโยบายจัดเก็บภาษีอากร และแก้ไขกฎหมายภาษีอากรเพื่อส่งเสริมให้มีการแข่งขันในระดับสากล และเพื่อบรรเทาภาระภาษีของประชาชน

3) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อสร้างโอกาสในการบริหาร จัดเก็บภาษีอากรภายใต้ข้อจำกัดด้านรายได้และค่าใช้จ่ายรวมถึงใช้ช่องทางต่างๆ จัดเก็บภาษี โดยเฉพาะจัดเก็บจากกลุ่มธุรกิจข้ามชาติซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีศักยภาพสูงในการชำระภาษี

สำนักงานสรรพากรหรือสรรพากรพื้นที่เป็นการจัดแบ่งเขตพื้นที่โดยกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง เพื่อการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากรในประเทศไทยให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายของกรม ปัจจุบันมีเขตพื้นที่สรรพากรทั่วประเทศจำนวน 11 พื้นที่ รวมภาคได้ 12 ภาค ซึ่งสำนักงานสรรพากรในพื้นที่กรุงเทพมหานครนั้น แบ่งออกเป็น 3 ภาคดังนี้

- 1) ภาค 1 ได้แก่ สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 1-9
- 2) ภาค 2 ได้แก่ สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 10-21
- 3) ภาค 3 ได้แก่ สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22-30

อำนาจหน้าที่ในการดูแลพื้นที่ของแต่ละภาค ประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรภาค 1 ให้มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 1 สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 2 สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3 สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 4 สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 5 และสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 6

สำนักงานสรรพากรภาค 2 ให้มีอำนาจหน้าที่ ในเขตท้องที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 8 สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 9 สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 10 และสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 11

สำนักงานสรรพากรภาค 3 ให้มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 12 สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 13 สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 14 สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 15 และสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 16

สำนักงานสรรพากรภาค มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนประเมินผลเพื่อการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายของกรมสรรพากรรวมถึงวางแผนควบคุมการดำเนินการเร่งรัดหนี้ภาษีอากรค้างของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ กำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากร

พื้นที่ และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาในเขตท้องที่เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายแผนงาน และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสาร ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับภาษีอากร

ปัจจุบันสรรพากรประสบปัญหาการจัดเก็บภาษี ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ กรมสรรพากรจึงให้เจ้าหน้าที่ หรือข้าราชการ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ต่างๆ คอยกำกับและติดตามผู้เสียภาษีนิติบุคคลที่ต้องจ่ายภาษีให้คำนวณจ่ายภาษีให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด อีกทั้งยังประสบปัญหาการทุจริตของเจ้าพนักงานจัดเก็บภาษี ซึ่งเจ้าหน้าที่สรรพากรบางคนมีการชี้้นำให้ผู้เสียภาษีหลีกเลี่ยงการชำระภาษีหรือแนะนำให้โยกย้ายทรัพย์สิน หรือเจ้าหน้าที่บางท่านแอบรับเป็นที่ปรึกษาให้แก่บริษัทในการหลีกเลี่ยงการชำระภาษีโดยอาศัยช่องโหว่จากข้อกฎหมาย ซึ่งการกระทำดังกล่าวนี้ทำให้สรรพากรได้รับความเสียหายมากยิ่งขึ้น

เมื่อก้าวถึงกฎหมายประมวลรัษฎากร ซึ่งประชาชนรวมถึงเจ้าหน้าที่สรรพากรหลายท่านยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับประมวลรัษฎากร ประชาชน นิติบุคคล โดยมองว่าประมวลรัษฎากรนั้นเป็นเรื่องยุ่งยากในการทำ ความเข้าใจ นอกจากจะมีตัวบทกฎหมายประมวลรัษฎากรแล้ว ยังมีกฎหมายรองตั้งแต่พระราชกฤษฎีกา กฎ ระเบียบ คำสั่ง หนังสือตอบข้อหารือ ซึ่งมีเป็นจำนวนมาก ยากในการค้นคว้าและศึกษาหาความรู้จึงอาจทำให้มีความเข้าใจไม่ ตรงกันระหว่างกรมสรรพากรกับผู้เสียภาษีที่มีความตั้งใจที่จะเสียภาษี แต่อาจมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับ ประมวลรัษฎากรจึงทำให้การชำระภาษีไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงเกิดขึ้น

จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ กรุงเทพมหานคร ตามที่ได้กล่าวมา นั้น ผู้ศึกษาจึงมุ่งศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของข้าราชการ สังกัดสำนักงาน สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร
- 2) ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน 4 ประการ ของข้าราชการ สังกัดสำนักงาน สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร
- 3) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลัก Core Competencies ของข้าราชการ สังกัด สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร
- 4) รูปแบบ แนวทาง วิธีการ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของข้าราชการ สังกัดสำนักงาน สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร
- 5) สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของข้าราชการ สังกัดสำนักงาน สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร เพื่อทราบถึงปัญหาแนวทาง รูปแบบ รวมถึงข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของข้าราชการ สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

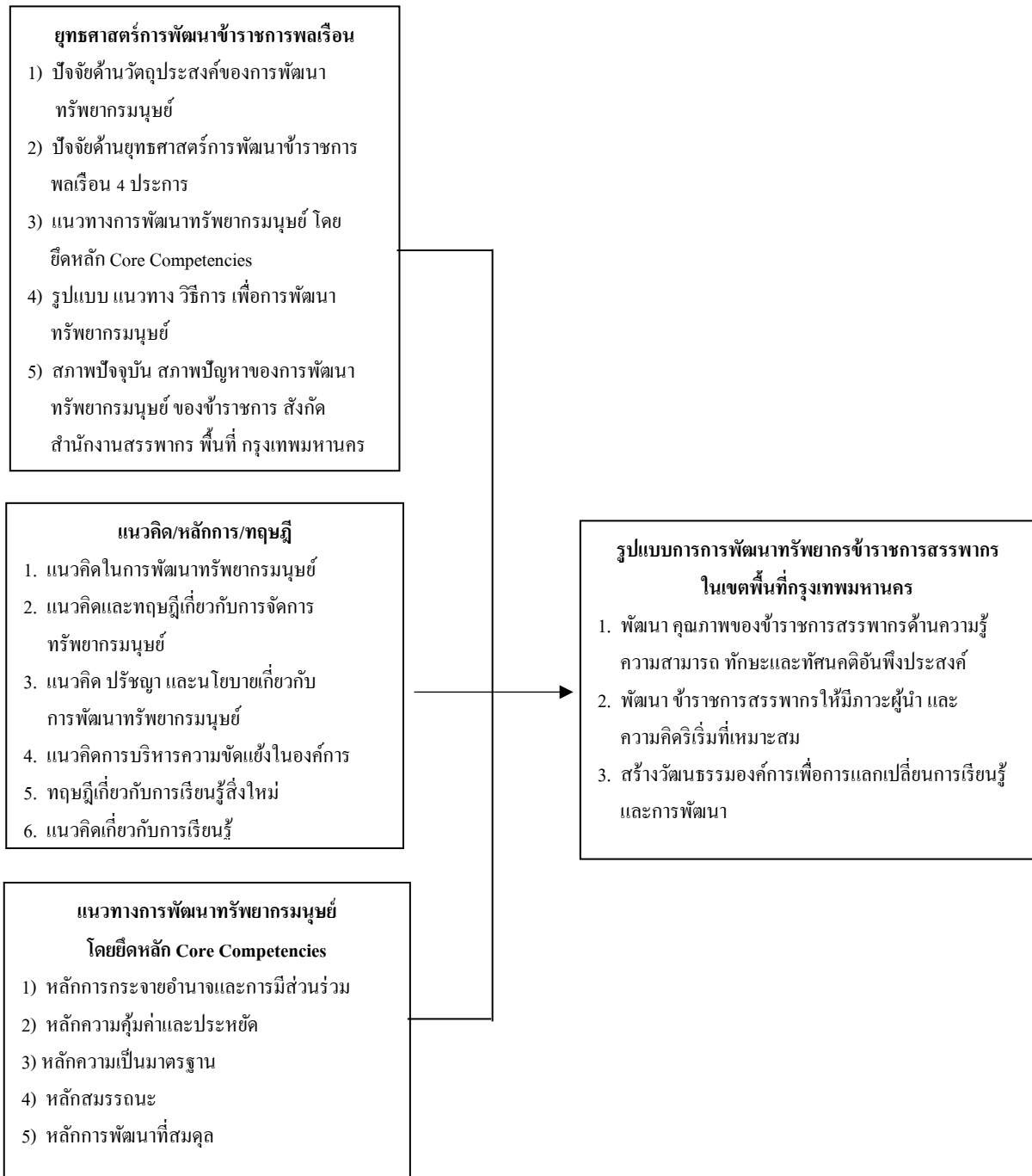
## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาการพัฒนาข้าราชการสรรพากร ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร
- 2) เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมสำหรับข้าราชการสรรพากรในเขต พื้นที่กรุงเทพมหานคร
- 3) เพื่อเสนอ รูปแบบ การพัฒนาข้าราชการสรรพากร ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

โดยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแผนภาพ

**กรอบแนวคิดในการวิจัย**



การศึกษาเรื่องการพัฒนาข้าราชการสรรพากร ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลจาก วรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอหัวข้อต่างๆ ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิด ปรัชญา และนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดการบริหารความขัดแย้งในองค์กร
5. ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้สิ่งใหม่
6. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้
7. ข้อมูลทั่วไปของกรมสรรพากร
8. ยุทธศาสตร์ เพื่อการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ
9. ยุทธศาสตร์ แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 4. วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative Research) โดยการรวบรวมและศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และเลือกใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interviews) ในการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก

##### 4.1 มีขอบเขตการศึกษา

###### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยครั้งนี้ เป็นการเชิงคุณภาพโดยเป็นการศึกษา ที่มุ่งประเด็นเกี่ยวกับ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการสังกัดสำนักงานสรรพากร พื้นที่กรุงเทพมหานคร” โดยศึกษาในประเด็นต่างๆ ประกอบด้วย

1) ปัจจัยด้านวัตถุประสงค์ของการพัฒนาข้าราชการสรรพากร ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

2) ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน 4 ประการ เพื่อการพัฒนาข้าราชการสรรพากร ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

3) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลัก Core Competencies เพื่อการพัฒนาข้าราชการสรรพากร ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

4) รูปแบบ แนวทาง วิธีการ เพื่อการพัฒนาข้าราชการสรรพากร ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

5) สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาในการของพัฒนาข้าราชการสรรพากร ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร พร้อมทั้งเอกสารทางราชการในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและบทความ รายงาน และงานวิจัยต่างๆ

###### 2. ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ซึ่งทำการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

- 1) สำนักงานสรรพากร กรุงเทพมหานคร ภาค 1

2) สำนักงานสรรพากร กรุงเทพมหานคร ภาค 2

3) สำนักงานสรรพากร กรุงเทพมหานคร ภาค 3

### 3. ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะเรียกว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้ศึกษาและผู้มีประสบการณ์ได้ร่วมกันออกแบบสัมภาษณ์ โดยเลือกบุคคลที่จะให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง เพราะผู้ศึกษามองเห็นแล้วว่า หัวหน้าหน่วยงานหรือตัวแทนหน่วยงานที่เลือกแล้วมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ต้องการศึกษาอย่างมาก โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 17 คน ในการเลือกสุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมรายชื่อสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร ทั้ง 3 ภาค รวมทั้งสิ้น 30 เขต

ขั้นตอนที่ 2 หลังจากที่ได้สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร ที่จะเข้าทำการศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนั้นผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการในการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการจับฉลาก (lottery method) หยิบรายชื่อสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร ที่จะเข้าทำการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ตามจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาไว้ ดังนี้

