การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากร ที่ทำให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูง

นภาภรณ์ ร่มโพธิ์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
พฤศจิกายน 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าดุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณาดุษฎีนิพนธ์ของ นภาภรณ์ ร่มโพธิ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา เจียมศรีพงษ์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวิทย์ เกิดสวัสดิ์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนนี เมธิโยธิน)

.....กรรมการ

(ดร.กฤช จรินโท)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ ๑๖ เดือน ธันวาคม พ.ศ ๒๕๔๗

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก จากหลายฝ่าย โดยเฉพาะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บรรพต วิรุณราช อาจารย์คณะพาณิชยศาสตร์ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยตระหนักถึง ความตั้งใจจริงและความทุ่มเทของอาจารย์ และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณ คณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการสอบ อันได้แก่ ประธานสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา เจียมศรีพงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บรรพต วิรุณราช ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวิทย์ เกิดสวัสดิ์ ดร.สุชนนี เมธิโยธิน และดร.กฤช จรินโท กรรมการสอบ ที่ให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัย รวมไปถึง ผู้เชี่ยวชาญ กรมสรรพากร และผู้ตรวจการกระทรวงการคลัง ที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องของแบบสอบถาม พิจารณาความเที่ยงตรงและภาษา รวมไปถึงคณะกรรมการจริยธรรมในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

อนึ่ง ผู้วิจัยหวังว่า งานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์อยู่ไม่น้อย จึงขอมอบส่วนดีทั้งหมดนี้ ให้แก่เหล่าคณาจารย์ ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาจนทำให้ผลงานวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และขอมอบความกตัญญูกตเวทิตาคุณ แด่บิดา มารดา และผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ ตลอดจนบุคคลต่าง ๆ ทุกท่านที่ผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนาม ได้หมดในที่นี้ สำหรับข้อบกพร่องต่าง ๆ อาจจะเกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยขอน้อมรับผิดเพียงผู้เดียว และยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

นภาภรณ์ ร่มโพธิ์

54870024: สาขาวิชา: การจัดการสาธารณะ; ปร.ด. (การจัดการสาธารณะ)
คำสำคัญ การพัฒนาบุคลากร/ บุคลากรสายจัดเก็บภาษี/ บุคลากรที่มีความสามารถสูง

นภาภรณ์ ร่มโพธิ์: การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากร ที่ทำให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูง. (STAFF DEVELOPMENT ENABLING TAX COLLECTORS TO BE HIGHLY COMPETENT). อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์: สุชนนี เมธิโยธิน, บธ.ด., 233 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากร ให้เป็นผู้มีความสามารถสูง วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร ให้เป็นผู้มีความสามารถสูงที่สามารถจัดเก็บภาษีอากรได้เกินเป้าที่กำหนด ทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเชิงปริมาณจำนวน 374 ชุด ได้ผลการวิจัยดังนี้ การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากร ให้เป็นผู้มีความสามารถสูงส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่จะจัดเก็บภาษีเกินเป้า ประกอบด้วย 1) การพัฒนาการจัดการด้านต่าง ๆ อาทิ การฝึกให้เจ้าหน้าที่คิดบวก ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีสมรรถนะ การฝึกให้วิเคราะห์ PESTEL การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ 2) การพัฒนาด้านการเงิน อาทิ การฝึกให้เจ้าหน้าที่คิดบวก ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีสมรรถนะ การฝึกให้วิเคราะห์ PESTEL การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ 3) การพัฒนาด้านผู้เสียภาษี อาทิ การมีหลักสูตรวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ การฝึกทักษะปฏิบัติ การหมุนเวียนงาน 4) การพัฒนาด้านการจัดการระบบภายใน อาทิ การมีหลักสูตรวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ การฝึกทักษะปฏิบัติ การหมุนเวียนงาน 5) การพัฒนาด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร การมีหลักสูตรวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ การฝึกทักษะปฏิบัติ การหมุนเวียนงาน และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ของกรมสรรพากร

54870024: MAJOR: PUBLIC MANAGEMENT; Ph.D. (PUBLIC MANAGEMENT)
KEY WORDS: STAFF DEVELOPMENT/ TAX COLLECTORS/ HIGHLY COMPETENT

NAPAPORN ROMPO: STAFF DEVELOPMENT ENABLING TAX COLLECTORS TO BE HIGHLY COMPETENT. ADVISOR: SUCHONNEE METIYOTHIN., D.B.A. 233 P. 2016.

The research aimed to study methods to develop tax collectors to be highly competent and to be able to collect tax exceeding the target. The study was quantitative research and the data were collected with 374 questionnaires. The finding revealed that the methods enabling tax collectors to be highly competent were as follows: 1) the development to manage different matters such as coaching staff to think positively, encouraging staff to be more competent, training them to analyze the PESTEL, and encouraging them to create innovation; 2) the financial development including coaching staff to think positively, encouraging staff to be more competent, practicing PESTEL analysis and encouraging them to create innovation; 3) the development concerning taxpayers including providing them with the economic course in order that they could analyze economic situation, practicing various skills, and having job rotation; 4) the development of internal management including the economic course to analyze economic situation, practicing skills and operations and having job rotation; 5) The development of learning and the growth of the organization including providing the course to analyze the economic situation, practicing skills and operation, having job rotation, and development from interviewing expert of Revenue Department.

สารบัญ

		หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย		ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		จ
สารบัญ		ฉ
สารบัญตาราง		ฌ
สารบัญภาพ		ฐ
บทที่		
1	บทนำ	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	คำถามการวิจัย	7
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
	สมมุติฐานในการวิจัย	7
	กรอบดำเนินการวิจัย	8
	กรอบแนวคิดการวิจัย	9
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	10
	ขอบเขตของการวิจัย	10
	นิยามศัพท์เฉพาะ	11
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
	สถานการณ์ของการจัดเก็บภาษีและรูปแบบโครงสร้างการจัดเก็บภาษีของประเทศไทย	13
	การบริหารจัดเก็บภาษีในต่างประเทศ	29
	แนวคิดการเปลี่ยนแปลง	31
	ยุทธศาสตร์กรมสรรพากรที่เกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีและการพัฒนาบุคลากร	32
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์	33
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง	38
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	53
3	วิธีดำเนินการวิจัย	56
	วิธีดำเนินการวิจัย	56
	การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	58

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	58
	เครื่องมือที่ใช้ในเก็บข้อมูล	59
	การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	61
	วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	63
	การทดสอบสมมติฐาน	63
4	ผลการวิจัย	65
	ส่วนที่ 1 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ ที่สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1-3	66
	ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับการจัดการต่าง ๆ ต่อบุคลากรในองค์กร	69
	ส่วนที่ 3 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความคิดเห็นการที่ท่านที่จะเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายด้านการจัดการต่างๆ ตามความต้องการของบุคลากร	73
	ส่วนที่ 4 ข้อมูลเชิงอนุมานของผลการทดสอบสมมติฐาน	75
	ส่วนที่ 5 ข้อมูลเชิงพรรณนาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารของกรมสรรพากร	103
	ส่วนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับการยืนยันผลสรุปการวิจัยของพนักงานที่จะเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายด้านการจัดการต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากร	133
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	145
	สรุปผลการวิจัย	146
	อภิปรายผล	151
	ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้	153
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	155
บรรณานุกรม		156
ภาคผนวก		166
ภาคผนวก ก		167
ภาคผนวก ข		174
ภาคผนวก ค		182
ภาคผนวก ง		205
ภาคผนวก จ		214

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ หน้า

ภาคผนวก ฉ 219

ประวัติย่อของผู้วิจัย 233

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1-1	เปรียบเทียบประมาณการรายได้กับรายได้ที่จัดเก็บได้ หลังหักจัดสรร	4
2-1	ผลการจัดเก็บรายได้ของรัฐบาลแยกตามหน่วยงานที่จัดเก็บ	15
2-2	เปรียบเทียบประมาณการรายได้กับรายได้ที่จัดเก็บได้ หลังหักจัดสรร	21
2-3	ผลการจัดเก็บภาษีอากร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2557 จำแนกตามประเภทภาษีแสดงอัตราเพิ่ม-ลด	24
2-4	สรุปการจัดเก็บภาษีในต่างประเทศ	29
2-5	สรุปการจัดการทุนมนุษย์	36
2-6	สรุปการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent management)	44
2-7	ตารางสังเคราะห์การจัดการคนมีความสามารถสูง	51
2-8	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54
3-1	ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient)	62
4-1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	66
4-2	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ	66
4-3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ	67
4-4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา	67
4-5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง	68
4-6	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับของตำแหน่งงาน	68
4-7	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงาน	69
4-8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการสรรพากร	69
4-9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสรรหาบุคลากร	70
4-10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาบุคลากร	70
4-11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการให้รางวัลและการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	71
4-12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การรักษาบุคลากร	71
4-13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการสร้างคนให้มีศักยภาพ	72
4-14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการได้เปรียบในการแข่งขัน	72

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4-15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการเงิน 73

4-16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านผู้เสียภาษี 73

4-17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการจัดการระบบภายใน 74

4-18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร 74

4-19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดเก็บภาษี จำแนกตามเพศ 75

4-20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดเก็บภาษี จำแนกตามอายุ 76

4-21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดเก็บภาษี จำแนกตามสถานภาพ 76

4-22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดเก็บภาษี จำแนกตามการศึกษา 77

4-23 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดเก็บภาษี จำแนกตามตำแหน่งงาน 78

4-24 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดเก็บภาษี จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน 78

4-25 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดเก็บภาษี จำแนกตามอายุงาน 79

4-26 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ การบริหารจัดการ 7 ด้านกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ 80

4-27 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงิน 83

4-28 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านผู้เสียภาษี 86

4-29 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการระบบภายใน 89

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4-30 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร 92

4-31 สรุปสมมติฐาน 96

4-32 การสังเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ 103

4-33 การสังเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงิน 107

4-34 การสังเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านผู้เสียภาษี 111

4-35 การสังเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการระบบภายใน 117

4-36 การสังเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร 121

4-37 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ 134

4-38 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ 134

4-39 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ 134

4-40 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ 135

4-41 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง 135

4-42 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับของตำแหน่งงาน 136

4-43 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงาน 136

4-44 การบริหารจัดการสรรพากร 137

4-45 การสรรหาบุคลากร 137

4-46 การพัฒนาบุคลากร 138

4-47 การให้รางวัลและการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 138

4-48 การรักษาบุคลากร 139

4-49 การสร้างคนให้มีศักยภาพ 139

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4-50 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 140

4-51 ด้านการเงิน 140

4-52 ด้านผู้เสียภาษี 141

4-53 ด้านการจัดการระบบภายใน 141

4-54 ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร 142

4-55 การเปรียบเทียบผลการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ 142

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1-1	วิธีการดำเนินการวิจัย	8
1-2	กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
2-1	ผลการจัดเก็บรายได้ของรัฐบาลแยกตามหน่วยจัดเก็บแสดงเส้นแนวโน้ม	17
2-2	การเปรียบเทียบรายได้รวมกับรายได้สุทธิของรัฐบาล	18
2-3	การเปรียบเทียบประมาณการรายรับของรัฐบาล	19
2-4	ประมาณการรายได้สุทธิจำแนกตามหน่วยงานที่จัดเก็บ	20
2-5	ผลการจัดเก็บภาษีอากร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2557 จำแนกตามประเภทภาษีแสดงอัตราเพิ่ม-ลด	23
2-6	ผลการจัดเก็บภาษีอากรแยกตามประเภทภาษี	25
2-7	วิวัฒนาการของโครงสร้างขององค์กรการจัดการด้านภาษี	26
2-8	การจัดองค์กรแบบยึดการเสียภาษีเป็นหลัก	27
2-9	การจัดองค์กรแบบใช้การปฏิบัติงานเป็นหลัก	27
2-10	ตัวอย่างการจัดองค์กรแบบยึดผู้เสียภาษีเป็นหลัก	28
3-1	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	57
4-1	การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ	82
4-2	การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงิน	85
4-3	การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านผู้เสียภาษี	88
4-4	การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการระบบภายใน	91
4-5	การจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร	94
4-6	การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายรวม	95
4-7	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรด้านกฎหมาย	166
4-8	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรด้านเทคโนโลยี	167
4-9	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรด้านการเมือง	168
4-10	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรด้านองค์การ	169
4-11	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ (ความหลากหลายทางชีวภาพ)	171
4-12	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน (และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม)	172

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

4-13 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม 173

4-14 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรผลการดำเนินงาน (ด้านการเงิน) 174

4-15 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรผลการดำเนินงาน (ด้านกระบวนการภายในองค์การ) 175

4-16 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรผลการดำเนินงาน (ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) 176

4-17 โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในความหลากหลายทางชีวภาพและผลการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับโมเดลการวิจัย 182

4-18 โมเดลสมการโครงสร้างที่ปรับใหม่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในความหลากหลายทางชีวภาพและผลการดำเนินงาน 185

5-1 องค์ประกอบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในความหลากหลายทางชีวภาพ 222

5-2 แนวทางการพัฒนารูปแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในความหลากหลายทางชีวภาพและผลการดำเนินงานของโรงแรม 229

5-3 คู่มือการประเมินผลและการพัฒนากิจกรรมความหลากหลายทางชีวภาพ (Biodiversity). 241

5-4 ตัวอย่างวิธีการใช้คู่มือการประเมินผลและการพัฒนากิจกรรมความหลากหลายทางชีวภาพ (Biodiversity) 242

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดทำงบประมาณแผ่นดินของรัฐบาลมีที่มาจากรายรับ และฐานะการคลัง ซึ่งรายรับหมายถึงรายได้ที่นำส่งคลังในแต่ละปีงบประมาณ ประกอบด้วย 1) ภาษีอากร 2) การขายสิ่งของและบริการ 3) จากรัฐพาณิชย์และรายได้อื่น ๆ และ 4) รายได้ที่มิใช่รายได้ ได้แก่ 1) เงินกู้ (การกู้เงินของรัฐบาลในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อชดเชยการขาดดุลงบประมาณ หรือเมื่อมีรายจ่ายสูงกว่ารายได้ โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 9 ทวิของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 (พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พุทธศักราช 2502, 2502) และที่แก้ไขเพิ่มเติม และมาตรา 21 ของพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548 ซึ่งกำหนดให้กู้ได้ ร้อยละ 20 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ใช้บังคับอยู่ในขณะนั้น และงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมกับอีก ร้อยละ 80 ของงบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้สำหรับชำระคืนต้นเงินกู้ การกู้เงินดังกล่าวจะเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยหนี้สาธารณะ (สำนักงบประมาณ, 2557) 2) การนำเงินคงคลังมาใช้ ส่วนรายจ่ายหมายถึง 1) รายจ่ายจริงจากเงินงบประมาณประจำปีงบประมาณนั้น ๆ 2) รายจ่ายจากปีงบประมาณก่อน ๆ ที่ได้จากเงินกันไว้เบิกจ่ายเหลื่อมปี และ 3) เงินนอกงบประมาณ (เงินใด ๆ ที่ไม่ใช่เงินงบประมาณที่ส่วนราชการและองค์การนำมาฝากไว้กับกระทรวงการคลัง เช่น เงินกู้จากต่างประเทศ เงินทุนหมุนเวียน ฯลฯ) โดยรายรับประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ได้ประมาณการไว้ จำนวน 2,525,000 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 125,000 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.2 เมื่อเปรียบเทียบกับประมาณการ ตามเอกสารปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 (สำนักงบประมาณ, 2557)

ระบบงบประมาณภาครัฐในยุคเริ่มแรกนั้นเรียกกันว่า ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการยุคดั่งเดิม (Traditional line-item budgeting) ระบบงบประมาณแบบนี้กำหนดให้รัฐบาลจัดทำคำของบประมาณต่อรัฐสภาโดยให้แสดงรายละเอียดค่าใช้จ่ายตามรายการที่จะซื้อจะจ้าง โดยรายจ่ายส่วนใหญ่ของรัฐบาลในยุคนั้น มีสัดส่วนเพียงประมาณ ร้อยละ 5-10 ของระบบเศรษฐกิจของประเทศซึ่งใกล้เคียงกับจำนวนเงินภาษีที่จัดเก็บได้จากพลเมือง รายจ่ายของรัฐบาลส่วนใหญ่เกี่ยวของกับการบริโภคและการลงทุน ไม่มีรายจ่ายประเภท จ่ายตรง หรือ แจกเงิน เมื่อเกิดภาวะวิกฤติการณ์เศรษฐกิจ หรือภัยธรรมชาติ แม้รัฐบาลจะมุ่งรักษาวินัยทางการคลัง ก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดดุลการคลังได้ ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการดั้งเดิมก็เปลี่ยนไปจากที่เคยแสดงรายการย่อย ก็เป็นรายการใหญ่ที่เรียกว่า หมวดรายจ่าย พร้อมกับโครงสร้างรายจ่ายของรัฐบาลก็เปลี่ยนแปลงไป เป็น เงินแจก หรือเงินโอนสู่ภาคครัวเรือนหรือชุมชนโดยตรงมากขึ้น ทำให้รัฐบาลต้องกู้เงินเพื่อมาใช้จ่ายมากยิ่งขึ้น จนทำให้

การรักษาวินัยทางการคลังเริ่มไม่ได้ผล ระบบงบประมาณแบบแสดงหมวดรายจ่ายไม่สามารถใช้ได้ผล จึงต้องเปลี่ยนวิธีคิดเกี่ยวกับการงบประมาณภาครัฐ จากแบบเดิม เน้นวินัยทางการคลังและประสิทธิภาพการจัดการ ไปเป็นการวางแผนและการจัดสรรงบประมาณเพื่อบรรลุผลสำเร็จ (Outcomes) ที่เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจและสังคมในระดับมหภาค และเป็นที่มาของการพัฒนาระบบงบประมาณในยุคหลัง ๆ เช่นระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Planning Programming Budgeting System: PPBS) ระบบงบประมาณฐานศูนย์ (Zero-based budgeting) ระบบงบประมาณที่มุ่งผลสำเร็จขององค์กร (Management by objective budgeting) ฯลฯ เป็นต้น (จรัส สุวรรณมาลา, 2546) จากแหล่งเงินงบประมาณดังกล่าว จะเข้าสู่ กระบวนการการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำเริ่มตั้งแต่การประมาณการรายรับ รายจ่าย จนถึงขั้นตอนที่รัฐบาลเสนอรายงานการรับจ่ายประจำปีต่อรัฐสภา ชั้นต่าง ๆ ของกระบวนการ จนตราเป็นกฎหมาย เรียกว่า พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีจะเริ่มใช้ตั้งแต่ วันที่ 1 ตุลาคม ถึง 30 กันยายนของปีถัดไป ฝ่ายบริหาร ซึ่งได้แก่รัฐบาล มีหน้าที่เสนอกฎหมายฉบับนี้ แล้วจะเข้าสู่สภาเพื่อขออนุมัติและประกาศใช้เป็นกฎหมายต่อไป (สำนักงบประมาณ, 2557)

ส่วนรายได้ที่มิใช่รายได้ ที่รัฐบาลนำมาใช้จ่าย นั้นคือ เงินกู้ ซึ่งความจำเป็นของการก่อหนี้มีที่มา เพื่อให้มีเงินใช้จ่ายชั่วคราว เพราะบางช่วงเวลามีเงินแต่เม็ดเงินยังไม่เข้ามาในคลังเพื่อรักษาระดับการใช้จ่ายรวมของประเทศ

จากข้อจำกัดของรายได้จากภาษีอากรและรายได้จากเงินกู้ ทำให้กรมสรรพากรต้องทำงานหนักขึ้น โดยมีจำนวนบุคลากรเท่าเดิม ประกอบกับบุคลากรส่วนใหญ่ของกรมสรรพากร ร้อยละ 78.6 เป็นผู้ ใกล้เกษียณอายุราชการแล้วทั้งสิ้น ซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดเก็บภาษีอย่างมาก กรมสรรพากรจึงจัดเก็บภาษีได้ไม่เต็มที่ สาเหตุสืบเนื่องมาจาก ประการแรกผู้มีความเชี่ยวชาญของกรมสรรพากร ต้องเร่งถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรรุ่นต่อมา เพื่อสะสมความเชี่ยวชาญ ประการที่สอง บุคลากรที่เชี่ยวชาญต้องจัดเก็บภาษีไปพร้อมกับการถ่ายทอดความรู้ การจัดเก็บจึงไม่สามารถทำได้เต็มที่ ประการที่สามบุคลากรที่รับเข้ามาใหม่ ยังไม่พร้อมที่จะจัดเก็บภาษีอย่างมืออาชีพ เนื่องจากการอบรมความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่เพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ จะต้องฝึกปฏิบัติงานจริงอีกด้วย กรมสรรพากรจึงพบกับปัญหา การขาดความรู้ความสามารถ การขาดประสบการณ์ของบุคลากรและการขาดอัตรากำลังไปพร้อมกัน อีกทั้งในปัจจุบันมีธุรกิจใหม่ ๆ เกิดขึ้น มากมาย ประเภทของธุรกิจหลากหลายเพิ่มขึ้น รวมทั้งสลับซับซ้อนมากกว่าเดิม กรมสรรพากรต้องจัดเก็บภาษีให้ได้ตามเป้าหมายด้วยบุคลากรที่จำกัดและศึกษาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ไปพร้อมกัน บุคลากรต้องมีความสามารถเฉพาะด้านที่จำเป็น การทำให้บุคลากรในกรมสรรพากรเป็นผู้มีความสามารถสูง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

ซึ่งการทำให้บุคลากรมีความสามารถสูงดังกล่าวได้นั้นเกิดได้จากการพัฒนา มีการกล่าวว่า การมีทรัพยากรมากเท่าใด ไม่สำคัญเท่าการมีความสามารถในการบริหารการจัดการทรัพยากรแรงงานและคุณภาพของบุคลากร (วรากรณ์ สามโกศล, 2552, หน้า 6) และยังมีแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ที่มี

พื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นสำคัญ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของ David C McClelland ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent performer) ในองค์การกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริง และ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (ม.ป.ป.) ได้กำหนดนิยาม ว่า สมรรถนะคือ องค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม จากบุคคลต่าง ๆ ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร จึงสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ใช้เป็นกรอบในการกำหนดทิศทาง และยุทธศาสตร์ของการพัฒนาประเทศซึ่งปัจจุบันนี้ใช้แผนที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) โดยมีหนึ่งในยุทธศาสตร์ของแผนฉบับดังกล่าวนี้ คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคน สู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ซึ่งปัจจุบันนี้ การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร กระทำโดยวิธีรับบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือกเบื้องต้นจาก คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) และผ่านการทดสอบความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับประมวลรัษฎากร เมื่อเป็นบุคลากรของกรมสรรพากรแล้ว จะได้รับการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นและสำคัญในการจัดเก็บภาษี พร้อมด้วยการลงฝึกปฏิบัติงานจริง โดยมีระบบพี่เลี้ยงเป็นผู้แนะนำแนวทางในการปฏิบัติงาน แต่กรมสรรพากรยังไม่สามารถผลิตบุคลากรตามความต้องการได้ทัน ตามความต้องการบุคลากรที่จะนำมาจัดเก็บภาษี

สำหรับปัญหาของหน่วยงานจัดเก็บรายได้ กรมสรรพากร ที่พบในปัจจุบัน คือรายได้ภาษีต่ำกว่าเป้าหมาย การจัดเก็บรายได้ของรัฐบาลในเดือน พ.ย. 2556 ซึ่งเป็นเดือนที่ 2 ของปีงบประมาณ 2557 การจัดเก็บรายได้ที่เป็นภาษีต่ำกว่าเป้าหมายรวมกันถึง 1 หมื่นล้านบาท สาเหตุสำคัญมาจาก 1) ปัญหาทางด้านการเมือง อันได้แก่การชุมนุมประท้วง ซึ่งเป็นผลกระทบต่อเสถียรภาพของรัฐบาลที่ทำให้ส่งผลถึงความเชื่อมั่นด้านการลงทุน 2) ปัญหาหนี้สินครัวเรือนของไทยที่มีอัตราสูงขึ้นจาก ปี พ.ศ. 2556 3) ความสามารถในการแข่งขันของสินค้าไทยในตลาดโลก ซึ่งจะส่งผลต่ออัตราการขยายตัวภาคการส่งออกสินค้าไทย 4) การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้วยเม็ดเงินมหาศาลของภาครัฐในโครงการ 2 ล้านล้านบาทเกิดการชะลอตัวอันเนื่องมาจากปัจจัยทางการเมือง 5) สถานการณ์ภาพรวมของเศรษฐกิจโลกที่ยังคงผันผวนอยู่ จนมีความเสี่ยงสูงว่าการเก็บรายได้รัฐบาลจะไม่ถึง 2.27 ล้านล้านบาท ที่ตั้งเป้าไว้ตามเอกสารงบประมาณปี พ.ศ. 2557 ส่วนในปี พ.ศ. 2556 แม้ว่าจะจัดเก็บภาษีได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.9 แต่เป็นการจัดเก็บภาษีที่เพิ่มขึ้นน้อยมากเมื่อเทียบกับการใช้จ่ายของรัฐบาล ซึ่งมี

สาเหตุมาจากปัจจัยลบมากมายที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและการจัดเก็บภาษี ได้แก่ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน วิกฤตเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐเมริกา รวมถึงภัยทางธรรมชาติ ปัญหาอุทกภัยปี พ.ศ. 2554 ทำให้การส่งออกไม่ขยายตัว สำหรับปี พ.ศ. 2555 จัดเก็บภาษีได้ลดลง ร้อยละ -0.2 มาจากการเติบโตของเศรษฐกิจโลกที่ลดลงจากการคาดการณ์ไว้เดิม ลงมาอยู่ที่ 3.5 และจากสถานการณ์น้ำท่วมใหญ่ในปลายปี พ.ศ. 2554 ซึ่งเกิดจากอิทธิพล ลานีญา การเก็บรายได้ของรัฐบาลต่ำกว่าเป้าหมายเกิดขึ้นเป็นเวลานาน เพราะจากปัญหาเศรษฐกิจไม่ดี และมีปัญหาจากการชุมนุมประท้วงรัฐบาล จึงทำให้กระทบกับเศรษฐกิจ ส่งผ่านมาถึงการเก็บรายได้ของรัฐบาลที่พลาดเป้า (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2556)

กรมสรรพากรมีหน่วยงานระดับภาค 12 ภาค หน่วยงานระดับพื้นที่ 119 พื้นที่ ระดับพื้นที่สาขา 850 เขต ทำให้การติดต่อสื่อสารหรือติดตามงาน ระหว่างเจ้าหน้าที่ของกรมสรรพากรกับผู้เสียภาษี ทำได้ไม่สมบูรณ์ ขาดตกบกพร่อง ไม่สามารถเก็บภาษีได้เต็มที่ ยิ่งกว่านั้นการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของหลักเกณฑ์ในการจัดเก็บภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ได้แก่ การเพิ่มวงเงินในการหักค่าใช่จ่าย การเพิ่มวงเงินค่าลดหย่อน การเพิ่มวงเงินสุทธิในการเสียภาษีที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณภาษี ฯลฯ และการลดอัตราภาษีของการจัดเก็บภาษีเงินได้นิติบุคคล ก็ส่งผลทำให้ยอดภาษีลดลง

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น และจากข้อมูลตามตารางที่ 1-1 กรมสรรพากรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากรในการจัดเก็บรายได้

ตารางที่ 1-1 เปรียบเทียบประมาณการรายได้กับรายได้ที่จัดเก็บได้ หลังหักจัดสรร (สำนักงบประมาณ (2557; สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2558)

ปีงบประมาณ	ประมาณการ	จัดเก็บได้	จัดเก็บได้เทียบกับประมาณการ	
			จำนวน	ร้อยละ
2545	823,000.0 (2.2)	851,097.2 (10.1)	28,097.2	3.4
2546	825,000.0 (0.2)	961,365.1 (13.0)	136,365.1	16.5
2547	1,063,600.0 (28.9)	1,114,834.7 (16.0)	51,234.7	4.8
2548	1,250,000.0 (17.5)	1,255,629.2 (12.6)	5629.2	0.5
2549	1,360,000.0 (8.8)	1,339,690.2 (12.6)	-20,309.8	-1.5

ตารางที่ 1-1 (ต่อ)

ปีงบประมาณ	ประมาณการ	จัดเก็บได้	จัดเก็บได้เทียบกับประมาณการ	
			จำนวน	ร้อยละ
2550	1,420,000.0 (4.4)	1,339,690.2 (6.7)	24,411.3	1.7
2551	1,495,000.0 (5.3)	1,444,411.3 (7.8)	52,850.2	3.5
2552	1,472,590.0 (-1.5)	1,410,857.1 (-8.9)	-61,732.9	-4.2
2553	1,522,000.0 (3.4)	1,769,461.9 (25.4)	247,461.9	16.3
2554	1,770,000.0 (16.3)	1,892,317.0 (6.9)	122,317.0	6.9
2555	1,980,000.0 (11.9)	1,975,847.0 (4.4)	-4,153.0	-0.2
2556	2,100,000.0 (6.1)	2,161,271.0 (9.4)	61,271.0	2.9
257	2,275,000.0 (8.3)	2,074,660.0 (4.0)	-200,340.0	-9.7

จากตารางที่ 1-1 แสดงให้เห็นว่ากรมสรรพากร สามารถจัดเก็บภาษีอากร ได้มากกว่าประมาณการที่ได้รับจากรัฐบาลมาโดยตลอด มีเพียง ปี พ.ศ. 2549 ที่เกิดวิกฤตสินเชื่อด้อยคุณภาพ (ในประเทศไทยอาจเรียกว่า วิกฤตแฮมเบอร์เกอร์) ซึ่งมีสาเหตุมาจาก ความซบเซาของตลาดอสังหาริมทรัพย์ การกู้และการให้กู้เงินมีความเสี่ยงสูง ให้เกิดความอ่อนแอในระบบการเงินและระบบการควบคุมเงินทั่วโลก ปี พ.ศ. 2552 เกิดวิกฤตเศรษฐกิจกรีซ ที่มีสาเหตุมาจากการขาดดุลภาครัฐซึ่งอยู่ที่ 12.7% ของ GDP ซึ่งสูงกว่าระดับที่เหมาะสมที่ทางสหภาพยุโรปกำหนดไว้ถึง 4 เท่าตัว ปี พ.ศ. 2555 มาจากการเติบโตของเศรษฐกิจโลก ลงมาอยู่ที่ 3.5 และสถานการณ์น้ำท่วมในปลายปี พ.ศ. 2554 ซึ่งเกิดจากอิทธิพล ลานีญา และในปี พ.ศ. 2557 มีสาเหตุสำคัญมาจาก ปัญหาทางด้านการเมือง การชุมนุม เสถียรภาพของรัฐบาลที่อาจส่งผลถึงความเชื่อมั่นด้านการลงทุน ปัญหาหนี้สินครัวเรือนของไทยที่มีอัตราสูงขึ้นจาก ปี พ.ศ. 2556 ความสามารถในการแข่งขันของสินค้าไทยในตลาดโลก รวมถึงสถานการณ์ภาพรวมของเศรษฐกิจโลกที่ยังคงผันผวนอยู่ เท่านั้นที่การจัดเก็บภาษีอากรได้ต่ำกว่าประมาณการ และจากประมาณการรายได้ ที่กรมสรรพากรได้รับสูงขึ้นทุกปี เพื่อให้เจ้าหน้าที่

สามารถจัดเก็บรายได้เพิ่มขึ้นตามประมาณการที่ได้รับสูงขึ้น โดยมีเจ้าหน้าที่จำนวนเท่าเดิม จึงต้องเพิ่มประสิทธิภาพให้กับเจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่จัดเก็บรายได้ อาทิเช่น การอบรมความรู้ใหม่ ๆ ในการเก็บภาษี การสอนงานแบบพี่สอนน้อง ขณะนี้กรมสรรพากรมีบุคลากรที่มีความสามารถสูงไม่เพียงพอต่อปริมาณธุรกิจที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วมาก อีกทั้งบุคลากรที่มีความสามารถสูงเหล่านั้น กำลังจะเกษียณอายุราชการแล้วทั้งสิ้น

อย่างไรก็ตามเมื่อกรมสรรพากร เป็นกรมที่จัดเก็บภาษีอากรเป็นหลัก ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากร ให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูงที่สามารถจัดเก็บภาษีได้เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดนั้น มีความสำคัญกับภาระหน้าที่ ที่ต้องรับผิดชอบต่องบประมาณที่ถูกกำหนดในการใช้เป็นอย่างยิ่ง และการพัฒนานั้น ควรมีการบริหารจัดการที่ดี มีการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม มีการนำบุคลากรมาพัฒนา มีการให้รางวัลและจูงใจ ให้ทำงานเพิ่ม มีการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร มีการสร้างความได้เปรียบในการแข็งขัน รวมถึงสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ Venkateswaran (2012) ที่วิจัยเรื่อง กลยุทธ์สำหรับการนำการจัดการบุคคลที่มีความสามารถสูงมาใช้ ใน บริษัท ซอฟต์แวร์ (Strategies for adopting talent management issues in software companies) พบว่า การมีบุคลากรที่มีความสามารถสูงจะให้บริษัทมีกำไรสูงขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น ผลผลิตของบริษัทมากยิ่งขึ้น และกลายเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จในที่สุด จากเอกสาร The controller’s report (Institute of Management & Administration, 2013, pp. 9-10) เรื่อง การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงอย่างเข้มข้น เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเติบโตของรายได้และผลกำไร (Strong talent management drives revenue growth, profit margins) พบว่า การมีบุคลากรที่มีความสามารถสูงจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน มีสมรรถนะตามที่องค์กรต้องการในอนาคต รวมถึงเป็นองค์กรที่ยั่งยืน อีกทั้งยังมีการยืนยันจากนักวิจัยที่ไม่ประสงค์จะเผยแพร่ จากเอกสารประชาสัมพันธ์ของสำนักพิมพ์ PR Newswire Association LLC ในปี ค.ศ. 2010 ได้แสดงในบทความ เรื่อง ฝ่ายบริหาร วิธีการแบบบูรณาการ เงินทุน สินทรัพย์ การบริการซอฟต์แวร์ การวางแผน การสืบทอด (Executives; Integrated approach; Capita; Assets; Software services; Succession planning) ตอนหนึ่งว่า องค์กรที่มีความสามารถสูง พนักงานสามารถมีการวางแผนการทำงาน ปฏิบัติงานที่มีความยากให้เป็นงานง่าย ๆ ได้ และจะเป็นผู้ที่จะช่วยสนับสนุนพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้ทำงานได้ตามเป้าหมายเป็นอย่างดี ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจเรื่องการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากร ที่ทำให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูง

คำถามการวิจัย

วิธีการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรอย่างใด ที่ทำให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent management)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร ให้เป็นผู้มีความสามารถสูงที่สามารถจัดเก็บภาษีอากรได้เกินเป้าที่กำหนด

สมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, รายได้ และประสบการณ์การทำงาน) ที่แตกต่างกันมีการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงิน แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านผู้เสียภาษี แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการระบบภายใน แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.1 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ

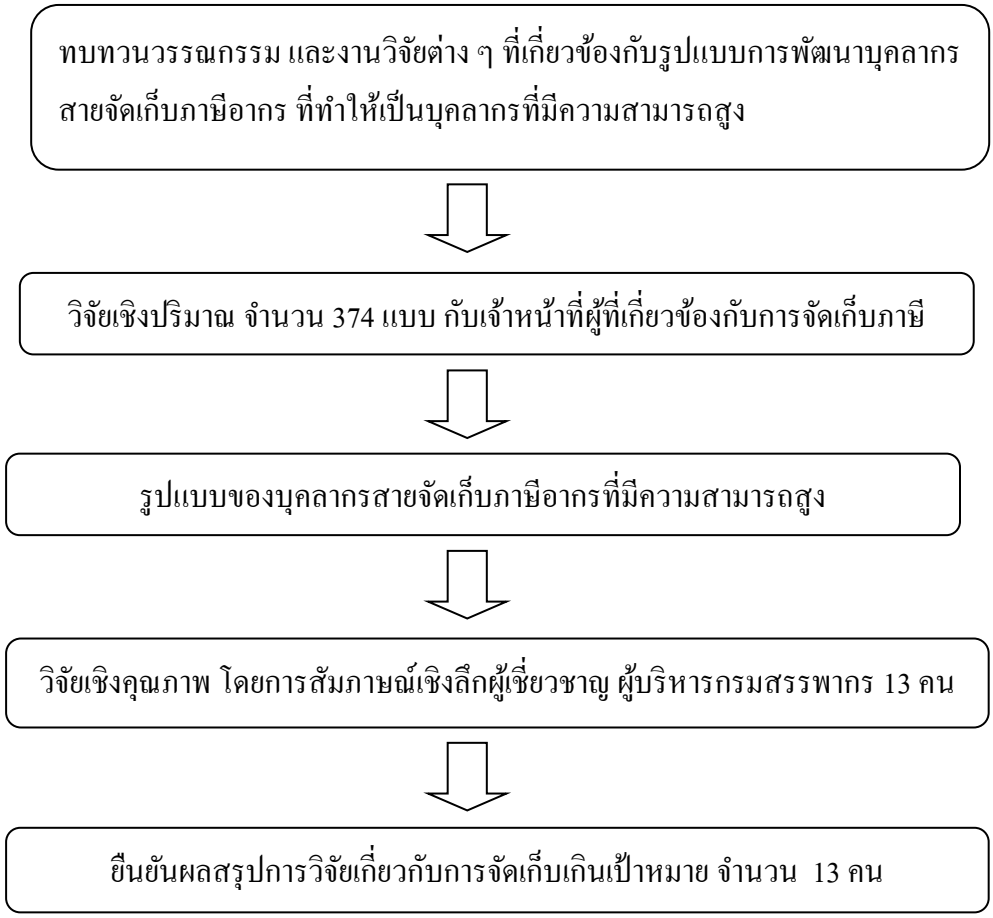
สมมติฐานที่ 2.2 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงิน

สมมติฐานที่ 2.3 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านผู้เสียภาษี

สมมติฐานที่ 2.4 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการระบบภายใน

สมมติฐานที่ 2.5 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

กรอบดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 1-1 วิธีการดำเนินการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย

ภาพที่ 1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดแนวทางสำหรับผู้บริหารของกรมสรรพากรในการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรที่ทำให้เป็นผู้มีความสามารถสูงที่เหมาะสม

2. เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการวิจัยและพัฒนาของนักวิชาการ นักวิจัยที่มีความสนใจศึกษาการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรที่ทำให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูงของกรมสรรพากร

ขอบเขตของการวิจัย

ของเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บ ให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูง

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในครั้งนี้สืบเนื่องมาจากการศึกษาวิจัย เป็นการศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรที่ทำให้เป็นผู้ที่มีความสามารถสูงที่เหมาะสมกับกรมสรรพากร ผู้วิจัยจึงเลือกเจ้าหน้าที่ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษี จำนวน 2,232 คนในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1-3 โดยใช้จากแบบสอบถาม (กรมสรรพากร, 2556)

1. กลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Yamane (1973) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ของเจ้าหน้าที่ของกรมสรรพากร ที่อยู่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1-3 จำนวนทั้งสิ้น 340 ตัวอย่าง แต่เพื่อให้การประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS มีความน่าเชื่อถือสูง และเพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามอย่างไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณแบบสอบถามทั้งสิ้น 374 ชุด โดยการสุ่มแบบโควตา (Quota sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยจำแนกประชากรออกเป็น 3 หน่วยงาน คือ สำนักงานสรรพากรภาค 1-3 และหน่วยงานในสังกัด หลังจากนั้นทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามสะดวกหรือลักษณะเหมือนกับการสุ่มโดยบังเอิญ

2. ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร ของกรมสรรพากร จำนวน 13 คน ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดเก็บภาษี

ขอบเขตทางด้านพื้นที่

ขอบเขตทางด้านพื้นที่ ผู้วิจัยจะศึกษากลุ่มตัวอย่างแบบ “การคัดเลือก (Selection)” ในแต่ละเขตพื้นที่ของสำนักงานสรรพากรภาค 1-3 ได้แก่สำนักงานสรรพากรภาค 1-3 สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 1-30

ขอบเขตทางด้านช่วงเวลา

ขอบเขตในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยข้อมูล ของวิธีการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรที่ทำให้เป็นผู้มีความสามารถสูงของกรมสรรพากร เพื่อพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 ถึง 31 มีนาคม พ.ศ. 2558

นิยามศัพท์เฉพาะ

ยุทธศาสตร์และการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมสรรพากร หมายถึง การยกระดับคุณภาพการพัฒนาบุคลากรสู่มาตรฐานสากล การเสริมสร้างธรรมาภิบาลให้เป็นที่รับรู้และปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร และ การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิต

บุคลากรสายจัดเก็บภาษีที่มีความสามารถสูง หมายถึง กลุ่มบุคลากรที่มีส่วนสนับสนุนให้การจัดเก็บภาษีอากรเพิ่มได้ตามเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์และการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมสรรพากร

การพัฒนาตามมาตรฐานสายงาน หมายถึง การพัฒนามาตรฐานหลักที่องค์กร กำหนดให้บุคลากรแต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องมีสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถสูงและบุคลากรที่ต้องการพัฒนาให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูง

การพัฒนาคุณภาพชีวิต หมายถึง การพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงาน วิธีลดความเหนื่อยล้าของพนักงานในการทำงาน และคุณภาพชีวิตที่ดี โดยการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

การจัดการบุคลากรที่ทำให้เป็นผู้มีความสามารถสูง หมายถึง การมอบหมายงานประเมินผลการปฏิบัติงานการเรียนรู้และการพัฒนาการจัดการ การจัดการอาชีพ และรวมไปถึงการสืบทอดการจัดการเพื่อพวกเขาจะสร้างนวัตกรรมให้องค์กร และอยู่กับองค์กรตลอดไป

การมอบหมายงาน หมายถึง การมอบงานที่ท้าทายให้กับบุคลากร ที่จะทำให้เขาเป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูงได้ ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาพัฒนาผลงานให้ดีกว่าเดิม

งานที่ท้าทาย หมายถึง งานที่มีความยาก ต้องใช้ความสามารถมากกว่าปกติ และเป็นงานใหม่หรือเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่จากการทำงาน

การพัฒนาผลงาน หมายถึง การสร้างการเรียนรู้ในลักษณะงาน การศึกษางาน เพื่อให้เกิดการพัฒนางานในอนาคตที่เป็นไปตามเป้าหมายของการปฏิบัติงานและการสอนงานเพื่อให้มีการพัฒนาความรู้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในการทำงานร่วมกัน โดยมีการหมุนเวียนงานซึ่งจะทำให้ทุกคนมีโอกาสได้เรียนรู้งานทุกตำแหน่ง เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ๆ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตั้งกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานของผลงานในการประเมินตนเองที่จะนำมาปรับปรุง การประเมินผลงาน อยู่ทุกระยะ ถ้าผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายองค์กร ก็ต้องมีการปรับปรุงตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรได้รับ การจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงิน

การเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง การได้รับ ความรู้ที่เป็นสิ่งใหม่หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่จากการศึกษา การฝึกฝน และเปลี่ยนแปลงที่ละเล็กละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมกว่าเดิม

การบริหารจัดการสรรพากร หมายถึง การจัดกิจกรรมสนองต่อภาระงาน การมีวิธีพัฒนาบุคลากร มีหลักในการถ่ายทอด มีแผนการปฏิบัติ เป็นต้น

การสรรหาบุคลากร หมายถึง การโอนย้ายข้าราชการ การคัดเลือกข้าราชการจากภายในกรมสรรพากร การคัดเลือกจากการสอบบรรจุใหม่

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การทำคู่มือการทำงาน การอบรม การสอนงาน การมอบหมายงานใหม่ที่ท้าทาย

การให้รางวัลและการจูงใจ หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดสรรตำแหน่งต่างๆเพิ่มเติม มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ เช่น ค่าตอบแทนกรณีลงพื้นที่ที่ลำบาก

การรักษาบุคลากร หมายถึง การมีระบบสนับสนุนส่งเสริมให้ก้าวหน้า มีการกำหนดสวัสดิการ กำหนดค่าตอบแทนมากกว่าองค์กรอื่น

การสร้างคนให้มีศักยภาพ หมายถึง การฝึกวิเคราะห์ PESTEL (Political, Economic, Social, Technology, Environment and Legal) ให้กับเจ้าหน้าที่ การฝึกทักษะปฏิบัติ มีการหมุนเวียนงาน มีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับงานที่ทำ

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง การฝึกให้เจ้าหน้าที่ของกรมสรรพากรคิดบวก การส่งเสริมให้มีสมรรถนะ การฝึกให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์เป็น และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูงของกรมสรรพากร (Talent management) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย รายงาน บทความ โดยรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ที่มีเนื้อหาครอบคลุม ดังนี้

1. สถานการณ์ของการจัดเก็บภาษีและรูปแบบโครงสร้างการจัดเก็บภาษีของประเทศไทย
   1.2 การบริหารจัดเก็บภาษีในต่างประเทศ
   1.3 แนวคิดการเปลี่ยนแปลง
   1.4 ยุทธศาสตร์กรมสรรพากรที่เกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีและการพัฒนาบุคลากร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สถานการณ์ของการจัดเก็บภาษีและรูปแบบโครงสร้างการจัดเก็บภาษีของประเทศไทย