- 1) สำนักงานสรรพากร พื้นที่กรุงเทพมหานคร ภาคที่ 1 ได้แก่ เขต 1, 3, 9
- 2) สำนักงานสรรพากร พื้นที่กรุงเทพมหานคร ภาคที่ 2 ได้แก่ เขต 14, 16, 18
- 3) สำนักงานสรรพากร พื้นที่กรุงเทพมหานคร ภาคที่ 3 ได้แก่ เขต 25, 26, 29

### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ทำการศึกษาในช่วงเดือน กรกฎาคม 2560 ถึงช่วงเดือน กุมภาพันธ์ 2561

#### 4.2 วิธีการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interviews) บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนี้ ซึ่งในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกเสียง (tape record) ซึ่งผู้วิจัยได้ขออนุญาตทำการการบันทึกเสียงระหว่างสัมภาษณ์ และทำการถอดเทปภายหลังการสัมภาษณ์ทุกครั้ง และสามารถนำมาเปิดซ้ำในระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) โดยเป็นการสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured observation) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลร่วมด้วย ซึ่งผู้วิจัยจะมีได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เพียงแต่คอยเฝ้าดูพฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกัน และสายสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าเป็นเช่นใด หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า คือการวิเคราะห์ความหมายทางความรู้สึก หรือวิเคราะห์นัยที่แอบแฝงอยู่ (latent) ซึ่งผู้วิจัยจะทำการจดบันทึกเรื่องราว เหตุการณ์และรายละเอียดของสิ่งที่พบเห็นต่างๆ ไว้เพื่อใช้ประกอบการสรุปผลการศึกษาต่อไป

#### 4.3 เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล

##### 4.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interviews) ในการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก เนื่องจากรูปแบบของแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวเปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์สามารถเรียงลำดับการถาม



คำถามได้ตามความเหมาะสมกับสภาพและเหตุการณ์ ในการสัมภาษณ์เชิงลึก จึงมีความยืดหยุ่นมากกว่าแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview)

#### 4.3.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์ โดย ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interviews) โดยการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับภาษาที่ใช้ และความตรงของเนื้อหาหรือประเด็นที่นำมาใช้กำหนดเป็นคำถาม ในการสัมภาษณ์ โดยพิจารณาจากกรอบแนวคิดของการวิจัย ร่วมกับลักษณะของหน่วยงานหรือองค์กรที่จะต้องเข้าทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนบทบาทภาระหน้าที่ต่างๆของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ก่อนจะนำแนวคำถามที่ได้ไปเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ได้ช่วยพิจารณา และนำกลับมาพัฒนาปรับปรุงก่อนนำไปใช้ในการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อไป

#### 4.4 การดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

##### 1. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมก่อนการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

1) ผู้วิจัยติดต่อประสานงานเพื่อขออนุญาตดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญและนัดหมายวัน เวลา ที่ จะทำการสัมภาษณ์ และบุคคลที่จะเข้าร่วมสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะแจ้งวัตถุประสงค์พร้อมทั้งรายละเอียดของการศึกษาให้ผู้ให้ข้อมูลทราบ (ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวกให้เข้าพบ ผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์แทน)

2) ส่งเค้าโครงวิจัย และประเด็นการสัมภาษณ์ ไปให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน ก่อนการสัมภาษณ์อย่างน้อย 1 สัปดาห์

3) จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ในการสัมภาษณ์เชิงลึก เช่น สมุดจดบันทึก กล้องถ่ายรูป อุปกรณ์บันทึกเสียง เป็นต้น

4) ทำการซักซ้อมความเข้าใจในหลักการ และขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก ให้ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึกเข้าใจชัดเจน ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

5) ขอให้ทางหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ออกหนังสือ ขอความอนุเคราะห์ในการให้ผู้วิจัยเข้าไปเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังกล่าว

6) ผู้วิจัยได้เตรียมความพร้อมเกี่ยวกับเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แนวทางการสัมภาษณ์ เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป อุปกรณ์เครื่องเขียนยานพาหนะในการเดินทางงบประมาณในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นต้น

7) ประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อยืนยันกำหนดการเพื่อเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลที่ชัดเจนอีกครั้ง ในส่วนของวัน เวลา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ชัดเจน และรายละเอียดที่สำคัญอื่น ๆ เพื่อมิให้เสียเวลาของทั้งสองฝ่าย การยืนยันและนัดกำหนดการที่ชัดเจนจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ผู้วิจัยจะต้องดำเนินการก่อนเข้าทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

##### 2. ขั้นตอนระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

1) ผู้วิจัยเดินทางไปถึงสถานที่ ที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกก่อนเวลานัดหมาย เพื่อจัดเตรียมความเรียบร้อยของทีมงานและอุปกรณ์ที่ใช้ในการวิจัย

2) ผู้วิจัยแนะนำตนเอง ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ วิธีการสัมภาษณ์ ให้ผู้ให้ข้อมูล ได้รับทราบพร้อมทั้งขออนุญาตผู้ให้ข้อมูล เพื่อทำการบันทึกเสียง และจดบันทึกขณะทำการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยจะขอสัมภาษณ์ตามประเด็นคำถามต่างๆ และในระหว่างการสัมภาษณ์ได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ บันทึกเทปเสียง เพื่อเก็บรายละเอียดของการสัมภาษณ์ได้ครบถ้วน โดยได้ชี้แจงว่าจะเก็บข้อมูลเป็นความลับเฉพาะงานวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น โดยจะไม่มีการระบุชื่อจริงลงไปในรายงานการวิจัยแต่อย่างใด ทั้งนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทางลบอันอาจเกิดขึ้นได้ในภายหลัง การอธิบายดังกล่าวทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนรู้สึกสบายใจและสะดวกใจ ในการให้ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งหากผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านใด ไม่ประสงค์ที่จะให้ทำการบันทึกเสียงผู้วิจัยก็ได้ปฏิบัติตามความประสงค์นั้น

3) ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interviews) จะแจก แบบสัมภาษณ์ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 1 ชุด โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้ถามนำตามกรอบแบบสัมภาษณ์ที่สร้างไว้โดยมีผู้จดบันทึกการสัมภาษณ์เป็นอักษรและบันทึกเสียง รายละเอียดต่างๆ ไว้จนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการการสัมภาษณ์เชิงลึก

4) รวบรวมเอกสารหรือพยานหลักฐานต่างๆ ที่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญนำมาแสดง เพื่อนำมาประกอบการสรุปผลการศึกษาต่อไป

### 3. ขั้นตอนหลังการเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

1) ผู้วิจัยได้นำเทปที่บันทึกเสียงการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมาถอดข้อความ และลดทอนข้อมูล (data reduction) เพื่อการคัดกรองเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ทำการศึกษา โดยแยกตามกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยแยกออกเป็นหน่วยงาน ก่อนนำมาประมวลเข้ากับข้อมูลเอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่ได้รวบรวมไว้

2) จากนั้นเมื่อได้นำข้อมูลที่ถอดเทปเป็นรายงานแล้วทั้งหมด มาจัดระบบข้อมูลที่ได้รับการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว และนำข้อมูลที่ได้จดบันทึกไว้จากการสังเกตหรือบันทึกปรากฏการณ์ที่พบเห็นจากการเก็บข้อมูลภาคสนาม มาพิจารณาประกอบเข้ากับข้อมูลที่มาได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อพิจารณาความสอดคล้อง หรือประเด็นที่อาจเกิดการแย้งกันของข้อมูล เพื่อนำมาหาข้อสรุปก่อนนำมาอภิปรายผลต่อไป

3) นำเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งได้รวบรวมไว้มาทำการแยกแยะและจัดระเบียบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ทำการศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ในประเด็นที่ศึกษา

4) กำหนดรูปแบบการแสดงผลข้อมูล เป็นกระบวนการนำเสนอข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูลในประเด็นที่ทำการศึกษาลงในรูปของการพรรณนาตามกรอบแนวคิดในการวิจัย อันเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบแล้วเข้าด้วยกันตามกรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย เพื่อสื่อเรื่องราวของสิ่งที่ศึกษาออกมาให้ผู้อื่น ได้ทราบและใช้ประโยชน์ ต่อไป

### 4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั้งในรูปแบบเอกสารหรือข้อเขียน (text data) และคำพูดที่ได้จากการสัมภาษณ์หรือการสนทนา ซึ่งสามารถจัดกระทำได้ 2 แนวทาง คือ วิเคราะห์ความหมายทางภาษา (manifest) โดยตรงของตัวบทและเนื้อในของบท (text) และวิเคราะห์ความหมายทางความรู้สึก หรือวิเคราะห์นัยที่แอบแฝงอยู่ (latent) ซึ่งจะรวมถึงการตีความและนัยทางบริบท (context) หรือสภาพแวดล้อมประกอบข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ด้วย

ดังนั้น การวิเคราะห์เนื้อหาในงานวิจัยนี้จะเริ่มต้นจากการจัดข้อมูลที่ได้มาทั้งหมดอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยที่กำหนดไว้ จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูล ต่อไป

โดยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมภาคสนาม นำมาวิเคราะห์ทั้งในส่วนที่เป็นคำพูดจากการสัมภาษณ์ การสังเกตพฤติกรรมและปรากฏการณ์ที่พบในสถานการณ์จริงและจากเอกสารที่ได้นำมาสังเคราะห์ โดยให้ความสำคัญทั้งความหมายในภาษา และตีความจากความรู้สึกที่แฝงอยู่ในข้อมูลนั้นๆ

เนื่องจากรูปแบบของแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวนี้ จะเปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์สามารถเรียงลำดับคำถามตามได้ตามความเหมาะสมกับสภาพและเหตุการณ์ ในการสัมภาษณ์เชิงลึก จึงมีความยืดหยุ่นมากกว่าแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview)

ทั้งนี้ การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษาซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับการศึกษาเฉพาะกรณี (unique case orientation) โดยอาศัยจำนวนกรณีหรือกลุ่มตัวอย่างไม่มากนัก เพื่อจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ การได้ความรู้ความเข้าใจในเชิงลึกและมีรายละเอียดของข้อมูลรอบด้านอย่างเป็นองค์รวมเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษา เพื่อให้เกิดความชัดเจนและได้สาระสำคัญที่ผู้วิจัยจะนำมาประมวลผลและการวิจัยเอกสาร โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากงานเขียนบทความ ข้อมูล หรืองานวิจัยที่อาศัยการสืบสาวเรื่องราวจากเอกสารเพื่อนำไปสู่คำตอบของวัตถุประสงค์ และการวิจัยเอกสารจะทำการวางแผนการวิจัย การสืบค้นอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกันตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยอาศัยข้อมูล ที่ได้มาสนับสนุนในส่วนที่เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก

## 5. สรุปผลการวิจัย

### 5.1 สภาพปัญหา สภาพปัญหาภายในองค์กร

1) บุคลากรของหน่วยงานสรรพากรส่วนใหญ่ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นอย่างดี แต่ยังไม่สามารถนำมาปรับใช้ในด้านการให้บริการแก่ประชาชนผู้เสียภาษี และไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ที่มีอยู่แก่บุคคลอื่นได้เต็มตามศักยภาพของ บุคลากรแต่ละคน ซึ่งจะสามารถกระทำได้ หากได้รับการส่งเสริมหรือพัฒนาที่ดีและอย่างต่อเนื่อง

2) การปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากรต้องใช้ข้อมูล ประกอบกฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติซึ่งมีเป็น จำนวนมาก ดังนั้น หน่วยงานจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในเชิงปฏิบัติงานจริง และบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (knowledge management) โดยนำความรู้ประสบการณ์จาก บุคลากรอาวุโส มารวบรวมเป็นหมวดหมู่ และให้สอนงานแก่บุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อให้บริการแก่ประชาชนอย่างเหมาะสม และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