เมื่อรัฐบาลได้เปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์เป็นระบอบประชาธิปไตย กระทรวงการคลังได้มีการปรับปรุงระบบการจัดเก็บภาษีอากรให้มีความสอดคล้องรองรับ โดยออกพระราชบัญญัติประมวลรัษฎากร และยกเลิกการจัดเก็บภาษีอากรหลายประเภทที่ไม่เป็นธรรมแก่สังคมและการจัดเก็บภาษีอากรประเภทใหม่ ๆ ตามประมวลรัษฎากร เริ่มต้นใช้บังคับจึงไม่ได้ผลเท่าที่ควร ในเวลาซึ่งเป็นช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากภัยสงคราม รัฐบาลต้องใช้จ่ายเงินเพื่อบริหารประเทศชาติเป็นจำนวนมาก จึงต้องใช้มาตรการทางภาษีเป็นเครื่องมือในการหาเงินมาใช้จ่าย ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติเงินช่วยชาติในภาวะคับขัน พ.ศ. 2485-2487 เพื่อใช้บังคับเรียกเก็บภาษีเป็นกรณีเฉพาะอีกหลายประเภท เช่น ภาษีโรงค้า ภาษีอากรซื้อข้าว ภาษีอากรซื้อน้ำตาล ภาษีอากรมหรสพ โรงแรม ภัตตาคาร เป็นต้น แต่เมื่อสงครามสงบรัฐบาลได้ประกาศยกเลิกการเก็บภาษีอากรดังกล่าว จึงนับได้ว่ามาตรการทางภาษีมีส่วนสำคัญในการช่วยเหลือประเทศชาติอีกทางหนึ่งนอกเหนือไปจากการตัดทอนรายจ่ายของแผ่นดิน

ในด้านนโยบายภาษีอากรได้มีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดเก็บภาษีอากรให้สอดคล้องกับการประกอบธุรกิจของภาคเอกชน มีการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการบริหารงานภาษีอากร ในปี พ.ศ. 2534 เป็นต้นมา มีการลงทุนมากเกินไปในด้านอสังหาริมทรัพย์ ส่งผลกระทบถึง

สถาบันการเงิน ทำให้ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจฟองสบู่ ดังนั้น ในช่วงปี พ.ศ. 2540-2541 ทำให้รัฐบาลต้องใช้งบประมาณอย่างมากในการกอบกู้เศรษฐกิจทั้งทางด้านการช่วยเหลือสถาบันการเงิน การกระตุ้นเศรษฐกิจ ทำให้ภาระหนี้ของรัฐบาลเพิ่มขึ้นอย่างมาก รวมทั้งมีภาระผูกพันที่จะต้องนำเงินภาษีอากรมาใช้จ่ายเพื่อการช่วยเหลือ แบ่งปัน ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ภายใต้นโยบายที่รัฐบาลจัดสวัสดิการให้แก่ประชาชนฟรีหรือด้วยต้นทุนที่ต่ำมาก เช่น ด้านการคมนาคม ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข และนโยบายเอื้ออาทรต่าง ๆ ผ่าน เว็บไซต์ http://www.rd.go.th เช่น ประมวลรัษฎากร ฉบับอิเล็กทรอนิกส์ บริการยื่นแบบแสดงรายการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และที่สำคัญได้ปรับเปลี่ยนวิธีการจากการตรวจสอบภาษีอากรย้อนหลังและประเมินภาษีอากร เป็นกำกับดูแลผู้เสียภาษีโดยใกล้ชิด เพื่อให้คำแนะนำและดูแลการเสียภาษีให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน เพื่อลดภาระภาษีเบี้ยปรับและเงินเพิ่ม อีกทั้งพัฒนาระบบงานให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็น Workstation เพื่อมุ่งสู่การเป็นหน่วยงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ (กรมสรรพากร, 2556)

นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้ง คลินิกภาษีกระทรวงการคลัง (MOF tax clinic) โดยกระทรวงการคลังในฐานะองค์กรภาครัฐอันเป็นฟันเฟืองสำคัญ ในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศและรับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับภาษีในประเทศไทยจึงตระหนักถึงความสำคัญในการให้ “ภาษี” เป็นเรื่องง่าย ๆ ที่ประชาชนทุกคนสามารถ “เข้าถึงได้” โครงการ “คลินิกภาษีกระทรวงการคลัง” จึงกำเนิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ ให้ความรู้เรื่องภาษี แก่ประชาชนอย่างครบถ้วน โดยรวมถึงเป็นนวัตกรรมการให้บริการด้านภาษีในรูปแบบใหม่ของ 3 กรมภาษี ได้แก่ กรมสรรพากร กรมสรรพสามิต กรมศุลกากร โดยมุ่งเน้นให้บริการ แบบบูรณาการ ณ จุดเดียว เพื่อเป็นทางเลือกใหม่ ในการเข้าถึงบริการของภาครัฐ ซึ่งกลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการคือ ผู้ประกอบการรายใหม่ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก (SMEs) และประชาชนทั่วไป ที่มีความสนใจเข้าสู่ธุรกิจใหม่ ๆ ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้เลือกใช้ เว็บไซต์ และแอปพลิเคชั่นสำหรับ สมาร์ทโฟนกับคลินิกภาษีกระทรวงการคลัง โดยให้เป็นเสมือนตัวเชื่อมโยงผู้เชี่ยวชาญด้านภาษี ของกระทรวงการคลังกับประชาชนเข้าด้วยกัน เพื่อให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกไร้พรมแดน โดยได้ขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติภายใต้การบริหารของคณะกรรมการกำกับ ติดตามและประเมินผลโครงการ คลินิกภาษี กระทรวงการคลัง ทั้งนี้เพื่อขับเคลื่อนนโยบายให้บรรลุเป้าหมาย อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนให้มากขึ้น (กระทรวงการคลัง, 2556)

โดยมีรายละเอียดการจัดเก็บรายได้ของรัฐบาล หักลดรายการอื่น ๆ แล้วแสดงเป็นรายได้สุทธิแยกตามหน่วยจัดเก็บ จากการสรุปเป็นตารางต่าง ๆ ปรากฏดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2-1 ผลการจัดเก็บรายได้ของรัฐบาลแยกตามหน่วยงานที่จัดเก็บ (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2558)

หน่วย: ล้านบาท

ฐานข้อมูลรายปี												
	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558 (5 เดือน)
รายได้												
1. กรมสรรพากร	772,236	937,149	1,057,200	1,119,194	1,276,080	1,138,565	1,264,584	1,515,666	1,617,293	1,764,706	1,729,819	587,168
2. กรมสรรพสามิต	275,773	279,395	274,095	287,231	278,303	291,221	405,862	399,779	379,652	432,868	382,731	180,139
3. กรมศุลกากร	106,112	110,403	96,232	90,625	99,602	80,288	97,148	102,882	118,973	113,381	117,740	49,222
4. หน่วยงานอื่น ๆ	135,747	147,472	153,996	206,724	183,659	174,224	235,453	206,051	239,391	260,465	272,645	138,382
รายได้รวม	**1,289,880**	**1,474,420**	**1,581,5246**	**1,703,775**	**1,837,643**	**1,684,297**	**2,003,047**	**2,224,377**	**2,355,310**	**2,571,420**	**2,502,935**	**954,911**
หักลด												
1. การคืนภาษีของกรมสรรพากร	115,574	113,220	162,951	181,793	202,716	199,408	208,733	230,014	260,374	283,471	291,007	106,933
2. การจัดสรรภาษีมูลค่าเพิ่มให้ อบจ.	6,386	7,451	9,172	9514	11,625	9,040	11,096	12,677	14,815	15,476	15,439	6,021
3. การกันเงินเพื่อชดเชยการส่งออก	11,226	12,421	12,399	10,416	12,044	11,160	13,005	14,813	15,280	16,946	16,178	5,603
4. อากรถอนคืนกรมศุลกากร											8,610	4,578
รายได้สุทธิ	1,156,713	1,323,328	1,397,002	1,502,051	1,611,258	1,464,690	1,770,213	1,966,873	2,064,841	2,255,527	2,171,701	831,776

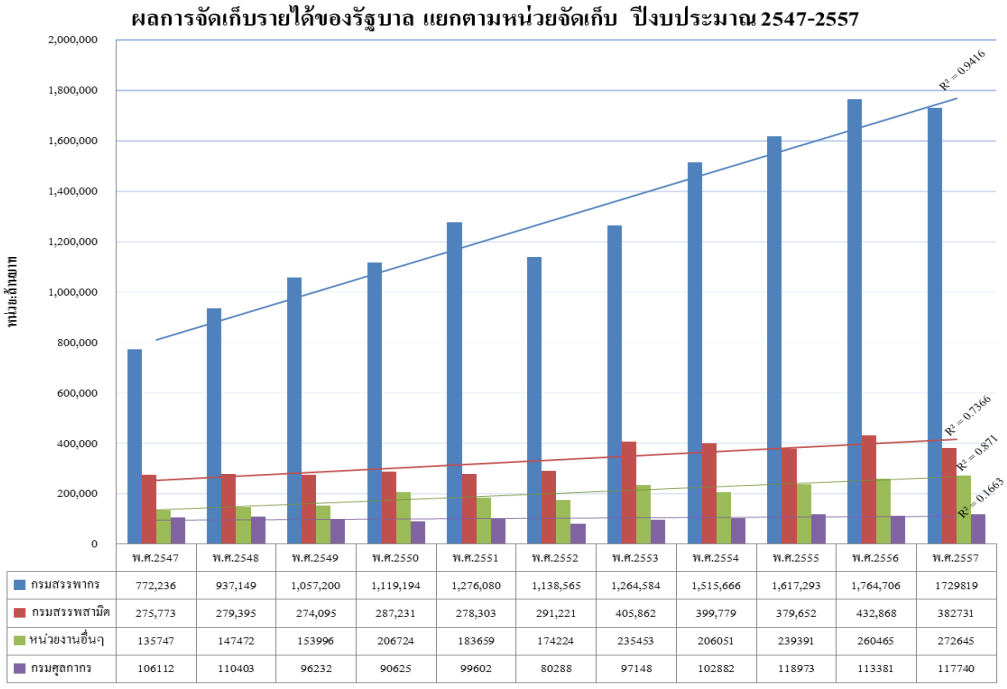
ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

หน่วย: ล้านบาท

ฐานข้อมูลรายปี												
	2547	**2548**	**2549**	**2550**	**2551**	**2552**	**2553**	**2554**	**2555**	**2556**	**2557**	**2558 (5 เดือน)**
การจัดสรรภาษีมูลค่าเพิ่มให้ อบท. ตาม พรบ. กระจายอำนาจฯ	47,726	58,400	57,312	57,592	65,420	53,832	65,736	74,556	88,965	94,256	97,041	15,693
คงเหลือรายได้สุทธิ	1,108,986	1,264,928	1,339,691	1,444,460	1,545,837	1,410,858	1,704,477	1,892,317	1,975,876	2,161,271	2,074,660	816,083

จากตารางที่ 2-1 อธิบายได้ว่า การจัดเก็บรายได้ของรัฐบาลนั้น มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 จนถึงปี พ.ศ. 2557 และมีผลโดยตรงต่อหน่วยงานจัดเก็บรายได้ให้จัดเก็บเพิ่มขึ้นทุกปีเช่นกัน แต่ผลการจัดรายได้ของรัฐบาลนั้น จะต้องหักการคืนภาษีของกรมสรรพากร การจัดสรรภาษีมูลค่าเพิ่มให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด และต้องกันเงินเพื่อชดเชยภาษี สำหรับสินค้าส่งออก จึงจะเป็นรายได้สุทธิของรัฐบาล ซึ่งจะเห็นได้ว่า การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ มีแนวโน้มชะลอการเติบโต

จากตารางที่ 2-1 เมื่อนำมาแสดงเป็นกราฟ จะทำให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าผลการจัดเก็บของแต่ละหน่วยจัดเก็บภาษีมีแนวโน้มอย่างไรดังแสดงโดย ภาพที่ 2-1

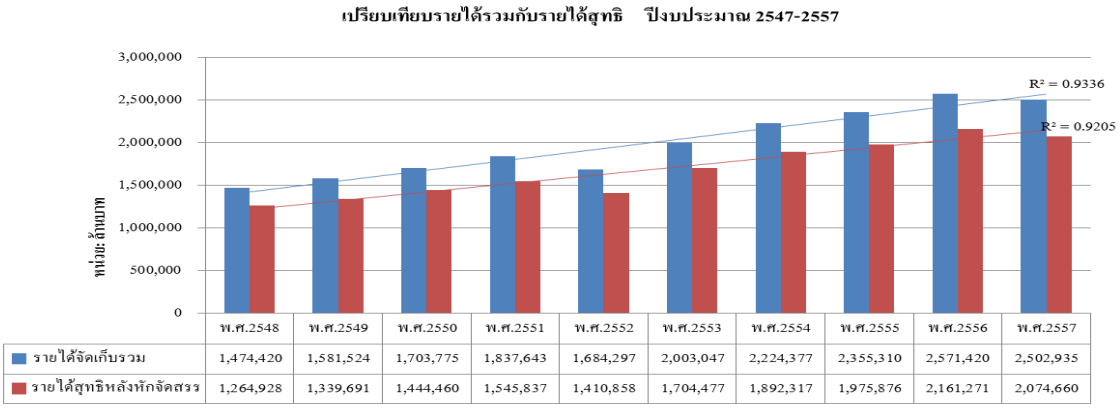


	พ.ศ.2547	พ.ศ.2548	พ.ศ.2549	พ.ศ.2550	พ.ศ.2551	พ.ศ.2552	พ.ศ.2553	พ.ศ.2554	พ.ศ.2555	พ.ศ.2556	พ.ศ.2557
กรมสรรพากร	772,236	937,149	1,057,200	1,119,194	1,276,080	1,138,565	1,264,584	1,515,666	1,617,293	1,764,706	1729819
กรมสรรพสามิต	275,773	279,395	274,095	287,231	278,303	291,221	405,862	399,779	379,652	432,868	382731
หน่วยงานอื่นๆ	135747	147472	153996	206724	183659	174224	235453	206051	239391	260465	272645
กรมศุลกากร	106112	110403	96232	90625	99602	80288	97148	102882	118973	113381	117740

ภาพที่ 2-1 ผลการจัดเก็บรายได้ของรัฐบาลแยกตามหน่วยจัดเก็บแสดงเส้นแนวโน้ม (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2558)

จากภาพที่ 2-1 อธิบายได้ว่า การจัดเก็บรายได้ของรัฐบาลในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งกรมสรรพากร สามารถจัดเก็บได้สูงเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ กรมสรรพสามิต สามารถจัดเก็บได้เป็นอันดับสอง หน่วยงานอื่น ๆ สามารถจัดเก็บได้เป็นอันดับสาม และอันดับสุดท้าย คือกรมศุลกากร ซึ่งสาเหตุประการสำคัญ ที่กรมศุลกากรจัดเก็บภาษีได้น้อยลง นั้นมีสาเหตุมาจากการปรับอัตราภาษี นำเข้า-ส่งออก ให้เป็นอัตราภาษี “ศูนย์”

แต่รายได้ของรัฐบาลที่แสดง โดยภาพที่ 2-1 นั้น ยังมิใช่รายได้สุทธิ ของรัฐบาลทั้งจำนวน จะต้องหัก การจัดสรรก่อน จึงจะเป็นรายได้สุทธิ ของรัฐบาล ดังแสดงใน ภาพที่ 2-2

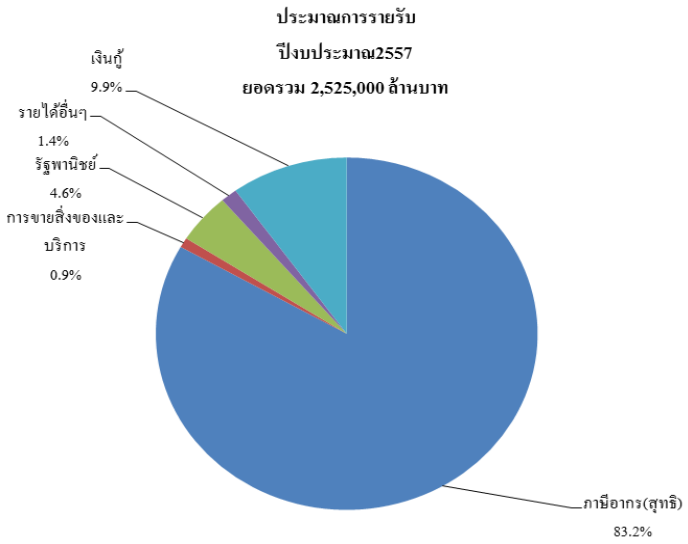


	พ.ศ.2548	พ.ศ.2549	พ.ศ.2550	พ.ศ.2551	พ.ศ.2552	พ.ศ.2553	พ.ศ.2554	พ.ศ.2555	พ.ศ.2556	พ.ศ.2557
รายได้จัดเก็บรวม	1,474,420	1,581,524	1,703,775	1,837,643	1,684,297	2,003,047	2,224,377	2,355,310	2,571,420	2,502,935
รายได้สุทธิหลังหักจัดสรร	1,264,928	1,339,691	1,444,460	1,545,837	1,410,858	1,704,477	1,892,317	1,975,876	2,161,271	2,074,660

ภาพที่ 2-2 การเปรียบเทียบรายได้รวมกับรายได้สุทธิของรัฐบาล (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2558)

จากภาพที่ 2-2 อธิบายได้ว่า รายได้จัดเก็บรวมตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2547 ถึง ปี พ.ศ. 2557 มีแนวโน้มสูงขึ้นตลอด และรายได้สุทธิหลังหักจัดสรร นั้น ก็มีแนวโน้มสูงขึ้น และเมื่อเทียบอัตราส่วนของการหักจัดสรรแล้ว ก็มีแนวโน้มสูงขึ้นอีกเช่นกัน

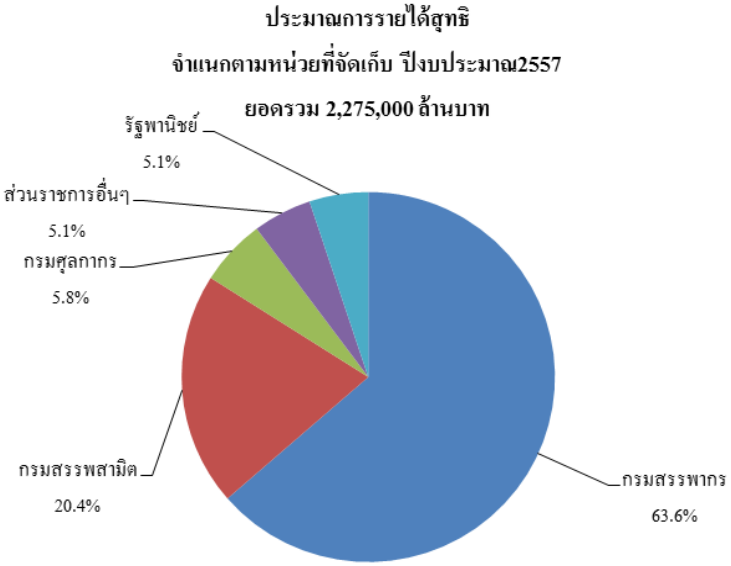
แต่การกำหนดรายได้ของรัฐบาลนั้น เกิดจากการตั้งประมาณการรายรับ ล่วงหน้า ที่มีฐานการคำนวณมาจากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ในแต่ละปี จากนั้นนำมากำหนดเป็นประมาณการรายรับ ดังภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 การเปรียบเทียบประมาณการรายรับของรัฐบาล (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2557)

จากภาพที่ 2-3 อธิบายได้ว่า ประมาณการรายรับของรัฐบาล ปี พ.ศ. 2557 จำนวน 2,525,000 ล้านบาท ได้แก่ เป็นรายได้ จากภาษีอากร (สุทธิ) ร้อยละ 83.2 รายได้จากเงินกู้ ร้อยละ 9.9 รัฐพาณิชย์ ร้อยละ 4.6 รายได้อื่น ๆ ร้อยละ 1.4 และการขายสิ่งของและบริการ ร้อยละ 0.9 และเมื่องบประมาณรายจ่ายแต่ละปีมีแนวโน้มสูงขึ้น จึงส่งผลให้ยอดจัดเก็บรายได้จากภาษีอากร ให้จำเป็นต้องจัดเก็บให้สูงขึ้นด้วยเช่นกัน แม้อัตราส่วนร้อยละของรายได้จากภาษีอากรจะเท่าเดิม
ก็ตาม

จากประมาณการรายรับของรัฐบาล ปี พ.ศ. 2557 เมื่อจำแนกตามหน่วยงานจัดเก็บแล้ว จะพบหน่วยงานที่จัดเก็บรายได้ดังปรากฏในภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-4 ประมาณการรายได้สุทธิจำแนกตามหน่วยงานที่จัดเก็บ (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2557)

จากภาพที่ 2-4 อธิบายได้ว่า ประมาณการรายได้สุทธิ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 จำนวน 2,275,000 ล้านบาท มีที่มาจากการจัดเก็บรายได้ 5 ส่วนที่ ประกอบด้วย อันดับที่ 1 รายได้ที่มาจากกรมสรรพากร มีจำนวนถึงร้อยละ 63.6 อันดับที่ 2 รายได้จากกรมสรรพสามิต มีจำนวนร้อยละ 20.4 อันดับที่ 3 รายได้จากกรมศุลกากร มีจำนวนร้อยละ 5.8 อันดับที่ 4 รายได้จากส่วนราชการอื่น ๆ มีจำนวน ร้อยละ 5.1 และอันดับที่ 5 รายได้จาก รัฐพาณิชย์ มีจำนวนร้อยละ 5.1

อย่างไรก็ตาม จากภาพที่ 2-4 แสดงสถิติต่าง ๆ จะเห็นได้ว่ากรมสรรพากร มีหน้าที่หลักการจัดเก็บภาษี การนำเสนอแนะและการใช้นโยบายทางภาษีอากรเพื่อให้ได้ภาษีตามเป้าหมายอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและเกิดความสมัครใจในการเสียภาษี โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. จัดเก็บภาษีอากรตามประมวลรัษฎากรและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2. เสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีต่อกระทรวงการคลัง
3. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย (กรมสรรพากร, 2556)

จากภารกิจที่ต้องเผชิญอยู่ตลอดเวลา ทั้งความผันผวนทางเศรษฐกิจ การพัฒนาทางเทคโนโลยี เสถียรภาพทางการเมือง ภัยธรรมชาติ รวมถึงภารกิจจัดเก็บที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี กรมสรรพากรจึงต้องปรับแผนการทำงานเพื่อให้ทันและเหมาะกับสภาวการณ์ ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ผ่านยุทธศาสตร์ 3 ด้าน คือ 1) สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืนและทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการบริการเชิงรุก และ 3) เป็นองค์การเชิงวิทยาการภายใต้หลักธรรมาภิบาล

(กรมสรรพากร, 2556)

จากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ด้านของกรมสรรพากร ทำให้เกิดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยแบ่งเป็น มิติภายนอก 1) การประเมินประสิทธิผล ตัวชี้วัด ได้แก่ จำนวนภาษีสรรพากรที่สามารถจัดเก็บได้และระดับความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการบริการเชิงรุก 2) การประเมินคุณภาพ ตัวชี้วัดได้แก่ ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ด้านงานบริการสำนักงานบริการขวัญใจประชาชนและร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้กำหนดนโยบาย และมิติภายใน การประเมินประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดได้แก่ ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผน ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน ระดับความสำเร็จของปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ และการพัฒนาองค์การ ตัวชี้วัดได้แก่ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ และระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ (กรมสรรพากร, 2556)

ประมาณการจัดเก็บรายได้ของรัฐบาล มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี จึงส่งผลให้กรมที่มีหน้าที่จัดเก็บรายได้ อย่างกรมสรรพากรนั้นได้รับยอดจัดเก็บที่สูงตามขึ้น เช่นกันแต่อย่างไรก็ตาม กรมสรรพากร สามารถจัดเก็บได้สูงขึ้นเรื่อยมาดังปรากฏในตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 เปรียบเทียบประมาณการรายได้กับรายได้ที่จัดเก็บได้ หลังหักจัดสรร (สำนักงบประมาณ, 2557; 2558; สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2558)

หน่วย: ล้านบาท

ปีงบประมาณ	ประมาณการ	จัดเก็บได้	จัดเก็บได้เทียบกับประมาณการ	
			จำนวน	ร้อยละ
2545	823,000.0 (2.2)	851,097.2 (10.1)	28,097.2	3.4
2546	825,000.0 (0.2)	961,365.1 (13.0)	136,365.1	16.5
2547	1,063,600.0 (28.9)	1,114,834.7 (16.0)	51,234.7	4.8
2548	1,250,000.0 (17.5)	1,255,629.2 (12.6)	5629.2	0.5

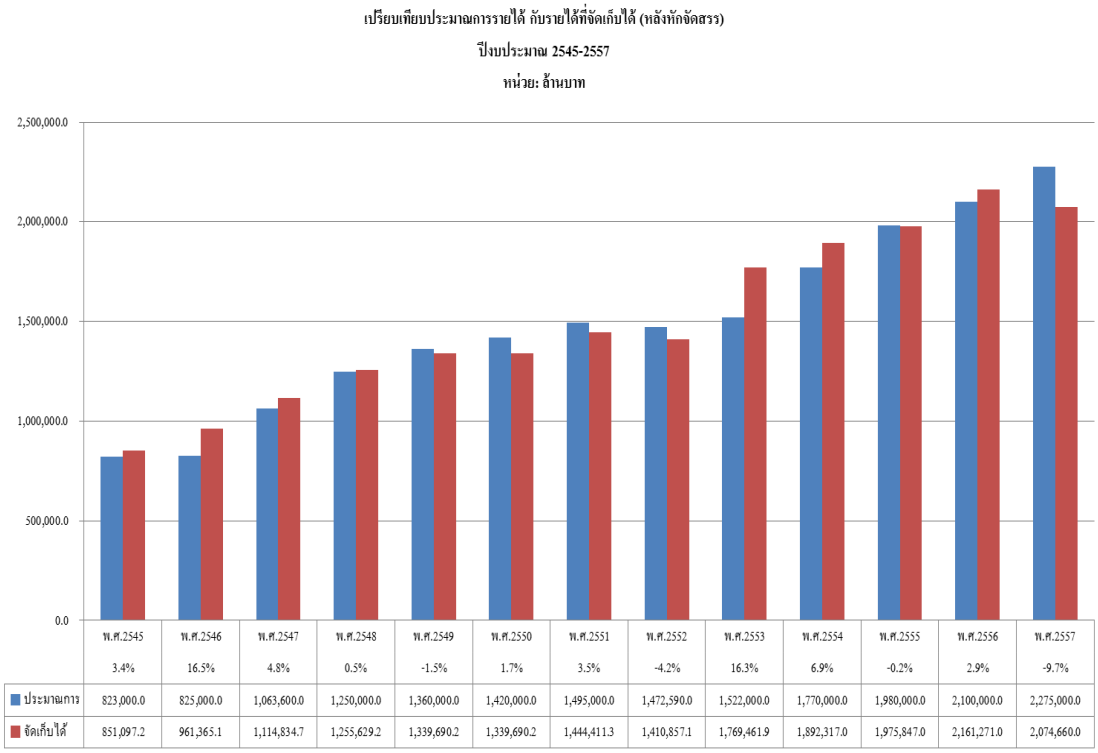
ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ปีงบประมาณ	ประมาณการ	จัดเก็บได้	จัดเก็บได้เทียบกับประมาณการ	
			จำนวน	ร้อยละ
2549	1,360,000.0 (8.8)	1,339,690.2 (12.6)	-20,309.8	-1.5
2550	1,420,000.0 (4.4)	1,339,690.2 (6.7)	24,411.3	1.7
2551	1,495,000.0 (5.3)	1,444,411.3 (7.8)	52,850.2	3.5
2552	1,472,590.0 (-1.5)	1,410,857.1 (-8.9)	-61,732.9	-4.2
2553	1,522,000.0 (3.4)	1,769,461.9 (25.4)	247,461.9	16.3
2554	1,770,000.0 (16.3)	1,892,317.0 (6.9)	122,317.0	6.9
2555	1,980,000.0 (11.9)	1,975,847.0 (4.4)	-4,153.0	-0.2
2556	2,100,000.0 (6.1)	2,161,271.0 (9.4)	61,271.0	2.9
257	2,275,000.0 (8.3)	2,074,660.0 (4.0)	-200,340.0	-9.7

หมายเหตุ: 1. ตัวเลขในวงเล็บเป็นอัตราเพิ่ม/ลดจากปีก่อน 2. ปี พ.ศ. 2552-2554 เป็นประมาณการปรับปรุง
3. ปี พ.ศ. 2555-2557 เป็นประมาณการ

จากตารางที่ 2-2 แสดงให้เห็นว่า กรมสรรพากร สามารถจัดเก็บภาษีอากร ได้มากกว่าประมาณการที่ได้รับจากรัฐบาลมาโดยตลอด มีเพียง ปี พ.ศ. 2549 ปี พ.ศ. 2552 ปี พ.ศ. 2555 และปี พ.ศ. 2557 เท่านั้น ที่การจัดเก็บภาษีอากรได้ต่ำกว่าประมาณการ ซึ่งมีสาเหตุ จากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ที่ส่งผลกระทบแก่ทุกประเทศโดยทั่วไป

จากประมาณการรายได้ที่กรมสรรพากรได้รับ เปรียบเทียบกับรายได้ที่จัดเก็บได้ กรมสรรพากร สามารถจัดเก็บได้มากกว่าประมาณการ ดังปรากฏ ที่ภาพที่ 2-5



	พ.ศ.2545	พ.ศ.2546	พ.ศ.2547	พ.ศ.2548	พ.ศ.2549	พ.ศ.2550	พ.ศ.2551	พ.ศ.2552	พ.ศ.2553	พ.ศ.2554	พ.ศ.2555	พ.ศ.2556	พ.ศ.2557
	3.4%	16.5%	4.8%	0.5%	-1.5%	1.7%	3.5%	-4.2%	16.3%	6.9%	-0.2%	2.9%	-9.7%
ประมาณการ	823,000.0	825,000.0	1,063,600.0	1,250,000.0	1,360,000.0	1,420,000.0	1,495,000.0	1,472,590.0	1,522,000.0	1,770,000.0	1,980,000.0	2,100,000.0	2,275,000.0
จัดเก็บได้	851,097.2	961,365.1	1,114,834.7	1,255,629.2	1,339,690.2	1,339,690.2	1,444,411.3	1,410,857.1	1,769,461.9	1,892,317.0	1,975,847.0	2,161,271.0	2,074,660.0

ภาพที่ 2-5 ผลการจัดเก็บภาษีอากร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2557 จำแนกตามประเภทภาษีแสดงอัตราเพิ่ม-ลด (สำนักงบประมาณ, 2557)

จากภาพที่ 2-5 อธิบายได้ว่า ผลการจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร สูงกว่าประมาณการรายได้ทุกปี โดย ปี พ.ศ. 2545 จัดเก็บได้สูงกว่า ประมาณการ ร้อยละ 3.4 ปี พ.ศ. 2546 จัดเก็บได้สูงกว่าประมาณการ ร้อยละ 16.5 ปี พ.ศ. 2547 จัดเก็บได้สูงกว่า ประมาณการ ร้อยละ 4.8 ปี พ.ศ. 2548 จัดเก็บได้สูงกว่า ประมาณการ ร้อยละ 0.5 ปี พ.ศ. 2550 จัดเก็บได้สูงกว่า ประมาณการ ร้อยละ 1.7 ปี พ.ศ. 2551 จัดเก็บได้สูงกว่า ประมาณการ ร้อยละ 3.5 ปี พ.ศ. 2553 จัดเก็บได้สูงกว่าประมาณการ ร้อยละ 16.3 ปี พ.ศ. 2554 จัดเก็บได้สูงกว่า ประมาณการ ร้อยละ 6.9 และปี พ.ศ. 2556 จัดเก็บได้สูงกว่าประมาณการ ร้อยละ 2.9 ยกเว้น ปี พ.ศ. 2549 ที่ผลการจัดเก็บน้อยว่าประมาณการ ร้อยละ 1.5 ปี พ.ศ. 2552 ผลการจัดเก็บน้อยกว่าประมาณการ ร้อยละ 4.2 ปี พ.ศ. 2555 ผลการจัดเก็บน้อยกว่าประมาณการ ร้อยละ 0.2 และปี พ.ศ. 2557 ผลการจัดเก็บน้อยกว่าประมาณการ ร้อยละ 9.7

ผลการจัดเก็บภาษีอากร ตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2557 ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยมานั้น สามารถจำแนกตามประเภทภาษีได้ดังตารางที่ 2-3

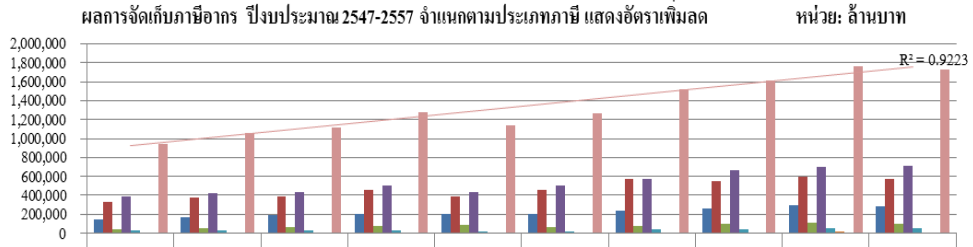
ตารางที่ 2-3 ผลการจัดเก็บภาษีอากร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2557 จำแนกตามประเภทภาษีแสดงอัตราเพิ่ม-ลด (กรมสรรพากร, 2558)

หน่วย: ล้านบาท

อัตราเพิ่ม-ลด	**23.03%**	**21.36%**	**12.81%**	**5.86%**	**14.02%**	**-10.78%**	**11.07%**	**19.85%**	**6.71%**	**9.11%**	**-1.98%**	
ปี พ.ศ.	**2547**	**2548**	**2549**	**2550**	**2551**	**2552**	**2553**	**2554**	**2555**	**2556**	**2557**	**2558 (5 เดือน)**
ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา	135,155	147,352	170,079	192,795	204,847	198,095	208,374	236,339	266,203	299,034	280,945	120,566
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	261,890	329,516	374,689	384,619	460,650	392,172	454,565	574,059	544,591	592,499	570,118	134,337
ภาษีเงินได้ปิโตรเลี่ยม	31,935	41,178	56,524	65,735	74,033	90,712	67,599	81,444	94,097	113,291	102,165	7,725
ภาษีมูลค่าเพิ่ม	316,134	385,718	417,772	434,272	504,439	431,775	502,176	577,632	659,804	698,087	711,556	295,871
ภาษีธุรกิจเฉพาะ	20,024	26,304	30,623	34,406	25,133	18,099	22,892	35,614	41,057	48,771	53,034	22,700
อากรแสตมป์	6,820	6,816	7,268	7,137	7,724	7,488	8,735	10,299	11,180	12,735	11,663	5,828
รายได้อื่น ๆ	278	266	230	230	223	223	243	279	362	290	338	141
รวมรายได้ของกรมสรรพากร	772,236	937,150	1,057,199	1,119,194	1,276,080	1,138,564	1,264,584	1,515,666	1,617,294	1,764,707	1,729,819	587,168

จากตารางที่ 2-3 อธิบายได้ว่า ผลการจัดเก็บภาษีอากร ตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2557 มีอัตราเพิ่มขึ้นตลอดเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ยกเว้น ปีงบประมาณ 2552 ที่อัตราเพิ่ม ติดลบ ร้อยละ 10.78 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ที่อัตราเพิ่ม ติดลบร้อยละ 1.98 มีที่มาจากรายได้ที่ขาดหายไปของภาษีเงินได้นิติบุคคล ที่จัดเก็บได้ลดลง และส่งผลถึงการจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มด้วย สาเหตุเนื่องมาจาก บริษัทส่วนใหญ่ ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ ทำให้ขาดทุนจากการทำธุรกิจ กรมสรรพากรจึงจัดเก็บภาษีได้ต่ำกว่าเป้าหมาย

ในการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพากรนั้น จะเห็นได้ว่า รายได้หลักของกรมสรรพากรนั้นอยู่ที่ภาษีเงินได้นิติบุคคล และภาษีมูลค่าเพิ่ม ซึ่งเมื่อมีการลดอัตราภาษีนิติบุคคล เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในภูมิภาค ยอดรายได้ภาษีนิติบุคคลจะลดลง แสดงได้จากภาพที่ 2-6

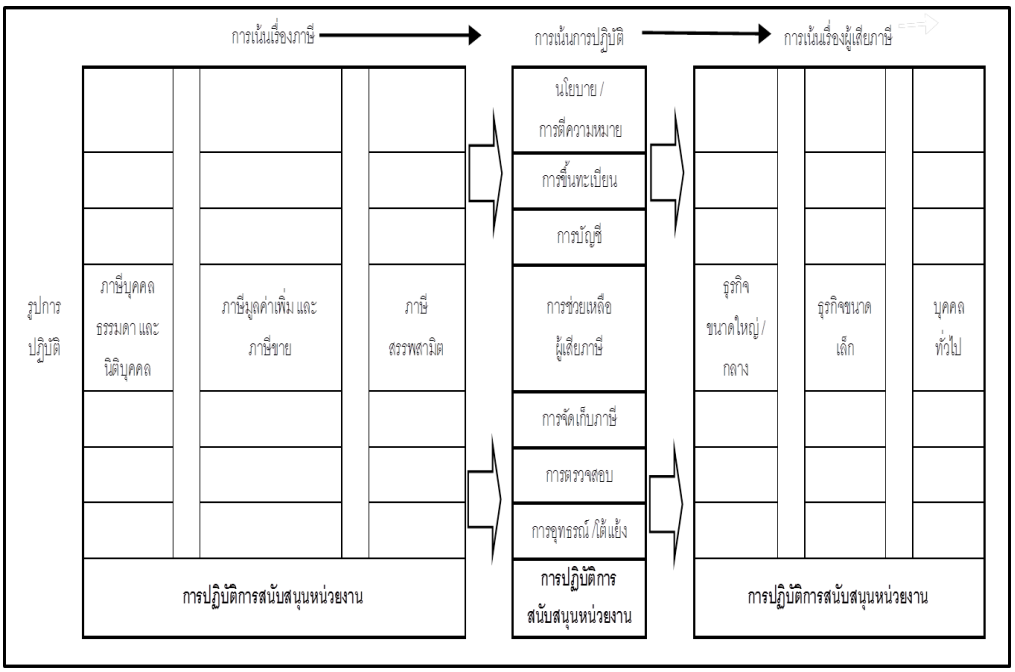


	พ.ศ.2548	พ.ศ.2549	พ.ศ.2550	พ.ศ.2551	พ.ศ.2552	พ.ศ.2553	พ.ศ.2554	พ.ศ.2555	พ.ศ.2556	2557
	21.36%	12.81%	5.86%	14.02%	-10.78%	11.07%	19.85%	6.71%	9.11%	-1.98%
ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา	147,352	170,079	192,795	204,847	198,095	208,374	236,339	266,203	299,034	280,945
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	329,516	374,689	384,619	460,650	392,172	454,565	574,059	544,591	592,499	570,118
ภาษีเงินได้ปิโตรเลี่ยม	41,178	56,524	65,735	74,033	90,712	67,599	81,444	94,097	113,291	102,165
ภาษีมูลค่าเพิ่ม	385,718	417,772	434,272	503,439	431,775	502,176	577,632	659,804	698,087	711,556
ภาษีธุรกิจเฉพาะ	26,304	30,623	34,406	25,133	18,099	22,892	35,614	41,057	48,771	53,034
อากรแสตมป์	6,816	7,268	7,137	7,724	7,488	8,735	10,299	11,180	12,735	11,663
รายได้อื่นๆ	266	244	230	254	223	243	279	362	290	338
รวมรายได้ของกรมสรรพากร	937,150	1,057,199	1,119,194	1,276,080	1,138,564	1,264,584	1,515,666	1,617,294	1,764,707	1,729,819

ภาพที่ 2-6 ผลการจัดเก็บภาษีอากรแยกตามประเภทภาษี (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2558)

จากภาพที่ 2-6 แสดงให้เห็นถึงผลการจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากรที่จำแนกตามประเภทภาษีว่า รายได้หลักของกรมสรรพากรนั้นมาจากภาษีมูลค่าเพิ่ม ที่เกิดจากการบริโภค ของประชาชนในประเทศเป็นหลัก รองลงมาคือภาษีเงินได้นิติบุคคล ถ้าเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศมีเสถียรภาพเกิดความมั่นคง จะส่งผลให้ธุรกิจมีกำไร และสามารถจัดเก็บภาษีนิติบุคคลได้มาก หากเศรษฐกิจขาดเสถียรภาพไม่มั่นคง การจัดเก็บภาษีเงินได้นิติบุคคลจะจัดเก็บได้น้อยลงเช่นกัน

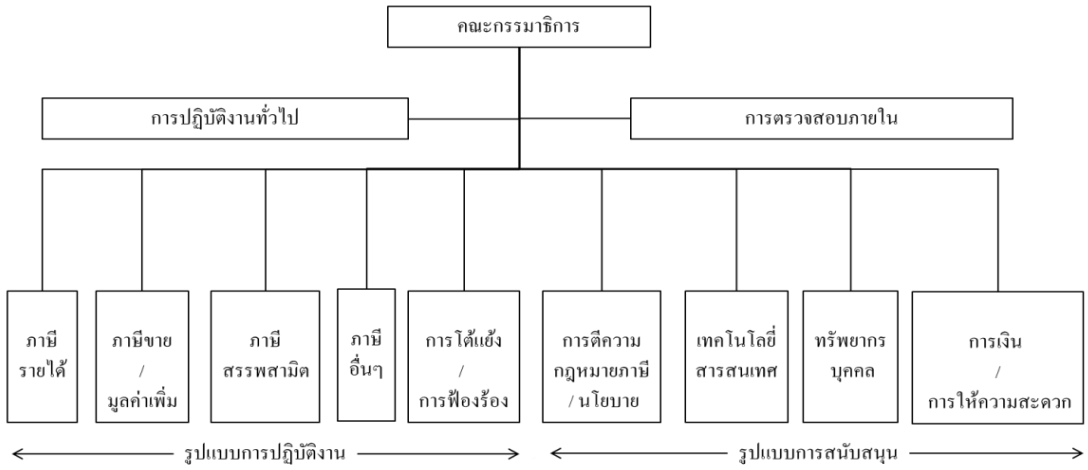
การเพิ่มขึ้นของงบประมาณในแต่ละปีที่มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยมานั้น ทำให้กรมสรรพากรจำเป็นต้องมีภาระหน้าที่ เพิ่มขึ้นเช่นกัน หากไม่ปรับเปลี่ยนรูปแบบ โครงสร้างให้สัมพันธ์กับสภาวการณ์ปัจจุบัน ก็จะเกิดปัญหาคือไม่สามารถจัดเก็บรายได้เพิ่มขึ้น ตามงบประมาณที่มีแนวโน้มสูงขึ้นได้ กรมสรรพากรจึงเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้าง หน่วยจัดเก็บภาษีให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และจากข้อมูลเรื่องการประชุมความร่วมมือทางวิชาการด้านการบริหารจัดเก็บภาษีระหว่างกรมสรรพากรและกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ระหว่าง 25-29 มีนาคม พ.ศ. 2556 แสดงให้เห็นถึงวิวัฒนาการขององค์กรการจัดเก็บภาษีดังภาพที่ 2-7



ภาพที่ 2-7 วิวัฒนาการของโครงสร้างขององค์กรการจัดการด้านภาษี (กรมสรรพากร, 2556)

รูปแบบของหน่วยงานจัดเก็บภาษีที่ใช้กัน มีอยู่ 3 รูปแบบ ด้วยกัน ได้แก่ รูปแบบของหน่วยงานจัดเก็บภาษีที่เน้นเรื่องภาษีเป็นหลัก รูปแบบของหน่วยงานจัดเก็บภาษีที่เน้นเรื่องการปฏิบัติงานเป็นหลัก และรูปแบบของหน่วยงานจัดเก็บภาษีที่เน้นในเรื่องของผู้เสียภาษี ซึ่งแต่ละรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะบริบทและพัฒนาการในเรื่องการจัดเก็บภาษี

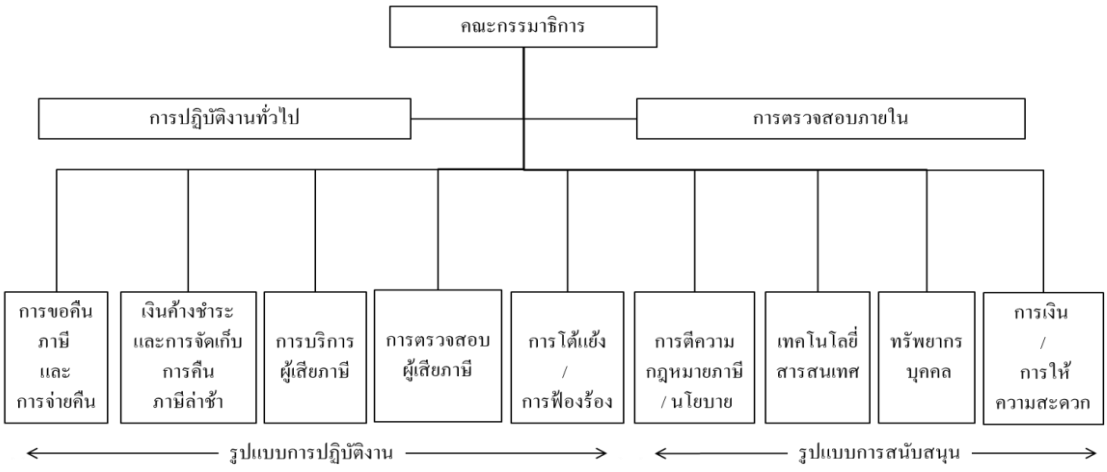
กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ได้เสนอรูปหน่วยจัดเก็บภาษีที่ใช้กัน ทั้ง 3 รูปแบบ โดยรูปแบบที่ 1 แสดงได้จากภาพที่ 2-8 ที่ยึดการเสียภาษีเป็นหลัก



ภาพที่ 2-8 การจัดองค์กรแบบยึดการเสียภาษีเป็นหลัก (กรมสรรพากร, 2556)

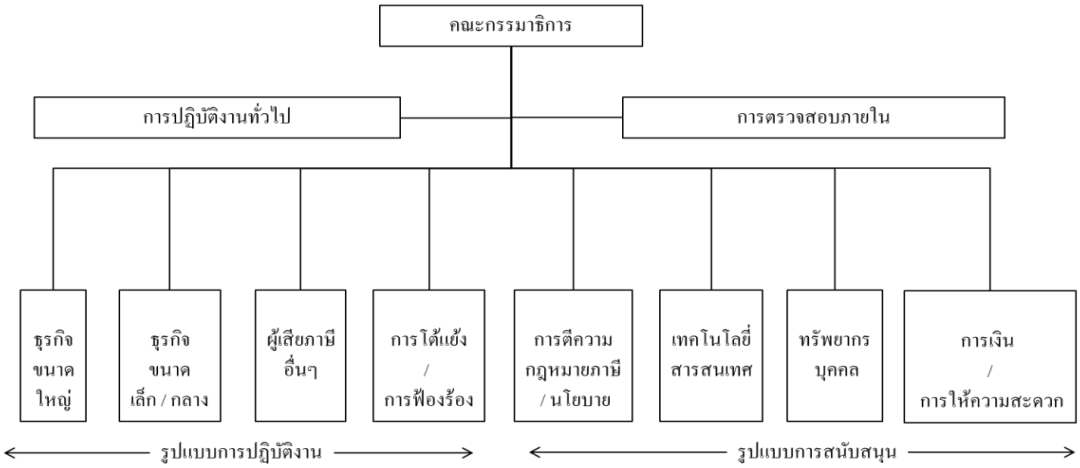
จากภาพที่ 2-8 ภาพแบบที่ 1 การจัดองค์กรแบบยึดการเสียภาษีเป็นหลัก เกิดขึ้นในสมัยที่ธุรกิจยังมีผู้ประกอบการไม่มากนัก จึงแบ่งการเก็บภาษีเป็น ภาษีรายได้ ภาษีขาย ซึ่งต่อมาการจัดเก็บภาษีอากรเปลี่ยนเป็นภาษีมูลค่าเพิ่ม และภาษีอื่น ๆ การโต้แย้ง/ การฟ้องร้อง เป็นหน่วยที่ขึ้นตรงต่อการปฏิบัติงานทั่วไป ส่วนการตีความกฎหมายภาษี/ นโยบาย เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล การเงิน/ การให้ความสะดวก ขึ้นกับการตรวจสอบภายใน

กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ได้เสนอรูปแบบที่ 2 แสดงดังภาพที่ 2-9 ที่ยึดการปฏิบัติงานเป็นหลัก



ภาพที่ 2-9 การจัดองค์กรแบบใช้การปฏิบัติงานเป็นหลัก (กรมสรรพากร, 2556)

รูปแบบที่ 2 การจัดองค์กรแบบใช้การปฏิบัติงานเป็นหลัก เน้นความสำคัญที่หน่วยงานจัดเก็บเป็นหลักว่าหน่วยใดในองค์กรทำหน้าที่ใด เพื่อสะดวกต่อการติดต่อของผู้เสียภาษี และธุรกิจมีเป็นจำนวนมากขึ้น มีธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาษี เพิ่มขึ้นและกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ได้เสนอรูปแบบที่ 3 แสดงดังภาพที่ 2-10 ที่ยึด ผู้เสียภาษีเป็นหลัก



ภาพที่ 2-10 ตัวอย่างการจัดองค์กรแบบยึดผู้เสียภาษีเป็นหลัก (กรมสรรพากร, 2556)

รูปแบบที่ 3 การจัดองค์กรที่ยึดผู้เสียภาษีเป็นหลักได้รับการพัฒนามาจาก 2 รูปแบบแรก เนื่องจากธุรกิจมีความหลากหลาย สลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะเกิดธุรกิจระหว่างประเทศที่มีขนาดใหญ่ จึงต้องมีการดูแลแต่ละหน่วยธุรกิจที่แตกต่างกัน และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญ ธุรกิจแต่ละประเภท

รูปแบบองค์กรที่กรมสรรพากรใช้ในปัจจุบัน ตามที่หน่วยงานจัดเก็บภาษีทั่ว ๆ ไปใช้ คือ รูปแบบที่ 3 การจัดองค์กรที่ยึดผู้เสียภาษีเป็นหลัก Functional organization ซึ่งเป็นระบบที่ดี เนื่องจากมีระบบการตรวจสอบเป็นระบบเดียวกัน ทำให้การหลบเลี่ยงภาษีทำได้ยาก แต่ข้อเสียก็เกิดจากการแบ่งงานตามหน้าที่ทำให้การบูรณาการองค์กรทำได้ยาก และต่อไประบบนี้ก็จะอิ่มตัวและใช้ไม่ได้ผลในที่สุด ส่วนประเทศที่พัฒนาแล้ว มักมีรูปแบบการจัดเก็บภาษีเป็นแบบ Taxpayer-based organization เช่น ประเทศอังกฤษ และออสเตรเลีย แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ประเทศที่พัฒนาแล้วที่ใช้รูปแบบ Taxpayer-based organization จะไม่พบปัญหา เพราะระบบนี้มีข้อด้อยเช่นกัน คือ มีธุรกิจหลายประเภท จึงมีผู้เชี่ยวชาญไม่เพียงพอที่จะดูแลผู้เสียภาษี และการแบ่งเป็นแต่ละกลุ่ม ก็จะให้บริการไม่เท่าเทียมกัน ทำให้ผู้เสียภาษีเกิดการต่อต้านในที่สุด ดังนั้นกองทุนการเงินระหว่างประเทศจึงแนะนำให้ใช้รูปแบบผสมผสานที่มีทั้ง Functional และ Taxpayer-based เพื่อลดข้อด้อยของแต่ละรูปแบบ (กรมสรรพากร, 2556)

การบริหารจัดเก็บภาษีในต่างประเทศ

รูปแบบและประเภทของการจัดเก็บภาษีในประเทศที่พัฒนาแล้ว มีตัวอย่างดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2-4 สรุปการจัดเก็บภาษีในต่างประเทศ

การจัดเก็บภาษีในต่างประเทศ	รูปแบบการจัดเก็บ	ประเภทของการจัดเก็บ
ประเทศสหรัฐอเมริกา	รูปแบบผสมผสาน (แบบที่ 2 ใช้การปฏิบัติงานเป็นหลัก ร่วมกับแบบที่ 3 ยึดผู้เสียภาษีเป็นหลัก)	1. การเก็บภาษีของรัฐบาลกลาง (Federal taxation) ซึ่งได้แก่ ภาษีขั้นต่ำทางเลือก (Alternative minimum tax) ภาษีกำไรจากการซื้อขายตราสาร (Capital gains tax) ภาษีนิติบุคคล (Corporate tax) ภาษีมรดก (Estate tax) ภาษีสรรพสามิต (Excise tax) ภาษีการจ้างแรงงาน (Payroll tax) ภาษีการให้ (Gift tax) ภาษีรายได้ (Income tax) 2. การเก็บภาษีอากรของรัฐและท้องถิ่น (State and local taxation) ซึ่งได้แก่ ภาษีมูลค่าที่ดิน (Land value tax) ภาษีโรงเรือน (Property tax) ภาษีการขาย (Sales tax) ภาษีรายได้ของรัฐ (State income tax) ภาษีโภคภัณฑ์ (Use tax)
ประเทศอังกฤษ	รูปแบบที่ 3 ยึดผู้เสียภาษีเป็นหลัก	แบ่งรายได้ในการจัดเก็บออก เป็น 5 ประเภท คือ 1. รายได้จากดินแดนในสหราชอาณาจักร 2. ภาษีในการประกอบอาชีพในเชิงพาณิชย์ของที่ดิน 3. ภาษีรายได้จากหลักทรัพย์มหาชน

ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

การจัดเก็บภาษีในต่างประเทศ	รูปแบบการจัดเก็บ	ประเภทของการจัดเก็บ
		4. ภาษีรายได้จากหลักทรัพย์มหาชน 5. ภาษีรายได้การค้า
ประเทศออสเตรเลีย	รูปแบบที่ 3 ยึดผู้เสียภาษีเป็นหลัก	รายได้จากการประกอบอาชีพและอาชีพที่น่าสนใจของรายได้ในต่างประเทศ รายได้ที่ไม่เป็นทางการ และภาษีรายได้การจ้างงาน และมีภาษีรายได้เงินปันผล 1. หน่วยงาน Common wealth government tax revenue มีรายได้จากการจัดเก็บภาษี ร้อยละ 70 2. หน่วยงาน State and local government tax revenue มีรายได้จากการจัดเก็บ มาจากภาษียานพาหนะขนส่ง ภาษีดอกเบี้ยธนาคาร ภาษีโรงเรือน ภาษีที่ดิน ภาษีสินค้าและบริการ (Goods and services หรือ GST) คือภาษีมูลค่าเพิ่มจากสินค้าและบริการ
ประเทศญี่ปุ่น	รูปแบบผสมผสาน (แบบที่ 2 ใช้การปฏิบัติงานเป็นหลัก ร่วมกับแบบที่ 3 ยึดผู้เสียภาษีเป็นหลัก)	แบ่งการเป็นการจัดเก็บจากรัฐบาลกลางกับรัฐบาลท้องถิ่นซึ่งมีสัดส่วนที่เท่ากัน

กล่าวโดยสรุป รูปแบบในการจัดเก็บภาษีนั้น จะเริ่มจากการจัดองค์กรแบบยึดการเสียภาษีเป็นหลัก เมื่อธุรกิจมีการขยายมากขึ้น จะพัฒนาเป็น การจัดองค์กรแบบใช้การปฏิบัติงานเป็นหลัก และพัฒนาต่อเป็น การจัดองค์กรที่ยึดผู้เสียภาษีเป็นหลัก แต่เนื่องจากแต่ละประเทศมีลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกัน จึงมักใช้รูปแบบผสมผสาน

แนวคิดการเปลี่ยนแปลง

Welch (1970) ได้อธิบายไว้ในหนังสือเรื่อง องค์กรธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงว่าในบรรดาหัวข้อที่อุตสาหกรรมต่าง ๆ ให้ความสนใจมากที่สุดประเด็นหนึ่งก็คือ “การเปลี่ยนแปลง” ซึ่งมักเขียนว่า Change or Die การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญที่สุดของธุรกิจ จากงานวิจัยนี้พบว่า การเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การพัฒนาให้ดีกว่าเดิม เราควรพัฒนาอยู่ตลอดเวลาไม่ควรชินกับสิ่งเดิม ๆ แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะกระทำได้ยากยิ่ง ผู้นำ ก็ยิ่งต้องมีความมุ่งมั่นที่จะทำ เพื่อมิให้ธุรกิจล่มสลายในอนาคตอันใกล้

Drucker (1986) กล่าวไว้ในหนังสือว่า ในระยะหลังองค์กรมักเน้นการสร้างนวัตกรรม โดยคิดว่าสิ่งเหล่านี้จะเป็นการเพียงพอในการรองรับการเปลี่ยนแปลง หรือกระทั่งเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง แต่ในความเป็นจริงแล้วการกระทำดังกล่าวไม่เพียงพอ การเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงนั้นยังต้องการความตั้งใจ และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่กระทำลงไปแล้ว เหมือนกับกำลังทำสิ่งที่เกิดใหม่และแตกต่าง มันเรียกร้องนโยบายในการทำในปัจจุบันเพื่อสร้างอนาคต จากงานวิจัยนี้ ทำให้พบว่า การเปลี่ยนแปลง นั้นเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และนวัตกรรมจะสามารถทำให้องค์กรอยู่รอดได้

Senge (1990, pp. 6-12) ได้อธิบายในหนังสือโดยเน้นการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยเริ่มที่การปรับเปลี่ยนความคิดความเชื่อ ค่านิยมของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ผู้นำมีบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ในระดับบุคคล และเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเกิดจาก “ความรู้อันหยั่งลึก” ในองค์กรเท่านั้น และโดยที่หน่วยเรียนรู้พื้นฐานในองค์กรใด ๆ คือกลุ่มบุคคล/ทีมงานที่ปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง จากงานวิจัยนี้พบว่า Core learning capabilities for team (ความสามารถในการเรียนรู้อันเป็นแกนหลักสำหรับกลุ่มงาน) เขาเน้นการสร้างองค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้ ซึ่งผู้คนเพิ่มพูนความสามารถของตนในการสรรค์สร้างผลลัพธ์ที่ปรารถนาอย่างแท้จริงและได้เสนอแนะว่า องค์กรสามารถแก้ไขอุปสรรคในการเรียนรู้ด้วยหลัก 5 ด้าน (The five learning disciplines) ที่บุคคลและทีมงานต่าง ๆ ในองค์กรควรพัฒนาขึ้นเพื่อสร้างศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาในระดับองค์กร การเรียนรู้ 5 ด้านนี้ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) ความสามารถของบุคคล (Personal mastery) รูปแบบทางความคิด (Mental model) การแชร์หรือการแบ่งปันวิสัยทัศน์ (Shared vision) และการเรียนรู้ของทีม (Team learning)

Friedman (2005) กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ โลกนี้แบน (The world is flat) ว่า “โลกาภิวัตน์ ได้นำผู้คนและวัฒนธรรมให้มาใกล้ชิดกันอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน” แนวคิดเรื่องโลกแบนของเขามาจาก ภาวะที่พื้นที่แข่งขันในตลาดโลกแบบราบลงด้วยพลังแห่งเทคโนโลยี ที่ทำให้ระยะทางและเวลาที่ต่างกันไม่มีความสำคัญอีกต่อไป โดยเขาพบว่า เทคโนโลยีเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองซึ่งไปมีผลต่อเศรษฐกิจ สังคม และพัฒนาการของตลาด

คอตเลอร์, ฟิลิป, คาร์ทาจายา, เฮอร์มาวัน, และฮุย เดน ฮวน (2556) ได้อธิบายไว้ใน “Asean” ถึงภูมิลักษณ์ (Business landscape) ที่เปลี่ยนไป ตามแรงขับเคลื่อนทั้งจากภายในและภายนอก ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงขับเคลื่อนเหล่านี้ ความท้าทายที่ภูมิภาคนี้ต้องเผชิญ และโอกาสที่พร้อมที่จะให้เราคว้าไว้ การเปลี่ยนแปลง ที่จะกล่าวถึงหลายประการไม่ได้เป็นเรื่องใหม่ แต่ตัวแปรสำคัญทุกวันนี้ คืออัตราความเร็วของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และความรวดเร็วในการรับเทคโนโลยีอันเป็นผลของโลกาภิวัฒน์ จากงานวิจัยนี้ พบว่า การเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่สิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม และผลจากการเปลี่ยนแปลงทำให้เราต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ๆ การทำต่อไปเรื่อย ๆ จะทำให้เราสามารถทำได้ดีกว่าเดิม

Garvin (2013) กล่าวในหนังสือ กลยุทธ์ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง ว่าวิธีที่ดีที่สุดของการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงโดยการจูงใจ ที่เริ่มจาก การเตรียมวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนการเตรียมผืนดิน ให้พร้อมสำหรับเพาะปลูกเมล็ดพันธุ์แห่งการเปลี่ยนแปลง การจูงใจให้พนักงานเห็นด้วยถึงการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องจำเป็นและจะต้องจัดการด้านอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานโดยการยอมรับความเจ็บปวดที่มาจากการเปลี่ยนแปลง และเมื่อการพลิกฟื้นกิจการเริ่มเห็นผลจงตอกย้ำและส่งเสริมให้พฤติกรรมใหม่ที่องค์กรปรารถนา ยังคงมีอยู่ต่อไปเพื่อป้องกันองค์กรไม่ให้เสื่อมถอยกลับไปสู่สภาพเดิม พบว่า การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เท่านั้นที่จะทำให้บริษัทสามารถอยู่รอดต่อไปได้ โดยการนำเสนอแผนการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด พร้อมทั้งอธิบายรายละเอียดวัตถุประสงค์และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งหลังจากดำเนินการตามแผนแล้ว

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา หากองค์กรต้องการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงนั้นแม้จะทำได้ยาก แต่เมื่อทำสำเร็จ และได้เห็นผลจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ก็จะสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ที่ทำสำเร็จ โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องทำอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ รวมถึงการฝึกฝนพนักงานในองค์กรที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ ที่มีค่ายิ่งกว่าสิ่งใดในองค์กรให้เป็นผู้ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้รวมทั้งความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ที่ฝังรากลึกอยู่กับองค์กรเป็นเวลายาวนาน ถึงจะยากที่จะทำให้เห็นผลสำเร็จ แต่ก็จำเป็นจะต้องทำ หากเราไม่เปลี่ยนก่อน เราอาจต้องถูกเปลี่ยน หรือต้องออกจากธุรกิจนั้น ๆ ไปในที่สุด เพราะเทคโนโลยี การเมืองกฎหมาย สังคม-วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และตลาดได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยสิ้นเชิง

ยุทธศาสตร์กรมสรรพากรที่เกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีและการพัฒนาบุคลากร

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 มีหนึ่งในยุทธศาสตร์ คือยุทธศาสตร์การพัฒนาคน สู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตยั่งยืน กรมสรรพากรจึงตอบสนองนโยบาย โดยกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ ดังกล่าวคือ กำหนดเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

กับการจัดเก็บภาษีและพัฒนาบุคลากร ประการแรกคือ ให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถทำงานรองรับการเข้าสู่ AEC ประการต่อมาสร้างความพร้อมของบุคลากรและองค์กร โดยการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรซึ่งมีโครงการ/ กิจกรรมที่สำคัญคือ AEC Alert (ดำเนินการต่อเนื่อง) ด้วยการจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลาย/ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ AEC การจัดการความรู้ด้านอาเซียนขององค์กร/ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาษีในประเทศกลุ่ม AEC และเพิ่มบทบาทด้าน AEC ในการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมถึงพัฒนาความพร้อมด้านทักษะต่าง ๆ คือทักษะภาษาต่างประเทศ (เจ้าหน้าที่สรรพากรทุกระดับ)/ ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการดำเนินการประชุม และทักษะด้านกฎหมายระหว่างประเทศ/ และประการที่สาม สร้างภาพลักษณ์องค์กรซึ่งมีโครงการ/ กิจกรรมที่สำคัญ คือ ดำเนินโครงการสร้างทัศนคติที่ดีของผู้เสียภาษีที่มีต่อกรมสรรพากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึง พัฒนาบุคลิกภาพการแต่งกาย ประการสุดท้าย ให้บริการด้วยมาตรฐานสู่สากล ซึ่งมีโครงการ/ จัดกิจกรรมที่สำคัญคือ สำนักงานขวัญใจประชาชนทั่วประเทศ (กรมสรรพากร, 2556)

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การจัดเก็บภาษีอากรและการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากรนั้นมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นหลัก จึงสอดคล้องกับงานวิจัย ของผู้วิจัยที่เห็นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง และกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถสูงนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร รวมถึงทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน ในที่สุด

อนึ่งกระบวนการจัดเก็บภาษีในกรมสรรพากร เริ่มจากการตรวจสอบและประเมินภาษีโดยนักตรวจสอบภาษี รวมทั้ง นักวิชาการภาษี และนักวิชาการสรรพากร ที่ได้รับมอบหมายจากกรมสรรพากร ให้มีหน้าที่ในการจัดเก็บและประเมินภาษีอากร หากผู้เสียภาษีไม่เห็นด้วยกับการประเมินภาษีของเจ้าหน้าที่ สามารถยื่นคำร้องขออุทธรณ์คืนภาษีได้ เมื่อคณะกรรมการพิจารณาการอุทธรณ์หนี้ภาษีอากร ตัดสินว่าอย่างไรแล้วคำตัดสินจะถือเป็นที่สิ้นสุด ในกรณีที่มีหนี้ภาษีอากรค้างชำระ นิติกร ผู้มีหน้าที่เร่งรัดหนี้ภาษีอากรค้างชำระ จะเป็นผู้ดำเนินการต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ การจัดการทุนมนุษย์

การจัดการทุนมนุษย์ประกอบด้วย

ด้านการจัดการ การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง แบบพิมพ์เขียวของการรับประกันการจัดการและการกระตุ้นแรงงานในสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการค้ำจุนเป้าหมายในเชิงกลยุทธ์ขององค์กร Nalbantian (2004) การจัดการทุนมนุษย์ (HCM) เป็นการผสมผสานความพยายามในการจัดการ Chatzkel (2004, p. 139) คือทุกสิ่งที่ทำในนามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Kearns (2004, p. 14) ระบุว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทุนมนุษย์ ที่พยายาม ผสมผสานระหว่างการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เข้ากับการพัฒนาความสามารถผ่านสินทรัพย์ขององค์กรที่สำคัญที่สุด

คือบุคลากรนั่นเอง Monacha (2005, p. 28) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ปัญญา” ที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทุนมนุษย์ แนวความคิดของทุนทางปัญญาอาจจะขยายไปรวมถึงกิจกรรมการสร้างมูลค่าทุกอย่างที่ดำเนินการ โดยมนุษย์ Chan (2009) กล่าวถึง ทุนทางปัญญา เป็นส่วนหนึ่งของทุนมนุษย์ ซึ่งปัญญานำไปสู่การบริหารจัดการในการตัดสินใจการดำเนินการที่เหมาะสมในการลงทุนที่เหมาะสม Shaari, Khalique and Isa (2011) เป็นการประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงลักษณะของแต่ละบุคคลมากกว่านโยบายองค์กร Gbadamosi and Ross (2012) เป็นการกระทำของการคิดบางสิ่งบางอย่างที่เป็นต้นฉบับ โดยการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการมีความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดนวัตกรรม จากหนังสือ Out think: How innovative leaders drive exceptional outcomes (Hunter & Sanders, 2013) กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์ ที่มีส่วนหนึ่งคือทุนทางปัญญาเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จขององค์กร Khalique, Mansor, Isa, and Shaari (2014) ให้ความหมายว่าเป็นขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในปัจจุบันและอนาคต Riratanaphong (2014) และยังประกอบด้วย

ด้านการสรรหา หมายถึง การสรรหาพนักงานและการเลือกวิธีการที่ครอบคลุมระบบชดเชยแรงจูงใจระบบการจัดการประสิทธิภาพการทำงาน Huselid (1995) อีกทั้งยังมี

ด้านการพัฒนา หมายถึง กิจกรรมส่วนบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้น ๆ มีศักยภาพในการสนองตอบ ต่อความต้องการขององค์การและสังคมโดยมีกิจกรรมต้องปฏิบัติ ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Capacities) Nadler and Tushman (1980)

การสรรหาพนักงานและการเลือกวิธีการที่ครอบคลุมระบบชดเชยแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมและการฝึกอบรม Huselid (1995) เป็นการผสมผสานความพยายามในการจัดการและพัฒนาความสามารถของมนุษย์ Chatzkel (2004, p. 139)

แต่อย่างไรก็ตามการจัดการทุนมนุษย์ที่เน้น คือ ด้านการให้รางวัล หมายถึง การสรรหาพนักงานและการเลือกวิธีการที่ครอบคลุมระบบชดเชยแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมและการฝึกอบรม Huselid (1995) และด้านการรักษาบุคคล หมายถึง การสรรหาพนักงาน และเพิ่มการธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ Huselid (1995)

และการจัดการทุนมนุษย์ ยังมี ด้านการสร้างคนให้มีศักยภาพ หมายถึง สิ่งที่บริษัททั้งหลายที่ประสบความสำเร็จได้ตระหนักแล้วว่าการลงทุนในความรู้เป็นสิ่งจำเป็นต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าที่สูงของผลิตภัณฑ์และการบริการ Chang and Hsieh (2011) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในปัจจุบันและอนาคต Riratanaphong (2014) และด้านการได้เปรียบ หมายถึง กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ มีความมุ่งหมายคือ การหาความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดซึ่งก็คือบุคคลในองค์กร Pettigrew, Woodman and Cameron (2001) องค์ประกอบที่สำคัญของ HCM เป็นวินัยที่ช่วยให้องค์กร

ระบุได้ถึงวิธีการที่คนของพวกเขาจะนำไปสู่การผลักดันผลการดำเนินงาน Manocha (2005, p. 28) ปัจจัยของวัฒนธรรมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ปัจจัยหลายอย่างเช่นความเป็นผู้นำ, ภาคส่วน, เทคโนโลยี, กลยุทธ์,โครงสร้าง, กลไกการสนับสนุน,พฤติกรรมที่เอื้อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการสื่อสาร Abu-Jarad, Yusof and Nikbin (2010) วัฒนธรรมองค์กรแบบเฉพาะกิจและการตลาดเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่พัฒนาสูงขึ้น Tseng (2010) ทุนทางปัญญาเป็นส่วนหนึ่งของทุนมนุษย์ การบริหารจัดการทุนทางปัญญานำไปสู่การบริหารจัดการในการตัดสินใจการดำเนินการที่เหมาะสมในการลงทุนที่เหมาะสมและการจัดการขององค์กรและในการบรรลุผลในการแข่งขัน Shaari et al. (2011) ได้ให้ความหมายของคำว่า ทุนทางปัญญา ที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทุนมนุษย์ ว่าได้รับการยอมรับมากขึ้นเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อความสำเร็จและความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจสมัยใหม่สำหรับองค์กร Khalique et al. (2013) เป็นการกระทำของการคิดบางสิ่งบางอย่างที่เป็นต้นฉบับ โดยการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการมีความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดนวัตกรรม Hunter and Sanders (2013) จากหนังสือ Out think: How innovative leaders drive exceptional outcomes

กล่าวโดยสรุป การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคน การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การจัดวางตำแหน่งของบุคคลให้เหมาะสมกับงานตลอดจนการจัดสวัสดิการ การจ่ายเงินเดือนหรือค่าตอบแทน การพิจารณาบทบาทหน้าที่ และการควบคุมการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งส่วนหนึ่งของการจัดการทุนมนุษย์นั้น ได้แก่ การจัดการคนมีความสามารถสูง ที่มีความสัมพันธ์กับแนวคิดของผู้วิจัย เรื่องการพัฒนาบุคลากรที่ทำให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูง อันประกอบไปด้วยตัวแปรต้น 7 ตัว โดยแต่ละตัวแปรต้น มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม (การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย) ความหมายของตัวแปรต้นมีดังนี้

1. การบริหารจัดการสรรพากร หมายถึง การจัดการอาชีพ โดยการจัดกิจกรรมสนองต่อภาระงาน การพัฒนาการจัดการ เพื่อให้มีวิธีพัฒนาบุคลากร การสืบทอดการจัดการ และการเรียนรู้และการพัฒนา ให้มีหลักในการถ่ายทอด รวมถึงแผนการปฏิบัติงาน

2. การสรรหาบุคลากร หมายถึง การโอนย้ายข้าราชการมาจากหน่วยงานอื่น การคัดเลือกข้าราชการจากในหน่วยงานต้นสังกัด การสรรหาจากการบรรจุใหม่

3. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การปฏิบัติงานตามทำคู่มือการทำงาน การอบรม การสอนงาน การเพิ่มความก้าวหน้าในการทำงาน โดยมอบหมายงานใหม่ที่ท้าทาย

4. การให้รางวัลและการจูงใจ หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษา การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การเลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทนพิเศษ เช่น ค่าตอบแทนกรณีลงพื้นที่ที่ลำบาก

5. การรักษาบุคลากร หมายถึง เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โดยมีระบบสนับสนุนส่งเสริมให้ก้าวหน้า มีการกำหนดสวัสดิการ กำหนดค่าตอบแทนมากกว่าองค์กรอื่น

6. การสร้างคนให้มีศักยภาพ หมายถึง การส่งเสริมให้มีการศึกษางานให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง การฝึกทักษะเชิงรายละเอียดของกระบวนงาน การหมุนเวียนหน้าที่เพื่อให้เห็นภาพรวมของหน่วยงาน เพื่อสามารถประสานระบบงานได้ และการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ

7. ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน โดยฝึกให้เจ้าหน้าที่ของกรมสรรพากรคิดบวก การสร้างบุคลากรให้สามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่ การสร้างความสามารถในการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดวิธีการและเป้าหมาย และการสร้างนวัตกรรมและการจัดการใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ตารางที่ 2-5 สรุปการจัดการทุนมนุษย์

การจัดการทุนมนุษย์	คำจำกัดความ	ตัวแปร
Nadler and Tushman (1980)	กิจกรรมส่วนบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นๆ มีศักยภาพโดยมีกิจกรรมต้องปฏิบัติ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาที่เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Capacities)	การฝึกอบรม การพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ
Huselid (1995)	การสรรหาพนักงานและการเลือกวิธีการที่ครอบคลุมระบบชดเชยแรงจูงใจระบบการจัดการประสิทธิภาพการทำงาน การมีส่วนร่วม และการฝึกอบรม ของพนักงานอย่างทั่วถึง และเพิ่มการธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ	การสรรหาและระบุคน แรงจูงใจ การฝึกอบรม และการรักษาบุคคล
Pettigrew et al. (2001)	การหาความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดซึ่งก็คือบุคคลในองค์กร	ความได้เปรียบในการแข่งขัน
Nalbantian (2004)	แบบพิมพ์เขียวของการรับประกันการจัดการและการกระตุ้นแรงงานในสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการค้ำจุนเป้าหมายในเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	การจัดการ
Chatzkel (2004, p. 139)	เป็นการผสมผสานความพยายามในการจัดการและพัฒนาความสามารถของมนุษย์เพื่อให้บรรลุถึงผลสำเร็จ	การจัดการ การพัฒนาความสามารถ
Kearns (2004, p. 14)	ทุกสิ่งที่ทำในนามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การบริหาร

ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

การจัดการทุนมนุษย์	คำจำกัดความ	ตัวแปร
Manocha (2005, p. 28)	การผสมผสานระหว่างการบริหารจัดการ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เข้ากับการพัฒนาความสามารถผ่านสินทรัพย์ขององค์กรที่สำคัญที่สุด คือ บุคลากรในองค์กร	การบริหารจัดการ ความได้เปรียบในการแข่งขัน
Chan (2009)	กิจกรรมการสร้างมูลค่าทุกอย่างที่ดำเนินการโดยมนุษย์	การบริหารจัดการ
Abu-Jarad et al. (2010)	ปัจจัยของวัฒนธรรมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	ความได้เปรียบในการแข่งขัน
Tseng (2010)	วัฒนธรรมองค์กรแบบเฉพาะกิจและการ ตลาดเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่พัฒนาสูงขึ้น	ความได้เปรียบในการแข่งขัน
Chang and Hsieh (2011)	การลงทุนในความรู้เป็นสิ่งจำเป็นต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าที่สูงของผลิตภัณฑ์และการบริการ	การสร้างคนให้มีศักยภาพ
Shaari et al. (2011)	การบริหารจัดการในการตัดสินใจ การดำเนินการที่เหมาะสมในการลงทุนที่เหมาะสมและการจัดการขององค์กรและในการบรรลุผลในการแข่งขัน	การบริหารจัดการ ความได้เปรียบในการแข่งขัน
Gbadamosi and Ross (2012)	การประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงลักษณะของแต่ละบุคคลมากกว่านโยบายองค์กร	การบริหารจัดการ
Khalique et al. (2013)	เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อความสำเร็จและความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจสมัยใหม่สำหรับองค์กร	ความได้เปรียบในการแข่งขัน
Iya (2013)	โดยการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการมีความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดนวัตกรรม ทุนทางปัญญาเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุด	การบริหารจัดการ ความได้เปรียบในการแข่งขัน
Khalique et al. (2014)	สำหรับความสำเร็จขององค์กร ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมี	การบริหารจัดการ
Riratanaphong (2014)	ผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในปัจจุบันและอนาคต	การบริหารจัดการ การสร้างคนให้มีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent management)

การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงประกอบด้วย

ด้านการจัดการ หมายถึง ระบบการจัดการความสามารถ (TMS, talent management systems) โดยมีสี่องค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่มีความสามารถสูง คือ การดึงดูด, การรักษาไว้, การบริหารจัดการ, และการระบุชี้ชัด ซึ่งบุคคลที่มีความสามารถสูงจะผลิตผลตอบแทนที่มีนัยสำคัญหากมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ Chowdhury (2000) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ Johnson, Manyika and Lee (2005) หลักการสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) การบูรณาการภายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การบูรณาการบุคลากรในกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน 3) สร้างรูปแบบที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความรับผิดชอบของผู้นำต่อผลที่ได้รับและใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาอย่างดีเลิศในการบริหาร 5) การบริหารจัดการความสามารถสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายและเพิ่มผลผลิตรวมทั้งลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 6) การวัดผลของประสิทธิภาพ กับมาตรฐานที่วางไว้ Stockly (2007) หมายถึง 1) ชุดรวมของการบริหารการปฏิบัติและลักษณะงานของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้เป็นแบบอย่างได้ 2) การได้มาซึ่งกลุ่มคนเก่งหรือการไหลเข้าของพนักงานมาสู่แหล่งงานขององค์กร 3) การบริหารทัศนะคติโดยทั่วไปของบุคคลที่มีความสามารถสูงซึ่งมุ่งเน้นกับพนักงานที่มีสมรรถนะและศักยภาพสูง Lewis and Heckman (2006) ส่วนเพิ่มเติมของกระบวนการบริหารจัดการ และโอกาสต่าง ๆ ที่ถูกจัดทำให้พร้อมใช้กับบุคลากรที่มีความสามารถสูงในองค์กร Ashridge Consulting (2007) การจัดการที่มีคุณภาพและภาวะผู้นำจากระดับสูงสุด และจากผู้จัดการอาวุโสและแผนกบุคคล Younger et al. (2007) มุมมองด้านยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้นำควรตระหนักถึงหลาย ๆ ด้าน การเข้าใจวงจรชีวิตมนุษย์รวมทั้งความเป็นอยู่ที่ดีของมนุษย์ การสื่อสารที่มีประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหารจัดการ การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของวัฒนธรรมการบริหารอย่างบูรณาการ การแก้ปัญหาแบบครบวงจร Sullivan (2009) การบริหารจัดการความสามารถพิเศษที่เน้นคุณค่าของมนุษย์ ด้านความเป็นอยู่ที่ดี ด้านคุณภาพอารมณ์และจิตใจ ด้านความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคลากร Hartley (2008 cited in Cappelli, 2008) การจ้างงานที่แน่ใจว่า วางคนได้เหมาะสมกับงานและจูงใจสู่องค์กร การรักษา การพัฒนาการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการพิเศษ การเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมทั้งพิจารณาความขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถในอนาคต Naschberger (2007) กระบวนการของการรักษาไว้ การพัฒนา และการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง ซึ่งโดยทั่วไปจะมีส่วนร่วม กับการได้มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน Brown and Tannock (2009) เป็นการจัดการบุคคลซึ่งมีความสามารถเป็นเลิศ หรือคนที่กำลังจะเป็นคนที่มีความสามารถสูง Collings and Mellahi (2009) การคัดเลือกคนที่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์การ และศักยภาพหลักขององค์กรได้ โดยเป็นคนเก่งและเป็นคนดี ไม่ใช่คนเก่งแต่ร้าย กฤติน กุลเพ็ง (2552) การตรวจสอบการบริหารจัดการและประเมินความพร้อมการ

บริหารจัดการในองค์กรโดยระบุปัจจัยสนับสนุนจากภายในภายนอก การวางบุคคลให้เหมาะสมกับงานและเวลา (Placing the right man in the right job at the right time) มีรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมในการทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ รวมถึงการพัฒนาการบริหารจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีความยืดหยุ่นในการขับเคลื่อน มีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ Centre for Creative Leadership (2009) แนวความคิดที่อ้างถึงการยอมรับ ว่าการจัดการความสามารถที่เป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จระดับโลก McDonnell, Lamare, Gunnigle and Lavelle (2010) คือ การวางแผนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยประดิษฐ์ตัวแบบของการจัดการคนเก่งในแนวใหม่ให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ชลิดา นภาพิพัฒน์ (2553 cited in Cappelli, 2008) การใช้รูปแบบของกิจกรรมอย่างบูรณาการเพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูด รักษาและการพัฒนาคนมีความสามารถที่เป็นความต้องการในปัจจุบันในอนาคต Campeanu-Sonea, Sonea, Gabor-Supuran and Muresan (2011) เครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่พยายามนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทดแทนเรื่อง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง กฤติพงศ์ เดชส่งจรัส (2555)

ด้านการสรรหา หมายถึง กระบวนงานที่มีประสิทธิภาพที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนการให้รางวัลคนเก่ง และการธำรงรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว Gubman (1998) ระบบการจัดการความสามารถ (TMS: Talent Management Systems) หากนำมาใช้ จะช่วยปรับการใช้ทักษะของพนักงานที่มีความสามารถสูง TMS มี 4องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่มีความสามารถสูง คือ การดึงดูด, การรักษาไว้, การบริหารจัดการ, และการระบุชี้ชัด ซึ่งบุคคลที่มีความสามารถสูงจะผลิตผลตอบแทนที่มีนัยสำคัญหากมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ Chowdhury (2000) การดึงดูด การสรรหา การพัฒนาและรักษาบุคคลเหล่านั้น Bexell and Olofsson (2005) 1) ชุดรวมของการบริหารการปฏิบัติและลักษณะงานของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้เป็นแบบอย่างได้ 2) การได้มาซึ่งกลุ่มคนเก่งหรือการไหลเข้าของพนักงานมาสู่แหล่งงานขององค์กร 3) การบริหารทัศนะคติโดยทั่วไปของบุคคลที่มีความสามารถสูงซึ่งมุ่งเน้นกับพนักงานที่มีสมรรถนะและศักยภาพสูง Lewis and Heckman (2006) เป็นกิจกรรมที่ผสมผสานและครอบคลุมถึงการที่องค์กรมีการจูงใจ การธำรงรักษา การสร้างแรงกระตุ้น และการพัฒนาบุคคลากรที่มีความสามารถซึ่งเป็นที่ต้องการในปัจจุบันและในอนาคต Baron and Armstrong (2007) การได้มา การระบุตัว และการให้การอบรม ผู้มีความทะเยอทะยานสูง การไม่คำนึงว่าพวกเขาจะทำอย่างไรที่จะมีความได้เปรียบในการได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถที่ดีกว่าในทุกระดับ McKinsey & Co. (2007 cited in Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998) กระบวนงานที่มีประสิทธิภาพที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง และการธำรงรักษาคนเก่ง ให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว Thorn and Pellant (2007) การจัดการที่รวมถึงการปรับเปลี่ยนการมุ่งเน้นในกิจกรรมการจัดการบุคลากรในระดับหน่วย ไปสู่ระดับองค์กรในทุก

ช่วงชั้น โดยกล่าวในเรื่องของการสรรหา ธำรงรักษา และพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง Chuai, David and Iles (2008) กลยุทธ์สำหรับการพัฒนาพนักงาน การสรรหา การรักษาและความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร Hughes and Rog (2008) เป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสรรหาและคัดเลือกบุคคลากรที่มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นที่ยอมรับมีสรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น โดยตลอดมีศักยภาพมีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว สุกัญญา มกุฎอรฤดี (2554) การจ้างงานที่แน่ใจว่า วางคนได้เหมาะสมกับงานและจูงใจสู่องค์กร การรักษา การพัฒนาการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการพิเศษ การเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมทั้งพิจารณาความขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถในอนาคต Naschberger (2007) การตรวจสอบการบริหารจัดการและประเมินความพร้อมการบริหารจัดการในองค์กร โดยระบุปัจจัยสนับสนุนจากภายในภายนอก การวางบุคคลให้เหมาะสมกับงานและเวลา (Placing the right man in the right job at the right time) มีรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมในการ ทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ รวมถึงการพัฒนาการบริหารจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีความยืดหยุ่นในการขับเคลื่อน มีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ Centre for Creative Leadership (2009) คือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งได้มีโอกาสแสดงผลงาน และมีความสุข อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554 ข)

ด้านการพัฒนา หมายถึง กระบวนงานที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาและฝึกอบรม Gubman (1998) การดึงดูด การสรรหา การพัฒนาและรักษาบุคคลเหล่านั้น Bexell and Olofsson (2005) การส่งเสริมให้คนที่มีความสามารถได้ร่วมแสดงความคิดเห็นความรู้และทักษะกับบุคคลอื่น ๆ โปรแกรมการฝึกสอนและอบรมสำหรับคนที่มีความสามารถสูงเพื่อทำให้ทุกคนมีความสุขในการทำงาน Salacuse (2006) การบริหารจัดการบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ วิธีพัฒนาการฝึกอบรม การจูงใจและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาทรัพยากรแต่ละบุคคลให้สอดคล้องต้องกันในระยะสั้นและการใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว Tortorici (2006) หลักการสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) การบูรณาการภายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การบูรณาการบุคลากรในกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน 3) สร้างรูปแบบที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง 4) ความรับผิดชอบของผู้นำต่อผลที่ได้รับและใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาอย่างดีเลิศในการบริหาร 5) การบริหารจัดการความสามารถสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายและเพิ่มผลผลิตรวมทั้งลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 6) การวัดผลของประสิทธิภาพ กับมาตรฐานที่วางไว้ Stockly (2007) เป็นกิจกรรมที่ผสมผสานและครอบคลุมถึงการที่องค์กรมีการจูงใจ การธำรงรักษา การสร้างแรงกระตุ้น และการพัฒนาบุคคลากรที่มีความสามารถซึ่งเป็นที่ต้องการในปัจจุบันและในอนาคต Baron

and Armstrong (2007) การได้มา การระบุตัว และการให้การอบรม ผู้มีความทะเยอทะยานสูง การไม่คำนึงว่าพวกเขาจะทำอย่างไรที่จะมีความได้เปรียบในการได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถที่ดีกว่าในทุกระดับ McKinsey & Co. (2007 cited in Chambers et al., 1998) กระบวนงานที่มีประสิทธิภาพที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง และการธำรงรักษาคนเก่ง ให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว Thorn and Pellant (2007) การจัดการที่รวมถึงการปรับเปลี่ยนการมุ่งเน้นในกิจกรรมการจัดการบุคลากรในระดับหน่วย ไปสู่ระดับองค์กรในทุกช่วงชั้น โดยกล่าวในเรื่องของการสรรหา ธำรงรักษา และพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง Chuai et al. (2008) มุมมองด้านยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้นำควรตระหนักถึงหลาย ๆ ด้าน การเข้าใจวงจรชีวิตมนุษย์รวมทั้งความเป็นอยู่ที่ดีของมนุษย์ การสื่อสารที่มีประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหารจัดการ การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของวัฒนธรรมการบริหารอย่างบูรณาการ การแก้ปัญหาแบบครบวงจร Sullivan (2009) การจ้างงานที่แน่ใจว่า วางคนได้เหมาะสมกับงานและจูงใจสู่องค์กร การรักษา การพัฒนาการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการพิเศษ การเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมทั้งพิจารณาความขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถในอนาคต Naschberger (2007) กระบวนการของการรักษาไว้ การพัฒนา และการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง ซึ่งโดยทั่วไปจะมีส่วนร่วมกับการได้มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน Brown and Tannock (2009) การวางแผนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยประดิษฐ์ตัวแบบของการจัดการคนเก่งในแนวใหม่ให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ชลิดา นภาพิพัฒน์ (2553 cited in Cappelli, 2008) การใช้รูปแบบของกิจกรรมอย่างบูรณาการเพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูด รักษาและการพัฒนาคนมีความสามารถที่เป็นความต้องการในปัจจุบันในอนาคต Campeanu-Sonea et al. (2011)

อย่างไรก็ตามการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงที่เน้นคือ

ด้านการให้รางวัลและจูงใจ หมายถึง กระบวนงานสร้างบุคคลที่มีความสามารถสูง ที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาและระบุคน การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนการให้รางวัล และการธำรงรักษาคนให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว Gubman (1998) เป็นกิจกรรมที่ผสมผสานและครอบคลุมถึงการที่องค์กรมีการจูงใจ การธำรงรักษา การสร้างแรงกระตุ้น และการพัฒนาบุคคลากรที่มีความสามารถซึ่งเป็นที่ต้องการในปัจจุบันและในอนาคต Baron and Armstrong (2007) การจัดการบุคคลจำนวนร้อยละสิบที่มีความเป็นเลิศในด้านของคุณสมบัติ ประสบการณ์ ทัศนคติ และแรงบันดาลใจ รวมถึงการบริหารบุคคลที่ถูกเตรียมให้ปฏิบัติงานให้คล้องจองกับผลตอบแทน Davis (2007) กระบวนงานที่มีประสิทธิภาพที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง และการธำรงรักษาคนเก่ง ให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว Thorne and Pellant (2007) การจ้างงานที่แน่ใจว่า วางคนได้เหมาะสมกับงานและจูงใจสู่องค์กร การรักษา การพัฒนาการ

ปฏิบัติงาน การให้รางวัล และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผู้นำและบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการพิเศษ การเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมทั้งพิจารณาความขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถในอนาคต Naschberger (2007) การเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้คนเก่งทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ได้การยอมรับและเมื่องานประสบความสำเร็จก็ควรมีการยกย่องชมเชยและสร้างการยอมรับในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม คนึงนิจ อนุโรจน์ (2552)

ด้านการรักษาบุคคล หมายถึง กระบวนงานสร้างบุคคลที่มีความสามารถสูง ที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาและระบุคน การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนการให้รางวัล และการธำรงรักษาคนให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว Gubman (1998) ระบบการจัดการความสามารถ (TMS: Talent Management Systems) หากนำมาใช้ จะช่วยปรับการใช้ทักษะของพนักงานที่มีความสามารถสูง TMS มีสี่องค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่มีความสามารถสูง คือ การดึงดูด, การรักษาไว้, การบริหารจัดการ, และการระบุชี้ชัด ซึ่งบุคคลที่มีความสามารถสูงจะผลิตผลตอบแทนที่มีนัยสำคัญหากมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ Chowdhury (2000) การดึงดูด การสรรหา การพัฒนาและรักษาบุคคลเหล่านั้น Bexell and Olofsson (2005) หลักการสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) การบูรณาการภายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การบูรณาการบุคลากรในกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน 3) สร้างรูปแบบที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง 4) ความรับผิดชอบของผู้นำต่อผลที่ได้รับและใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาอย่างดีเลิศในการบริหาร 5) การบริหารจัดการความสามารถสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายและเพิ่มผลผลิตรวมทั้งลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 6) การวัดผลของประสิทธิภาพกับมาตรฐานที่วางไว้ Stockly (2007) การดึงดูดใจอย่างเป็นระบบ การแสดงตน การสัญญา การรักษาและพัฒนาต่อบุคคลที่มีคุณค่าเป็นพิเศษต่อองค์กรหรือเล็งเห็นถึงศักยภาพสูงในอนาคต McCartney and Campbell (2006) เป็นกิจกรรมที่ผสมผสานและครอบคลุมถึงการที่องค์กรมีการจูงใจ การธำรงรักษา การสร้างแรงกระตุ้น และการพัฒนาบุคคลากรที่มีความสามารถซึ่งเป็นที่ต้องการในปัจจุบันและในอนาคต Baron and Armstrong (2007) กระบวนงานที่มีประสิทธิภาพที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง และการธำรงรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว Thorne and Pellant (2007) การจัดการที่รวมถึงการปรับเปลี่ยนการมุ่งเน้นในกิจกรรมการจัดการบุคลากรในระดับหน่วย ไปสู่ระดับองค์กรในทุกช่วงชั้น โดยกล่าวในเรื่องของการสรรหา ธำรงรักษา และพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง Chuai et al. (2008) กลยุทธ์สำหรับการพัฒนาพนักงาน การสรรหา การรักษาและความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร Hughes and Rog (2008) การจ้างงานที่แน่ใจว่า วางคนได้เหมาะสมกับงานและจูงใจสู่องค์กร การรักษา การพัฒนาการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการพิเศษ การเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมทั้งพิจารณาความขาดแคลนบุคลากรที่มี

ความสามารถ ในอนาคต Naschberger (2007) กระบวนการของการรักษาไว้ การพัฒนา และการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง ซึ่งโดยทั่วไปจะมีส่วนร่วมกับการได้มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน Brown and Tannock (2009)

การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงยังประกอบด้วย

ด้านการสร้างคน หมายถึง 1) ชุดรวมของการบริหารการปฏิบัติและลักษณะงานของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้เป็นแบบอย่างได้ 2) การได้มาซึ่งกลุ่มคนเก่งหรือการไหลเข้าของพนักงานมาสู่แหล่งงานขององค์กร 3.การบริหารทัศนะคติโดยทั่วไปของบุคคลที่มีความสามารถสูง ซึ่งมุ่งเน้นกับพนักงานที่มีสมรรถนะและศักยภาพสูง Lewis and Heckman (2006) การดึงดูดใจอย่างเป็นระบบ การแสดงตน การสัญญา การรักษาและพัฒนาต่อบุคคลที่มีคุณค่าเป็นพิเศษต่อองค์กรหรือเล็งเห็นถึงศักยภาพสูงในอนาคต McCartney and Campbell (2006) เป็นกิจกรรมที่ผสมผสานและครอบคลุมถึงการที่องค์กรมีการจูงใจ การธำรงรักษา การสร้างแรงกระตุ้น และการพัฒนาบุคคลากรที่มีความสามารถซึ่งเป็นที่ต้องการในปัจจุบันและในอนาคต Baron and Armstrong (2007) การจัดการคนเก่ง คือ พรสวรรค์ส่วนบุคคลที่สามารถ สร้างให้องค์กรมีความสามารถที่แตกต่าง และมีศักยภาพในระดับสูงที่สุดในระยะยาว Chartered Institute of Personnel Development: CIPD (2007) เป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยสรรหาและคัดเลือกบุคคลากรที่มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นที่ยอมรับมีสรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นโดยตลอดมีศักยภาพมีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว สุกัญญา มกุฎอรฤดี (2554) คือ มุมมองด้านยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้นำควรตระหนักถึงหลาย ๆ ด้าน การเข้าใจวงจรชีวิตมนุษย์รวมทั้งความเป็นอยู่ที่ดีของมนุษย์ การสื่อสารที่มีประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การบริหารจัดการ การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของวัฒนธรรมการบริหารอย่างบูรณาการ การแก้ปัญหาแบบครบวงจร Sullivan (2009) การจ้างงานที่แน่ใจว่า วางคนได้เหมาะสมกับงานและจูงใจสู่องค์กร การรักษา การพัฒนาการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผู้นำและบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการพิเศษ การเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมทั้งพิจารณาความขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถในอนาคต Naschberger (2007) การเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้คนเก่งทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ได้การยอมรับและเมื่องานประสบความสำเร็จก็ควรมีการยกย่องชมเชยและสร้างการยอมรับในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม คนึงนิจ อนุโรจน์ (2552) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งได้มีโอกาสแสดงผลงาน และมีความสุข อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554 ก)

ด้านการได้เปรียบ หมายถึง ระบบการจัดการความสามารถ (TMS: Talent Management Systems) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ การดึงดูด, การรักษาไว้, การบริหารจัดการ, และการระบุชี้ชัดซึ่งบุคคลที่มีความสามารถสูงจะผลิตผลตอบแทนที่มีนัยสำคัญหากมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ Chowdhury (2000) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ Johnson et al. (2005) การบริหารจัดการบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ วิธีพัฒนาการฝึกอบรมการจูงใจและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาทรัพยากรแต่ละบุคคลให้สอดคล้องต้องกันในระยะสั้นและการใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว Tortorici (2006) พรสวรรค์ส่วนบุคคลที่สามารถ สร้างให้องค์กรมีความสามารถที่แตกต่าง และมีศักยภาพในระดับสูงที่สุดในระยะยาว CIPD (2007) การจัดการความสามารถที่โดดเด่นอันมีผลต่อการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว Cappelli (2008) การจัดการคนมีความสามารถสูงเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยสรรหาและคัดเลือกบุคคลากรที่มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นที่ยอมรับมีสรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นโดยตลอดมีศักยภาพมีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว สุกัญญา มกุฎอรฤดี (2554) การจัดการคนมีความสามารถสูง หมายถึง กระบวนการของการรักษาไว้ การพัฒนาและการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง ซึ่งโดยทั่วไปจะมีส่วนร่วมกับการได้มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน Brown and Tannock (2009)

กล่าวโดยสรุป การจัดการคนที่มีความสามารถสูง ได้แก่ การจัดการบุคลากรที่ประกอบ ด้วยประเด็นดังต่อไปนี้ การพัฒนาบุคคลากรซึ่งประกอบด้วย การได้รับความรู้ที่เป็นสิ่งใหม่หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ จากการศึกษา การฝึกฝน เพื่อให้ทำงานดียิ่งขึ้นและเหมาะสมกว่าเดิม การฝึกอบรม การรักษาบุคลากรซึ่งประกอบด้วยการจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการอาชีพ การบริหารจัดการคือกลุ่มของกิจกรรม ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การควบคุม เพื่อให้เกิดประโยชน์มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

ตารางที่ 2-6 สรุปการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent management)

การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง	**คำจำกัดความ**	**ตัวแปร**
Gubman (1998)	กระบวนงานที่มีประสิทธิภาพที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนการให้รางวัลคนเก่ง และการธำรงรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว	การสรรหาและระบุคน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การให้รางวัลและจูงใจ การรักษาบุคคล

ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง	คำจำกัดความ	ตัวแปร
Chowdhury (2000)	ระบบการจัดการความสามารถ (TMS, talent management systems) หากนำมาใช้ จะช่วยปรับการใช้ทักษะของพนักงานที่มีความสามารถสูง TMS มีสี่องค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่มีความสามารถสูง คือ การดึงดูด, การรักษาไว้, การบริหารจัดการ, และการระบุชี้ชัด ซึ่งบุคคลที่มีความสามารถสูงจะผลิตผลตอบแทนที่มีนัยสำคัญหากมีการจัดการเชิงกลยุทธ์	การรักษาบุคคล การดึงดูด การบริหารจัดการ ความได้เปรียบในการแข่งขัน
Bexell and Olofsson (2005)	การดึงดูด การสรรหา การพัฒนา และรักษาบุคคลเหล่านั้น	การสรรหาและระบุคน การพัฒนา การรักษาบุคคล การดึงดูด
Johnson et al. (2005)	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	การบริหารจัดการ ความได้เปรียบในการแข่งขัน
Salacuse (2006)	การส่งเสริมให้คนที่มีความสามารถได้ร่วมแสดงความคิดเห็นความรู้และทักษะกับบุคคลอื่น ๆ หรือมีโปรแกรมการฝึกสอนและอบรมสำหรับคนที่มีความสามารถสูงเพื่อทำให้ทุกคนมีความสุขในการทำงาน	การฝึกอบรม
Tortorici (2006)	การบริหารจัดการบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ วิธีพัฒนาการฝึกอบรมการจูงใจและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาทรัพยากรแต่ละบุคคลให้สอดคล้องต้องกันในระยะสั้นและการใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว	การฝึกอบรม การบริหารจัดการ ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง	คำจำกัดความ	ตัวแปร
Stockly (2007)	หลักการสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) การบูรณาการภายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การบูรณาการบุคลากรในกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน 3) สร้างรูปแบบที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง 4) ความรับผิดชอบของผู้นำต่อผลที่ได้รับและใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาอย่างดีเลิศในการบริหาร 5) การบริหารจัดการความสามารถสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายและเพิ่มผลผลิตรวมทั้งลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 6) การวัดผลของประสิทธิภาพ กับมาตรฐานที่วางไว้	การฝึกอบรม การรักษาบุคคล การบริหารจัดการ
Lewis and Heckman (2006)	หมายถึง 1) ชุดรวมของการบริหารการปฏิบัติและลักษณะงานของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้เป็นแบบอย่างได้ 2) การได้มาซึ่งกลุ่มคนเก่งหรือการไหลเข้าของพนักงานมาสู่แหล่งงานขององค์กร 3) การบริหารทัศนะคติโดยทั่วไปของบุคคลที่มีความสามารถสูงซึ่งมุ่งเน้นกับพนักงานที่มีสมรรถนะและศักยภาพสูง	การสรรหาและระบุคน การบริหารจัดการ การมีศักยภาพ
McCartney and Campbell (2006)	การดึงดูดใจอย่างเป็นระบบ การแสดงตน การสัญญาการรักษาและพัฒนาต่อบุคคลที่มีคุณค่าเป็นพิเศษต่อองค์กรหรือเล็งเห็นถึงศักยภาพสูงในอนาคต	การพัฒนา การรักษาบุคคล การมีศักยภาพ
Ashridge Consulting (2007)	ส่วนเพิ่มเติมของกระบวนการบริหารจัดการ และโอกาสต่าง ๆ ที่ถูกจัดทำให้พร้อมใช้กับบุคลากรที่มีความสามารถสูงในองค์กร	การบริหารจัดการ

ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง	คำจำกัดความ	ตัวแปร
Baron and Armstrong (2007)	เป็นกิจกรรมที่ผสมผสานและครอบคลุมถึงการที่องค์กรมีการจูงใจ การธำรงรักษา การสร้างแรงกระตุ้น และการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถซึ่งเป็นที่ต้องการในปัจจุบันและในอนาคต	การสรรหาและระบุคน การฝึกอบรม การให้รางวัลและการจูงใจ การรักษาบุคคล การมีศักยภาพ
CIPD (2007)	พรสวรรค์ส่วนบุคคลที่สามารถ สร้างให้องค์กรมีความสามารถที่แตกต่าง และมีศักยภาพในระดับสูงที่สุดในระยะยาว	การมีศักยภาพ ความได้เปรียบในการแข่งขัน
Davis (2007)	การจัดการบุคคลจำนวนร้อยละสิบที่มีความเป็นเลิศในด้านของคุณสมบัติ ประสบการณ์ ทัศนคติ และแรงบันดาลใจ รวมถึงการบริหารบุคคลที่ถูกเตรียมให้ปฏิบัติงานให้คล้องจองกับผลตอบแทน	การให้รางวัลและการจูงใจ
McKinsey & Co. (2007 cited in Chambers, 1998)	การได้มา การระบุตัว และการให้การอบรมผู้มีความทะเยอทะยานสูง การไม่คำนึงว่าพวกเขาจะทำอย่างไรที่จะมีความได้เปรียบในการได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถที่ดีกว่าในทุกระดับ	การสรรหาและระบุคน การฝึกอบรม
Younger et al. (2007)	การจัดการที่มีคุณภาพและภาวะผู้นำจากระดับสูงสุด และจากผู้จัดการอาวุโสและแผนกบุคคล	การบริหารจัดการ
Thorn and Pellant (2007)	กระบวนงานที่มีประสิทธิภาพที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง และการธำรงรักษาคนเก่ง ให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว	การสรรหาและระบุคน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การให้รางวัลและการจูงใจ การรักษาบุคคล

ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง	คำจำกัดความ	ตัวแปร
Cappelli (2008)	การจัดการความสามารถที่โดดเด่นอันมีผลต่อการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว	ความได้เปรียบในการแข่งขัน
Chuai et al. (2008)	การจัดการที่รวมถึงการปรับเปลี่ยนการมุ่งเน้นในกิจกรรมการจัดการบุคลากรในระดับหน่วย ไปสู่ระดับองค์กรในทุกช่วงชั้น โดยกล่าวในเรื่องของการสรรหา ธำรงรักษา และพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง	การสรรหาและระบุคน การพัฒนา การรักษาบุคคล
Hughes and Rog (2008)	กลยุทธ์สำหรับการพัฒนาพนักงาน การสรรหา การรักษาและความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร	การสรรหาและระบุคน การรักษาบุคคล การบริหารจัดการ
สุกัญญา มกุฎอรฤดี (2554)	เป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยสรรหาและคัดเลือกบุคคลากรที่มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นที่ยอมรับมีสรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นโดยตลอดมีศักยภาพมีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว	การสรรหาและระบุคน การมีศักยภาพ ความได้เปรียบในการแข่งขัน
Sullivan (2009)	มุมมองด้านยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้นำควรตระหนักถึงหลาย ๆ ด้าน การเข้าใจวงจรชีวิตมนุษย์รวมทั้งความเป็นอยู่ที่ดีของมนุษย์ การสื่อสารที่มีประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหารจัดการ การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของวัฒนธรรมการบริหารอย่างบูรณาการ การแก้ปัญหาแบบครบวงจร	การพัฒนา การบริหารจัดการ การมีศักยภาพ
Hartley (2008 cited in Cappelli, 2008)	การบริหารจัดการความสามารถพิเศษที่เน้นคุณค่าของมนุษย์ ด้านความเป็นอยู่ที่ดี ด้านคุณภาพอารมณ์และจิตใจ ด้านความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคลากร	การบริหารจัดการ

ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง	คำจำกัดความ	ตัวแปร
Naschberger (2007)	การจ้างงานที่แน่ใจว่า วางคนได้เหมาะสมกับงานและจูงใจสู่องค์กร การรักษา การพัฒนาการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการพิเศษ การเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมทั้งพิจารณาความขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถในอนาคต	การสรรหาและระบุคน การพัฒนา การให้รางวัลและการจูงใจ การรักษาบุคคล การบริหารจัดการ การมีศักยภาพ
Brown and Tannock (2009)	กระบวนการของการรักษาไว้ การพัฒนา และการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง ซึ่งโดยทั่วไปจะมีส่วนร่วมกับการได้มาของความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นการจัดการบุคคลซึ่งมีความสามารถเป็นเลิศ หรือคนที่กำลังจะเป็นคนที่มีความสามารถสูง	การพัฒนา การรักษาบุคคล การบริหารจัดการ ความได้เปรียบในการแข่งขัน
Collings and Mellahi (2009) กฤติน กุลเพ็ง (2552)	การคัดเลือกคนที่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์การ และศักยภาพหลักขององค์กรได้ โดยเป็นคนเก่งและเป็นคนดี ไม่ใช่คนเก่งแต่ร้าย	การบริหารจัดการ
คนึงนิจ อนุโรจน์ (2552)	การเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้คนเก่งทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ได้การยอมรับและเมื่องานประสบความสำเร็จก็ควรมีการยกย่องชมเชยและสร้างการยอมรับในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม	การให้รางวัลและการจูงใจ การมีศักยภาพ
Centre for Creative Leadership (2009)	การตรวจสอบการบริหารจัดการและประเมินความพร้อมการบริหารจัดการในองค์กรโดยระบุปัจจัยสนับสนุนจากภายในภายนอก การวางบุคคลให้เหมาะสมกับงานและเวลา (Placing the right man in the right job at the right time) มีรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมในการทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ รวมถึงการพัฒนาการบริหารจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีความยืดหยุ่นในการขับเคลื่อน มีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ	การสรรหาและการระบุคน การบริหารจัดการ

ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง	คำจำกัดความ	ตัวแปร
McDonnell et al. (2010)	แนวความคิดที่อ้างถึงการยอมรับ ว่าการจัดการความสามารถที่เป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จระดับโลก	การบริหารจัดการ
ชลิดา นภาพิพัฒน์ (2553 cited in Cappelli, 2008)	การวางแผนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยประดิษฐ์ตัวแบบของการจัดการคนเก่งในแนวใหม่ให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	การบริหารจัดการ
Campeanu-Sonea et al. (2011)	การใช้รูปแบบของกิจกรรมอย่างบูรณาการเพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูด รักษาและการพัฒนาคนมีความสามารถที่เป็นความต้องการในปัจจุบันในอนาคต	การพัฒนา การรักษาการดึงดูด การบริหารจัดการ
อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554 ข)	การพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งได้มีโอกาสแสดงผลงาน และมีความสุข	การสรรหาและระบุคน การมีศักยภาพ
กฤติพงศ์ เดชส่งจรัส (2555)	เครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่พยายามนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทดแทนเรื่อง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	การบริหารจัดการ

ตารางที่ 2-7 ตารางสังเคราะห์การจัดการคนมีความสามารถสูง

ปี	ชื่อนักวิจัย	องค์ประกอบของการจัดการคนมีความสามารถสูง										
		กระบวนงานที่มีระสิทธิภาพ	การสรรหาและระบุคน	การพัฒนาโดยการฝึกอบรม	การจ่ายค่าตอบแทน	การให้รางวัลและการจูงใจ	การรักษาบุคคล	การดึงดูด	การบริหารจัดการ	การมีศักยภาพ	ความได้เปรียบในการแข่งขน	รวม
1998	Gubman (1998)	/	/	/	/	/	/					6
2543	Chowdhury (2000)		/	/			/	/	/		/	6
2548	Bexell and Olofsson (2005)		/	/			/	/				4
2548	Johnson et al. (2005)								/		/	2
2549	Lewis and Heckman (2006)		/						/	/		3
2549	Tortorici (2006)			/					/		/	3
2549	Salacus (2006)			/								1
2549	Stockly (2006)	/		/			/		/			5
2549	McCartney (2006)			/			/			/		3
2550	Baron and Armstrong (2007)		/	/		/	/			/		5
2550	CIPD (2007)									/	/	2
2550	Davis (2007)						/					1
2550	McKinsey & Co. (2007 cited in Chambers, 1998)		/	/								2
2550	Thorn & Pellant (2007)	/	/	/	/	/	/					6
2550	Younger et al. (2007)								/			1
2550	Ashridge Consulting (2007)								/			1
2551	Cappelli (2008)										/	1
2551	Chuai et al. (2008)		/	/			/					3
2551	Ready and Conger (2008)		/	/			/		/			4
2551	Hartley (2008 cited in Cappelli, 2008)								/			1
2551	Hughes and Rog (2008)		/				/		/			3

ตารางที่ 2-7 (ต่อ)

ปี	ชื่อนักวิจัย	องค์ประกอบของการจัดการคนมีความสามารถสูง										
		กระบวนงานที่มีระสิทธิภาพ	การสรรหาและระบุคน	การพัฒนาโดยการฝึกอบรม	การจ่ายค่าตอบแทน	การให้รางวัลและการจูงใจ	การรักษาบุคคล	การดึงดูด	การบริหารจัดการ	การมีศักยภาพ	ความได้เปรียบในการแข่งขน	รวม
2551	Naschberger (2008)		/	/		/	/		/	/		6
2551	Robert Morison (2008)			/								1
2551	Sullivan (2008)			/					/	/		3
2551	สุกัญญา มกุฎอรฤดี (2551)		/							/	/	3
2552	Brown and Tannock (2009)			/			/		/		/	4
2552	Centre for Creative Leadership (2009)		/						/			2
2552	Colling and Mellahi (2009)								/			1
2552	คะนึงนิจ อนุโรจน์ (2552)						/			/		2
2552	กฤติน กุลเพ็ง (2552)								/			1
2553	McDannell et al. (2010)								/			1
2553	ชลิดา นภาพิพัฒน์ (2553)			/			/	/	/			4
2554	Campeanu-Sonea (2011)			/		/			/			3
2554	อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554)		/							/		2
2555	กฤติพงศ์ เดชส่งจรัส (2555)								/			1
2555	Vladescu (2012)										/	1
	รวม	3	14	18	2	7	13	3	20	9	9	98

จากตาราง ที่ 2-7 ตารางการสังเคราะห์การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง มีองค์ประกอบที่สำคัญตามลำดับ คือ การบริหารจัดการ โดยมีนักวิจัยให้ความเห็นไว้ 20 ท่าน การพัฒนาโดยการฝึกอบรม มีนักวิจัยให้ความเห็นไว้ 18 ท่าน การสรรหาและการระบุ มีนักวิจัยให้ความเห็นไว้ 14 ท่าน การรักษาบุคคล มีนักวิจัยให้ความเห็นไว้ 13 ท่าน การมีศักยภาพและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีนักวิจัยให้ความเห็นไว้ 9 ท่าน การให้รางวัลและการจูงใจ มีนักวิจัยให้ความเห็นไว้

7 ท่าน ทำให้ผู้วิจัยทราบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการจัดการบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูง ที่มีนัยสำคัญ คือการบริหารจัดการ การพัฒนาโดยการฝึกอบรม การสรรหาและการระบุ การรักษาบุคคล การมีศักยภาพและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงการให้รางวัลและการจูงใจ ส่วน กระบวนงานที่มีประสิทธิภาพ และการดึงดูด มีนักวิจัยให้ความเห็นไว้ 3 ท่าน การจ่ายค่าตอบแทน มีนักวิจัยให้ความเห็นไว้ 2 ท่าน เป็นองค์ประกอบที่ไม่ส่งผลต่อการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง ผู้วิจัยจึงเลือก องค์ประกอบ ทั้ง 7 ด้านที่มีนัยสำคัญ มาทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อีริคสัน, ทามารา เจ และแกรททอน, ลินดา (2555) ได้กล่าวไว้ ในหนังสือการบริหารจัดการคนเก่ง ว่า องค์กรนั้นไม่สามารถจ้าง พนักงานที่มีผลงานดีเลิศ มาทำงานในทุกตำแหน่งได้ จึงต้องใช้วิธีบริหารที่เหมาะสมกับพนักงานและตำแหน่งโดยเริ่มจากระบุตำแหน่งงานที่สำคัญต่อกลยุทธ์ ตามมาด้วยตำแหน่งสนับสนุน และตำแหน่งงานที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ จากนั้นค่อยจัดสรรทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานที่ เป็นพนักงานที่มีผลงานดีเลิศ จะได้ทำงานในตำแหน่งที่สำคัญต่อกลยุทธ์

Cohn, Khurana and Reeves (2005, p. 65) ได้กล่าวไว้ ในหนังสือ การบริหารจัดการคนเก่ง เรื่อง พัฒนาคนที่มีความสามารถสูงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งเป็นงานวิจัย เกี่ยวกับการพัฒนาคนที่มีความสามารถสูง โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานของบริษัท Tyson Foods, Starbucks และ Mellon Financial พบว่า การให้ความสำคัญกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยโครงการพัฒนาผู้นำไม่ควรประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน และมีฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ประสานงานเท่านั้น กระบวนการพัฒนาผู้นำควรสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรอีกด้วย โดยคณะกรรมการบริหารและผู้บริหารระดับสูงควรเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดในการค้นหาและพัฒนาคนที่มีความสามารถสูง ส่วนการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารสายงานหลักก็ควรพิจารณาจากสิ่งที่พวกเขาทำเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

Ready and Conger (2007, p. 93) กล่าวในหนังสือ การบริจัดการคนเก่ง เรื่อง การทำให้องค์กรของคุณกลายเป็นแหล่งผลิตพนักงานที่มีความสามารถสูง ซึ่งเป็นงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการผู้มีความสามารถสูง โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในกลุ่ม HSBC Group กล่าวว่าบริษัทที่สามารถรับมือกับอนาคตได้ด้วยความมั่นใจ ไม่เพียงมีการบริหารจัดการคนที่มีความสามารถสูงเท่านั้น แต่ยังสร้างสิ่งที่เรียกว่า แหล่งผลิตคนที่มีความสามารถสูง (Talent factories) ขึ้นมาด้วย โดยพบว่าการประสิทธิภาพและความกระตือรือร้น (การสร้างความผูกพันกับองค์กร การให้พนักงานมีส่วนร่วม การมอบหมายความรับผิดชอบให้ชัดเจน) เป็นตัวกำหนด ว่าบริษัทจะสามารถพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ให้

สามารถทำงานบริหารที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ได้ดีเพียงใด บริษัทเหล่านี้ผสมผสาน การบริหารที่มีประสิทธิภาพ หรือกระบวนการบริหารจัดการคนที่มีความสามารถสูงที่สามารถช่วยให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์และวัฒนธรรมเข้ากับการบริหารคนด้วยความกระตือรือร้น (Vitality) ซึ่งเป็นความรู้สึกมุ่งมั่นของผู้บริหารที่สะท้อนให้เห็นได้จากการทำงานในแต่ละวัน ซึ่งทำให้บริษัทสามารถพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีความสำคัญต่อบริษัท และหาคนมาทำงานในตำแหน่งที่สำคัญได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปได้

อีริคสัน, ทามารา เจ และแกรททอน, ลินดา (2555) กล่าวในหนังสือ การบริหารจัดการคนเก่ง ในเรื่องการบริหารจัดการคนที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นเวลานาน ซึ่งเป็นงานวิจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับ กลุ่มพนักงานที่ทำงานกลับองค์กรมาเป็นเวลานาน โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงาน ใน Information resource ของ Marriott international พบว่า วิธีที่ดีที่สุดในการทำให้คนที่อยู่ในช่วงกลางชีวิต ทุ่มเททำงานให้องค์กรคือ การมอบหมายงานใหม่ การเปลี่ยนแปลง ทางอาชีพ การฝึกอบรมใหม่ ๆ การเป็นพี่เลี้ยงให้กับเพื่อนร่วมงาน การให้พนักงานลาหยุดยาว การขยายขอบเขตการพัฒนาผู้นำ

Vladescu (2012) ได้กล่าวไว้ใน งานวิจัยเรื่อง วิธีการที่น่าจะเป็นไปได้ของการจัดการบุคคลที่มีความสามารถสูงในหน่วยงานภาครัฐ “The Possibility of Implementing Talent Management the Public Sector” ว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และความจำเป็นขององค์กรที่จะสร้างความแตกต่าง เพื่อความจำเป็นในการได้ครอบครองแรงงานที่มีคุณภาพและการมีแรงบันดาลใจต่อการทำงานให้อยู่ในระดับสูง ซึ่งความต้องการพนักงานที่มีความสามารถอยู่ในระดับสูงมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งที่สำคัญ องค์กรจึงต้องต่อสู้อย่างไม่หยุดยั้งเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่ดีที่สุด จึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันให้ได้มาซึ่งคนที่มีความสามารถให้มากที่สุด โดยนโยบายของการพัฒนาและการประยุกต์ใช้ การจัดการคนที่ความสามารถในแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันโดยเหตุส่วนใหญ่เป็นเรื่องของความสอดคล้องต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์

ตารางที่ 2-8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย	ค้นพบ	ตัวแปร
อีริคสัน, ทามารา เจ และแกรททอน, ลินดา (2555)	องค์กรนั้นไม่สามารถจ้าง พนักงานที่มีผลงานดีเลิศมาทำงานในทุกตำแหน่งได้ จึงต้องใช้วิธีบริหารที่เหมาะสมกับพนักงานและตำแหน่ง	การระบุตำแหน่ง
Cohn et al. (2005)	การให้ความสำคัญกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง	การระบุตำแหน่ง

ตารางที่ 2-8 (ต่อ)

งานวิจัย	ค้นพบ	ตัวแปร
Ready and Conger (2007)	การรับมือกับอนาคนไม่เพียงมีการบริหารจัดการคนที่มีความสามารถสูงเท่านั้น แต่ยังสร้างสิ่งที่เรียกว่าแหล่งผลิตคนที่มีความสามารถสูง (Talent factories) ขึ้นมาด้วย โดยพบว่าการประสิทธิภาพและความกระตือรือร้น (การสร้างความผูกพันกับองค์กร การให้พนักงานมีส่วนร่วม การมอบหมายความรับผิดชอบให้ชัดเจน) เป็นตัวกำหนด	การบริหารจัดการ การพัฒนา การรักษาพนักงาน
อีริคสัน, ทามาราเจ และแกรททอน, ลินดา (2555)	วิธีที่ดีที่สุดในการทำให้คนที่อยู่ในช่วงกลางชีวิตทุ่มเททำงานให้องค์กรคือ การมอบหมายงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางอาชีพ การฝึกอบรมใหม่ ๆ การเป็นพี่เลี้ยงให้กับเพื่อนร่วมงาน การให้พนักงานลาหยุดยาว การขยายขอบเขตการพัฒนาผู้นำ	การมอบหมายงานใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงอาชีพ การอบรมใหม่ ๆ
Vladescu (2012)	สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และความจำเป็นขององค์กรที่จะสร้างความแตกต่าง เพื่อความจำเป็นในการได้ครอบครองแรงงานที่มีคุณภาพและการมีแรงบันดาลใจต่อการทำงานให้อยู่ในระดับสูง	การพัฒนา การจัดการคน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง ในการศึกษาครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร ให้เป็นผู้มีความสามารถสูงที่สามารถจัดเก็บภาษีอากรได้เกินเป้าที่กำหนด รวมถึงการศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรในปัจจุบัน ปัญหา และความคาดหวังของการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง การสร้างรูปแบบหรือ ต้นแบบ (Model) การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากร ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative research) (Creswell, 2009) โดยผู้วิจัยขอนำเสนอวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับ 5 ขั้นตอน ดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูงของกรมสรรพากร (Talent management) จากเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Document analysis)

ขั้นตอนที่ 2 ทำวิจัยเชิงปริมาณโดยทำแบบสอบถาม เกี่ยวกับ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรที่มีความสามารถสูงของกรมสรรพากร กับผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากกรมสรรพากรให้มีหน้าที่จัดเก็บภาษีอากร จำนวน 374 คน ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1-3 ใช้สูตร การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% ความคลาดเคลื่อนที่ $\pm$ 5% ดังสูตรของ Yamane (1967) ดังนี้

สูตร

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่

n หมายถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N หมายถึง ขนาดของประชากร

e หมายถึง ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (0.05)

แทนค่าสูตร

$$n = \frac{2,232}{1+ 2,232(0.05)^2} = 339.209 \cong 340 \text{ ตัวอย่าง}$$

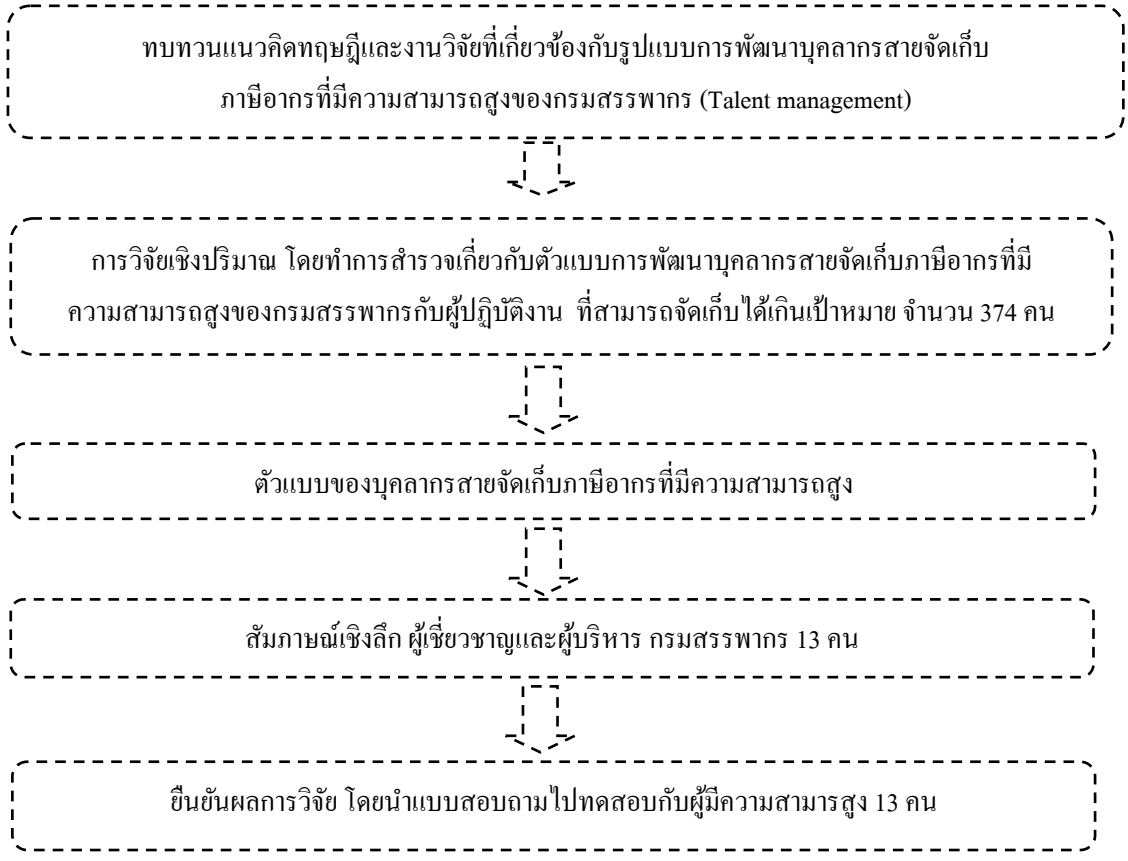
จากการคำนวณขนาดตัวอย่างสำหรับการประมาณค่า ที่ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% สำหรับประชากร 2,232 คนเท่ากับ 340 ตัวอย่าง

หากใช้แบบสอบถามในการวิจัยจะต้องใช้ตัวอย่างในงานวิจัยประมาณ 340 ตัวอย่าง จึงทำให้งานวิจัยมีความผิดพลาดไม่เกิน 0.05 (5%) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% สำหรับประชากร 2,232 คน แต่เพื่อความเชื่อมั่นของข้อมูล จึงเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยแจกแบบสอบถามจำนวน 374 ชุด จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 สร้างโมเดลตัวแบบของบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร ให้เป็นผู้มีความสามารถสูง

ขั้นตอนที่ 4 สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร กรมสรรพากร 13 คน

ขั้นตอนที่ 5 ยืนยันผลการวิจัยโดยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับผู้มีความสามารถสูง 13 คน



ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการเลือกประชากรกลุ่มตัวอย่าง จากผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษี ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1-3 ได้แก่ สำนักงานสรรพากรภาค 1-3 สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 1-30

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดำเนินการ โดย

1. การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูงของกรมสรรพากร (Talent management) จากเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Document analysis)

2. ทำการสำรวจเกี่ยวกับ ตัวแบบการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรที่มีความสามารถสูงของกรมสรรพากรกับผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษี จำนวน 374 คน

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ และการสำรวจ มาวิเคราะห์สร้างโมเดล ตัวแบบของบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร ให้เป็นผู้มีความสามารถสูง

4. นำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์มาสร้างคำถามเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญที่กำกับดูแลการจัดเก็บภาษีอากร โดยตรง และผู้บริหารของกรมสรรพากร จำนวน 13 คน ได้แก่

4.1 นายสุทธิชัย สังขมณี	ผู้ตรวจการกระทรวงการคลัง
4.2 นายสิทธิชัย เตี๋ยอำนวยชัย	ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภาษี
4.3 นางสุดารัตน์ ชุมแสงศรี	นักวิชาการภาษีเชี่ยวชาญ
4.4 นางสาวอรณี ควรนิยม	นิติกรเชี่ยวชาญ
4.5 ร้อยโทบุญยนิธย์ สิมะเสถียร	นิติกรเชี่ยวชาญ
4.6 นายสุรชัย สุขปลั่ง	นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ
4.7 นายสมศักดิ์ อนันทวัฒน์	นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ
4.8 นางสาวกรุณา มีกรุณา	นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ
4.9 นายธนวัฒน์ อุฬารกุล	นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ
4.10 นายสุทธิชัย เซี่ยงเห็น	นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ
4.11 นางพัชรินทร์ โชไชย	นักวิชาการสรรพากรเชี่ยวชาญ
4.12 นายสัญชัย รัตนสงวน	สรรพากรภาค 3
4.13 นางปรมา วานิชถาวร	นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ

5. นำผลสรุปจากการสร้างโมเดลตัวแบบ ของบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรที่มีความสามารถสูงและจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญไปทดสอบกับผู้มีความสามารถสูง เพื่อยืนยันผล จำนวน 13 คน

เครื่องมือที่ใช้ในเก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ส่วนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการต่างๆ ต่อบุคลากรในองค์กร โดยเป็นคำถามปลายปิด จำนวน 7 ประเด็นข้อใหญ่ ๆ ได้แก่

1. การบริหารจัดการสรรพากร
2. การสรรหาสรรพากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้รางวัลและการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
5. การรักษาบุคลากร
6. การสร้างคนให้มีศักยภาพ
7. ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ส่วนกระบวนงานที่มีประสิทธิภาพ และการดึงดูด การจ่ายค่าตอบแทน เป็นองค์ประกอบที่ไม่ส่งผลต่อการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง ผู้วิจัยจึงเลือก จึงไม่เลือกมาตั้งเป็นคำถามในการวิจัย

โดยใช้ Likert's scale โดยมีกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นมาตรวัด ซึ่งแปลค่าคะแนนดังต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2543, หน้า 100-101)

คะแนน 5 หมายถึง ดีมาก

คะแนน 4 หมายถึง มาก

คะแนน 3 หมายถึง ปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง น้อย

คะแนน 1 หมายถึง น้อยที่สุด

การอภิปรายผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) ผู้วิจัยใช้คะแนนเฉลี่ยที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างในการแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้

สูตรความกว้างของอันตรภาคชั้น = $\frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}}$

$= \frac{\text{คะแนนสูงสุด-คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$

$= \frac{5-1}{5}$

$= 0.8$

ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนเท่ากัน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีความสำคัญอยู่ในเกณฑ์ ดีมาก

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีความสำคัญอยู่ในเกณฑ์ ดี

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีความสำคัญอยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีความสำคัญอยู่ในเกณฑ์ น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีความสำคัญอยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความมุ่งมั่นที่ท่านจะจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายหลังการพัฒนาการจัดการต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากรแล้ว โดยเป็นคำถามปลายปิด จำนวน 4 ประเด็นข้อใหญ่ ๆ ได้แก่

1. ด้านการเงิน
2. ด้านผู้เสียภาษี
3. ด้านการจัดการระบบภายใน
4. ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร

โดยใช้ Rating scale เป็นมาตรวัด ซึ่งแปลค่าคะแนนดังต่อไปนี้

คะแนน 5 หมายถึง ดีมาก

คะแนน 4 หมายถึง มาก

คะแนน 3 หมายถึง ปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง น้อย

คะแนน 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ คำถามในประเด็นที่เกี่ยวกับ การจัดการบุคลากรด้านต่าง ๆ ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการสรรพากร การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลและการจูงใจ การรักษาบุคลากร การสร้างคนให้มีศักยภาพ การสร้างความ

ได้เปรียบในการแข่งขัน โดยนำไปสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารกรมสรรพากร ในส่วนที่มีนัยสำคัญ จำนวน 13 ท่าน

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีการทดสอบเครื่องมือด้วยวิธีดังต่อไปนี้

การหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามไปเสนอต่อ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้อง เที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจความครอบคลุมของคำถามแต่ละข้อว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ก่อนนำไปสอบถาม ในการเก็บข้อมูลจริงโดยคำถามแต่ละข้อต้องมีค่า IOC ไม่ต่ำกว่า 0.5 (Rovinelli & Hambleton, 1977)

โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ที่ตรวจความครอบคลุมของเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. นายสุทธิชัย สังขมณี
ตำแหน่งผู้ตรวจการกระทรวงการคลัง

2. ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง
ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์และสถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

3. ดร.นภัคอร ปุณยภาภัสสร
ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์และสถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

4. ดร.ศรัณยา เลิศพุทธิรักษ์
ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์และสถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยอดยิ่ง ธนทวี
ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ และสถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) มีการให้คะแนนดังนี้

+1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและนิยามศัพท์ด้านการวิจัย

0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและนิยามศัพท์ด้านการวิจัย

-1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและนิยามศัพท์ด้านการวิจัย

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การหาความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นเป็นรายข้อ (Item analysis) การหาความสอดคล้อง (Inter consistency method โดยใช้สูตร Pearson's product correlation และหาค่าความเชื่อมั่นรวมโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient) เป็นการใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ และพิจารณาสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของทุกคำถาม (Corrected item total correlation) ซึ่งทุกค่าที่ยอมรับได้ควรจะมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.50 ถือเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับว่าเป็นคำถามที่ดี และคัดเลือกมาเป็นข้อคำถามของแบบสอบถามได้ โดยความเชื่อมั่น (Reliability) ที่คำนวณได้คือ 0.958 โดยแยกเป็นปัจจัยด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 3-1 ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient)

ปัจจัยด้านต่าง ๆ	**Cronbach's Alpha**
การบริหารจัดการสรรพากร	.881
การสรรหาบุคลากร	.861
การพัฒนาบุคลากร	.889
การให้รางวัลและการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	.819
การรักษาบุคคลากร	.874
การสร้างคนให้มีศักยภาพ	.853
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	.898

แล้วนำแบบสอบถาม ไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับผู้ที่อยู่นอกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด ก่อนนำแบบไปแจกกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสอบถามกลุ่มตัวอย่างจะถูกนำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS/ PC (Statistical Package for Social Science) โดยตัวแปรต่าง ๆ จะถูกนำมาลงรหัสเพื่อเปลี่ยนสภาพข้อมูลให้อยู่ในรูปตัวเลขแล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรในกรมสรรพากร เช่น เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุในการรับราชการ โดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

การหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูล (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550, หน้า 52)

คำนวณค่าร้อยละ (Percentage) จากสูตร

$$\text{ร้อยละของรายการใด} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น x 100}}{\text{ความถี่ทั้งหมด}}$$

2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานต่าง ๆ โดยใช้สมการ Multiple linear regression ตามสูตร ดังต่อไปนี้

$$Y= b + a1(X_1) + a2(X_2) + a3(X_3) + a4(X_4) + a5(X_5) + a6(X_6) + a7(X_7)$$

การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้เลือกใช้สถิติ ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, รายได้ และประสบการณ์การทำงาน) ที่แตกต่างกันมีการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, รายได้ และประสบการณ์การทำงาน) ที่แตกต่างกันมีการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ แตกต่างกัน ใช้สถิติ One-way ANOVA และ Independent t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของตัวแปร

สมมติฐานที่ 1.2 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, รายได้ และประสบการณ์การทำงาน) ที่แตกต่างกันมีการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงิน แตกต่างกัน ใช้สถิติ One-way ANOVA และ Independent t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของตัวแปร

สมมติฐานที่ 1.3 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, รายได้ และประสบการณ์การทำงาน) ที่แตกต่างกันมีการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านผู้เสียภาษี แตกต่างกัน ใช้สถิติ One-way ANOVA และ Independent t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของตัวแปร

สมมติฐานที่ 1.4 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, รายได้ และประสบการณ์การทำงาน) ที่แตกต่างกันมีการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการระบบภายใน แตกต่างกัน ใช้สถิติ One-way ANOVA และ Independent t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของตัวแปร

สมมติฐานที่ 1.5 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, รายได้ และประสบการณ์การทำงาน) ที่แตกต่างกันมีการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร แตกต่างกัน One-way ANOVA และ Independent t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของตัวแปร

สมมติฐานที่ 2 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ

สมมติฐานที่ 2.1 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ ใช้สถิติ Multiple linear regression เพื่อทดสอบความมีอิทธิพลของตัวแปร

สมมติฐานที่ 2.2 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงิน ใช้สถิติ Multiple linear regression เพื่อทดสอบความมีอิทธิพลของตัวแปร

สมมติฐานที่ 2.3 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านผู้เสียภาษี ใช้สถิติ Multiple linear regression เพื่อทดสอบความมีอิทธิพลของตัวแปร

สมมติฐานที่ 2.4 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการระบบภายใน ใช้สถิติ Multiple linear regression เพื่อทดสอบความมีอิทธิพลของตัวแปร

สมมติฐานที่ 2.5 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ใช้สถิติ Multiple linear regression เพื่อทดสอบความมีอิทธิพลของตัวแปร

จากนั้นนำผลที่ได้จากการทดสอบสมมติฐาน ส่วนที่มีนัยสำคัญ ไปทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารกรมสรรพากร สรุปตามประเด็น และนำมาอภิปรายผลสนับสนุนในแต่ละสมมติฐาน

นำตัวแบบของการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูงที่ได้มาทดลองกับผู้มีความสามารถสูง จำนวน 13 รายเพื่อยืนยันว่า ตัวแบบของการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากร สามารถใช้ได้จริง

บทที่ 4
ผลการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง “วิธีการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง” กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 1-3 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยทำการเก็บข้อมูล จำนวน 374 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด มาทำการวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยนำเสนอผลการทดสอบและวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ ที่สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1-3

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการจัดการต่าง ๆ ต่อบุคลากรในองค์กร

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความคิดเห็นของท่านที่จะเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายด้านการจัดการต่างๆ ตามความต้องการของบุคลากร

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเชิงอนุมานของผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเชิงพรรณนาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหาร ของกรมสรรพากร

ส่วนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับการยืนยันผลสรุปการวิจัยของพนักงานที่จะเก็บภาษีเกินเป้าหมายด้านการจัดการต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากร

สำหรับสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ในบทนี้มีความหมายดังต่อไปนี้

$\overline{X}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

SD หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

n หมายถึง จำนวนของตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์

R หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

R Square หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

Adjusted R Square หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว

B หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Beta หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

Std.Error หมายถึง ความคลาดเคลื่อนหรือความผิดพลาด

Std.Error of the Estimate หมายถึง ความคลาดเคลื่อนหรือความผิดพลาดประมาณ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ ที่สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1-3

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	อันดับ
ชาย	116	31.0	2
หญิง	258	69.0	1
รวม	374	100.0	

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 69.0 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 31.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	อันดับ
18-28 ปี	12	3.2	4
29-39 ปี	178	47.6	1
40-50 ปี	131	35.0	2
50 ปีขึ้นไป	53	14.2	3
รวม	374	100.0	

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม มีอายุช่วง 29-39 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.6 รองลงมา คือ 40-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.0 อันดับสามคืออายุ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 14.2 และอันดับสุดท้ายคือ อายุ 18-28 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	อันดับ
โสด	191	51.1	1
สมรส	176	47.1	2
หย่าร้างหรือหม้าย	7	1.9	3
รวม	374	100.0	

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 51.1 รองลงมาคือสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 47.1 และอันดับสุดท้าย คือสถานภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่ มีจำนวนน้อยสุด คิดเป็นร้อยละ 1.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ	อันดับ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	3.2	3
ปริญญาตรี	256	68.4	1
ปริญญาโท	105	28.1	2
ปริญญาเอก	1	0.3	4
รวม	374	100.0	

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 68.4 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 28.1 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 3.2 และอันดับสุดท้ายคือปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ	อันดับ
นิติกร	119	31.8	2
นักวิชาการสรรพากร	53	14.2	3
นักวิชาการภาษี	21	5.8	4
นักตรวจสอบ	167	44.7	1
ตำแหน่งอื่น ๆ	14	3.7	5
รวม	374	100.0	

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่ง เป็นนักตรวจสอบ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.7 รองลงมา คือ นิติกร คิดเป็นร้อยละ 31.8 อันดับสามคือนักวิชาการสรรพากร คิดเป็นร้อยละ14.2 อันดับสี่คือ นักวิชาการภาษี คิดเป็นร้อยละ 5.6 และอันดับสุดท้ายคือตำแหน่งอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 3.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับของตำแหน่งงาน

ระดับของตำแหน่งงาน	**จำนวน (คน)**	**ร้อยละ**	**อันดับ**
ระดับปฏิบัติการ	72	19.3	2
ระดับชำนาญการ	286	76.5	1
ระดับชำนาญการพิเศษ	16	4.3	3
รวม	374	100.0	

จากตารางที่ 4-6 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม มีระดับของตำแหน่งงานเป็น ระดับชำนาญการ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.5 รองลงมา คือ มีระดับของตำแหน่งงานเป็น ระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 19.3 และอันดับสุดท้าย มีระดับของตำแหน่งงานเป็น ระดับชำนาญการพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 4.3

ตารางที่ 4-7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงาน

อายุงานในการรับราชการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	อันดับ
น้อยกว่า 5 ปี	46	2.3	4
5-10 ปี	34	9.1	3
11-15 ปี	153	40.9	1
มากกว่า 16 ปี	141	37.7	2
รวม	374	100.0	

จากตารางที่ 4-7 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม มีอายุงานในการรับราชการ ระหว่าง 11-15 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.9 รองลงมา คือ มีอายุงานในการรับราชการมากกว่า 16 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.7 อันดับสามมีอายุงานในการรับราชการ ระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.1 และอันดับสุดท้าย มีอายุงานในการรับราชการน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.3

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับการจัดการด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรในองค์กร

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการสรรพากร

การบริหารจัดการสรรพากร	$\overline{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
การจัดการอาชีพ	3.82	0.85	ดี	1
การพัฒนาการจัดการ	3.50	0.75	ดี	3
การถ่ายทอด	3.32	0.87	ปานกลาง	4
การเรียนรู้และพัฒนา	3.60	0.82	ดี	2
รวม	3.56	0.82	ดี	

จากตารางที่ 4-8 การบริหารจัดการสรรพากร พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.56 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.82 คืออยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การบริหารจัดการสรรพากรมากที่สุดคือ การจัดการอาชีพ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ การเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.60 อยู่ในระดับดี อันดับสามคือการพัฒนาการจัดการมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.50 อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้ายคือ การถ่ายทอด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.32

อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากร	$\overline{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
การสรรหา จากหน่วยงานอื่น	2.89	1.03	ปานกลาง	3
การสรรหาจากหน่วยงานในสังกัด	3.42	0.92	ดี	2
การบรรจุ ข้าราชการใหม่	3.87	0.77	ดี	1
รวม	3.39	0.91	ปานกลาง	

จากตารางการสรรหาบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.39 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.91 คืออยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การบรรจุข้าราชการใหม่ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) มากที่สุด เท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ การสรรหาจากหน่วยงานในสังกัด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.42 อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้าย คือ การสรรหาจากหน่วยงานอื่น มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 2.89 อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร	$\overline{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
การจัดทำคู่มือการทำงาน	4.03	0.87	ดี	1
การอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่ง	3.88	0.90	ดี	2
การสอนงาน	3.44	0.82	ดี	4
การเพิ่มความก้าวหน้าในงาน	3.61	0.83	ดี	3
รวม	3.74	0.86	ดี	

จากตารางที่ 4-10 การพัฒนาบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)เท่ากับ 3.74 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.86 คืออยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การจัดทำคู่มือการทำงาน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) มากที่สุด เท่ากับ 4.03 อยู่ในระดับดีรองลงมา คือการอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับดี อันดับสาม คือ การมอบหมายงานใหม่ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.61 อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้ายคือ การพัฒนาโดยการสอนงาน ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.44

อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการให้รางวัลและการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

การให้รางวัลและการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	$\overline{X}$	**SD**	**แปลผล**	**อันดับ**
การจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิ	3.40	1.05	ปานกลาง	4
การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน	4.06	1.07	ดี	3
การเลื่อนตำแหน่ง	4.26	0.91	มาก	2
ระบบจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ	4.36	0.93	ดีมาก	1
รวม	4.02	0.99	ดี	

จากตารางที่ 4-11 การให้รางวัลและการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 4.02 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.99 คืออยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า ระบบจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) มากที่สุด เท่ากับ 4.36 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือการจัดสรรตำแหน่งเพิ่ม มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 4.26 อยู่ในระดับดีมาก อันดับสาม คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 4.06 อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้ายคือ การจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิ ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.40 อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การรักษาบุคลากร

การรักษาบุคลากร	$\overline{X}$	**SD**	**แปลผล**	**อันดับ**
ความก้าวหน้าอาชีพ	3.49	1.11	ดี	3
การกำหนดสวัสดิการให้บุคลากร	4.23	0.94	ดีมาก	2
การจ่ายค่าตอบแทนมากกว่าหน่วยงานอื่น	4.24	0.91	ดีมาก	1
รวม	3.99	0.98	ดี	

จากตารางที่ 4-12 การรักษาบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.98 คืออยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การจ่าย

ค่าตอบแทนมากกว่าหน่วยงานอื่น มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) มากที่สุด เท่ากับ 4.24 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ การกำหนดสวัสดิการให้บุคลากร มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 4.23 อยู่ในระดับดีมาก และอันดับสุดท้าย คือ ความก้าวหน้าในสายงาน ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.49 อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

ตารางที่ 4-13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการสร้างคนให้มีศักยภาพ

การสร้างคนให้มีศักยภาพ	$\overline{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
ศึกษางานให้ทันความเปลี่ยนแปลง	4.16	0.83	ดี	3
การฝึกทักษะปฏิบัติ	4.28	0.77	ดีมาก	1
การหมุนเวียนงาน	3.76	0.87	ดี	4
การอบรมให้สอดคล้องกับงาน	4.17	0.80	ดี	2
รวม	4.09	0.82	ดี	

จากตารางการสร้างคนให้มีศักยภาพโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 4.09 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD) เท่ากับ 0.82 คืออยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การฝึกทักษะปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ($\overline{X}$) เท่ากับ 4.28 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ การอบรมให้สอดคล้องกับงานมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)เท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับดี อันดับสามคือ การมีหลักสูตรวิเคราะห์เศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้ายคือ การหมุนเวียนงาน ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.76 อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

ตารางที่ 4-14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการได้เปรียบในการแข่งขัน

การได้เปรียบในการแข่งขัน	$\overline{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน	4.10	0.84	ดี	3
ทำงานได้หลากหลายหน้าที่	4.21	0.79	ดีมาก	1
ฝึกให้วิเคราะห์ PESTEL	4.10	0.78	ดี	3
ฝึกให้นำจุดแข็งและโอกาส ใน PESTELมากำหนดวิธีการและเป้าหมาย	4.12	0.75	ดี	2
สร้างนวัตกรรมการจัดการใหม่	3.98	0.86	ดี	5
รวม	4.10	0.81	ดี	

จากตารางที่ 4-14 การได้เปรียบในการแข่งขันโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 4.10 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.81 คืออยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การกำหนดให้คนมีสมรรถนะ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) มากที่สุด เท่ากับ 4.21 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ การฝึกให้นำจุดแข็งและโอกาส ใน PESTEL มากำหนดวิธีการและเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 4.12 อยู่ในระดับดี อันดับสามมีสองปัจจัยย่อย คือการฝึกให้คนวิเคราะห์ PESTEL กับ การฝึกให้คิดบวก มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้ายคือสร้างนวัตกรรมการจัดการใหม่ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับดีตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความคิดเห็นการที่ท่านจะเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายด้านการจัดการด้านต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากร

ตารางที่ 4-15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการเงิน

ด้านการเงิน	$\overline{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
การจัดเก็บภาษีได้เกินเป้า	3.89	0.75	ดี	1
การคืนภาษีได้ตามกำหนด	3.88	0.79	ดี	2
รวม	3.89	0.77	ดี	

จากตารางที่ 4-15 ด้านการเงิน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.89 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.77 คืออยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การจัดเก็บภาษีได้เกินเป้า มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) มากที่สุด เท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับดี รองลงมา คือการคืนภาษีได้ตามกำหนด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

ตารางที่ 4-16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านผู้เสียภาษี

ด้านผู้เสียภาษี	$\overline{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
ความพอใจในการเสียภาษี	3.94	0.76	ดี	2
การรักษาให้ยังเสียภาษีเช่นเดิม	3.95	0.76	ดี	1
รวม	3.95	0.76	ดี	

จากตารางที่ 4-16 ด้านผู้เสียภาษี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.95 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.76 คือ อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การรักษาผู้เสียภาษีให้ยังเสียภาษีเช่นเดิมมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) มากที่สุด เท่ากับ 3.95 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือความพอใจในการเสียภาษี มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

ตารางที่ 4-17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการจัดการระบบภายใน

ด้านการจัดการระบบภายใน	$\overline{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
การเสียภาษีที่ถูกต้องตรงเวลา	3.94	0.73	ดี	2
รู้สถานะของผู้เสียภาษี	3.95	0.73	ดี	1
รวม	3.95	0.73	ดี	

จากตารางที่ 4-17 ด้านการจัดการระบบภายใน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.95 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.73 คืออยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การรู้สถานะของผู้เสียภาษี มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) มากที่สุดเท่ากับ 3.95 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ การเสียภาษีที่ถูกต้องตรงเวลา มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

ตารางที่ 4-18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร

ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร	$\overline{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
เรียนรู้ร่วมกับการจัดการที่เกิดขึ้น	4.04	0.72	ดี	1
เป็นองค์กรที่ผู้เสียภาษีวางใจ	4.03	0.74	ดี	2
รวม	4.04	0.73	ดี	

จากตารางด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 4.04 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.73 คืออยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) มากที่สุด เท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือการเสียภาษีที่ถูกต้องตรงเวลา มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เท่ากับ 4.03 อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเชิงอนุมานของผลการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย

สมมติฐานที่ 1.1

HO: เพศแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี ไม่แตกต่างกัน

H1: เพศแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดเก็บภาษี จำแนกตามเพศ

การจัดเก็บภาษี	**ชาย (n = 116)**		**หญิง (n = 258)**		**t**	**Sig.**
	$\overline{X}$	**SD**	$\overline{X}$	**SD**		
การจัดเก็บภาษี	32.39	3.98	31.28	5.21	7.17	0.01
รวม	32.39	3.98	31.28	5.21		

*p-value $\leq$ 0.05

ผลจากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.1 พบว่า ค่า p-value เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า เพศแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2

HO: อายุแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี ไม่แตกต่างกัน

H1: อายุแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดเก็บภาษี จำแนกตามอายุ

อายุ	อายุมีผลต่อการจัดเก็บภาษี			
	Mean	**SD**	**F**	**p-value**
18-28 ปี	3.84	0.63	1.180	.32
29-39 ปี	3.94	0.55		
40-50 ปี	3.93	0.67		
มากกว่า 50 ปี	4.09	0.65		
	3.95	0.61		

*p-value ≤ 0.05

ผลจากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.2 พบว่า ค่า p-value เท่ากับ 0.317 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า อายุแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3

HO: สถานภาพแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษีไม่แตกต่างกัน

H1: สถานภาพแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดเก็บภาษี จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	สถานภาพมีผลต่อการจัดเก็บภาษี			
	Mean	**SD**	**F**	**p-value**
โสด	3.95	0.63	1.23	0.28
สมรส	3.97	0.58		
หย่า/ หม้าย	3.56	0.84		
	3.95	0.61		

*p-value ≤ 0.05

ผลจากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.3 พบว่า ค่า p-value เท่ากับ 0.28 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า สถานภาพแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4

HO: ระดับการศึกษาแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี ไม่แตกต่างกัน

H1: ระดับการศึกษาตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดเก็บภาษี จำแนกตามการศึกษา

การศึกษา	**การศึกษามีผลต่อการจัดเก็บภาษี**			
	Mean	**SD**	**F**	**p-value**
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.04	0.53	0.92	0.43
ปริญญาตรี	3.94	0.59		
ปริญญาโท	3.97	0.66		
ปริญญาเอก	4.88			
	3.95	0.61		

*p -value ≤ 0.05

ผลจากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.4 พบว่า ค่า p-value เท่ากับ 0.43 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5

HO: ตำแหน่งงานแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี ไม่แตกต่างกัน

H1: ตำแหน่งงานแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี แตกต่างกัน

ในกรมสรรพากรตำแหน่งงานที่มีหน้าที่จัดเก็บภาษีโดยตรงคือ นักตรวจสอบภาษี เท่านั้น แต่เนื่องจากตำแหน่งนักตรวจสอบภาษี มีจำนวนไม่เพียงพอ กรมสรรพากรจึงมอบหมายให้ตำแหน่งงานอื่นที่เกี่ยวข้องทำหน้าในการจัดเก็บภาษีด้วย ได้แก่ นักวิชาการภาษี นักวิชาการสรรพากร นิติกร (เฉพาะที่ทำหน้าที่เร่งรัดหนี้ภาษีอากรค้าง) อื่น ๆ (เจ้าพนักงานสรรพากร พนักงานสรรพากร ฯลฯ)

ตารางที่ 4-23 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดเก็บภาษี จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	ตำแหน่งงานมีผลต่อการจัดเก็บภาษี			
	Mean	**SD**	**F**	**p-value**
นิติกร	3.99	0.60	2.20	0.68
นักวิชาการสรรพากร	3.84	0.61		
นักวิชาการภาษี	4.23	0.55		
นักตรวจสอบ	3.92	0.64		
อื่น ๆ	3.93	0.57		
	3.95	0.61		

*p -value ≤ 0.05

ผลจากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.5 พบว่า ค่า p-value เท่ากับ 0.68 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6

HO: ระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี ไม่แตกต่างกัน

H1: ระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-24 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดเก็บภาษี จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่งงาน	ระดับตำแหน่งงานมีผลต่อการจัดเก็บภาษี			
	Mean	**SD**	**F**	**p-value**
ปฏิบัติการ	3.86	0.60	2.22	0.11
ชำนาญการ	3.96	0.60		
ชำนาญการพิเศษ	4.21	0.76		
ระดับเชี่ยวชาญ	-	-		
ระดับสูงกว่า	-	-		
	3.95	0.61		

*p -value ≤ 0.05

ผลจากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.6 พบว่า ค่า p-value เท่ากับ 0.11 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.7

HO: อายุงานแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี ไม่แตกต่างกัน

H1: อายุงานแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-25 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดเก็บภาษี จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	**อายุงานมีผลต่อการจัดเก็บภาษี**			
	Mean	**SD**	**F**	**p-value**
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	3.84	0.60	0.65	0.57
6-10 ปี	3.93	0.61		
11-15 ปี	3.97	0.55		
16 ปีขึ้นไป	3.98	0.67		
	3.95	0.61		

*p -value $\leq$ 0.05

ผลจากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.7 พบว่า ค่า p-value เท่ากับ 0.57 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า อายุงานแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี ไม่แตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ

สมมติฐานที่ 2.1 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ

สมมติฐานที่ 2.2 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงิน

สมมติฐานที่ 2.3 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้าน ผู้เสียภาษี

สมมติฐานที่ 2.4 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการระบบภายใน

สมมติฐานที่ 2.5 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

สมมติฐานที่ 2.1 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ

HO: การบริหารจัดการ 7 ด้านไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ

H1: การบริหารจัดการ 7 ด้าน มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ

ตารางที่ 4-26 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ การบริหารจัดการ 7 ด้านกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ

การบริหารจัดการ 7 ด้าน	**Unstandardized coefficients**		**Standardized coefficients**	**T**	**Sig.**	**Collinearity Statistics**	
	B	**SE**	**Beta**			**Tolerance**	**VIF**
ค่าคงที่	8.395	1.633					
1. ด้านการจัดการ	.143	.105	.072	1.353	0.18	.567	1.764
2. ด้านการสรรหา	.279	.116	.121	2.405	0.02*	.637	1.571
3. ด้านการพัฒนา	.138	.100	.070	1.376	0.17	.616	1.625
4. ด้านการให้รางวัล	.075	.087	.046	.861	0.39	.571	1.751
5. ด้านการรักษาบุคคล	-.286	.117	-.134	-2.445	0.02*	.533	1.878
6. ด้านการสร้างคน	.205	.114	.111	1.797	0.07	.421	2.375
7. ด้านการได้เปรียบ	.739	.087	.498	8.532	0.00*	.472	2.120
R	.642						
R Square	.413						
Adjusted R Square	.401						
Durbin Watson	1.806						
F ratio							

*p-value $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4-26 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่าการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่างๆไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจาก ค่า Tolerance ทุกตัวแปร มีค่ามากว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ R ระหว่างตัวแปรการบริหารจัดการ 7 ด้าน ได้แก่ การจัดการการสรรหา การพัฒนา การให้รางวัล การรักษาบุคลากร การสร้างคน และการสร้างความได้เปรียบ ซึ่งเท่ากับ 0.642 ดังนั้น การบริหารจัดการ 7 ด้าน มีอิทธิพลต่อ การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ โดยมีค่า R Square เท่ากับ 0.413 หรือ ร้อยละ 41.3 หมายความว่า ตัวแปรอิสระ “การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย” สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตาม “การบริหารจัดการ 7 ด้าน” ได้ร้อยละ 41.3

การทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่า ค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรต้น คือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การรักษาบุคลากร และการสรรหาบุคลากร สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม คือ การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ

สมการ Multiple Linear Regression ดังนี้

Unstandardized $Y = 8.395 + 0.279 (X_2) - 0.286 (X_5) + 0.739 (X_7)$

เมื่อ

Y = การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย

X_1 = การบริหารจัดการสรรพากร

X_2 = การสรรหาบุคลากร

X_3 = การพัฒนาบุคลากร

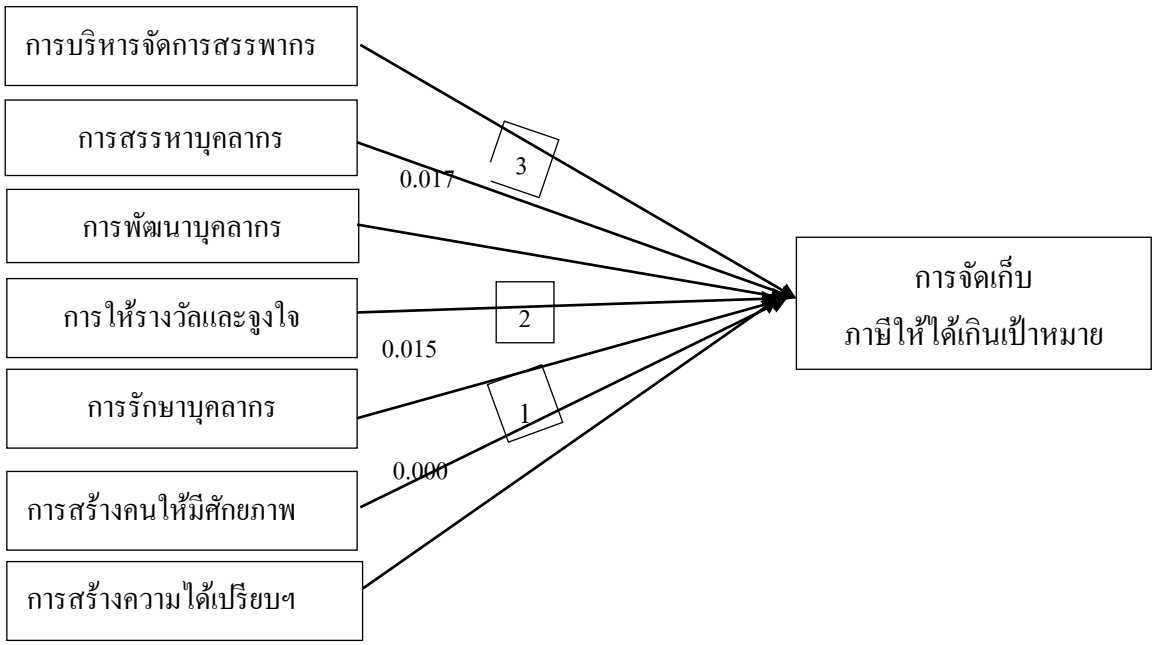
X_4 = การให้รางวัลและการจูงใจ

X_5 = การรักษาบุคลากร

X_6 = การสร้างคนให้มีศักยภาพ

X_7 = การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากสมการดังกล่าวข้างต้น มีเพียงปัจจัย ด้านการบริหารจัดการสรรพากร การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลและจูงใจ และการสร้างคนให้มีศักยภาพ เท่านั้นที่ไม่สามารถพยากรณ์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายได้ (p-value > 0.05) ส่วนปัจจัย ด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การรักษาบุคลากร และการสรรหาบุคลากร สามารถพยากรณ์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ภาพที่ 4-1 การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ

ด้านการจัดการต่าง ๆ นั้น ตัวแปรที่มีผลให้การจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมายเรียงตามลำดับ คือ การสร้างความได้เปรียบฯ การรักษาบุคลากร และ การสรรหาบุคลากร ส่วนตัวแปรอื่น ๆ ได้แก่ การบริหารจัดการสรรพากร การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลและจูงใจ และการสร้างคนให้มีศักยภาพ ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย

สมมติฐานที่ 2.2

HO: การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงิน

H1: การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงิน

ตารางที่ 4-27 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงิน

ด้านการเงิน	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	SE	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	1.765	.506					
1. ด้านการจัดการ	.071	.033	.124	2.172	0.03*	.567	1.764
2. ด้านการสรรหา	.071	.036	.105	1.962	0.05	.637	1.571
3. ด้านการพัฒนา	-.009	.031	-.016	-.301	0.76	.616	1.625
4.ด้านการให้รางวัล	.015	.027	.031	.553	0.58	.571	1.751
5.ด้านการรักษาบุคคล	-.061	.036	-.099	-1.691	0.09	.533	1.878
6.ด้านการสร้างคน	.080	.035	.150	2.276	0.02*	.421	2.375
7. ด้านการได้เปรียบ	-.175	.027	.408	6.534	0.00*	.472	2.120
R	.573						
R Square	.329						
Adjusted R Square	.315						
Durbin Watson	1.826						
F ratio							

*p-value $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4-27 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่าการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงินไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปรมีค่ามากว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ R ระหว่างตัวแปรอิสระ"การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย" และตัวแปรตาม “ด้านการเงิน” ซึ่งเท่ากับ 0.573 ดังนั้น การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย กับด้านการเงิน มีความสัมพันธ์กันโดยมีค่า R Square เท่ากับ 0.328 หรือ ร้อยละ 32.8 หมายความว่าตัวแปรอิสระ “การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย” สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตาม “ด้านการเงิน” ได้ร้อยละ 32.8

การทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า มีตัวแปรต้นคือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างคนให้มีศักยภาพ และ

การบริหารจัดการสรรพากร สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามคือ การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงิน

สมการ Multiple linear regression ดังนี้

Unstandardized $Y= 1.765+ 0.071 (X_1) + 0.080 (X_6) - 0.175 (X_7)$

เมื่อ

Y = การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายด้านการเงิน

X_1 = การบริหารจัดการสรรพากร

X_2 = การสรรหาบุคลากร

X_3 = การพัฒนาบุคลากร

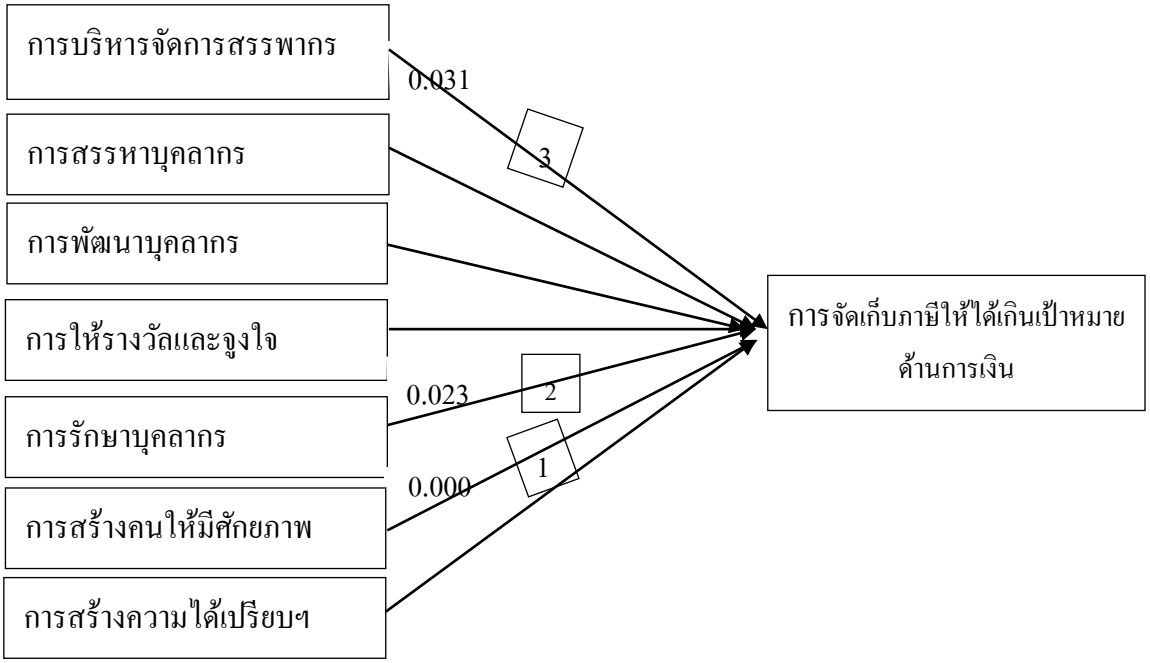
X_4 = การให้รางวัลและการจูงใจ

X_5 = การรักษาบุคลากร

X_6 = การสร้างคนให้มีศักยภาพ

X_7 = การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากสมการดังกล่าวข้างต้น มีเพียงปัจจัยด้านการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลและจูงใจ และการรักษาบุคลากร เท่านั้นที่ไม่สามารถพยากรณ์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายได้ (p-value > 0.05) ส่วนปัจจัยด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างคนให้มีศักยภาพ และการบริหารจัดการสรรพากร สามารถพยากรณ์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ภาพที่ 4-2 การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงิน

ด้านการเงิน นั้น ตัวแปรที่มีผลให้การจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมายเรียงตามลำดับ คือ การสร้างความได้เปรียบฯ การสร้างคนให้มีศักยภาพ และการบริหารจัดการสรรพากร ส่วนตัวแปรอื่น ๆ ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลและจูงใจ และ การรักษาบุคลากร ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย

สมมติฐานที่ 2.3

HO: การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านผู้เสียภาษี

H1: การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านผู้เสียภาษี

ตารางที่ 4-28 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านผู้เสียภาษี

การพัฒนาด้านผู้เสียภาษี	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	SE	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	.236	.270					
1. ด้านการจัดการ	.039	.017	.067	2.265	0.02*	.567	1.764
2. ด้านการสรรหา	.018	.019	.027	.963	0.34	.637	1.571
3. ด้านการพัฒนา	-.035	.017	-.060	-2.108	0.04*	.616	1.625
4.ด้านการให้รางวัล	-.048	.014	-.099	-3.358	0.00*	.571	1.751
5.ด้านการรักษาบุคคล	-.037	.019	-.059	-1.928	0.06	.533	1.878
6. ด้านการสร้างคน	.551	.019	1.004	29.319	0.00*	.421	2.375
7. ด้านการได้เปรียบ	-.016	.014	-.036	-1.113	0.27	.472	2.120
R	.905						
R Square	.819						
Adjusted R Square	.816						
Durbin Watson	1.793						
F ratio							

*p-value $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4-28 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่าการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านผู้เสียภาษี ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปรมีค่ามากว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ R ระหว่างตัวแปรอิสระ “การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย” และตัวแปรตาม “ด้านผู้เสียภาษี” ซึ่งเท่ากับ 0.905 ดังนั้น การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย กับด้านผู้เสียภาษี มีความสัมพันธ์กันโดยมีค่า R Square เท่ากับ 0.819 หรือร้อยละ 81.9 หมายความว่าตัวแปรอิสระ “การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย” สามารถอธิบายความผันแปร ของตัวแปรตาม “ด้านผู้เสียภาษี” ได้ร้อยละ 81.9

การทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรต้นคือ การสร้างคนให้มีศักยภาพ การให้รางวัลและการจูงใจ การบริหารจัดการสรรพากร และการพัฒนาบุคลากร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามคือ ด้านผู้เสียภาษี

สมการ Multiple linear regression ดังนี้

Unstandardized $Y = 0.236 + 0.039 (X_1) - 0.035 (X_3) - 0.048 (X_4) + 0.551 (X_6)$

เมื่อ

Y = การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายด้านผู้เสียภาษี

X_1 = การบริหารจัดการสรรพากร

X_2 = การสรรหาบุคลากร

X_3 = การพัฒนาบุคลากร

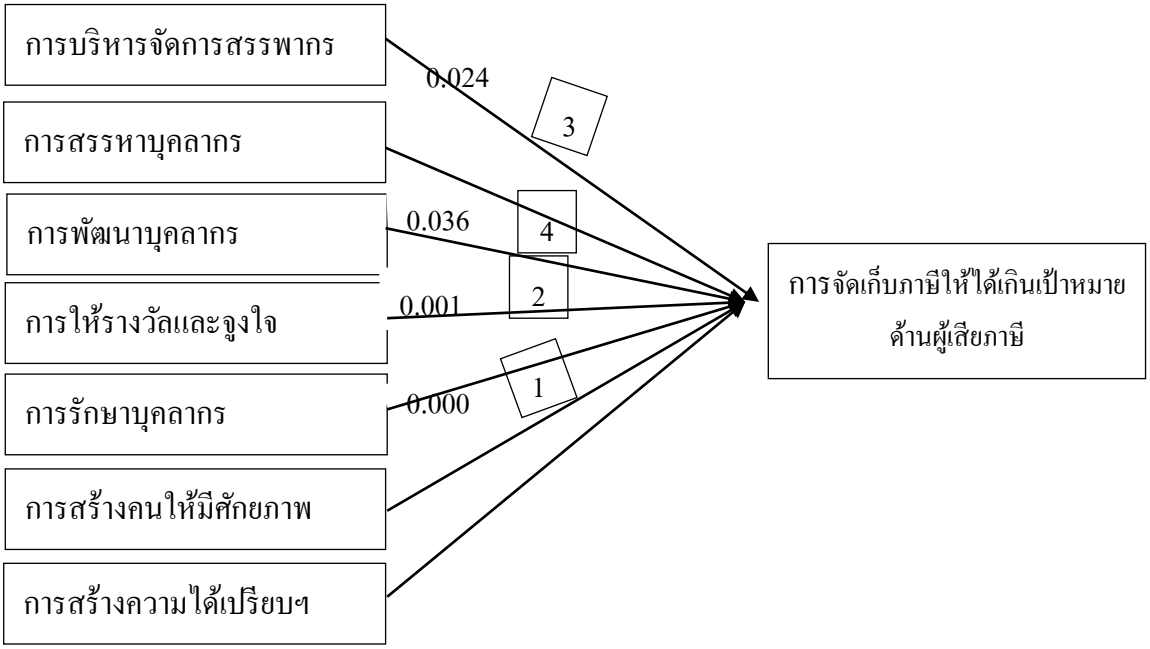
X_4 = การให้รางวัลและการจูงใจ

X_5 = การรักษาบุคลากร

X_6 = การสร้างคนให้มีศักยภาพ

X_7 = การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากสมการดังกล่าวข้างต้น มีเพียงปัจจัยด้านการสรรหาบุคลากร การรักษาบุคลากร และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เท่านั้นที่ไม่สามารถพยากรณ์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายได้ (p-value > 0.05) ส่วนปัจจัย การสร้างคนให้มีศักยภาพ การให้รางวัลและจูงใจ การบริหารจัดการสรรพากร และการพัฒนาบุคลากร สามารถพยากรณ์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ภาพที่ 4-3 การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านผู้เสียภาษี

ด้านผู้เสียภาษี นั้น ตัวแปรที่มีผลให้การจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมายเรียงตามลำดับ คือ การสร้างคนให้มีศักยภาพ การให้รางวัลและจูงใจ การบริหารจัดการสรรพากร และ การพัฒนาบุคลากร ส่วนตัวแปรอื่น ๆ ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การรักษาบุคลากร และ การสร้างความได้เปรียบฯ ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย

สมมติฐานที่ 2.4

HO: การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการระบบภายใน

H1: การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการระบบภายใน

ตารางที่ 4-29 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการระบบภายใน

การพัฒนาระบบภายใน	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	SE	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	1.951	.486					
1. ด้านการจัดการ	.030	.031	.053	.946	0.35	.567	1.764
2. ด้านการสรรหา	.067	.035	.103	1.935	0.05*	.637	1.571
3. ด้านการพัฒนา	.054	.030	.098	1.807	0.07	.616	1.625
4. ด้านการให้รางวัล	-.004	.026	-.008	-.139	0.89	.571	1.751
5. ด้านการรักษาบุคคล	-.037	.035	-.063	-1.075	0.28	.533	1.878
6. ด้านการสร้างคน	.029	.034	.056	.850	0.40	.421	2.375
7. ด้านการได้เปรียบ	.198	.026	.475	7.691	0.00*	.472	2.120
R	.583						
R Square	.340						
Adjusted R Square	.328						
Durbin Watson F ratio	1.859						

*p-value $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4-29 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่าการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการระบบภายในไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปร มีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ R ระหว่างตัวแปรอิสระ “การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย” และตัวแปรตาม “ด้านการจัดการระบบภายใน” ซึ่งเท่ากับ 0.583 ดังนั้น การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายกับด้านการจัดการระบบภายในมีความสัมพันธ์กันโดยมีค่า R Square เท่ากับ 0.340 หรือร้อยละ 34.0 หมายความว่า ตัวแปรอิสระ “การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย” สามารถอธิบายความผันแปร ของตัวแปรตาม “ด้านการจัดการระบบภายใน” ได้ร้อยละ 34.0

การทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรต้นคือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามคือด้านการจัดการระบบภายใน

สมการ Multiple linear regression ดังนี้

Unstandardized $Y = 1.951 + 0.067 (X_2) + 0.198 (X_7)$

เมื่อ

Y = การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายด้านการจัดการระบบภายใน

X_1 = การบริหารจัดการสรรพากร

X_2 = การสรรหาบุคลากร

X_3 = การพัฒนาบุคลากร

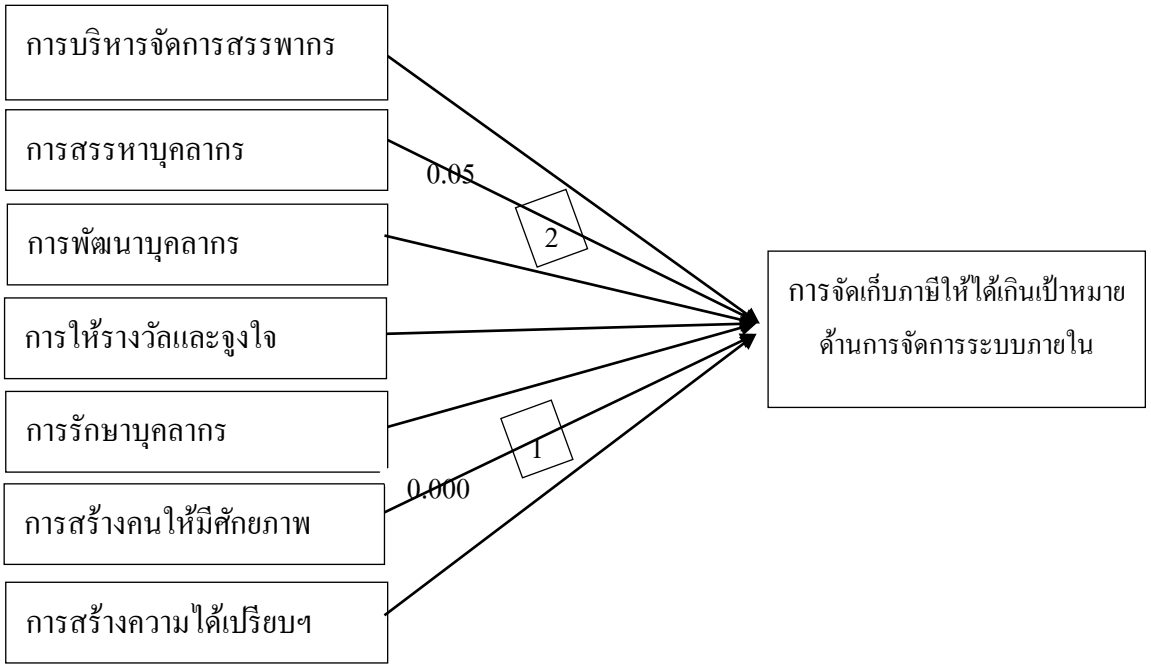
X_4 = การให้รางวัลและการจูงใจ

X_5 = การรักษาบุคลากร

X_6 = การสร้างคนให้มีศักยภาพ

X_7 = การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากสมการดังกล่าวข้างต้น มีเพียงปัจจัยด้านการบริหารจัดการสรรพากร การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลและจูงใจ การรักษาบุคลากร และการสร้างคนให้มีศักยภาพเท่านั้นที่ไม่สามารถพยากรณ์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายได้ (p-value > 0.05) ส่วนปัจจัยด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถพยากรณ์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ภาพที่ 4-4 การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการระบบภายใน

ด้านการจัดการระบบภายใน นั้น ตัวแปรที่มีผลให้การจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย คือ การสร้างความได้เปรียบฯ และการสรรหาบุคลากร ส่วนตัวแปรอื่น ๆ ได้แก่ การบริหารจัดการสรรพากร การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลและจูงใจ การรักษาบุคลากร และการสร้างคนให้มีศักยภาพ ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย

สมมติฐานที่ 2.5

H0: การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

H1: การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

ตารางที่ 4-30 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย	**Unstandardized coefficients**		**Standardized coefficients**	**T**	**Sig.**	**Collinearity Statistics**	
	B	**SE**	**Beta**			**Tolerance**	**VIF**
ค่าคงที่	2.812	.478					
1. ด้านการจัดการ	.022	.031	.040	.701	0.48	.567	1.764
2. ด้านการสรรหา	.023	.034	.036	.670	0.50	.637	1.571
3. ด้านการพัฒนา	.063	.029	.119	2.168	0.03*	.616	1.625
4. ด้านการให้รางวัล	.024	.025	.054	.948	0.34	.571	1.751
5. ด้านการรักษาบุคคล	-.091	.034	-.156	-2.646	0.01*	.533	1.878
6. ด้านการสร้างคน	.020	.033	.040	.599	0.55	.421	2.375
7. ด้านการได้เปรียบ	.202	.025	.500	7.966	0.00*	.472	2.120
R	.566						
R Square	.321						
Adjusted R Square	.308						
Durbin Watson F ratio	1.864						

*p-value $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4-30 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่าการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปร มีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ R ระหว่างตัวแปรอิสระ “การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย” และตัวแปรตาม “ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร” ซึ่งเท่ากับ 0.566 ดังนั้น การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย กับด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรมีความสัมพันธ์กันโดยมีค่า R Square เท่ากับ 0.32 หรือ ร้อยละ 32.1 หมายความว่า ตัวแปรอิสระ “การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย” สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตาม “ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร” ได้ร้อยละ 32.1

การทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า มีตัวแปรต้นคือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การรักษาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามคือ ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

สมการ Multiple linear regression ดังนี้

Unstandardized $Y = 2.812 + 0.063 (X_3) - 0.091 (X_5) + 0.202 (X_7)$

เมื่อ

Y = การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

X_1 = การบริหารจัดการสรรพากร

X_2 = การสรรหาบุคลากร

X_3 = การพัฒนาบุคลากร

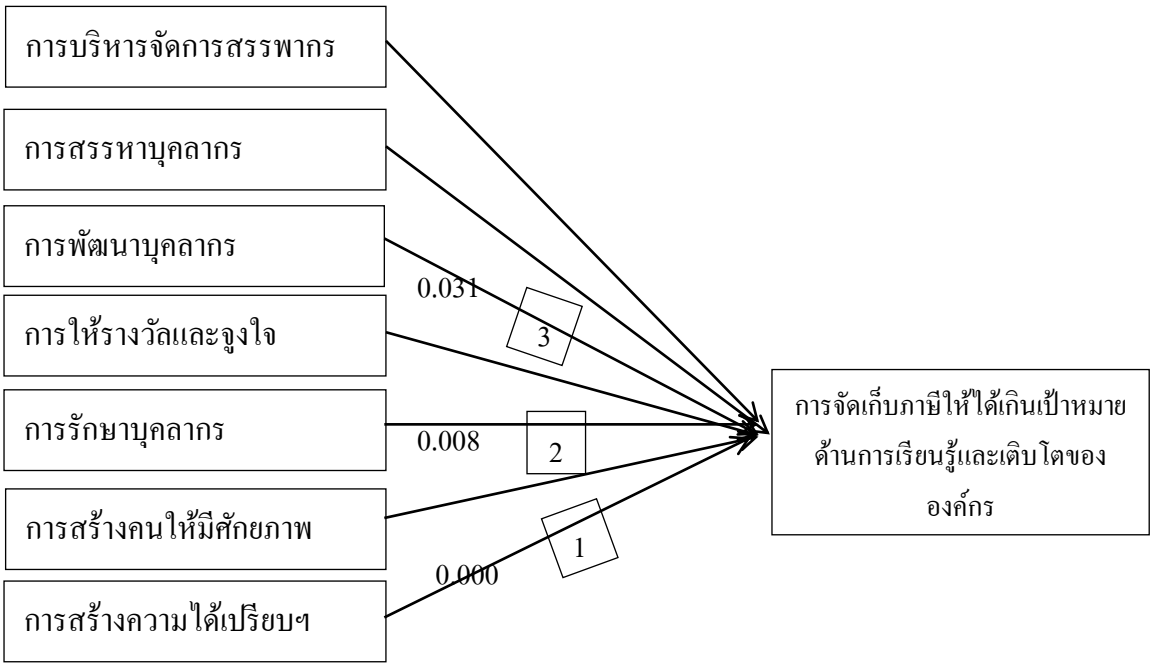
X_4 = การให้รางวัลและการจูงใจ

X_5 = การรักษาบุคลากร

X_6 = การสร้างคนให้มีศักยภาพ

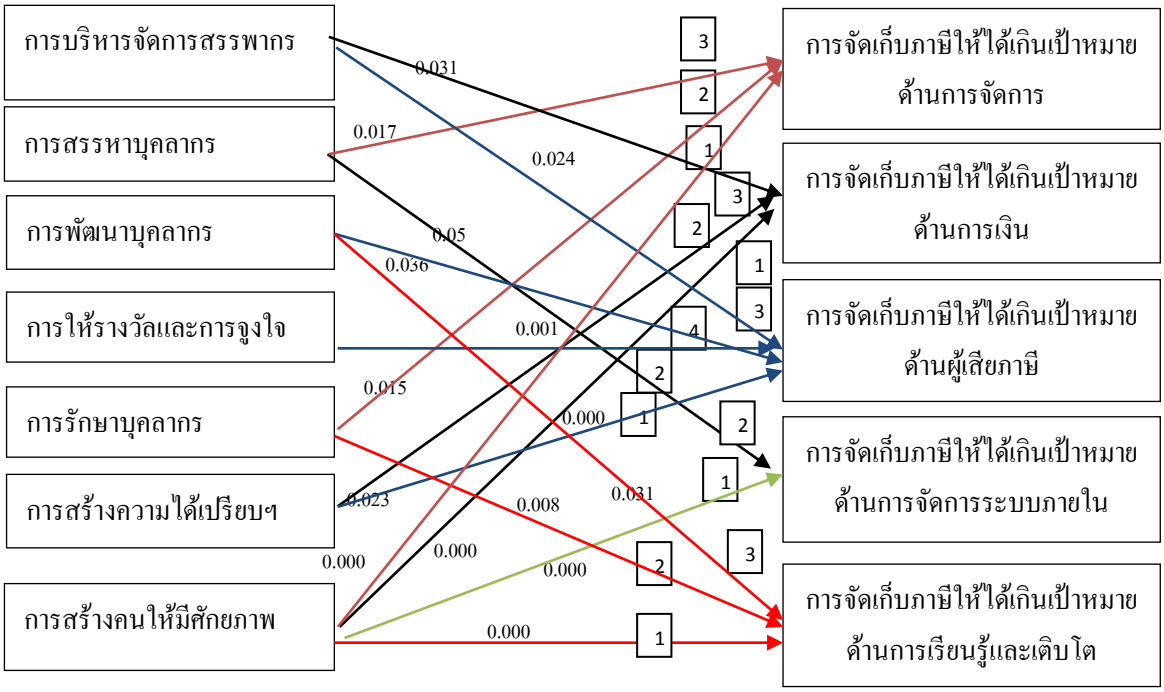
X_7 = การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากสมการดังกล่าวข้างต้น มีเพียงปัจจัยด้านการบริหารจัดการสรรพากร การสรรหาบุคลากร การให้รางวัลและจูงใจ และการสร้างคนให้มีศักยภาพ เท่านั้นที่ไม่สามารถพยากรณ์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายได้ (p-value > 0.05) ส่วนปัจจัยด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การรักษาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร สามารถพยากรณ์การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ภาพที่ 4-5 การจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร

ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร นั้น ตัวแปรที่มีผลให้การจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย เรียงตาม ลำดับ คือ การสร้างความได้เปรียบฯ การรักษาบุคลากร และ การพัฒนาบุคลากร ส่วนตัวแปรอื่น ๆ ได้แก่ การบริหารจัดการสรรพากร การสรรหาบุคลากร การให้รางวัลและจูงใจ และการสร้างคนให้มีศักยภาพ ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย



ภาพที่ 4-6 การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายรวม

ด้านการบริหารจัดการ กรมสรรพากรควรมีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นอันดับแรก อันดับที่สอง ควรรักษาบุคลากร และอันดับที่สาม กรมสรรพากรควรสรรหาบุคลากร

ด้านการเงิน กรมสรรพากรควร มีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นอันดับแรก อันดับที่สองควรสร้างคนให้มีศักยภาพ อันดับที่สาม กรมสรรพากรควร มีการบริหารจัดการสรรพากร

ด้านผู้เสียภาษี กรมสรรพากรควรสร้างคนให้มีศักยภาพ เป็นอันดับแรก อันดับที่สอง ควรมีการให้รางวัลและการจูงใจให้ทำงาน อันดับที่สามควรมีการบริหารจัดการสรรพากร และอันดับที่สี่ควรมีการพัฒนาบุคลากร

ด้านการจัดการระบบภายใน กรมสรรพากรควรมีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และควรมีการสรรหาบุคลากร

ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร กรมสรรพากรควรมีการสร้างความได้เปรียบเป็นอันดับแรก อันดับที่สอง ควรรักษาบุคลากร อันดับที่สามควรมีการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 4-31 สรุปสมมติฐาน

สมมติฐาน	ข้อมูลส่วนบุคคลที่ผลต่อการจัดเก็บภาษี	Sig.	ผลการทดสอบ	ความหมาย
1.1	เพศแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษีไม่แตกต่างกัน	0.01*	ปฏิเสธ H_0	เพศ มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
1.2	อายุแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษีไม่แตกต่างกัน	0.32	ยอมรับ H_0	อายุ ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
1.3	สถานภาพแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษีไม่แตกต่างกัน	0.28	ยอมรับ H_0	สถานภาพ ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
1.4	ระดับการศึกษาแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี ไม่แตกต่างกัน	0.43	ยอมรับ H_0	ระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
1.5	ตำแหน่งงานแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี ไม่แตกต่างกัน	0.68	ยอมรับ H_0	ตำแหน่งงาน ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
1.6	ระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษี ไม่แตกต่างกัน	0.11	ยอมรับ H_0	ระดับตำแหน่ง ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
1.7	อายุงานแตกต่างกัน การจัดเก็บภาษีไม่แตกต่างกัน	0.57	ยอมรับ H_0	อายุงาน ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.1.1	การบริหารจัดการ 7 ด้านไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาด้านการจัดการ	0.18	ยอมรับ H_0	การบริหารจัดการด้านการพัฒนาด้านการจัดการ ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.1.2	การบริหารจัดการ 7 ด้านไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาด้านสรรหา	0.02*	ปฏิเสธ H_0	การบริหารจัดการด้านการพัฒนาด้านสรรหา มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.1.3	การบริหารจัดการ 7 ด้านไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาด้านการพัฒนาบุคลากร	0.17	ยอมรับ H_0	การบริหารจัดการด้านการพัฒนาด้านการพัฒนาบุคลากร ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.1.4	การบริหารจัดการ 7 ด้านไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาด้านการให้รางวัล	0.39	ยอมรับ H_0	การบริหารจัดการด้านการพัฒนาด้านการให้รางวัล ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี

ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

สมมติฐาน	ข้อมูลส่วนบุคคลที่ผลต่อการจัดเก็บภาษี	Sig.	ผลการทดสอบ	ความหมาย
2.1.5	การบริหารจัดการ 7 ด้านไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาด้านการรักษาบุคลากร	0.02*	ปฏิเสธ H_0	การบริหารจัดการด้านการพัฒนาด้านการรักษาบุคลากรมีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.1.6	การบริหารจัดการ 7 ด้านไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนา ด้านการสร้างคน	0.07	ยอมรับ H_0	การบริหารจัดการด้านการพัฒนาด้านการสร้างคน ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.1.7	การบริหารจัดการ 7 ด้านไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	0.00*	ปฏิเสธ H_0	การบริหารจัดการด้านการพัฒนาด้านการสร้างความได้เปรียบฯ มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.2.1	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเงินสำหรับการจัดการ	0.03*	ปฏิเสธ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเงินสำหรับการจัดการ มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.2.2	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเงินสำหรับการสรรหา	0.05	ยอมรับ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเงินสำหรับการสรรหา ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.2.3	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเงินสำหรับการพัฒนาบุคลากร	0.76	ยอมรับ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเงินสำหรับการพัฒนาบุคลากร ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.2.4	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเงินสำหรับการให้รางวัล	0.58	ยอมรับ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเงินสำหรับการให้รางวัล ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี

ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

สมมติฐาน	ข้อมูลส่วนบุคคลที่ผลต่อการจัดเก็บภาษี	Sig.	ผลการทดสอบ	ความหมาย
2.2.5	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเงินสำหรับการรักษาบุคลากร	0.09	ยอมรับ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเงินสำหรับการรักษาบุคลากร ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.2.6	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเงินสำหรับการสร้างคน	0.02*	ปฏิเสธ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเงินสำหรับการสร้างคน มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.2.7	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเงินสำหรับการสร้างความได้เปรียบ	0.00*	ปฏิเสธ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเงินสำหรับการสร้างความได้เปรียบ มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.3.1	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านผู้เสียภาษีสำหรับการบริหารจัดการ	0.02*	ปฏิเสธ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านผู้เสียภาษีสำหรับการบริหารจัดการ มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.3.2	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านผู้เสียภาษีสำหรับการสรรหา	0.34	ยอมรับ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านผู้เสียภาษีสำหรับการสรรหา ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.3.3	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านผู้เสียภาษีสำหรับการพัฒนาบุคลากร	0.04*	ปฏิเสธ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านผู้เสียภาษีสำหรับการพัฒนาบุคลากร มีผลต่อการจัดเก็บภาษี

ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

สมมติฐาน	ข้อมูลส่วนบุคคลที่ผลต่อการจัดเก็บภาษี	Sig.	ผลการทดสอบ	ความหมาย
2.3.4	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการ ด้านผู้เสียภาษีสำหรับการให้รางวัล	0.00*	ปฏิเสธ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านผู้เสียภาษีสำหรับการให้รางวัล มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.3.5	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านผู้เสียภาษีสำหรับการรักษาบุคลากร	0.06	ยอมรับ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านผู้เสียภาษีสำหรับการรักษาบุคลากร ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.3.6	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านผู้เสียภาษีสำหรับการสร้างคน	0.00*	ปฏิเสธ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านผู้เสียภาษีสำหรับการสร้างคน มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.3.7	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านผู้เสียภาษีการสร้างความได้เปรียบ	0.27	ยอมรับ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านผู้เสียภาษีสำหรับการสร้างความได้เปรียบ ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.4.1	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านระบบภายในสำหรับการบริหารจัดการ	0.35	ยอมรับ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านระบบภายในสำหรับการบริหารจัดการ ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.4.2	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านระบบภายในสำหรับการสรรหา	0.05*	ปฏิเสธH_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านระบบภายในสำหรับการสรรหา มีผลต่อการจัดเก็บภาษี

ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

สมมติฐาน	ข้อมูลส่วนบุคคลที่ผลต่อการจัดเก็บภาษี	Sig.	ผลการทดสอบ	ความหมาย
2.4.3	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านระบบภายในสำหรับการพัฒนาบุคลากร	0.07	ยอมรับ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านระบบภายในสำหรับการพัฒนาบุคลากรไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.4.4	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านระบบภายในสำหรับการให้รางวัล	0.89	ยอมรับ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านระบบภายในสำหรับการให้รางวัลไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.4.5	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านระบบภายในสำหรับการรักษาบุคลากร	0.28	ยอมรับ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านระบบภายในสำหรับการรักษาบุคลากร ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.4.6	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านระบบภายในสำหรับการสร้างคน	0.40	ยอมรับ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านระบบภายในสำหรับการสร้างคนไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.4.7	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านระบบภายในสำหรับการสร้างความได้เปรียบ	0.00*	ปฏิเสธ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านระบบภายในสำหรับการสร้างความได้เปรียบ มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.5.1	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรสำหรับการบริหารจัดการ	0.48	ยอมรับ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเรียนรู้ฯ สำหรับการบริหารจัดการไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี

ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

สมมติฐาน	ข้อมูลส่วนบุคคลที่ผลต่อการจัดเก็บภาษี	Sig.	ผลการทดสอบ	ความหมาย
2.5.2	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรสำหรับการสรรหา	0.50	ยอมรับ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเรียนรู้ฯ สำหรับการสรรหาไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.5.3	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรสำหรับการพัฒนาบุคลากร	0.03*	ปฏิเสธ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเรียนรู้ฯ สำหรับการพัฒนาบุคลากร มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.5.4	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรสำหรับการให้รางวัล	0.34	ยอมรับ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเรียนรู้ฯ สำหรับการให้รางวัล ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.5.5	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรสำหรับการรักษาบุคลากร	0.01*	ปฏิเสธ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเรียนรู้ฯ สำหรับการรักษาบุคลากร มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.5.6	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรสำหรับการสร้างคน	0.55	ยอมรับ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเรียนรู้ฯ สำหรับการสร้างคนไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี
2.5.7	การจัดการบุคลากรในองค์กรไม่มีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการพัฒนาการจัดการ ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรสำหรับการสร้างความได้เปรียบ	0.00*	ปฏิเสธ H_0	การจัดการบุคลากรด้านการพัฒนาการจัดการด้านการเรียนรู้ฯ สำหรับการสร้างความได้เปรียบ มีผลต่อการจัดเก็บภาษี

สรุปผลการวิจัย เชิงปริมาณ (Quantitative research)

วิธีการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูงของกรมสรรพากร ทำได้ดังนี้

1. ด้านบริหารจัดการ กรมสรรพากรควรสร้างความได้เปรียบ เป็นอันดับแรกโดยการฝึกให้บุคลากรคิดบวก จะส่งผลดีกับองค์กรในทุก ๆ ด้าน รวมถึงการคิดนวัตกรรม เพื่อให้ทำงานได้รวดเร็ว บริการผู้เสียภาษีได้อย่างพอใจ จะทำให้บุคลากรสามารถจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย อันดับที่สองควรรักษาบุคลากร โดยการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ มีระบบที่ชัดเจน และมองเห็นเป็นรูปธรรม เป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะทำให้พวกเขาอยู่และสร้างองค์กรให้เจริญเติบโตและยั่งยืน และอันดับที่สาม กรมสรรพากรควรสรรหาบุคลากรโดยคัดเลือกคนที่มีวุฒิการศึกษาทางด้านบัญชี และมีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับองค์กร

2. ด้านการเงิน กรมสรรพากรควรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นอันดับแรก โดยการให้เจ้าหน้าที่คิดบวก จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร ประหยัดงบประมาณในการประชาสัมพันธ์องค์กรการบริหารจัดการ อันดับที่สองควรสร้างคนให้มีศักยภาพ เมื่อเจ้าหน้าที่มีทักษะที่หลากหลาย มีความรู้รอบด้านสามารถเลือกดูแนวโน้ม ธุรกิจที่กำลังจะเติบโต เพื่อจัดเก็บภาษีให้คุ้มค่า ทำให้ประหยัดงบประมาณในการจ้างบุคลากรได้ อันดับที่สาม กรมสรรพากรควร มี กิจกรรมสนองภาระงาน ภาระงานจะเป็นตัวกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ด้านผู้เสียภาษี กรมสรรพากรควรสร้างคนให้มีศักยภาพ เป็นอันดับแรก เมื่อเจ้าหน้าที่เก่งหรือมีศักยภาพ มีความรู้และตามทันในเรื่องธุรกิจ สามารถวิเคราะห์ได้ ทำให้ผู้เสียภาษีเชื่อมั่น และไว้วางใจ อันดับที่สอง ควรมีการให้รางวัลและการจูงใจให้ทำงาน เมื่อมีการให้รางวัล คนที่ทำงานจะทุ่มเทให้ราชการ สร้างการยอมรับ ส่งผลให้ผู้เสียภาษีพอใจ อันดับที่สามควรถ่ายทอดนโยบาย ลงสู่ผู้ปฏิบัติ มีกิจกรรมสนองต่อภาระงาน จะทำให้ผู้เสียภาษีได้รับความเป็นธรรม ได้รับความรู้ที่ถูกต้อง ทำให้เกิดความสมัครใจในการเสียภาษี และอันดับที่สี่กรมสรรพากรควร จัดทำคู่มือการทำงานจะทำให้เกิดประโยชน์กับผู้เสียภาษีเพราะได้รับมาตรฐานเดียวกัน

4. ด้านการจัดการระบบภายใน กรมสรรพากรควรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการฝึกให้คนของกรมสรรพากรคิดบวก ส่งเสริมให้มีสมรรถนะ รวมถึงมีการฝึกหัดให้เจ้าหน้าที่ทุกคนวิเคราะห์ PESTEL (Political, Economic, Social, Technology, Environmental and Legal)

5. ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร กรมสรรพากรควรสร้างความได้เปรียบเป็นอันดับแรก โดยการส่งเสริมสมรรถนะให้บุคลากรคิดเป็นคิดเก่ง รวมถึง การคิดบวก และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในขณะนี้ องค์กรจะอยู่รอดและยั่งยืน อันดับที่สอง ควรรักษาบุคลากรโดยกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้เป็นระบบที่ชัดเจน บุคลากรจะได้เกิดความมั่นใจในการทำงาน เนื่องจากมองเห็นโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพได้

ชัดเจน และพวกเขาจะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและยั่งยืน อันดับที่สามกรมสรรพากรควร ให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ มีกรอบ แนวปฏิบัติ สามารถทำงานได้ง่าย ส่งผลให้ผู้เสียภาษีพึงพอใจ ไม่หายไปจากระบบและมีความเข้าใจกรมสรรพากรมากขึ้น มีผลให้กรมยั่งยืนในอนาคต

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเชิงพรรณนาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารของกรมสรรพากร

ตารางที่ 4-32 การสังเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ (สุทธิชัย สังขมณี, 2558; สิทธิชัย เตี๋ยอำนวยชัย, 2558; สุดารัตน์ ชุมแสงศรี, 2558; อรณี ควรนิยม, 2558; บุญยนิธย์ สิมะเสถียร, 2558; สุรชัย สุขปลั่ง, 2558; สมศักดิ์ อนันทวัฒน์, 2558; กรุณา มีกรุณา, 2558; ธนวัฒน์ อุฬารกุล, 2558; สุทธิชัย เชี่ยงเห็น, 2558; พัชรินทร์ โชไชย, 2558; สัญชัย รัตนสงวน, 2558; ปรมา วานิชถาวร, 2558)

คนที่	การสรรหาบุคลากร	การรักษาบุคลากร	การสร้างความได้เปรียบ
1	การโอนย้าย คัดเลือกเข้ามามีมาตรฐาน	เมื่อมีการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าที่ชัดเจน จะเกิดกำลังใจที่จะมุ่งมั่นทำงาน อยากอยู่ในหน่วยงาน	คนที่มีสมรรถนะทำให้ผลการจัดเก็บดี การวิเคราะห์เป็น นวัตกรรมใหม่ ๆ ก็มาช่วยในเรื่องประสิทธิภาพ
2	ไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างการสรรหากับการจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย	กระตุ้นให้ผู้ทำงานรักที่จะพัฒนาตนอง เพื่อให้ไดรับการ Promote	ทุกตำแหน่งในองค์กรควรคิดบวก แต่ไม่ใช่ตั้งหน้าตั้งตาตรวจให้ได้ภาษีมาก ๆ โดยไม่สนใจประเทศชาติ เพราะถ้ามองในหน่วยประเทศอาจไม่จำเป็นต้องเก็บให้ได้มาก ๆ

ตารางที่ 4-32 (ต่อ)

คนที่	การสรรหาบุคลากร	การรักษาบุคลากร	การสร้างความได้เปรียบ
3	ต้องมีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อที่จะทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร ในการคัดเลือกนอกจากการสอบ ซึ่งภาค ก เป็นเรื่องของความรู้พื้นฐาน นอกจากนี้ต้องเป็นในเรื่องความรู้พื้นฐานด้านประมวลผล และสามารถประยุกต์ในการเสียภาษีว่าเสียอย่างไรจึงจะถูกต้อง	ถ้ามีการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าที่ชัดเจน เขาจะวางแผนเส้นทางเดินในชีวิตได้และจะมุ่งมั่นเก็บภาษีให้สูงขึ้น	การฝึกให้บุคลากรคิดบวก จะเสริมในด้านการทำงาน ทำให้การทำงานเป็นระบบ จัดเก็บยุติธรรมลดขั้นตอนในการทำงาน ผู้เสียภาษีได้ความสะดวกรวดเร็ว
4	กรณีรับจากหน่วยงานอื่น ปัจจุบันนี้มีปัญหา กว่าจะปรับตัวได้ ต้องใช้เวลา 2-3 ปี	ควรคำนึงว่าบุคคลช่วงวัยนั้นมีความต้องการแบบใด จะได้สนองตอบความต้องการได้	การที่เจ้าหน้าที่คิดบวก หรือเจ้าหน้าที่มีสมรรถนะ จะทำให้การทำงานมีศักยภาพการความสุขในการทำงาน
5	การรับโอนย้าย การคัดเลือกภายในการบรรจุใหม่ เป็นขวัญกำลังใจทั้งนั้น เป็นเรื่องความเป็นธรรมโปร่งใส	ถ้าเขาเห็นความชัดเจนในอาชีพการงาน จะทำให้เกิดการในการพัฒนางาน และจะอยู่ในองค์กรอย่างแน่นนอน	การทำให้เจ้าหน้าที่มีความรู้คิดวิธีการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่ตลอดเวลา จะกลายเป็นหน่วยงานต้นแบบให้องค์กรอื่นเห็นว่าการทำงานให้มีระบบแบบนี้ มีความโปร่งใสแบบนี้ มีการพัฒนาแบบนี้
6	การคัดเลือก บางครั้งคนที่เรียนเก่งก็ไม่สามารถทำงานได้ แต่สามารถฝึกฝนได้ง่ายขึ้น การโอนย้ายถ้ามาจากหน่วยงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน จะฝึกฝนหรืออบรมได้ง่าย และคุณวุฒิก็มีผล เช่น วุฒิทางด้านบัญชีจะเข้าใจในเนื้อหาของสรรพากรมากขึ้น จะมีมุมมองที่ดีขึ้น	ควรออกจากระบบการประเมินผลงานแบบปัจจุบัน ไปสู่ระบบอย่างศาล เพราะการการการทำงานมีสิ่งล่อตาล่อใจสูง ควรมีสิ่งตอบแทนที่สูง	เจ้าหน้าที่มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ก็จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างแน่นอน

ตารางที่ 4-32 (ต่อ)

คนที่	การสรรหาบุคลากร	การรักษาบุคลากร	การสร้างความได้เปรียบ
7	ต้องสรรหาให้ตรงกับหน้าที่การทำงาน กรณีการคัดเลือกภายใน ต้องคัดเลือกอย่างยุติธรรมตามความรู้ความสามารถจริง กรณีที่เขามีทักษะ (Skill) มีความสามารถพิเศษในตัวเองก็น่าสนใจ	ความก้าวหน้าในอาชีพควรชัดเจน เพราะถ้าไม่ชัดเจน คนจะกังวลท้อแท้ และจะย้ายหนีไปที่อื่น ๆ หมด	เมื่อองค์กรมีคนเก่ง องค์กรก็จะมีชื่อเสียง การฝึกให้คิดบวก การทำงานร่วมกับผู้เสียภาษี จะเป็นการทำงานแบบหุ้นส่วน ระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้เสียภาษี
8	บุคลากรที่ไม่มีประสบการณ์ ไม่มีความรู้ จะมีผลทางด้านการเงิน การเก็บภาษี หากได้ผู้มีประสบการณ์จะบริการผู้เสียภาษีดีกว่า การสรรหามีผลกับการจัดเก็บ และการให้บริการผู้เสียภาษีอย่างแน่นอน เมื่อคนพร้อมจะได้เม็ดเงินที่สูงขึ้น	บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญขององค์กร ควรสนับสนุนให้มีความก้าวหน้า และทำให้เห็นอย่างชัดเจน	เมื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะ มีศักยภาพ ก็จะส่งเสริมให้องค์กรมีการจัดเก็บเกินเป้าได้
9	การโอนย้าย ถ้ารับมาจากหน่วยงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกับกรมเรา ก็จะสามารถทำการฝึกฝนได้ง่าย คุณวุฒิ เช่น จบด้านบัญชีก็จะทำงานได้ง่ายขึ้น เข้าใจงานได้ดีขึ้น	ควรจ่ายค่าตอบแทน ในรูปของสวัสดิการการักษา ที่นอกเหนือจากที่รัฐจ่าย จะทำให้บุคลากรไม่กังวลเรื่องเจ็บป่วย ก็จะพร้อมปฏิบัติงานเต็มที่	การมีวิธีบริหารใหม่ ๆ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ จะสร้างการบริหารใหม่ ๆ ให้ผู้เสียภาษีพึงพอใจ
10	การคัดเลือกจากภายนอก ถ้ารับตรงกับที่ต้องการก็จะทำให้สามารถเดินงานต่อไปได้ ส่วนการคัดเลือกจากภายในนั้นขึ้นอยู่กับหัวหน้าหน่วยว่าต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบใด	ถ้าเขาเห็นเส้นทางก้าวหน้าที่ชัดเจน แน่นอนทุกคนอยากอยู่ กับองค์กร	เจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยนี้ จำเป็นต้องคิดบวกเป็นอย่างมาก ไม่ควรมองผู้เสียภาษีในแง่ลบ จะทำให้ทำงานลำบาก ถ้าเรามองในแง่ที่ดี เขาจะอยากเขามา สมัครใจมาเสียภาษี

ตารางที่ 4-32 (ต่อ)

คนที่	การสรรหาบุคลากร	การรักษาบุคลากร	การสร้างความได้เปรียบ
11	การโอนย้ายจากหน่วยงานอื่น โดยเลือกคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพ จะมีผลในการจัดเก็บให้ได้เกินเป้า ตำแหน่งที่ ขาด ก็ควรกำหนดคุณสมบัติให้ชัดเจนการคัดเลือกภายใน เจ้าหน้าที่ต้องมีประสบการณ์ในการจัดเก็บ ควรจะกำหนดอายุงาน เช่นหัวหน้าส่วนอายุงานควรจะประมาณ 10 ปี	ถ้าเขาได้รับการส่งเสริมให้ก้าวหน้า มีการกำหนดก้าวหน้ามองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน ทุกคนจะอยากอยู่ เพราะเมื่ออยู่ในสรรพากรแล้ว ก็ต้องเกิดความรักในองค์กร ด้วยกันทั้งนั้นก็ต้องเกิด ความรักในองค์กร ด้วยกันทั้งนั้น	ถ้าเราจะเก็บภาษีให้ได้เกินเป้า เราต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้เสียภาษี ต้องให้ความสำคัญกับเขา ต้องเขาใจธุรกิจของ เขา รู้เท่าทันธุรกิจของเขา ไม่ใช่บอกว่า เขาต้องทำตามเรา
12	การโอนย้าย ภายใน เช่น ขอกลับภูมิลำเนาของตนเอง หรือใกล้เคียง เพื่ออยู่ใกล้ครอบครัว ก็เป็นส่วนหนึ่ง ที่ทำให้จัดเก็บภาษีได้ดีขึ้น เพราะเป็นขวัญกำลังใจเป็นความสุข ความสะดวกในการพักอาศัย ทำให้มีเวลาในการคิดพิจารณางาน กรณีการบรรจุเข้ามาใหม่ จะสามารถคัดเลือกคนที่ต้องการได้ในส่วนของการสัมภาษณ์ เพื่อให้ทราบว่ามีความรู้ ความเข้าใจ หรือมีจุดประสงค์ที่จะทำงานด้านนี้หรือไม่	การรักษาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่กรมจะต้องทำให้ได้ ถ้ามีค่าตอบแทน มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า จะอยู่ในองค์กรอย่างแน่นอน	การฝึกให้คิดบวก หรือการสร้างนวัตกรรม อย่างน้อยเจ้าหน้าที่สามารถคิดวิเคราะห์ได้มากกว่าเดิม ผู้เสียภาษีได้รับความถูกต้อง ความเป็นธรรม
13	กรณีรับเข้ามาใหม่ การกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการ รวมถึงมาตรฐานความรู้ จะส่งผลให้จัดเก็บภาษีได้เกินเป้าแน่นอน	ต้องมีระบบ และชัดเจน เมื่อมองเห็นความก้าวหน้า เขาจะกำหนดเส้นทางเดินของอาชีพและมุ่งมั่นไปสู่จุดนั้น จะส่งผลต่อการจัดเก็บอย่างแน่นอน	เราควรทำให้เจ้าหน้าที่คิดบวก เพราะเขาจะได้อยากทำงานมากขึ้น ขยันมากขึ้น อยากบริการผู้เสียภาษี กรณีนวัตกรรมจะทำให้เราบริการผู้เสียภาษีได้รวดเร็วมากขึ้น เพราะหน่วยงานนี้เป็นหน่วยดูแลผู้เสียภาษีรายใหญ่

สรุปผล การพัฒนาการบริหารจัดการ ทั้ง 3 ด้าน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า การสรรหาบุคลากร ต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีความตั้งใจทำงานร่วมกับองค์กรของเรา การรักษาบุคคลต้องมีระบบและชัดเจน ถ้าเขามองเห็นความก้าวหน้า เขาจะกำหนดเส้นทางเดินของอาชีพและมุ่งมั่นไปสู่จุดนั้น และจะส่งผลต่อการจัดเก็บอย่างแน่นอน และการสร้างความได้เปรียบ โดยการฝึกให้บุคลากรคิดบวก จะส่งผลดีกับองค์กรในทุก ๆ ด้าน รวมถึงการคิดนวัตกรรม เพื่อให้ทำงานได้รวดเร็ว บริการผู้เสียภาษีได้อย่างพอใจ จะทำให้บุคลากรสามารถจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย

ตารางที่ 4-33 การสังเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงิน (สุทธิชัย สังขมณี, 2558; สิทธิชัย เตี๋ยอำนวยชัย, 2558; สุดารัตน์ ชุมแสงศรี, 2558; อรณี ควรนิยม, 2558; บุญยนิธย์ สิมะเสถียร, 2558; สุรชัย สุขปลั่ง, 2558; สมศักดิ์ อนันทวัฒน์, 2558; กรุณา มีกรุณา, 2558; ธนวัฒน์ อุฬารกุล, 2558; สุทธิชัย เชี่ยงเห็น, 2558; พัชรินทร์ โชไชย, 2558; สัญชัย รัตนสงวน, 2558; ปรมา วานิชถาวร, 2558)

คนที่	การบริหารจัดการสรรพากร	การสร้างคนให้มีศักยภาพ	การสร้างความได้เปรียบ
1	การบริหารจัดการทำให้จัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย	หลักสูตรต้องสอดคล้องกับผู้เข้ารับการอบรม จึงจะเกิดความเหมาะสม	คนมีสมรรถนะ วิเคราะห์เป็น สร้างความเป็นธรรมให้ผู้เสียภาษี นวัตกรรมจะมาช่วยทำให้องค์กรเราไม่เป็นองค์กรที่กำลังจะตาย
2	การบริหารจัดการ มีส่วนทำให้เก็บภาษีได้อยู่แล้ว แต่นอกจากด้านผู้เสียภาษี กับเจ้าหน้าที่แล้ว ยังมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการจัดเก็บอีก หากเศรษฐกิจไม่ดี การจัดเก็บให้ได้เกินเป้าจะกระทำได้ยาก	หากกระบวนการภายในดีขึ้น จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อเจ้าหน้าที่เก่งขึ้น ผู้เสียภาษีก็จะได้รับความรู้	ทุกตำแหน่งในองค์กรควรคิดบวก
3	มีการจัดการที่ดี สามารถควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้รวมถึงการติดตามและประเมินผล	การวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจเป็นทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประหยัดทรัพยากรได้	การฝึกให้คิดบวก จะทำให้เจ้าหน้าที่มีการทำงานที่เป็นระบบ ลดขั้นตอนในการทำงาน

ตารางที่ 4-33 (ต่อ)

คนที่	การบริหารจัดการสรรพากร	การสร้างคนให้มีศักยภาพ	การสร้างความได้เปรียบ
4	การบริหารจัดการส่งผลต่อความมุ่งมั่นแบบผสมผสานกัน ทั้งการบริหารจัดการและตัวเจ้าหน้าที่	เจ้าหน้าที่มีทักษะที่หลากหลาย มีความรู้รอบด้าน ทำให้ประหยัดงบประมาณในการจ้างบุคลากรได้	การคิดบวกของเจ้าหน้าที่ ทำให้การทำงานมีศักยภาพมากขึ้น ลดการมีคติ ลดการร้องเรียนจากผู้เสียภาษี
5	การเรียนรู้และการพัฒนาการบุคลากรจะทำให้บุคลากรเป็นทรัพย์สินที่มูลค่าขององค์กร	เจ้าหน้าที่มีความรู้มากขึ้น จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้เจ้าหน้าที่ทำงานน้อยลง	วิเคราะห์ธุรกิจเป็น ทำให้วางแผนการจัดเก็บภาษีได้ ประหยัดงบประมาณ ส่วนการสร้างนวัตกรรม จะทำให้เกิดวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ดีขึ้น ประหยัดเวลาและงบประมาณมากขึ้น
6	กิจกรรมสนองภาระงานกระตุ้นให้ผลจัดเก็บเพิ่มขึ้น ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น	การหมุนเวียนงานจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความสามารถหลากหลาย แต่ไม่ควรหมุนเวียนบ่อยเกินไป จะไม่เกิดการสะสมความเชี่ยวชาญ	การนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วย ในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมีการตรวจสอบจากระบบฐานข้อมูล ไม่ต้องตรวจกระดาษ ประหยัดทรัพยากรบุคคล
7	กิจกรรมสนองต่อภาระงานควรตรงกับงานในหน้าที่และอบรมเจ้าหน้าที่ให้ตรงตามงานที่ปฏิบัติ	วิเคราะห์เศรษฐกิจเป็นทำให้ไม่ต้องเสียเวลาและทรัพยากรไปกับธุรกิจที่ไม่ได้เม็ดเงิน	นวัตกรรมทำให้ การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้เสียภาษีสะดวกสบายจากการบริการที่รวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงานที่มีมากมายให้น้อยลง
8	เมื่อมีแผนงาน และบุคลากรทราบ เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ลดการทำงานที่ผิดพลาด ซ้ำซ้อน ก็จะวางแผนเก็บภาษีได้เม็ดเงินเพิ่มขึ้น	ถ้าเราได้บุคลากรที่ไม่มีประสบการณ์ ไม่มีความรู้ ไปอยู่จุดที่ต้องปฏิบัติงานหนัก จะมีผลทางด้านการเงิน การเก็บภาษี	การคิดสร้างนวัตกรรม มาจากการพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมอย่างต่อเนื่องจึงเป็นการเสริมศักยภาพให้บุคลากร ทำให้ใช้บุคลากรทำงานน้อยลง แต่ได้ปริมาณงานมากขึ้น รวมถึงมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4-33 (ต่อ)

คนที่	การบริหารจัดการสรรพากร	การสร้างคนให้มีศักยภาพ	การสร้างความได้เปรียบ
9	กิจกรรมสนองต่อภาระงาน เป็นการกระตุ้นผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ให้ดีขึ้นมีประโยชน์มากขึ้น	มีศักยภาพในการวิเคราะห์ทำให้วางแผนได้ว่าจะจัดเก็บธุรกิจใด ให้ได้เม็ดเงินเพิ่มมากขึ้น	เมื่อเจ้าหน้าที่รู้จักค้นหาวิธีจัดเก็บใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วย มีวิธีให้บริการใหม่ ๆ จะทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้นสามารถขยายฐานภาษีได้
10	ควรพัฒนาให้ถูกกลุ่ม หรือมีการจัดอบรมตามกลุ่มภารกิจงาน องค์กรจะได้ประโยชน์ ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร	ควรพัฒนาบุคลากรโดยการลงมือปฏิบัติงานจริง (Work shop) บุคลากรจะมีประสบการณ์และสามารถคุยและทราบปัญหาที่แท้จริง พร้อมช่วยแก้ไขปัญหาให้ผู้เสียภาษีได้ จะทำให้เกิดความคุ้มค่าในการพัฒนา	กรมสรรพากร มีการแข่งขัน ในรูปเป้าหมายการจัดเก็บอยู่แล้ว เมื่อเทียบค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บภาษีกับรายได้จากการจัดเก็บแล้วมียอดต้นทุนที่ต่ำมากจึงเป็นองค์กรที่ใช้งบประมาณในการจัดเก็บอย่างคุ้มค่า
11	การที่จะทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ควรจะเป็นการให้ความรู้ทางด้านวิชาการ ให้บุคลากรมีความแหลมคม รู้เท่าทันธุรกิจ รู้ลักษณะธุรกิจ รู้กฎหมาย การปรับใช้กฎหมายกับประเภทธุรกิจที่เราไปตรวจสอบ ถ้าเราให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเสียภาษี ผู้เสียภาษีจะเสียภาษีได้อย่างถูกต้องเกิดความสมัครใจในการเสียภาษี และรู้ว่าเป็นหน้าที่ จะทำให้เราจัดเก็บภาษีได้เกินเป้า	การหมุนเวียนงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความรู้หลากหลายขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่ปฏิบัติ ว่าต้องการความเชี่ยวชาญ หรือความหลากหลาย หากหมุนเวียนไม่ถูกตำแหน่ง จะสิ้นเปลืองทรัพยากร และจะทำให้ตัวเจ้าหน้าที่กลายเป็นปัญหาในองค์กร ในอนาคต	เมื่อเจ้าหน้าที่คิดบวก จะทำให้เข้าใจผู้เสียภาษีมากยิ่งขึ้น สร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน การทำงานร่วมกันจะสะดวกมากขึ้น หลีกเลี่ยงภาษีน้อยลง และเข้ามาอยู่ในระบบมากยิ่งขึ้นไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณมากมายในการดึงผู้เสียภาษีเข้าระบบ

ตารางที่ 4-33 (ต่อ)

คนที่	การบริหารจัดการสรรพากร	การสร้างคนให้มีศักยภาพ	การสร้างความได้เปรียบ
12	การมีกิจกรรมสนองต่อภาระงาน จะทำให้ผู้เสียภาษีเข้าใจระบบการจัดเก็บ หรือหลักเกณฑ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จะได้รับการตอบสนองการจัดเก็บดีขึ้น	เมื่อเจ้าหน้าที่มีการคิดวิเคราะห์ มีการฝึกทักษะ จะจัดเก็บภาษีได้เกินเป้า มีการจัดเก็บที่ถูกต้อง เป็นธรรม สามารถสอนเจ้าหน้าที่อื่น ในประเด็นที่ตนเองรู้ ให้คนอื่นที่ไม่รู้	ถ้าเจ้าหน้าที่คิดบวก จะมองหน่วยงานดีขึ้นในทางบวก ขณะเดียวกันผู้เสียภาษีจะเกิดมุมมองที่ดีว่ากรมสรรพากรเป็นหน่วยงานที่ดี ทำให้ไม่ต้องเสียงบประมาณประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์
13	ภาระงานเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้เสียภาษี เสียภาษีให้ถูกต้องมากขึ้น กระตุ้นว่าถ้าคุณทำผิดคุณจะต้องเสียภาษีมากขึ้น ปรับเปลี่ยนมาเป็นการกำกับดูแล เป็นการแนะนำให้เสียภาษีให้ถูกต้อง และการเสียภาษีเป็นไปตามสภาพเศรษฐกิจสอดคล้องกับข้อเท็จจริง ดังนั้นภาระกิจการจัดเก็บเป็นการให้ความเป็นธรรมกับผู้เสียภาษี	บุคลากรที่มีศักยภาพสามารถให้ความรู้แก่ผู้เสียภาษีได้ดีและถ้าสามารถวิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจได้ว่า ธุรกิจใดจะเติบโตและมุ่งจัดเก็บธุรกิจนั้น จะทำให้ไม่เสียงบประมาณและทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า	การที่บุคลากรคิดบวก จะทำให้เขาอยากทำงานมากขึ้น ขยันมากขึ้น อยากบริการผู้เสียภาษี ผู้เสียภาษีจะได้รับประโยชน์โดยตรง องค์กรเกิดประสิทธิภาพ

สรุปผล การพัฒนาด้านการเงิน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า การบริหารจัดการ อาทิ กิจกรรมสนองภาระงาน จะเป็นตัวกระตุ้นให้ การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การสร้างคนให้มีศักยภาพ เจ้าหน้าที่จะมีทักษะที่หลากหลาย มีความรู้รอบด้านสามารถเลือกดูแนวโน้ม ธุรกิจที่กำลังจะเติบโต

เพื่อจัดเก็บภาษีให้คุ้มค่า ทำให้ประหยัดงบประมาณในการจ้างบุคลากรได้ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการให้เจ้าหน้าที่คิดบวก จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร ประหยัดงบประมาณในการประชาสัมพันธ์องค์กร

ตารางที่ 4-34 การสังเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านผู้เสียภาษี (สุทธิชัย สังขมณี, 2558; สิทธิชัย เตี๋ยอำนวยชัย, 2558; สุดารัตน์ ชุมแสงศรี, 2558; อรณี ควรนิยม, 2558; บุญยนิธย์ สิมะเสถียร, 2558; สุรชัย สุขปลั่ง, 2558; สมศักดิ์ อนันทวัฒน์, 2558; กรุณา มีกรุณา, 2558; ธนวัฒน์ อุฬารกุล, 2558; สุทธิชัย เซี่ยงเห็น, 2558; พัชรินทร์ โชไชย, 2558; สัญชัย รัตนสงวน, 2558; ปรมา วานิชถาวร, 2558)

คนที่	การบริหารจัดการสรรพากร	การพัฒนาบุคลากร	การให้รางวัลและจูงใจ	การสร้างคนให้มีศักยภาพ
1	เราให้บริการที่ดี ผู้เสียภาษีก็จะพอใจ รู้สึกถึงความเป็นธรรม	การสอนงานจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	ถ้าเขามีรายได้ที่ทำให้เขาไม่ลำบาก จะอุทิศตัวให้ราชการมากขึ้น	ถ้าเขาสามารถวิเคราะห์ธุรกิจได้ ผู้เสียภาษีจะพอใจ และรู้สึกว่าเป็นธรรม
2	เป็นปัจจัยภายในที่ ทำให้มีส่วนในการจัดเก็บอยู่แล้ว	เมื่อเจ้าหน้าที่เก่ง ผู้เสียภาษีจะได้รับความรู้	ระบบการประเมินผลมีประสิทธิภาพและใช้ได้จริง ผู้เสียภาษีจะได้รับประโยชน์	ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้ผู้เสียภาษีได้รับการบริการที่รวดเร็วขึ้น
3	ทำให้ผู้เสียภาษีที่อยู่ในระบบรู้สึกเป็นธรรม สมัครใจ เสียภาษี	ต้องพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยอาศัยประสบการณ์จากรุ่นพี่ และถ่ายทอดให้รุ่นน้อง ทำให้ผู้เสียภาษีเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร	คนที่ทำงานจะทุ่มเทให้ราชการ สร้างการยอมรับ ผู้เสียภาษีพอใจ	เมื่อเจ้าหน้าที่รู้เขารู้เรา รู้รอบด้าน จะส่งผลให้การจัดเก็บภาษีเป็นมืออาชีพมากขึ้น มีมาตรฐาน ผู้เสียภาษีไม่ถูกจัดเก็บย้อนหลัง

ตารางที่ 4-34 (ต่อ)

คนที่	การบริหารจัดการสรรพากร	การพัฒนาบุคลากร	การให้รางวัลและจูงใจ	การสร้างคนให้มีศักยภาพ
4	การบริหารจัดการมีผลแบบผสมผสาน ทั้งตัวบุคคลและกระบวนการ	ระบบพี่สอนน้องจะทำให้เจ้าหน้าที่ทราบเทคนิคในการทำงานสามารถเจรจากับผู้เสียภาษีได้	ภาระงานกับผลตอบแทนควรสัมพันธ์กัน จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการจัดเก็บภาษีเกินเป้าหมาย	เจ้าหน้าที่มีทักษะหลากหลายมากมีความรู้หลายด้านของธุรกิจ (ISIC) จะทำให้ผู้เสียภาษีเกิดเชื่อมั่น ไว้วางใจ
5	การบริหารจัดการที่ดี ทำให้บุคลากรที่เป็นทรัพย์สินขององค์กรนั้น มีมูลค่าสูง เพราะองค์กรจะขับเคลื่อ	เมื่อบุคลากรมีการพัฒนาจะทำให้การจัดเก็บภาษีอยู่บนความเป็นมาตรฐา	เมื่อเจ้าหน้าที่ได้รับรางวัลและแรงจูงใจจะทำให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ส่งผลในการจัดเก็บ	เจ้าหน้าที่ ที่ใฝ่รู้ จะหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา ไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่ก็ตาม ทำให้ตัวเจ้าหน้าที่มีศักยภาพสูงขึ้น

	นได้ก็ด้วยบุคลากร	น เหมือนกันหมดทั่วประเทศ ผู้เสียภาษีพึงพอใจกับการทำงานที่มีศักยภาพ	โดยอ้อม	
6	ทำให้เจ้าหน้าที่ทำงานดีขึ้น ผลการจัดเก็บเพิ่มขึ้น เพิ่มศักยภาพให้เจ้าหน้าที่ในด้านความรู้ ผู้เสียภาษีได้รับความรู้ที่ถูกต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน	การจัดทำคู่มือการทำงานจะทำให้เจ้าหน้าที่มีแนวปฏิบัติเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีการใช้ดุลยพินิจน้อยลง ผู้เสียภาษีไม่	ส่งผลให้เกิดการแข่งขันเพื่อให้ผลงานของตนเองได้รับรางวัล การจัดเก็บจะเป็นธรรมทั่วถึงมากยิ่งขึ้น	การฝึกทักษะในการปฏิบัติงาน จะทำให้เจ้าหน้าที่สามารถเผชิญหน้ากับผู้เสียภาษี และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้

		ถูกเลือกปฏิบัติ		
7	กิจกรรมสนองต่อภาระงานและการอบรมควรต้องตรงกลับหน้าที่ ที่ปฏิบัติจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ที่ถูกต้องสามารถอธิบายให้ผู้เสียภาษีได้	การสอนงานจากรุ่นพี่สู่น้องเป็นการถ่ายทอดความรู้ที่สำคัญมาก ผู้เสียภาษีจะรู้ในสิ่งที่ถูกต้องได้รับคำตอบเป็นมาตรฐานเดียวกันทำให้รู้สึกยุติธรรม เกิดความเต็มใจในการเสียภาษีมากขึ้น	กรณีมีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเปอร์เซ็นต์ จากยอดจัดเก็บภาษี เจ้าหน้าที่จะให้ความใส่ใจดูแลผู้เสียภาษีมากขึ้น มีความระเอียดรอบคอบมากขึ้น ไม่ประเมินทิ้งขว้าง	เมื่อวิเคราะห์ธุรกิจเป็น จะสามารถพิจารณาได้ว่าควรดูธุรกิจที่กำลังเติบโต ไม่ควรดูแลธุรกิจที่กำลังย่ำแย่ การจัดเก็บภาษีจะเป็นธรรมมากขึ้น เพราะไม่สร้างภาระภาษีแก่ผู้เสียภาษีจนเกินไป

ตารางที่ 4-34 (ต่อ)

คนที่	การบริหารจัดการสรรพากร	การพัฒนาบุคลากร	การให้รางวัลและจูงใจ	การสร้างคนให้มีศักยภาพ
8	การถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติให้รับทราบทั่วกัน ทำให้ผู้เสียภาษีได้รับการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมือนกันจากทุกหน่วยงานขององค์กร	การอบรม การสอนงาน ให้เจ้าหน้าที่พัฒนาอยู่ตลอดเวลา จะทำให้ รู้วิธีบริการใหม่ ๆ แก่ผู้เสียภาษี รู้เท่าทันผู้เสียภาษี	การจ่ายค่าตอบแทนเป็นรูปธรรมและเป็นระบบมีผล เพราะถ้ามีขวัญกำลังใจที่ชัดเจน มีการเจริญเติบโตที่แน่นอน จะมีผลต่อการจัดเก็บอย่างแน่นอน	ถ้าเจ้าหน้าที่มีความรู้ที่เท่าทันสภาวะเศรษฐกิจ รู้จักที่จะเก็บธุรกิจที่กำลังเจริญเติบโต จะสร้างความเท่าเทียม ทำให้ผู้เสียภาษีสบายใจ
9	การจัดกิจกรรมสนองภาระงาน เป็นการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน รวมถึงเพิ่มศักยภาพให้เจ้าหน้าที่ด้วย	เมื่อมีคู่มือในการจัดเก็บภาษี จะเกิดมาตรฐานเดียวกัน ไม่เกิดการโต้แย้งกับผู้เสียภาษี ทำให้ผู้เสียภาษีสมัครใจเสียภาษีมากขึ้น	รางวัลมีทั้งดีและไม่ดีมีสองด้าน บางครั้งเมื่อเราตั้งเป้าไว้แล้วเจ้าหน้าที่ทำได้ตามที่กรมกำหนด ก็จะมีผลต่อการพิจารณารางวัลหรือพิจารณาเงินเดือน มองอีกด้านถ้ามีการแข่งขันกันทำงานพื่อให้ได้รางวัลก็เป็นสิ่งที่ดี แต่ในการทำงานแบบนี้ จะเกิดความรู้สึกอึดอัดเพราะการแข่งขันจะรุนแรง	ถ้าเจ้าหน้าที่มีศักยภาพสามารถวิเคราะห์เศรษฐกิจในปัจจุบันและมองไปยังอนาคตได้ แน่นอนเขาจะวางแผนล่วงหน้าได้เลยว่าเราจะเก็บภาษีอย่างไร เก็บธุรกิจไหน ถ้าสภาวะเศรษฐกิจแบบนี้ควรเก็บภาษีธุรกิจไหน
10	การจัดการคนบทบาทหลักอยู่ที่กรมและหน่วยงานที่รองรับ ต้องพิจารณาให้สัมพันธ์กับกรม แต่ในความเห็นส่วนตัว ควรพัฒนา	คู่มือมีมาตลอด เพียงแต่การอ่านและทำความเข้าใจไม่ใช่เรื่องง่าย ระบบสอนงานน่าจะ Work มากกว่า การมอบหมายงาน	เรื่องการจูงใจ เป็นปัญหาที่มีมานานแล้ว เพราะกรมเคยขอค่าตอบแทนแล้ว แต่ไม่ได้ ไม่รู้จะให้ในรูปแบบไหน เขาก็มีเหตุผล เพราะถ้าเขาให้ค่าตอบแทนพิเศษ	ควรให้ลงมือปฏิบัติงานจริง Work shop เป็นไปได้ลงพื้นที่ทำงานเลย และปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน อย่าไปอบรมตามหลัง

ตารางที่ 4-34 (ต่อ)

คนที่	การบริหารจัดการสรรพากร	การพัฒนาบุคลากร	การให้รางวัลและจูงใจ	การสร้างคนให้มีศักยภาพ
10 (ต่อ)	ให้ถูกกลุ่มว่าจะพัฒนาผู้ปฏิบัติและเคยเสนอให้กรมสรรพากรพิจารณาแล้วว่าถ้าจะพิจารณาลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก มิใช่นำเจ้าหน้าที่มาอบรมแบบคละกันไป มันไม่มีประโยชน์ ควรแยกกลุ่มอบรมให้ชัดเจน มิใช่ใครก็ได้ไปรวมอบรมอยู่ด้วยกัน	มันก็มีอยู่แล้วเร็วกว่าการอบรม	มันจะไปกระทบผู้ประกอบการ เพราะเราจะทำผลงานเพื่อรับค่าตอบแทนพิเศษผู้ประกอบการจะตายกันหมด	เพราะควรแยกหน่วยตามภารกิจเพื่ออบรม เพราะถ้าอบรมรวมกันจะไม่ได้ผล ถ้าคนที่อยู่ในระบบมีศักยภาพแล้ว ผู้เสียภาษีก็พร้อมที่จะให้ความร่วมมือพูดง่าย ๆ คือ ผู้เสียภาษีอยากคุยกับคนที่คุยรู้เรื่อง
11	การบริหารจัดการสรรพากรที่จะทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ควรจะเป็นการให้ความรู้ทางด้านวิชาการให้บุคลากรมีความแหลมคม รู้เท่าทันธุรกิจ รู้ลักษณะธุรกิจ รู้กฎหมาย การปรับใช้กฎหมายกับประเภทธุรกิจที่เราไปตรวจสอบ ถ้าเราให้ความรู้ความเข้าใจ	การทำคู่มือดีในข้อที่ว่าทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ เมื่อคนนี้ออกไปแล้วคนใหม่เข้ามาก็มีคู่มืออ่านแล้วก็สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มิใช่มาแล้วไม่สามารถปฏิบัติงานได้	ค่าตอบแทนตามวุฒิควรจะมีการกำหนดให้ เพราะมันเป็นวิชาชีพ ไม่มีความรู้ไม่สามารถทำได้ การตอบแทนตามผลงานเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะทำให้เขาอยากทำงาน แต่ที่จริงแล้วมันเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้วถ้าจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้ทุกคนก็จะคำนึงถึงแต่เงิน การให้ค่าตอบแทนควรมีเกณฑ์กำหนดว่าอย่างไหนถึงจะให้เพิ่ม	สูตรวิเคราะห์เศรษฐกิจ มีผลต่อความมุ่งมั่นอยู่แล้ว เช่น ขณะนี้ธุรกิจท่องเที่ยวดีก็ต้องเป็นการดูธุรกิจประเภทนี้ กรณีการหมุนเวียนงานมีผลให้เจ้าหน้าที่รู้หลากหลาย ก็ขึ้นอยู่กับว่าเราต้องการเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้หลากหลาย หรือเราต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ตารางที่ 4-34 (ต่อ)

คนที่	การบริหารจัดการสรรพากร	การพัฒนาบุคลากร	การให้รางวัลและจูงใจ	การสร้างคนให้มีศักยภาพ
11 (ต่อ)	ในเรื่องการเสียภาษี ผู้เสียภาษีจะเสียภาษีได้อย่างถูกต้องเกิดความสมัครใจ ในการเสียภาษีและรู้ว่าเป็นหน้าที่			ถ้าเรามองว่าการจัดเก็บให้ได้เกินเป้าต้องใช้ความเชี่ยวชาญเราก็ต้องฝึกให้เจ้าหน้าที่มีความรู้แบบเชี่ยวชาญ เพราะในการจัดเก็บภาษีตัวหลักคือเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ซึ่งเขาควรสะสมความเชี่ยวชาญ
12	การจัดกิจกรรมสนองต่อภาระงานอย่างน้อยจะทำให้ผู้เสียภาษีเข้าใจ ในระบบการจัดเก็บหรือหลักเกณฑ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เราจะได้รับการตอบสนองในการจัดเก็บได้ดีขึ้น	ในการพัฒนาบุคลากรคู่มือในการทำงานอย่างเดียว จะไม่ได้ความรู้อย่างการจัดอบรม เราจะได้แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนที่เข้าอบรมด้วยกัน หรือแม้แต่ ความรู้ใหม่ ๆ จากวิทยากร	มีผลต่อการจัดเก็บอยู่แล้ว แต่ในเรื่องของการให้รางวัลหรือการจูงใจถ้าบอกว่าเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิฯลฯ จะช่วยให้ชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น เจ้าหน้าที่จะตั้งใจทำงานมากขึ้น กรณีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานก็ส่งผลเช่นกัน เพราะทุกคนคงจะใฝ่รู้ และหาทางปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพราะมองเห็นรางวัลเป็นแรงจูงใจ ให้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรมให้สอดคล้องกับงานที่ทำ ก็เชื่อว่าจะทำให้จัดเก็บได้เกินเป้า ถ้าไม่มีทักษะหรือความรู้อย่างแท้จริง

ตารางที่ 4-34 (ต่อ)

คนที่	การบริหารจัดการสรรพากร	การพัฒนาบุคลากร	การให้รางวัลและจูงใจ	การสร้างคนให้มีศักยภาพ
13	ขึ้น เราปรับเปลี่ยนจากการตรวจสอบมาเป็นการกำกับดูแล เป็นการแนะนำให้เสียภาษีให้ถูกต้อง และการเสียภาษีเป็นไปตามสภาพเศรษฐกิจเป็นส่วนสำคัญ มิใช่ภาระงานจากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ เพราะเจ้าหน้าที่ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบได้ทั้งหมด การจัดเก็บภาษีทำเพื่อให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง ถ้าสภาวะเศรษฐกิจตกจะไม่สามารถทำให้ยอดจัดเก็บขึ้นได้มาก ดังนั้นภาระกิจการจัดเก็บเป็นการให้ความเป็นธรรมกับผู้เสียภาษีมากกว่า	การพัฒนาบุคลากรมีผลต่อการจัดเก็บให้ได้เกินเป้า ซึ่งเป็นเรื่องของความรู้ที่ใช้ในการทำงาน จะเกี่ยวกับระเบียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ถ้าเป็นข้าราชการควรจะต้องปฐมนิเทศให้เขารู้ระเบียบแนวปฏิบัติ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อเขาจะได้ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ คุณทนได้ไหมถ้าผู้เสียภาษีจะมาวิพากย์วิจารณ์	มีแน่นอน เรื่องรางวัล เรื่องแรงจูงใจ มิใช่แค่เพียงกระตุ้นให้ทำงานเพิ่มขึ้นอย่างเดียว แต่เป็นการดึงดูดให้คนอื่นอยากมาทำงานกับเรา รางวัลจูงใจอาจจะหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่กรมให้ เช่น ตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือโอกาสในการก้าวหน้า หรือเป็นเรื่องของจิตใจก็ได้	คนที่มีศักยภาพสามารถให้ความรู้แก่ผู้เสียภาษีได้ดีอยู่แล้ว การวิเคราะห์ธุรกิจเป็นก็มีส่วนในความมุ่งมั่นในการจัดเก็บภาษี ภญ. มีการกำหนดหน้าที่ให้เจ้าหน้าที่ดูเป็นรายกิจการ (ISIC) ตามแนวโน้มของตลาดหลักทรัพย์ จึงทำให้ธุรกิจที่เราดูแลเติบโตสอดคล้องกับตลาดหลักทรัพย์ อาทิ การค้าหลักทรัพย์กำลังลดลง หรือธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่

		คุณ		กำลังขึ้น เพราะรัฐบาล มี เมกะโปรเจค เราก็จะไปดู ให้ลึกใน ธุรกิจรับเหมา ก่อสร้าง และ สามารถ คาดการณ์ได้

สรุปผล การพัฒนาด้านผู้เสียภาษี ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการบริหารจัดการที่ดี อาทิ การถ่ายทอดนโยบายลงสู่ผู้ปฏิบัติ การมีกิจกรรมสนองต่อภาระงาน จะทำให้ผู้เสียภาษีได้รับความเป็นธรรม ได้รับความรู้ที่ถูกต้อง ทำให้เกิดความสมัครใจในการเสียภาษี ส่วนการพัฒนาบุคลากร เห็นว่าการจัดทำคู่มือการทำงานจะทำให้เกิดประโยชน์กับผู้เสียภาษีเพราะได้รับมาตรฐานเดียวกัน ส่วนการให้รางวัลและจูงใจ เห็นว่า เมื่อมีการให้รางวัล คนที่ทำงานจะทุ่มเทให้ราชการ สร้างการยอมรับ ส่งผลให้ผู้เสียภาษีพอใจ และการสร้างคนให้มีศักยภาพ มีความเห็นว่า เมื่อเจ้าหน้าที่เก่ง หรือมีศักยภาพ มีความรู้และตามทันในเรื่องธุรกิจ สามารถวิเคราะห์ได้ ทำให้ผู้เสียภาษีเชื่อมั่น และไว้วางใจ

ตารางที่ 4-35 การสังเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการระบบภายใน

คนที่	**การสร้างความได้เปรียบ**
1	คนมีสมรรถนะทำให้ผลการจัดเก็บดี วิเคราะห์เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ก็มาช่วยในเรื่องประสิทธิภาพ การคิดบวกเป็นสิ่งดี แต่ถ้ามองบวกทุกครั้งก็ไม่ใช่สิ่งดี ถ้าเข้าใจข้อกฎหมายว่ามีปัญหายากต่อการปฏิบัติ หรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์เลยกระทำความผิด การมองบวกจะสร้างความเป็นธรรมให้ผู้เสียภาษี กรณีนวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นถ้าไม่มีก็เหมือนเรากำลังจะตาย
2	ทุกตำแหน่งในองค์กรควรคิดบวก คิดบวกแบบใด งานที่ทำบางส่วนถ้าคิดเอากรมสรรพากรเป็นหน่วยวิเคราะห์ก็ต้องตรวจเก่ง ๆ ตรวจให้ได้ภาษีเยอะ ๆ ไม่สนใจประเทศชาติ ตรวจให้หมดเนื้อหมดตัว ถ้ามองหน่วยประเทศอาจจะไม่จำเป็นต้องเก็บเยอะเก็บให้พอใช้ก็พอ
3	เห็นด้วย ฝึกให้บุคลากรคิดบวก จะช่วยเสริมในด้านการทำงาน ทำให้การทำงานมีระบบมากขึ้น อย่างน้อยลดเวลาลดขั้นตอนที่จะให้บริการผู้เสียภาษีได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ประหยัดทรัพยากร

	สร้างนวัตกรรม เมื่อเจ้าหน้าที่คิดวิเคราะห์เป็นระบบจะสามารถสร้างนวัตกรรมได้ ประชาชนได้รับประโยชน์ สรรพากรเก็บภาษีได้มากยิ่งขึ้น
4	การที่เจ้าหน้าที่คิดบวก หรือมีสมรรถนะ สิ่งที่เห็นได้ชัดคือการทำงานมีศักยภาพ และเขาจะมีความสุขกับการทำงานมากขึ้น และสุดท้ายคือ ถ้าเขาทำงานได้อย่างมีศักยภาพ โอกาสที่เอกชนจะมาดึงตัวไปทำงานด้วยมีมากขึ้น เมื่อเจอทางเลือกที่ดีกว่า ถ้าเจ้าหน้าที่คิดบวก ผู้เสียภาษีจะมีความสุขมากๆ สิ่งที่เขามีปัญหากับเราก็คือ เรามีอคติกับเขา ทำงานโดยคิดว่าเขาหลีกเลี่ยงภาษี สิ่งนี้จะเป็นปัญหา ถ้าทำงานในเชิงบวก เขาจะมีความสุข และให้ความร่วมมือมากกว่า ควรทำงานเชื่อถือกัน ทำให้ทำงานได้สะดวกในทุก ๆ เรื่อง เหมือนทำงานเป็นหุ้นส่วนกัน ซึ่งทั้งหมดนี้ก็ต้องเกิดจากความคิดเชิงบวก และสิ่งนี้จะทำให้ภาษีเกินเป้า ข้อนี้เป็นข้อที่สรุปได้ดีที่สุด ส่งผลต่อองค์กรในทางอ้อม เมื่อเจ้าหน้าที่ได้ องค์กรก็ได้เช่นกัน

ตารางที่ 4-35 (ต่อ)

คนที่	**การสร้างความได้เปรียบ**
5	มีผลต่อการเก็บได้เกินเป้าอยู่แล้ว ในการทำให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ แต่กรมสรรพากรไม่ได้แข่งขันกับใคร เพียงแต่เป็นหน่วยงานต้นแบบ ให้องค์กรอื่น เห็นว่า การทำองค์กรให้มีระบบอย่างนี้ มีการพัฒนาอย่างนี้ มีความโปร่งใส มีความชัดเจนในเส้นทางของชีวิต ถือว่า เป็น ต้นแบบของหน่วยงานราชการอื่น และคนที่มีคุณภาพเขาสร้างนวัตกรรมของเขาได้เอง เมื่อเขาทำงานเขาจะคิดวิธีเปลี่ยนแปลงการทำงานของเขา ให้ดีขึ้นกว่าเดิมตลอดเวลา เป้าหมายในการจัดเก็บภาษีถ้าเราไปหาข้อแก้ตัว ว่า เศรษฐกิจไม่ดีเลยจัดเก็บไม่ได้ มันไม่ใช่ ถ้าช่วงที่ไม่ดีเราก็ควรวางแผนว่าจะไปจัดเก็บจากที่ไหน จะทำอย่างไร ต้องกลับมาดูตัวเองว่า เราเก็บครบถ้วนหรือยัง ถ้ายังไม่ครบถ้วน จะนำเศรษฐกิจมาอ้างไม่ได้ เพราะในขณะที่เศรษฐกิจดีคุณอาจปล่อยปะละเลย มีคนที่ไม่เสียภาษีอยู่กลุ่มหนึ่ง ถ้าเศรษฐกิจไม่ดี คุณก็ต้องงดเก็บคนที่อยู่ในระบบ ออกไปเก็บคนที่อยู่นอกระบบ เราต้องเพิ่มประสิทธิภาพด้วย และหาจุดอ่อนของตัวเราเอง ในกรณีที่สภาวะเศรษฐกิจดี เราไปเก็บคนที่อยู่นอกระบบ ก็จะทำให้ภาษีล้น แต่ถ้าสภาวะเศรษฐกิจไม่ดี เราไปดึงคนที่อยู่นอกระบบเข้ามา มันจะกลายเป็น (Performance) ผลงานของกรมสรรพากร เจ้าหน้าที่จะมีความสุข เพราะเขาได้ทำงานท้าทาย และเกิดความเป็นธรรมกับผู้เสียภาษีในระบบ ว่าเราเก็บภาษีเป็นธรรมทั่วถึง
6	การส่งเสริมให้คนมีสมรรถนะ ควรเป็นทั้งสมรรถนะในการทำงาน ทักษะ มีส่วนทำให้จัดเก็บภาษีได้เพิ่มขึ้น ถ้าเจ้าหน้าที่มีสามารถในการคิดวิเคราะห์ ก็จะเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างแน่นอน มีระบบอิเล็คทรอนิกส์มาช่วยในการทำงาน จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เสียภาษีได้รับประโยชน์แน่นอน อาทิ กรมเรามีนวัตกรรม ระบบ e-taxinvoice เรามีฐานข้อมูล ใครขาย ใครซื้อเราไม่ต้องไปตรวจกระดาษ สามารถดึงข้อมูลในระบบมาตรวจสอบได้ทันที การจัดการระบบภายในของเรายิ่งมี

	ประสิทธิภาพมากขึ้น เจ้าหน้าที่ทำงานได้รวดเร็วขึ้น ไม่ต้องขอเอกสารจากผู้เสียภาษี เจ้าหน้าที่มีความสุขกับการทำงานมากขึ้น
7	ถ้าคนมีสมรรถนะเขาจะแข่งขันกันเองอยู่แล้ว เมื่อองค์กรเรามีคนเก่ง องค์กรก็จะมีชื่อเสียง ผู้บริหารในกระทรวงมากจากคนกรมสรรพากรเยอะ เนื่องจากกรมสรรพากรมีแต่คนดีๆ คนเก่งๆ ทั้งนั้นเลย ส่วนการคิดบวก มันจะดีกับทั้งตัวเอง ผู้เสียภาษี และองค์กรอยู่แล้ว เพราะเราคิดบวก ความรู้สึกที่จะทำงานร่วมกัน ระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้เสียภาษีมันจะดี และยิ่งถ้าผู้เสียภาษีคิดบวกกับกรมสรรพากรยิ่งดี เขาจะรู้สึกทั่วถึงเป็นธรรม จะมีความรู้สึกเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ นวัตกรรมแน่นอนเราต้องตามให้ทันโลก ซึ่งตอนนี้ผู้เสียภาษีติดต่อเข้ามา หน่วยงานเราไม่สามารถรับได้ เนื่องจาก เครื่องคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานเรามาตรฐานต่ำกว่าเครื่องของผู้เสียภาษี ทำให้ผู้เสียภาษีร้องเรียนเข้ามามาก ซึ่งทำให้ไม่เกิดความสะดวกสบายแก่ผู้เสียภาษีเป็นอย่างมาก

ตารางที่ 4-35 (ต่อ)

คนที่	**การสร้างความได้เปรียบ**
8	เรื่องนวัตกรรม เรื่อง R&D เป็นเรื่องสำคัญ แนวคิดที่จะสร้างนวัตกรรม เมื่อมีปัจจัยภายนอกที่มีผลมากระทบ เราต้องปรับตัวให้เข้ากับปัจจัยภายนอกภายในที่มากระทบ สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงให้ดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง ที่เรียกว่า ไคเซน สิ่งเหล่านี้ ต้องมาจากการส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะ ศักยภาพ ในแง่ของการเปลี่ยนแปลง เติบโตต่าง ๆ เมื่อบุคลากรรู้ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน รู้จักคิดบวก มีการเสริมสมรรถนะ วิเคราะห์ และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ จะส่งเสริมการจัดเก็บอย่างแน่นอน ไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บภาษี การให้บริการผู้เสียภาษี เมื่อเราเข้าใจเขา เขาเข้าใจเรา สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี องค์กรมีการเติบโต
9	เจ้าหน้าที่ที่รู้จักค้นหาวิธีการจัดเก็บ วิธีการให้บริหารใหม่ ๆ เมื่อเราปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคิดค้นสิ่งใหม่ๆ จะสร้างการให้บริการใหม่ ๆ ที่ดีขึ้น อย่างในงานจัดเก็บ ถ้ามีระบบรวบรวมข้อมูลไว้ มีการวิเคราะห์ข้อมูลให้ จะทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น ถ้าเรามีเทคโนโลยีมาช่วยเรา เราจัดเก็บภาษีขยายฐาน องค์กรเราเติบโต เราสามารถเก็บภาษีจากผู้ที่อยู่นอกระบบได้เร็วขึ้น
10	กรมเคยทำ แต่จะเป็นการแข่งขันในการปฏิบัติงานมากกว่า แม้แต่ทุกวันนี้ก็มีการใช้ตัวชี้วัดในการจัดเก็บภาษี เป็นเปอร์เซ็นต์ โดยแยกเป็นพื้นที่ การฝึกให้เจ้าหน้าที่คิดบวก เป็นความจำเป็นเลยสำหรับเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานอยู่หน่วยงานนี้ ต้องคิดบวกไว้ก่อน เน้นมาก ๆ เพราะเป็นการตรวจระดับประเทศ อาทิ รัฐมนตรี ต้องเข้ามาตรวจสอบที่นี่หมด จึงต้องยืนอยู่ในจุดที่คิดบวกให้ได้ ถ้าแบ่งพวกเมื่อใดจะโดนทันที เพราะหน่วยตรวจสอบนี้เป็นหน่วยที่อยู่ตรงกลาง อย่างไรก็ตาม อย่ามองว่าเขาเป็นผู้ร้าย จะคอยย้ำเตือนเจ้าหน้าที่ตลอดเวลาที่มีการประชุม ว่าอย่ามองผู้เสียภาษีในแง่ลบ ควรให้โอกาส มิฉะนั้นทำงานไม่ได้ ต้องมองว่าเป็นเพื่อนกันก่อน และเมื่อเขาทราบว่าเรามอง

	เขาแบบบวก เขาก็จะอยากมาก เพราะมาแล้วรู้สึกว่าเขาไม่ถูกกดดัน ส่วนกรณีนวัตกรรม หน่วยงานเราคิดไว้เยอะแยะไปหมด แต่กว่าจะเสนอกว่าจะผ่านกลายเป็นสิ่งเก่าไป จนคนลืมไปว่ามีนวัตกรรมเกิดขึ้น มีอุปสรรคมากมาย อุปกรณ์ขอไม่ได้ เพราะข้อจำกัดจากงบประมาณที่ได้รับ แล้วจะสร้างนวัตกรรมได้อย่างไร
11	ฝึกให้คนคิดบวก จะทำให้เจ้าหน้าที่คิดว่าจะทำอย่างไรให้ดีขึ้นบางครั้งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบไม่ได้มองผู้เสียภาษีในแง่บวก มักจะมองในแง่ลบว่าเขามีเจตนาที่จะไม่เสียภาษี แต่ถ้าเรามองว่าเขาไม่เสียภาษีเพราะอะไร เพาะเขาไม่มีความรู้ เขาไม่มีเงินจากการขาดทุนจริง ๆ ถ้าเราจะเก็บภาษีให้เกินเป้า เราต้องมีทัศนคติที่ดีกับผู้เสียภาษี คือมองว่าผู้เสียภาษีเป็นลูกค้า ไม่ใช่มองว่าเราเป็นเจ้านายจะคอยจับผิดเขาตลอด ต้องให้ความสำคัญกับเขา ต้องเข้าใจธุรกิจของเขา รู้เท่าทันธุรกิจของเขาไม่ใช่ไปบอกว่าเขาต้องทำตามเรา และสิ่งสำคัญในตอนนี้คือโลกไปไวมาก เจ้าหน้าที่ของเราขาดอาวุธ

ตารางที่ 4-35 (ต่อ)

คนที่	**การสร้างความได้เปรียบ**
11 (ต่อ)	ที่จะไปตรวจดูเขา แล้วเราก็ขาดการพัฒนาให้รู้เท่าทันธุรกิจเขา ขณะนี้คนหลบภาษี ทำให้คนที่เสียภาษีไม่อยากเสียภาษีเพราะคนหลบไม่ต้องเสียอะไร คนเสียเลยไม่สมัครใจที่จะเสียภาษี คนที่อยู่ในระบบ ก็จะโดนตรวจอยู่เรื่อย ๆ คนที่หลบก็ไม่ต้องเสียอยู่นั้น จึงต้องพยายามนำคนเข้ามาในระบบให้ได้ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนา และเจ้าหน้าที่ต้องเพิ่มศักยภาพในการคิดวิเคราะห์ให้มาก ๆ
12	การฝึกให้คิดบวก หรือการสร้างนวัตกรรม อย่างน้อยหน้าที่สามารถคิดวิเคราะห์อะไรได้มากกว่าเดิมที่ไม่ได้มีการฝึก เจ้าหน้าที่มีอะไรดีขึ้น ผู้เสียภาษีจะได้รับประโยชน์อยู่แล้ว อย่างน้อยที่สุด ในเรื่องความถูกต้อง ความเป็นธรรม ถ้าเจ้าหน้าที่คิดบวก จะมองหน่วยงานดีขึ้นในทางบวก ขณะเดียวกันผู้เสียภาษีก็จะเกิดมุมมองที่ดีว่า กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานที่ดี เป็นหน่วยงานที่ถูกต้อง และจะเกิดภาพลักษณ์ที่ดี ประเด็นการขัดแย้งก็จะลดลง การที่ผู้เสียภาษีไม่เสียภาษีอาจเกิดจากไม่รู้ หรือไม่มีเงินเสียภาษี ก็ควรเจรจากันมากกว่าจะใช้แต่ระเบียบ มาบังคับว่าผู้เสียภาษีกระทำความผิด องค์กรก็จะมีภาพ
13	เราควรทำให้เจ้าหน้าที่ของเราคิดบวก เพราะเขาจะได้อยากทำงานมากขึ้น ขยันมากขึ้น อยากบริการผู้เสียภาษี กรณีนวัตกรรม ยกตัวอย่างได้ชัดเจน จากการทำใบกำกับภาษีอิเล็คทรอนิกส์ มีผลเลย เนื่องจากแต่ก่อนอธิบดีให้ทำรายงานผลและระบุเลขประจำตัวผู้เสียภาษี เรื่องนี้กระทบคนหมู่มาก จะเกิดแรงต้าน เพราะมีการยกเว้นบางคนเพราะบอกว่าไม่ใช่ผู้ประกอบการ ไม่ต้องระบุเลขประจำตัว ถ้าเป็นใบกำกับอิเล็คทรอนิกส์เมื่อไหร่มันจะไปโดยระบบไม่มีข้อยกเว้นเลย อีกประเด็นที่เห็นประโยชน์อย่างมาก คือเราดูแลธุรกิจรายใหญ่ๆ หากเรามีข้อมูลในเรื่องระเบียบใหม่ๆ แล้วส่งไลน์เข้า

	แต่ละกลุ่มธุรกิจจะก่อให้เกิดประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง ผู้เสียภาษีมีปัญหาอะไรก็ปรึกษาเจ้าหน้าที่ในไลน์กลุ่ม สามารถให้ความรู้แก่ผู้เสียภาษีได้ ผู้เสียภาษีจะพอใจอย่างยิ่ง

สรุปผล การพัฒนาด้านการจัดการระบบภายใน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเมื่อบุคลากรของกรมสรรพากรเป็น ผู้มีความรู้ความสามารถ องค์กรมีความโปรงใส จะทำให้กรมเป็นหน่วยงานต้นแบบของหน่วยงานราชการทั่วไป หน่วยงานอื่น ๆ จะเรียนแบบการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากร เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ให้นำองค์กรอื่น ๆ

ตารางที่ 4-36 การสังเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร

คนที่	การพัฒนาบุคลากร	การรักษาบุคลากร	การสร้างความได้เปรียบ
1	การอบรมสม่ำเสมอ ก็จะเกิดประโยชน์ การสอนงาน การให้เรียนรู้จากการทำงานก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะ On the job training มีผลต่อระบบภายในค่อนข้างมาก บุคคลมีประสิทธิภาพ ระบบภายในจะถูกพัฒนาไปเรื่อย ๆ พัฒนาต่อเนื่อง	ถ้ามี Carrier path ที่ชัดเจนทุกคนควรจะมีเป้าหมาย เมื่อเขาสามารถไปตามเป้าหมายที่คิดที่หวังได้ จะเกิดกำลังใจที่จะมุ่งมั่นทำงาน อยากอยู่กับหน่วยงาน เกิดความภักดี ถ้าเขาทราบว่าอนาคตดีที่นี่ เขาจะอยากอยู่ และส่งผลต่อการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร คนเราถ้ามีใจก็จะชนะทุกสิ่ง	คนมีสมรรถนะทำให้ผลการจัดเก็บดี วิเคราะห์เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ก็มาช่วยในเรื่องประสิทธิภาพ การคิดบวกเป็นสิ่งดี แต่ถ้ามองบวกทุกครั้งก็ไม่ใช่สิ่งดี ถ้าเข้าใจข้อกฎหมายว่ามีปัญหายากต่อการปฏิบัติ หรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์เลยกระทำความผิด การมองบวกจะสร้างความเป็นธรรมให้ผู้เสียภาษี กรณีนวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นถ้าไม่มีก็เหมือนเรากำลังจะตาย
2	กระบวนการภายในดีขึ้น คนสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เจ้าหน้าที่เก่งผู้เสียภาษีก็จะได้รับความรู้	มีระบบความก้าวหน้าในอาชีพชัดเจนและใช้ได้จริง กระตุ้นผู้ปฏิบัติงานรักที่จะพัฒนาตนเอง ถ้าเก่งก็ได้รับการ Promote และเขาจะเกิดความรักองค์กร	ทุกตำแหน่งในองค์กรควรคิดบวก คิดบวกแบบใด งานที่ทำบางส่วน ถ้าคิดเอากรมสรรพากรเป็นหน่วยวิเคราะห์ก็ต้องตรวจเก่ง ๆ ตรวจให้ได้ภาษีเยอะ ๆ ไม่สนใจ

			ประเทศชาติ ตรวจให้หมดเนื้อหมดตัว ถ้ามองหน่วยประเทศอาจจะไม่จำเป็นต้องเก็บเยอะเก็บให้พอใช้ก็พอ
3	บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร ต้องพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง อาศัยประสบการณ์จากรุ่นพี่ โดยถ่ายทอดให้รุ่นน้องรุ่นต่อรุ่น	เป็นที่ทราบดีว่ากรมสรรพากรมีภาระภาษีมากและยอดการจัดเก็บสูงขึ้นทุกปี บุคลากรที่ทำงานมีความรับผิดชอบสูงมาก ภาระงานที่สูงทำให้ไม่ค่อยมีความสุข	เห็นด้วย ฝึกให้บุคลากรคิดบวก จะช่วยเสริมในด้านการทำงาน ทำให้การทำงานมีระบบมากขึ้น อย่างน้อยลดเวลาลดขั้นตอนที่จะให้บริการผู้เสียภาษีได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ประหยัดทรัพยากร

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

คนที่	**การพัฒนาบุคลากร**	**การรักษาบุคลากร**	**การสร้างความได้เปรียบ**
3 (ต่อ)	ให้รู้ถึงเทคนิคในการทำงาน ปฏิบัติงานอย่างไรให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้เสียภาษี ถ้าบุคลากรมีความพร้อมทั้งในเรื่องของความรู้ความสามารถ การเจรจา การให้บริการที่ดีจะทำให้ผู้เสียภาษีมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรและสมัครใจเสียภาษีมากขึ้น	ในการทำงาน ทำให้ครอบครัวและการทำงานไม่สมดุลกัน ทำให้เกิดความเครียด อัตราการย้ายจึงมีเยอะการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้านอกจากเงินเดือนแล้วถ้ามีสวัสดิการให้ หรือมีค่าตอบแทนมากกว่าหน่วยงานอื่นเป็นแนวคิดที่ดี ถ้าเขาทราบความก้าวหน้าที่ชัดเจนเขาจะได้วางแผนเส้นทางเดินในชีวิตได้ เขาจะมุ่งมั่นให้จัดเก็บสูงขึ้น	สร้างนวัตกรรม เมื่อเจ้าหน้าที่คิดวิเคราะห์เป็นระบบจะสามารถสร้างนวัตกรรมได้ ประชาชนได้รับประโยชน์ สรรพากรเก็บภาษีได้มากยิ่งขึ้น
4	การพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ มีกรอบ แนวปฏิบัติ สามารถทำงานได้ง่าย ข้าราชการใหม่ต้องรู้จรรยาบรรณ อบรบให้ทราบระเบียบปฏิบัติ	กรมสรรพากรยังไม่มี Carrier Path มีแค่ระบบสอบเลื่อนตำแหน่ง และเมื่อนำระบบแท่งมาใช้ ก็ไม่สามารถเปลี่ยนแท่งได้ การจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าองค์กรอื่น อาจจะได้ระดับหนึ่ง ๆ	การที่เจ้าหน้าที่คิดบวก หรือมีสมรรถนะ สิ่งที่เห็นได้ชัดคือการทำงานมีศักยภาพ และเขาจะมีความสุขกับการทำงานมากขึ้น และสุดท้ายคือ ถ้าเขาทำงานได้อย่างมีศักยภาพ โอกาสที่เอกชนจะ

	ราชการ ระเบียบสรรพากร ระบบพี่สอนน้อง หรือ กรณีมอบหมายงานใหม่ ระดับชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญ ต้องเป็นพี่เลี้ยง	เนื่องจากคนยุคใหม่จะมองเงินเป็นปัจจัยหลัก แต่คนรุ่นก่อนจะมองความรัก ในองค์กรเป็นหลัก คนรุ่นใหม่จะต้องจูงใจด้วยค่าตอบแทนเป็นหลัก ซึ่งจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมเพิ่มเติม การรักษาบุคลากร ต้องคำนึงว่าบุคลากรช่วงวัยนั้น ๆ มีความต้องการแบบใด จะได้สนองตอบความต้องการได้ถูกต้อง	มาดึงตัวไปทำงานด้วยมีมากขึ้น เมื่อเจอทางเลือกที่ดีกว่า ถ้าเจ้าหน้าที่คิดบวก ผู้เสียภาษีจะมีความสุขมาก ๆ สิ่งที่เขามีปัญหากับเราก็คือ เรามีอคติกับเขา ทำงานโดยคิดว่าเขาหลีกเลี่ยงภาษี สิ่งนี้จะเป็นปัญหา ถ้าทำงานในเชิงบวก เขาจะมีความสุข และให้ความร่วมมือมากกว่า ควรทำงานเชื่อถือกัน

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

คนที่	การพัฒนาบุคลากร	การรักษาบุคลากร	การสร้างความได้เปรียบ
4 (ต่อ)			ทำให้ทำงานได้สะดวกในทุก ๆ เรื่อง เหมือนทำงานเป็นหุ้นส่วนกัน ซึ่งทั้งหมดนี้ก็ต้องเกิดจากความคิดเชิงบวก และสิ่งนี้จะทำให้ภาษีเกินเป้า ข้อนี้เป็นข้อที่สรุปได้ดีที่สุด ส่งผลต่อองค์กรในทางอ้อม เมื่อเจ้าหน้าที่ได้ องค์กรก็ได้เช่นกัน
5	การพัฒนาบุคลากรจะทำให้เป็นคนใฝ่รู้ที่จะไปเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อมาใช้กับงาน และกรมเสริมเรื่อง KM เรื่องระเบียบแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ เป็นการ Upgrade ตลอดเวลาเป็นการเสริมให้คนที่มีคุณภาพอยู่แล้วมีคุณภาพเพิ่มขึ้น จะทำให้การจัดเก็บภาษีอยู่	คล้ายคำถามข้อ 4 สิ่งที่จะเป็นค่าตอบแทน ต้องตอบสนองปัจจัยพื้นฐาน สิ่งที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจคือ Carrier path เส้นทางชีวิตของการทำงาน ถ้าเขาเห็นความชัดเจนในอาชีพการงาน จะทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาการทำงาน ถ้ารู้เส้นทางอาชีพที่แน่นอนเขาจะอยู่กับองค์กรอย่างแน่นอน จาก	มีผลต่อการเก็บได้เกินเป้าอยู่แล้ว ในการทำให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ แต่กรมสรรพากรไม่ได้แข่งขันกับใคร เพียงแต่เป็นหน่วยงานต้นแบบ ให้องค์กรอื่น เห็นว่า การทำองค์กรให้มีระบบอย่างนี้ มีการพัฒนาอย่างนี้ มีความโปร่งใส มีความชัดเจนในเส้นทางของชีวิต ถือว่า เป็น ต้นแบบ ของหน่วยงานราชการอื่น และคนที่มีคุณภาพเขา

	บนความเป็นมาตรฐานเหมือนกันหมดทั่วประเทศ ผู้เสียภาษีจะมีความพึงพอใจกับการทำงานของบุคลากรที่มีศักยภาพมีมาตรฐาน	ประเด็นเรื่ององค์กรอิสระอย่างศาลเรื่องของเงินเดือนที่สูงกว่าหน่วยงานอื่นๆ ไม่ใช่ประเด็น	สร้างนวัตกรรมของเขาได้เอง เมื่อเขาทำงานเขาจะคิดวิธีเปลี่ยนแปลงการทำงานของเขา ให้ดีขึ้นกว่าเดิมตลอดเวลา เป้าหมายในการจัดเก็บภาษีถ้าเราไปหาข้อแก้ตัว ว่าเศรษฐกิจไม่ดีเลยจัดเก็บไม่ได้ มันไม่ใช่ ถ้าช่วงที่ไม่ดีเราก็ควรวางแผนว่าจะไปจัดเก็บจากที่ไหน จะทำอย่างไร ต้องกลับมาดูตัวเองว่า เราเก็บครบถ้วนหรือยัง

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

คนที่	การพัฒนาบุคลากร	การรักษาบุคลากร	การสร้างความได้เปรียบ
5 (ต่อ)			ถ้ายังไม่ครบถ้วน จะนำเศรษฐกิจมาอ้างไม่ได้ เพราะในขณะที่เศรษฐกิจดีคุณอาจปล่อยปะละเลยมีคนที่ไม่เสียภาษีอยู่กลุ่มหนึ่ง ถ้าเศรษฐกิจไม่ดี คุณก็ต้องงดเก็บคนที่อยู่ในระบบ ออกไปเก็บคนที่อยู่นอกระบบ เราต้องเพิ่มประสิทธิภาพด้วย และหาจุดอ่อนของตัวเราเอง ในกรณีที่สภาวะเศรษฐกิจดี เราไปเก็บคนที่อยู่นอกระบบ ก็จะทำให้ภาษีล้น แต่ถ้าสภาวะเศรษฐกิจไม่ดี เราไปดึงคนที่อยู่นอกระบบเข้ามา มันจะกลายเป็น (Performance) ผลงานของกรมสรรพากร เจ้าหน้าที่จะมีความสุข เพราะเขาได้ทำงานท้าทาย และเกิดความเป็นธรรมกับผู้เสียภาษีในระบบ ว่าเราเก็บภาษี

			เป็นธรรมทั่วถึง
6	การทำงานมีกฎระเบียบกำกับการปฏิบัติงาน แต่เรื่องแนวปฏิบัติจะมีปัญหาค่อนข้างมาก จะต้องมีมาตรฐานเดียวกัน มีแนวปฏิบัติเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และมีระเบียบที่ชัดเจนเจ้าหน้าที่จะปฏิบัติงานได้ดีขึ้น	ประเด็นข้อคำถามนี้เห็นด้วยมาก ๆ กรมเราควรออกจากระบบปัจจุบัน ไปอยู่อย่างระบบของศาล เพราะกรมเรามีความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และมีแรงจูงใจสูงที่เจ้าหน้าที่จะพบสิ่งล่อตาล่อใจเหมือนอัยการ และศาล ที่มีเงินเดือนสูง ๆ เพื่อให้เขาปฏิบัติหน้าที่ ให้อยู่ในกรอบ	การส่งเสริมให้คนมีสมรรถนะควรเป็นทั้งสมรรถนะในการทำงาน ทักษะ มีส่วนทำให้จัดเก็บภาษีได้เพิ่มขึ้น ถ้าเจ้าหน้าที่มีสามารถในการคิดวิเคราะห์ ก็จะเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างแน่นอน มีระบบอิเล็คทรอนิกส์มาช่วยในการทำงาน จะทำงานได้อย่างมี

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

คนที่	การพัฒนาบุคลากร	การรักษาบุคลากร	การสร้างความได้เปรียบ
6 (ต่อ)	ผู้เสียภาษีสมัครใจเสียภาษีมากขึ้น เราจัดเก็บได้เพิ่มขึ้น ด้านเจ้าหน้าที่มั่นใจ ด้านผู้เสียภาษีได้รับการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน การมอบหมายงาน การโยกย้ายเจ้าหน้าที่ไม่มีผู้มารับงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้เลยโดยมีคู่มือในการปฏิบัติงาน	ซึ่งกรมก็มีนโยบายที่จะไปเป็นองค์กรอิสระ แต่ยังไม่สามารถทำได้ เมื่อเป็นองค์กรอิสระ จะคล่องตัวสูงขึ้น เพราะนโยบายของกรม เรามิได้มีแต่ การจัดเก็บภาษีอย่างเดียว ใช้กระตุ้นเศรษฐกิจด้วย ใช้ควบคุมการใช้จ่ายด้วย ถ้าเป็นองค์กรอิสระ คงควบคุมนโยบาย เหล่านี้ได้ยาก บางครั้งเราต้องลดภาษี เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ถ้ามีการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น เช่นองค์กรศาล การทุจริต คอรัปชั่นก็จะไม่เกิดขึ้น เจ้าหน้าที่จะมีระเบียบวินัยมากขึ้น การปฏิบัติต่อผู้รับบริการก็จะดีขึ้น เขาจะรักองค์กร และคิดว่าจะมีความเจริญก้าวหน้า จะเกิดความเต็ม	ประสิทธิภาพ ผู้เสียภาษีได้รับประโยชน์แน่นอน อาทิ กรมเรามีนวัตกรรม ระบบ e-taxinvoice เรามีฐานข้อมูล ใครขาย ใครซื้อ เราไม่ต้องไปตรวจกระดาษ สามารถดึงข้อมูลในระบบมาตรวจสอบได้ทันที การจัดการระบบภายในของเรายิ่งมีประสิทธิภาพ มากขึ้น เจ้าหน้าที่ทำงานได้รวดเร็วขึ้น ไม่ต้องขอเอกสารจากผู้เสียภาษี เจ้าหน้าที่มีความสุขกับการทำงานมากขึ้น

		ใจในการบริการ และบริการผู้เสียภาษีอย่างถูกต้อง และยุติธรรม เขาจะรู้ยินดีและอยากเสียภาษีกับเรา หน่วยงานของเราจะมีปัญหาในกรณี ที่ผลตอบแทนไม่สัมพันธ์กับภาระงานเป็นอย่างมาก เมื่อเทียบกับ สตง. แต่มีค่าตอบแทนมากกว่า กรมสรรพากรลักษณะงานยากกว่า แต่มิสามารถได้ค่าตอบแทน อย่างเขา	

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

คนที่	การพัฒนาบุคลากร	การรักษาบุคลากร	การสร้างความได้เปรียบ
7	เรื่องการสอนงาน จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง สำคัญมาก เจ้าหน้าที่ได้รับความรู้ในเนื้องานของเขา จะเกิดการในการจัดเก็บอย่างแน่นอน ผู้เสียภาษีรู้ในสิ่งที่ถูกต้อง เวลามาสอบถามเจ้าหน้าที่ ก็จะได้รับคำตอบอย่างเดียวกัน เป็นมาตรฐานเดียวกัน ผู้เสียภาษีจะไม่สับสนในคำตอบ จะรู้สึกยุติธรรม และเต็มใจเสียภาษีมากขึ้น เพราะรู้ว่าภาษีที่เสียไปแล้วถูกต้อง	ความก้าวหน้าในอาชีพ (Carrier path) แน่นอนต้องชัดเจน เพราะถ้าไม่ชัดเจนคนก็จะเกิดความกังวล ท้อแท้ ขอย้ายหนีไปหมด การจ่ายค่าตอบแทนมากกว่าองค์กรอื่น จะส่งผลต่อการแน่นอน เพราะจะทำให้คนอย่างมาอยู่ อยู่แล้วจะตั้งใจทำงานเหมือนกรณีที่อยากเข้าระบบตุลาการ เพราะสวัสดิการเยอะ เงินเดือนเยอะ เราอยากทำให้เรียนมาแล้วอยากเข้ากรมสรรพากร เงินเดือนขององค์กรเราจะสามารถหลุดจาก อกพ. ได้หรือ จะได้อยากเข้า เมื่อเงินเดือนดี จะส่งผลให้ได้คนที่ดีคนที่เก่ง พอเขามาจะทำให้ภาษี	ถ้าคนมีสมรรถนะเขาจะแข่งขันกันเองอยู่แล้ว เมื่อองค์กรเรามีคนเก่ง องค์กรก็จะมีชื่อเสียง ผู้บริหารในกระทรวงมากจากคนกรมสรรพากรเยอะ เนื่องจากกรมสรรพากรมีแต่คนดี ๆ คนเก่ง ๆ ทั้งนั้นเลย ส่วนการคิดบวก มันจะดีกับทั้งตัวเอง ผู้เสียภาษี และองค์กรอยู่แล้ว เพราะเราคิดบวก ความรู้สึกที่จะทำงานร่วมกัน ระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้เสียภาษีมันจะดี และยิ่งถ้าผู้เสียภาษีคิดบวกกับกรมสรรพากรยิ่งดี เขาจะรู้สึกทั่วถึงเป็นธรรม จะมีความรู้สึกเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ นวัตกรรมแน่นอนเราต้องตามให้ทันโลก ซึ่งตอนนี้ผู้เสียภาษีติดต่อ

		ขึ้นแน่นอน	เข้ามา หน่วยงานเราไม่สามารถรับได้ เนื่องจาก เครื่องคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานเรามาตรฐานต่ำกว่าเครื่องของผู้เสียภาษี ทำให้ผู้เสียภาษีร้องเรียนเข้ามามาก ซึ่งทำให้ไม่เกิดความสะดวกสบายแก่ผู้เสียภาษีเป็นอย่างมาก

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

คนที่	การพัฒนาบุคลากร	การรักษาบุคลากร	การสร้างความได้เปรียบ
8	ความรู้ การปรับเปลี่ยนของโลกาภิวัตน์ มีอยู่ตลอดเวลา กฎหมายใหม่ การบริการใหม่ มีเทคโนโลยีในการบริการผู้เสียภาษี ถ้าเราไม่พัฒนาคน ไม่มีการอบรม ไม่มีการสอนงาน จะตอบโจทย์เรื่องการจัดเก็บไม่ได้ เพราะเราไม่รู้เท่าทันผู้เสียภาษี การมอบหมายงานใหม่ เมื่อบุคลากรพร้อม ก็จะเป็นการท้าทายความสามารถ เป็นการเพิ่มศักยภาพ จะส่งผลต่อการจัดเก็บภาษีอย่างแน่นอน	บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญขององค์กร บุคลากรที่มีความพร้อม ต้องสนับสนุนให้มีความก้าวหน้า โดยมีรางวัลให้ ตามที่กล่าวมาแล้ว ด้วยข้อจำกัดเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างศาล หรือมีเงินอื่น ๆ เข้ามา เขาจึงสามารถจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ และสามารถทำได้รวดเร็ว มากกว่าข้าราชการพลเรือน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น การรักษาบุคลากรของเราก็ต้องทำให้ได้ภายใต้ข้อจำกัด ประเด็นความก้าวหน้า ต้องทำให้เกิดความชัดเจน มีเส้นทางก้าวหน้าที่แน่นอน ว่าลักษณะงานแบบนี้	เรื่องนวัตกรรม เรื่อง R&D เป็นเรื่องสำคัญ แนวคิดที่จะสร้างนวัตกรรม เมื่อมีปัจจัยภายนอกที่มีผลมากระทบ เราต้องปรับตัวให้เข้ากับปัจจัยภายนอกภายในที่มากระทบ สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ที่เรียกว่า ไคเซน สิ่งเหล่านี้ ต้องมาจากการส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะ ศักยภาพในแง่ของการเปลี่ยนแปลง เติบโตต่าง ๆ เมื่อบุคลากร รู้ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน รู้จักคิดบวก มีการเสริมสมรรถนะ วิเคราะห์ และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ จะส่งเสริมการจัดเก็บ

		แบบนี้ จะมีเส้นทางอนาคตแบบใด การให้รางวัล การสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่ง ต้องทำให้ชัดเจน เพื่อให้เข้าไปถึง เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ตรงนั้นให้ได้ ถ้าเราขาดสิ่งนั้น ก็จะรักษาบุคลากรไว้ไม่อยู่ ทุกคนจะไม่รักองค์กร จะไปอยู่ที่อื่น หรือแม้กระทั่ง สวัสดิการในเรื่องต่างๆ ที่เป็นเรื่องของปัจจัยสี่ ต้องตอบสนอง ให้เขาสามารถอยู่ได้	อย่างแน่นอน ไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บภาษี การให้บริการผู้เสียภาษี เมื่อเราเข้าใจเขา เขาเข้าใจเรา สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี องค์กรมีการเติบโต

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

คนที่	การพัฒนาบุคลากร	การรักษาบุคลากร	การสร้างความได้เปรียบ
9	การทำงานตามปกติมีระเบียบปฏิบัติอยู่แล้ว แต่บางครั้งการตีความไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน กรณีการจัดเก็บผู้เสียภาษีจะมีปัญหาว่า ติดต่อกับหน่วยงานนี้บอกทำได้ ติดต่ออีกหน่วยงานบอกทำไม่ได้ ผิด ถ้ามีคู่มือในการจัดเก็บก็จะเกิดมาตรฐานเดียวกัน ผู้เสียภาษีก็จะสมัครใจเสียภาษีมากขึ้น เราสามารถจัดเก็บภาษีได้มากขึ้น เพราะมีแนวปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน การมอบหมาย	ตอนนี้กรมกำลังพยายามจะทำตำแหน่งตรวจสอบ เพราะหน่วยงานอื่นไม่มีตำแหน่งนี้ แต่ในแง่มุมของผู้เชี่ยวชาญมองว่าค่าตอบแทนในรูปของค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก กรมอยากทำค่าเช่าที่พักแต่ติดระเบียบบางประการอยู่ โดยเฉพาะกรุงเทพมหานคร เจ้าหน้าที่ในกทม.มีค่าใช้จ่ายสูง ถ้าเราช่วยในเรื่องนี้ได้อย่างน้อยเขาจะมีขวัญและกำลังใจ เมื่อเกิดขวัญกำลังใจเขาก็จะมุ่งมั่นในการจัดเก็บภาษี ถ้าเราพิจารณาเรื่องค่ารักษาพยาบาลที่นอกเหนือจากที่รัฐจ่าย อาจจะเป็นในแง่การ	เจ้าหน้าที่ที่รู้จักค้นหาวิธีการจัดเก็บ วิธีการให้บริหารใหม่ ๆ เมื่อเราปรับปรุงเปลี่ยนแปลง คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ จะสร้างการให้บริการใหม่ ๆ ที่ดีขึ้น อย่างในงานจัดเก็บ ถ้ามีระบบรวบรวมข้อมูลไว้ มีการวิเคราะห์ข้อมูลให้จะทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น ถ้าเรามีเทคโนโลยีมาช่วยเราเราจัดเก็บภาษี ขยายฐาน องค์กรเราเติบโต เราสามารถเก็บภาษีจากผู้ที่อยู่นอกระบบได้เร็วขึ้น

	งานก็มีผลต่อการจัดเก็บ เมื่อเจ้าหน้าที่โอนย้ายงาน เจ้าหน้าที่ที่มาใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันที โดยมีคู่มือการทำงานว่าทำอย่างไร มีการมอบหมายเพื่อให้ทราบขอบข่ายของงานที่จะต้องปฏิบัติอย่างชัดเจน	ประกันสุขภาพหมู่ของแต่ละหน่วยงานเพื่อจ่ายส่วนต่างที่รัฐไม่คุ้มครอง เขาไม่ต้องกังวลเรื่องการเจ็บไข้ได้ป่วย การทำงานของเจ้าหน้าที่ก็จะดีขึ้น เกิดศักยภาพมากขึ้น ผลจัดเก็บจะได้มากขึ้น และทำให้คนรักองค์กรมากขึ้น เพราะองค์กรดูแลเจ้าหน้าที่ยามเจ็บไข้	

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

คนที่	การพัฒนาบุคลากร	การรักษาบุคลากร	การสร้างความได้เปรียบ
10	การอ่านและทำความเข้าใจกับคู่มือไม่ใช่เรื่องง่าย การมอบหมายงานมันก็มีอยู่แล้วเร็วกว่าการอบรม ระบบสอนงานน่าจะ Work มากกว่า สอนงานจะทำให้เจ้าหน้าที่รู้วิธีที่จะคุยกับผู้เสียภาษีอย่างไร หรือจะไปจัดเก็บที่ไหน อย่างไร ผู้เสียภาษีก็จะยอมรับเพราะเขาเข้าใจ จะลดปัญหาขัดแย้งไปได้อย่างมากและจะเข้ามาสู่ระบบการจัดการภายในจะดีขึ้น	ตามความเห็นแล้ว น่าจะมีสิ่งนั้นมากกว่า แต่องค์กรของเราไปรวมกับข้าราชการพลเรือนจึงต้องใช้ระเบียบเดียวกัน ต้องอยู่กับกลุ่ม กรมพยายามที่จะผลักดัน ถ้ามีสิ่งเหล่านั้นแล้วแน่นอนทุกคนอยากอยู่ อยู่แล้วมีความสุข เห็นเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจนจะทำให้เขาอยากอยู่	กรมเคยทำ แต่จะเป็นการแข่งขันในการปฏิบัติงานมากกว่า แม้แต่ทุกวันนี้ก็มีการใช้ตัวชี้วัดในการจัดเก็บภาษี เป็นเปอร์เซ็นต์ โดยแยกเป็นพื้นที่ การฝึกให้เจ้าหน้าที่คิดบวก เป็นความจำเป็นเลยสำหรับเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานอยู่หน่วยงานนี้ ต้องคิดบวกไว้ก่อนเน้นมาก ๆ เพราะเป็นการตรวจระดับประเทศ อาทิ รัฐมนตรี ต้องเข้ามาตรวจสอบที่นี่หมด จึงต้องยืนอยู่ในจุดที่คิดบวกให้ได้ ถ้าแบ่งพวกเมื่อใดจะโดนทันที เพราะหน่วยตรวจสอบนี้เป็นหน่วยที่อยู่ตรงกลาง อย่างไรก็ตาม อย่ามองว่า

	เพราะคนเดินในทางที่ถูก		เขาเป็นผู้ร้าย จะคอยย้ำเตือนเจ้าหน้าที่ตลอดเวลาที่มีการประชุม ว่าอย่ามองผู้เสียภาษีในแง่ลบ ควรให้โอกาส มิฉะนั้นทำงานไม่ได้ ต้องมองว่าเป็นเพื่อนกันก่อน และเมื่อเขาทราบว่าเรามองเขาแบบบวก เขาก็จะอยากมาก เพราะมาแล้วรู้สึกว่าเขาไม่ถูกกดดัน ส่วนกรณีนวัตกรรมหน่วยงานเราคิดไว้เยอะแยะไปหมด แต่กว่าจะเสนอกว่าจะผ่านกลายเป็นสิ่งเก่าไป จนคนลืมไปว่า

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

คนที่	การพัฒนาบุคลากร	การรักษาบุคลากร	การสร้างความได้เปรียบ
10 (ต่อ)			มีนวัตกรรมเกิดขึ้น มีอุปสรรคมากมาย อุปกรณ์ขอไม่ได้ เพราะข้อจำกัดจากงบประมาณที่ได้รับ แล้วจะสร้างนวัตกรรมได้อย่างไร
11	การทำคู่มือดี ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ เมื่อคนนี้ออกไปแล้วคนใหม่เข้ามาก็มีคู่มืออ่าน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การอบรมจะได้ความรู้พื้นฐาน การสอนงาน หรือสัมมนาแบบปฏิบัติการ หรือการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	มีแน่ ๆ ถ้าเขาได้รับการส่งเสริมให้ก้าวหน้า เขาก็อยากอยู่ในองค์กร มี Carrier path เขาจะรู้ว่าต่อไปเขาจะไปอยู่ในจุดไหน ทุกคนก็จะอยากอยู่ เพราะเมื่อเข้ามาในสรรพากรแล้วทุกคนก็มีความรักในองค์กรด้วยกัน ทั้งนั้น แต่เมื่อเขารักโดยการขยันตั้งใจทำงานแล้วเขาไม่ได้รับผลตอบแทนที่คุ้มกับความรักองค์กรที่เขาทุ่มเทไป ก็จะ	ฝึกให้คนคิดบวก จะทำให้เจ้าหน้าที่คิดว่าจะทำอย่างไรให้ดีขึ้นบางครั้งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบไม่ได้มองผู้เสียภาษีในแง่บวก มักจะมองในแง่ลบว่าเขามีเจตนาที่จะไม่เสียภาษี แต่ถ้าเรามองว่าเขาไม่เสียภาษีเพราะอะไร เพาะเขาไม่มีความรู้ เขาไม่มีเงินจากการขาดทุนจริง ๆ ถ้าเราจะเก็บภาษีให้เกินเป้าเราต้องมีทัศนคติที่ดีกับผู้เสียภาษี คือมองว่าผู้เสียภาษีเป็น

	การสอนงานแบบ On the job training เวลาเจอปัญหาก็ร่วมกันแก้ไขปัญหาไปพร้อมกัน ความแข็งแกร่งของเจ้าหน้าที่ที่จะสามารถไปเผชิญผู้เสียภาษีจะมีเกิดขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาได้ จะส่งผลในการจัดเก็บให้ได้เกินเป้า	หมดกำลังใจที่จะอยู่ กรณีคนรุ่นใหม่ถ้าเขามีทางไปเขาก็จะไป ดังนั้นถ้าเราจะไม่ให้คนรุ่นใหม่ไปเราต้องสร้างให้เขารักองค์กรและถ้าเขารู้ว่าเขาอยู่ตรงนี้อีก 5 ปีเขาจะไปอยู่ตรงไหน และมีความโปร่งใสในการเลื่อนระดับเขาจะอยู่ ผู้เสียภาษีจะได้รับประโยชน์จากการรักองค์กรของเจ้าหน้าที่อยู่แล้ว เพราะเขาจะทำทุกอย่างให้องค์กรเกิดภาพลักษณ์ที่ดี ไม่อยากไปไหน	ลูกค้า ไม่ใช่มองว่าเราเป็นเจ้านายจะคอยจับผิดเขาตลอด ต้องให้ความสำคัญกับเขา ต้องเข้าใจธุรกิจของเขา รู้เท่าทันธุรกิจของเขา ไม่ใช่ไปบอกว่าเขาต้องทำตามเรา และสิ่งสำคัญในตอนนี้คือโลกไปไวมาก เจ้าหน้าที่ของเราขาดอาวุธที่จะไปตรวจดูเขา แล้วเราก็ขาดการพัฒนาให้รู้เท่าทันธุรกิจเขา ขณะนี้คนหลบภาษี ทำให้คนที่เสียภาษีไม่อยากเสียภาษีเพราะคนหลบไม่ต้องเสียอะไร คนเสียเลยไม่สมัครใจที่จะเสียภาษี

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

คนที่	การพัฒนาบุคลากร	การรักษาบุคลากร	การสร้างความได้เปรียบ
		เหมือนการสร้างแบรนด์ กรมสรรพากรควรสร้างแบรนด์ให้คนที่มองกรมสรรพากรว่าคนที่เก็บภาษีมีการ ซื่อสัตย์ ทำเพื่อหลวง เก็บเงินเพื่อหลวง	คนที่อยู่ในระบบ ก็จะโดนตรวจอยู่เรื่อย ๆ คนที่หลบก็ไม่ต้องเสียอยู่นั้น จึงต้องพยายามนำคนเข้ามาในระบบให้ได้ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนา และเจ้าหน้าที่ต้องเพิ่มศักยภาพในการคิดวิเคราะห์ให้มาก ๆ
12	การพัฒนาบุคลากร คู่มือในการทำงาน การจัดอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ ได้รับความรู้ใหม่ ๆ จากวิทยากร เจ้าหน้าที่บางท่าน ทำงานดี แต่บางประเด็นไม่แตกฉาน ไม่แน่ใจว่าถูกต้อง แต่พอมาอบรมจะได้ประโยชน์	การรักษาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะบางครั้ง เมื่อกรมได้คนมามีการสอนงานอย่างดี ถ้าไม่มีการรักษา ที่อื่นที่ให้ค่าตอบแทนมากกว่า เขาก็ไปหมด แต่ปัจจุบันนี้ นิติกรได้รับค่าตอบแทนในรูปของเงินประจำตำแหน่ง ก็สามารถทำให้เขาอยู่ในองค์กรเรา	การฝึกให้คิดบวก หรือการสร้างนวัตกรรม อย่างน้อยหน้าที่สามารถคิดวิเคราะห์อะไรได้มากกว่าเดิม ที่ไม่ได้มีการฝึก เจ้าหน้าที่มีอะไรดีขึ้น ผู้เสียภาษีจะได้รับประโยชน์อยู่แล้ว อย่างน้อยที่สุด ในเรื่องความถูกต้องความเป็นธรรม ถ้าเจ้าหน้าที่คิด

	จากสิ่งนี้ เพราะสามารถถามวิทยากรได้ จึงมีผลให้เกิดการในการจัดเก็บภาษีให้เกินเป้าหมาย การจัดเก็บภาษีจะเป็นการจัดเก็บที่ถูกต้อง สมบูรณ์ ตรงตามตัวบทกฎหมายที่ออกมาบังคับใช้ สร้างความเป็นธรรม	ได้ระดับหนึ่ง และถ้ามีการส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน และเขาเห็นความก้าวหน้าของตัวเองว่าเป็นอย่างไร เขาก็จะอยากอยู่กับเรา รักองค์กรของเรา เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ลดการโยกย้ายไปองค์กรอื่นได้	บวก จะมองหน่วยงานดีขึ้นในทางบวก ขณะเดียวกันผู้เสียภาษีก็จะเกิดมุมมองที่ดีว่ากรมสรรพากรเป็นหน่วยงานที่ดี เป็นหน่วยงานที่ถูกต้อง และจะเกิดภาพลักษณ์ที่ดี ประเด็นการขัดแย้งก็จะลดลง การที่ผู้เสียภาษีไม่เสียภาษีอาจเกิดจากความไม้รู้ หรือไม่มีเงินเสียภาษี ก็ควรเจรจากันมากกว่าจะใช้แต่ระเบียบ มาบังคับว่าผู้เสียภาษีกระทำความผิด องค์กรก็จะมีภาพบวก

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

คนที่	การพัฒนาบุคลากร	การรักษาบุคลากร	การสร้างความได้เปรียบ
13	การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องของความรู้ที่ใช้ในการทำงาน จะเกี่ยวกับระเบียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้รู้ระเบียบ แนวปฏิบัติ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อเขาจะได้ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ การสอนงานเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่ทำให้สามารถเรียนรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ปัจจุบันมีระบบพี่เลี้ยง มีหัวหน้าทีมย่อย	ต้องมีระบบและชัดเจนอย่างแน่นอน อาทิ ก่อนจะได้ขึ้นเป็นรองอธิบดี ต้องผ่านตำแหน่งสรรพากรพื้นที่ (สท.) ก่อน ถ้าเขาสามารถมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างชัดเจน และมีระบบที่แน่นอน เขาก็จะมุ่งมั่นตั้งใจทำงานเพื่อเดินไปตามเส้นทางในอนาคตที่เขามุ่งหวังว่าจะเป็น ซึ่งความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานก็จะส่งผลกับยอดจัดเก็บอย่างแน่นอน	เราควรทำให้เจ้าหน้าที่ของเราคิดบวก เพราะเขาจะได้อยากทำงานมากขึ้น ขยันมากขึ้น อยากบริการผู้เสียภาษี กรณีนวัตกรรมยกตัวอย่างได้ชัดเจน จากการทำใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์ มีผลเลยเนื่องจากแต่ก่อนอธิบดีให้ทำรายงานผลและระบุเลขประจำตัวผู้เสียภาษี เรื่องนี้กระทบคนหมู่มาก จะเกิดแรงต้าน เพราะมีการยกเว้นบางคน เพราะบอกว่าไม่ใช่ผู้ประกอบการ ไม่ต้องระบุเลขประจำตัว ถ้าเป็นใบกำกับอิเล็คทรอนิกส์เมื่อไหร่มันจะไป

	ทีมใหญ่ คอยดูแลอยู่ ซึ่งเป็นระบบที่ได้ผล การจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานจะทำให้เร็วขึ้น ให้ความรู้แก่ผู้เสียภาษีในสิ่งที่ถูกต้อง แนวโน้มของกรมการให้ความรู้คำแนะนำ ที่ผู้เสียภาษีปฏิบัติได้ถูกต้อง เป็นการสร้างความสมัครใจให้ผู้เสียภาษี ให้เขาเข้ามาอยู่ในระบบ ปัจจุบันการตรวจกำกับดูแลเป็นการไปดู		โดยระบบไม่มีข้อยกเว้นเลย อีกประเด็นที่เห็นประโยชน์อย่างมาก คือเราดูแลธุรกิจรายใหญ่ ๆ หากเรามีข้อมูลในเรื่องระเบียบใหม่ ๆ แล้วส่งไลน์เข้าแต่ละกลุ่มธุรกิจจะก่อให้เกิดประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง ผู้เสียภาษีมีปัญหาอะไรก็ปรึกษาเจ้าหน้าที่ในไลน์กลุ่ม สามารถให้ความรู้แก่ผู้เสียภาษีได้ ผู้เสียภาษีจะพอใจอย่างยิ่ง

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

คนที่	การพัฒนาบุคลากร	การรักษาบุคลากร	การสร้างความได้เปรียบ
13 (ต่อ)	สภาพข้อเท็จจริงของผู้เสียภาษีในลักษณะการให้คำแนะนำ ทำให้การตรวจทำได้ครอบคลุม และจำนวนรายมากขึ้นกว่าเดิม ผู้เสียภาษีไม่หายไปจากระบบและมีความเข้าใจกรมสรรพากรมากขึ้น มีผลให้กรมยั่งยืนในอนาคต ส่งผลให้ระบบภายในของกรมสรรพากรมีกระบวนงานที่สั้นลง		

สรุปผล การพัฒนาด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ มีกรอบ แนวปฏิบัติ สามารถทำงานได้ง่าย ส่งผลให้ผู้เสียภาษีพึงพอใจไม่หายไป

จากระบบและมีความเข้าใจกรมสรรพากรมากขึ้น มีผลให้กรมยั่งยืนในอนาคต การรักษาบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า เมื่อมีการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมจะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรักในองค์กร ยอมทำงานให้องค์กร ตั้งใจทำงานและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร จะส่งผลให้ข้าราชการโอนย้ายน้อยลง และการสร้างคนให้มีศักยภาพ เห็นว่า เมื่อเจ้าหน้าที่มีศักยภาพจะสามารถดึงคนนอกระบบเข้ามาอยู่ในระบบใบกำกับปลอมจะน้อยลง องค์กรเป็นมาตรฐาน

ส่วนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับการยืนยันผลสรุปการวิจัยของพนักงานที่จะเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากร

จากการนำแบบสอบถามไปทดสอบผู้มีความสามารถสูง ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1-3 จำนวน 13 แบบ สำหรับข้อมูลทั่วไปปรากฏว่า

ตารางที่ 4-37 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	อันดับ
ชาย	5	38.47	2
หญิง	8	61.53	1
รวม	13	100.0	

จากตารางที่ 4-37 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.53 เป็นชาย คิดเป็นร้อยละ 38.47

ตารางที่ 4-38 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	อันดับ
18-28 ปี		-	
29-39 ปี	9	69.24	1
40-50 ปี	2	15.38	2
50 ปีขึ้นไป	2	15.38	2

รวม	13	100.0	

จากตารางที่ 4-38 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม มีอายุระหว่าง 29-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 69.24 อายุระหว่าง 40-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.38 อายุมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.38

ตารางที่ 4-39 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	**จำนวน (คน)**	**ร้อยละ**	**อันดับ**
โสด	8	61.53	1
สมรส	5	38.47	2
หย่าร้างหรือหม้าย	-	-	
รวม	13	100.0	

จากตารางที่ 4-39 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่สถานะโสด คิดเป็นร้อยละ 61.53 สถานะสมรส ร้อยละ 38.47

ตารางที่ 4-40 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

ระดับการศึกษา	**จำนวน (คน)**	**ร้อยละ**	**อันดับ**
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	
ปริญญาตรี	4	30.76	2
ปริญญาโท	9	69.24	1
ปริญญาเอก	-	-	
รวม	13	100.0	

จากตารางที่ 4-40 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 30.76 ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 69.23

ตารางที่ 4-41 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ	อันดับ
นิติกร	-	-	
นักวิชาการสรรพากร	-	-	
นักวิชาการภาษี	-	-	
นักตรวจสอบ	13	100.0	1
ตำแหน่งอื่นๆ	-	-	
รวม	13	100.0	

จากตารางที่ 4-41 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่ง ตำแหน่งนักตรวจสอบ คิดเป็นร้อยละ 100.0

ตารางที่ 4-42 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับของตำแหน่งงาน

ระดับของตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ	อันดับ
ระดับปฏิบัติการ	-	-	
ระดับชำนาญการ	10	76.92	1
ระดับชำนาญการพิเศษ	3	23.08	2
รวม	13	100.0	

จากตารางที่ 4-42 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม มีระดับของตำแหน่งงานเป็นระดับชำนาญการ คิดเป็นร้อยละ 76.92 ระดับชำนาญการพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 23.08

ตารางที่ 4-43 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงาน

อายุงานในการรับราชการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	อันดับ
น้อยกว่า 5 ปี		-	
5-10 ปี	2	15.38	3

11-15 ปี	7	53.86	1
มากกว่า 16 ปี	4	30.76	2
รวม	13	100.0	

จากตารางที่ 4-43 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม มีอายุงานในการรับราชการ 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.38 อายุราชการ 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.86 อายุราชการ 16 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 30.76 โดยสามารถแยกความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการด้านต่าง ๆ ต่อบุคคลในองค์กร ได้ดังนี้

ตารางที่ 4-44 การบริหารจัดการสรรพากร

การบริหารจัดการสรรพากร	**ระดับดีมาก ร้อยละ**	**ระดับดี ร้อยละ**	**ระดับปานกลาง ร้อยละ**
กิจกรรมสนองภาระงาน	76.92	23.08	-
กระบวนการ พัฒนาการจัดการ	76.92	23.08	-
หลักในการถ่ายทอด	76.92	7.69	15.39
แผนปฏิบัติราชการ	76.92	23.08	-

จากตารางที่ 4-44 พบว่าการบริหารจัดการสรรพากร ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า กิจกรรมสนองต่อภาระงาน กระบวนการพัฒนาการจัดการ การมีหลักในการถ่ายทอด รวมถึงมีแผนปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 76.92 อยู่ในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 23.08 และคิดเป็นร้อยละ 7.69 อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 15.39

ตารางที่ 4-45 การสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากร	**ระดับดีมาก**	**ระดับดี**	**ระดับปานกลาง**

	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ
โอนย้ายข้าราชการจากหน่วยงานอื่น	76.92	15.39	7.69
โอนย้ายจากในสังกัด	76.92	15.39	7.69
บรรจุข้าราชการใหม่	76.92	23.08	-

จากตารางที่ 4-45 พบว่าการสรรหาบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า โอนย้ายข้าราชการจากหน่วยงานอื่น การโอนย้ายจากในสังกัด การบรรจุข้าราชการใหม่ อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 76.92 อยู่ในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 23.08 และคิดเป็นร้อยละ 15.39 อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 7.69

ตารางที่ 4-46 การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร	ระดับดีมาก ร้อยละ	ระดับดี ร้อยละ	ระดับปานกลาง ร้อยละ
นำคู่มือการทำงานมาใช้	84.62	7.69	7.69
อบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่ง	76.92	23.08	-
พัฒนางานโดยการสอนงาน	69.23	23.08	7.69
มอบหมายงานใหม่ที่ท้าทาย	76.92	15.39	7.69

จากตารางที่ 4-46 พบว่าการพัฒนาบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า การนำคู่มือการทำงานมาใช้ อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 84.62 การอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่ง การมอบหมายงานใหม่ที่ท้าทาย อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 76.92 และการพัฒนางานโดยการสอนงาน อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 69.23 อยู่ในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 23.08 คิดเป็นร้อยละ 15.39 และคิดเป็นร้อยละ 7.69 ระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 7.69

ตารางที่ 4-47 การให้รางวัลและการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

การให้รางวัลและการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	ระดับดีมาก ร้อยละ	ระดับดี ร้อยละ	ระดับปานกลาง ร้อยละ
การจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษา	76.92	15.39	7.69
การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน	84.62	7.69	7.69
การจัดสรรตำแหน่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้น	100	-	-
การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ	92.31	7.69	-

จากตารางที่ 4-47 พบว่าการให้รางวัลและจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า การจัดสรรตำแหน่งต่างๆ เพิ่มขึ้น อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 100 การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 92.31 การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 84.62 การจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษา อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 76.92 อยู่ในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 15.39 และคิดเป็นร้อยละ 7.69 ระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 7.69

ตารางที่ 4-48 การรักษาบุคลากร

การรักษาบุคลากร	ระดับดีมาก ร้อยละ	ระดับดี ร้อยละ	ระดับปานกลาง ร้อยละ
ความก้าวหน้าในสายงาน	69.23	23.08	7.69
การกำหนดสวัสดิการให้บุคลากร เพิ่มขึ้น	76.92	23.08	-
การจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรมากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ	84.62	7.69	7.69

จากตารางที่ 4-48 การรักษาบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า การจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรมากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 84.62 การกำหนดสวัสดิการให้บุคลากรเพิ่มขึ้น อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 76.92 ความก้าวหน้าในสายงาน อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 69.23 อยู่ในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 23.08 และ คิดเป็นร้อยละ 7.69 ระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 7.69

ตารางที่ 4-49 การสร้างคนให้มีศักยภาพ

การสร้างคนให้มีศักยภาพ	ระดับดีมาก ร้อยละ	ระดับดี ร้อยละ	ระดับปานกลาง ร้อยละ
หลักสูตรวิเคราะห์ สภาพเศรษฐกิจ	84.61	15.39	-
การฝึกทักษะปฏิบัติงาน	69.23	30.77	-
การหมุนเวียนหน้าที่การทำงานอย่างต่อเนื่อง	76.92	15.39	7.69
ฝึกอบรมให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ	76.92	23.08	-

จากตารางที่ 4-49 การสร้างคนให้มีศักยภาพ ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า การมีหลักสูตรวิเคราะห์ สภาพเศรษฐกิจ อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 84.61 การหมุนเวียนหน้าที่การทำงานอย่างต่อเนื่อง และการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 76.92 การฝึกทักษะปฏิบัติงาน อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 69.23 อยู่ในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 30.77 คิดเป็นร้อยละ 23.08 และคิดเป็นร้อยละ 15.39 ตามลำดับ อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 7.69

ตารางที่ 4-50 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	ระดับดีมาก ร้อยละ	ระดับดี ร้อยละ	ระดับปานกลาง ร้อยละ
ฝึกให้คนของกรมสรรพากรคิดบวก	84.61	15.39	-
ส่งเสริมให้ คนของกรมสรรพากรมีสมรรถนะ	76.92	23.08	-
ฝึกหัดให้เจ้าหน้าที่ทุกคน วิเคราะห์ PESTEL	84.61	15.39	-
ฝึกให้เจ้าหน้าที่ทุกคน นำจุดแข็งและโอกาส ใน PESTEL มากำหนดวิธีการและเป้าหมาย	84.61	15.39	-
สร้างนวัตกรรมการจัดการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา	76.92	23.08	-

จากตารางที่ 4-50 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ฝึกให้คนของกรมสรรพากรคิดบวก การฝึกหัดให้เจ้าหน้าที่ทุกคน วิเคราะห์ PESTEL และให้เจ้าหน้าที่ทุกคน นำจุดแข็งและโอกาส ใน PESTEL มากำหนดวิธีการและเป้าหมาย อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 84.61 การส่งเสริมให้ คนของกรมสรรพากรมีสมรรถนะ และการสร้างนวัตกรรมการจัดการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 76.92 อยู่ในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 23.08 และ

คิดเป็นร้อยละ 15.39

ตารางที่ 4-51 ด้านการเงิน

ด้านการเงิน	ระดับดีมาก ร้อยละ	ระดับดี ร้อยละ	ระดับปานกลาง ร้อยละ
เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านสามารถจัดเก็บหรือมีส่วนร่วมในการจัดเก็บภาษีได้ตามเป้าที่ตั้งไว้	76.92	15.39	7.69
เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านสามารถคืนภาษีหรือมีส่วนร่วมในการคืนภาษีได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	69.23	30.77	-

จากตารางที่ 4-51 ด้านการเงิน ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว สามารถจัดเก็บหรือมีส่วนร่วมในการจัดเก็บภาษีได้ตามเป้าที่ตั้งไว้ อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 76.92 เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว สามารถคืนภาษีหรือมีส่วนร่วมในการคืนภาษีได้ตามระยะเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 69.23 อยู่ในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 30.77 และคิดเป็นร้อยละ 15.39 อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 7.69

ตารางที่ 4-52 ด้านผู้เสียภาษี

ด้านผู้เสียภาษี	ระดับดีมาก ร้อยละ	ระดับดี ร้อยละ	ระดับปานกลาง ร้อยละ
เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะมีวิธีดูแลติดตามผู้เสียภาษีให้พึงพอใจ ในการที่จะเสียภาษีตลอดไป	76.92	23.08	-
เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะมีวิธีติดตามรักษา ให้ผู้เคยเสียภาษี ยังเสียภาษีเช่นเดิม	61.53	38.47	-

จากตารางที่ 4-52 ด้านผู้เสียภาษี ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว จะมีวิธีดูแล ติดตามผู้เสียภาษีให้พึงพอใจ ในการที่จะเสียภาษีตลอดไป อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 76.92 เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว จะมีวิธีติดตาม รักษา ให้ผู้เคยเสียภาษี ยังเสียภาษีเช่นเดิม อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 61.53 อยู่ในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 38.47 และคิดเป็นร้อยละ 23.08

ตารางที่ 4-53 ด้านการจัดการระบบภายใน

ด้านการจัดการระบบภายใน	ระดับดีมาก ร้อยละ	ระดับดี ร้อยละ	ระดับปานกลาง ร้อยละ
เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะมีวิธีการให้ผู้เสียภาษี เสียภาษีได้รวดเร็ว ถูกต้อง ตรงเวลา	76.92	23.08	-
เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านสามารถรู้สถานะของผู้เสียภาษี แม่นยำ และใช้เวลาน้อยในการติดตาม	76.92	23.08	-

จากตารางที่ 4-53 ด้านการจัดการระบบภายใน ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว จะมีวิธีการให้ผู้เสียภาษี เสียภาษีได้รวดเร็ว ถูกต้อง ตรงเวลา และเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว สามารถรู้สถานะของผู้เสียภาษี แม่นยำ และใช้เวลาน้อยในการติดตาม อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 76.92 อยู่ในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 23.08

ตารางที่ 4-54 ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร

ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร	ระดับดีมาก ร้อยละ	ระดับดี ร้อยละ	ระดับปานกลาง ร้อยละ
เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะสามารถเรียนรู้ร่วมไปกับการจัดการที่พัฒนาขึ้น	92.31	7.69	-
เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว กรมสรรพากรจะเป็นองค์กรจัดเก็บที่ ผู้เสียภาษีไว้วางใจและให้ความร่วมมือ (ภาพลักษณ์ดี)	84.61	15.39	-

จากตารางที่ 4-54 ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า

เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว จะสามารถเรียนรู้ร่วมไปกับการจัดการที่พัฒนาขึ้น อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 92.31 เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว กรมสรรพากรจะเป็นองค์กรจัดเก็บที่ ผู้เสียภาษีไว้วางใจและให้ความร่วมมือ (ภาพลักษณ์ดี) อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 84.61 อยู่ในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 15.39 และคิดเป็นร้อยละ 7.69

ตารางที่ 4-55 การเปรียบเทียบผลการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ

การพัฒนาบุคลากรสายจัดภาษีอากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง เชิงปริมาณ	**การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูงโดยนำเชิงปริมาณจากผู้ตอบแบบสอบถามแล้วมาทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร**
ด้านการจัดการ	**ด้านการจัดการ**
1. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	1. การสรรหาบุคลากร
2. การรักษาบุคลากร	2. การรักษาบุคลากร
3. การสรรหาบุคลากร	3. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตารางที่ 4-55 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากรสายจัดภาษีอากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง เชิงปริมาณ	**การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูงโดยนำเชิงปริมาณจากผู้ตอบแบบสอบถามแล้วมาทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร**
ด้านการเงิน	**ด้านการเงิน**
1. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	1. การบริหารจัดการสรรพากร
2. การสร้างคนให้มีศักยภาพ	2. การสร้างคนให้มีศักยภาพ
3. การบริหารจัดการสรรพากร	3. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
ด้านผู้เสียภาษี	**ด้านผู้เสียภาษี**
1. การสร้างคนให้มีศักยภาพ	1. การบริหารจัดการสรรพากร
2. การให้รางวัลและจูงใจให้ทำงาน	2. การพัฒนาบุคลากร
3. การบริหารจัดการสรรพากร	3. การให้รางวัลและจูงใจให้ทำงาน
4. การพัฒนาบุคลากร	4. การสร้างคนให้มีศักยภาพ
ด้านการจัดการระบบภายใน	**ด้านการจัดการระบบภายใน**

1. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	1. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร	**ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร**
1. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	1. การพัฒนาบุคลากร
2. การรักษาบุคลากร	2. การรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร	3. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากตารางที่ 4-55 พบว่าเห็นควรพัฒนา ด้านการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายในภาพรวม โดยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การรักษาบุคลากร รวมถึงการสรรหาบุคลากร สำหรับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายในแต่ละด้าน ควรพัฒนาดังนี้

ด้านการเงิน ควรพัฒนา โดยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างคนให้มีศักยภาพ และการสรรหาบุคลากร

ด้านผู้เสียภาษี ควรพัฒนา โดยการสร้างคนให้มีศักยภาพ การให้รางวัลและจูงใจ การบริหารจัดการสรรพากร และการพัฒนาบุคลากร

ด้านการจัดการระบบภายใน ควรพัฒนา โดยการสร้างคนให้มีศักยภาพ และการสรรหาบุคลากร

ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร ควรพัฒนา โดยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การรักษาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร

บทที่ 5
สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง “วิธีการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix metrology) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มีการเก็บข้อมูล จำนวน 374 แบบ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด มาทำการวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ ตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยนำเสนอผลการทดสอบและวิเคราะห์ข้อมูล และแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สรรพากร ในสังกัด สำนักงานสรรพากรภาค 1-3 ด้วยวิธีการสำรวจ (Survey research method) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีรายเอียด ในเรื่องการกำหนดกลุ่มตัวอย่างประชากร การสุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลไปทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และส่วนการทดสอบสมมติฐานนั้นใช้การพิสูจน์ความแตกต่างแบบ One-way ANOVA รวมทั้งการวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป Multiple regression และนำผลเชิงปริมาณ (Quantitative research data) มายืนยันผลด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร ของกรมสรรพากรจำนวน 13 คน ซึ่งประกอบด้วย ส่วนต่าง ๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ ที่สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1-3

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการจัดการต่าง ๆ ต่อบุคลากรในองค์กร

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมายด้านการจัดการต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากร

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเชิงอนุมานของผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเชิงพรรณนาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารของกรมสรรพากร

ส่วนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับการยืนยันผลสรุปการวิจัยของพนักงานที่จะเก็บภาษีเกินเป้าหมายด้านการจัดการต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากร

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ ที่สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1-3

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 69.0 ด้านอายุมีช่วง 29-39 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.6 ด้านระดับการศึกษามีระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.4 ด้านสถานภาพมีสถานภาพโสดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.1 ด้านตำแหน่งมีตำแหน่งนักตรวจสอบมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.7 ด้านระดับของตำแหน่งงานมีตำแหน่งชำนาญการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.5 ด้านอายุงานในการรับราชการ มีอายุงาน 11-15 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.9

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการจัดการต่าง ๆ ต่อบุคลากรในองค์กร

การบริหารจัดการสรรพากร โดยภาพรวม อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การจัดการอาชีพ อยู่ในระดับดี รองลงมา คือ การเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับดี อันดับสามคือ การพัฒนาการจัดการ อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้ายคือ การถ่ายทอด อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

การสรรหาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การบรรจุข้าราชการใหม่ อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ การสรรหาจากหน่วยงานในสังกัด อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้าย คือ การสรรหาจากหน่วยงานอื่น อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

การพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การจัดทำคู่มือการทำงาน อยู่ในระดับดี รองลงมา คือการอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่ง อยู่ในระดับดี อันดับสาม คือ การมอบหมายงานใหม่ อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้ายคือ การพัฒนาโดยการสอนงาน อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

การให้รางวัลและการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า ระบบจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ การจัดสรรตำแหน่งเพิ่ม อยู่ในระดับดีมาก อันดับสามคือ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้ายคือ การจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิ อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

การรักษาบุคลากร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การจ่ายค่าตอบแทนมากกว่าหน่วยงานอื่น อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือการกำหนดสวัสดิการให้บุคลากรมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับดีมาก และอันดับสุดท้ายคือ ความก้าวหน้าในสายงาน อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

การสร้างคนให้มีศักยภาพ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย คืออยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การฝึกทักษะปฏิบัติ อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา คือ อบรมให้สอดคล้องกับงาน อยู่ในระดับดี

อันดับสาม คือการมีหลักสูตรวิเคราะห์เศรษฐกิจ อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้าย คือการหมุนเวียนงาน อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย คืออยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การกำหนดให้คนมีสมรรถนะ อยู่ในระดับดี รองลงมา คือ การฝึกให้นำจุดแข็งและโอกาส ใน PESTEL มากำหนดวิธีการและเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับดี อันดับสามมีสองปัจจัยย่อย คือ การฝึกให้คนวิเคราะห์ PESTEL กับการฝึกให้คิดบวก อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้ายคือ สร้างนวัตกรรมการจัดการใหม่ อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากร

ด้านการเงิน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การจัดเก็บภาษีได้เกินเป้า อยู่ในระดับดี รองลงมา คือการคืนภาษีได้ตามกำหนด อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

ด้านผู้เสียภาษี โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การรักษาผู้เสียภาษีให้ยังเสียภาษีเช่นเดิม อยู่ในระดับดี รองลงมา คือความพอใจในการเสียภาษี อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

ด้านการจัดการระบบภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การรู้สถานะของผู้เสียภาษี อยู่ในระดับดี รองลงมา คือการเสียภาษีที่ถูกต้องตรงเวลา อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิ อยู่ในระดับดี รองลงมา คือการเสียภาษีที่ถูกต้องตรงเวลา อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเชิงอนุมานของผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2.1 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ พบว่า ด้านการจัดการ ด้านการพัฒนา ด้านการให้รางวัลและจูงใจ ด้านการสร้างคนให้มีศักยภาพไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี ด้านการสรรหา ด้านการรักษาบุคคล ด้านการได้เปรียบในการแข่งขัน มีผลต่อการจัดเก็บภาษี

สมมติฐานที่ 2.2 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงิน พบว่า ด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา ด้านการให้รางวัล ด้านการรักษาบุคคลไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี ด้านการจัดการ ด้านการสร้างคนให้มีศักยภาพ ด้านการได้เปรียบในการแข่งขัน มีผลต่อการจัดเก็บภาษี

สมมติฐานที่ 2.3 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านผู้เสียภาษี พบว่า ด้านการสรรหา ด้านการรักษาบุคคล ด้านการได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่มีผลต่อ

การจัดเก็บภาษี ด้านการจัดการ ด้านการพัฒนา ด้านการให้รางวัลและจูงใจ ด้านการสร้างคนให้มีศักยภาพ มีผลต่อการจัดเก็บภาษี

สมมติฐานที่ 2.4 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการระบบภายใน พบว่า ด้านการจัดการ ด้านการพัฒนา ด้านการให้รางวัล ด้านการรักษาบุคคล ด้านการสร้างคนไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี ด้านการสรรหา ด้านการได้เปรียบในการแข่งขัน มีผลต่อการจัดเก็บภาษี

สมมติฐานที่ 2.5 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร พบว่า ด้านการจัดการ ด้านการสรรหา ด้านการให้รางวัล ด้านการสร้างคน ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี ด้านการพัฒนา ด้านการรักษาบุคคล ด้านการได้เปรียบในการแข่งขัน มีผลต่อการจัดเก็บภาษี

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเชิงพรรณนาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหาร ของกรมสรรพากร

ด้านการบริหารจัดการ ทั้ง 3 ด้าน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า การสรรหาบุคลากร ต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีความตั้งใจทำงานร่วมกับองค์กรของเรา การรักษาบุคคลต้องมีระบบ และชัดเจน ถ้าเขามองเห็นความก้าวหน้า เขาจะกำหนดเส้นทางเดิน ของอาชีพและมุ่งมั่นไปสู่จุดนั้น และจะส่งผลต่อการจัดเก็บอย่างแน่นอน และการสร้างความได้เปรียบ โดยการฝึกให้บุคลากรคิดบวก จะส่งผลดีกับองค์กรในทุก ๆ ด้าน รวมถึงการคิดนวัตกรรม เพื่อให้ทำงานได้รวดเร็ว บริการผู้เสียภาษีได้อย่างพอใจ จะทำให้บุคลากรสามารถจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย

ด้านการเงิน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า การบริหารจัดการ อาทิ กิจกรรมสนองภาระงาน ภาระงานจะเป็นตัวกระตุ้นให้ การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การสร้างคนให้มีศักยภาพ เจ้าหน้าที่จะมีทักษะที่หลากหลาย มีความรู้รอบด้านสามารถเลือกดูแนวโน้ม ธุรกิจที่กำลังจะเติบโต เพื่อจัดเก็บภาษีให้คุ้มค่า ทำให้ประหยัดงบประมาณในการจ้างบุคลากรได้ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการให้เจ้าหน้าที่คิดบวก จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร ประหยัดงบประมาณในการประชาสัมพันธ์องค