### 5.2 สภาพปัญหาภายนอกองค์กร

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานสรรพากรด้านการให้บริการแก่ประชาชนที่ ยวกับการ ำรับชำระภาษี การให้คำแนะนำปรึกษาด้านภาษีอากร และบริการอื่นๆ เป็นภาพลักษณ์ที่ไม่ดี ต้องรอ คอยนานในการรับบริการ การให้บริการมิได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เกิดปัญหาการร้องเรียนด้าน พฤติกรรมการให้บริการของเจ้าหน้าที่อยู่เสมอ ำสำนักงานสรรพากรภาค 7 จึงจัดตั้งศูนย์บริการประชาชนภาค 7 (RD service center) โดยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่มาสู่ภาคปฏิบัติ ในการให้บริการประชาชน พร้อมทั้งสามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ต่อบุคคลอื่นได้ เพื่อสร้าง ภาพลักษณ์ใหม่ที่ดีคล้อยภาพลักษณ์เก่าที่ไม่ดีจากใจของผู้รับบริการ โดยสำรวจความต้องการของ ประชาชนผู้รับบริการ นำมาพัฒนามาตรฐานการให้บริการ พร้อมทั้งนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยอำนวยความสะดวก และพัฒนาสถานที่ให้บริการ เพื่อให้บริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชน

### 5.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการสังกัดสำนักงานสรรพากร

พื้นที่กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจุบันสำนักงานสรรพากร พื้นที่กรุงเทพมหานคร มีนโยบายในการส่งเสริมให้บุคลากร เจ้าหน้าที่ในสังกัดได้เข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมโครงการต่างๆ ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 5.4 สภาพปัจจุบันสภาพปัญหาอุปสรรค

เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการสังกัดสำนักงานสรรพากร พื้นที่กรุงเทพมหานคร พบว่า ยังมีปัญหาในเรื่องงบประมาณ ทรัพยากรต้องรอการสนับสนุนจากราชการบริหารส่วนกลาง

### 5.5 แนวทาง รูปแบบ

รวมถึงข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ กรุงเทพมหานคร เห็นว่าผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์การทำงานให้ชัดเจน ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนการทำงานให้สอดคล้องเหมาะสม มองโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์เป็นรายกลุ่ม เช่น โครงสร้างกลุ่มกระทรวงเศรษฐกิจ ด้านสังคม เป็นต้น เป็นองค์รวมเพื่อให้การทำงานเบ็ดเสร็จครบวงจรและเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว ปรับบทบาทของราชการให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น โดยเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ เอื้อต่อการทำงานให้กับองค์กรท้องถิ่นและชุมชน จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว สนับสนุนบรรยากาศการเจรจาที่ การคิดใคร่ครวญ โดยในหน่วยงานต้องเน้นกิจกรรม การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) การพัฒนาพนักงาน (employee development) การพัฒนาอาชีพ (career development) การพัฒนาองค์การ (organizational development) ให้กับพนักงาน บุคลากรในองค์กร อย่างเป็นรูปธรรม

## 6. ข้อเสนอแนะ

### 6.1 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ ในสำนัก กรม กอง หรือราชการบริหารส่วนอื่น
- 2) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผล หรือผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ ในสำนัก กรม กอง หรือราชการบริหารส่วนอื่น

3) ควรมีการศึกษาความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติงานของ สำนักงานสรรพากร  
พื้นที่ กรุงเทพมหานคร

#### 6.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรนำผลการศึกษาวิจัยที่ได้ ไปปรับเปลี่ยน รูปแบบ การพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ ตามที่ได้มีการเสนอแนะไว้

2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรส่งเสริมให้ข้าราชการในสังกัด ได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการ หรือร่วม  
ทำกิจกรรมที่เป็น ไปเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### 7. เอกสารอ้างอิง

แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงานคณะกรรมการ. สำนักนายกรัฐมนตรี. (2544). *แผนพัฒนา  
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่เก้า พ.ศ.2545-2549*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการ  
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.

รัตนา เลิศภิรมย์ลักษณ์. (2554). *การประเมินประสิทธิผลและการบริหารแนวใหม่ ของสรรพากร: กรณีศึกษา  
สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 5*. (Unpublished Master's thesis) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
ศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

สุโขทัยธรรมาธราช, มหาวิทยาลัย. (2533). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธราช.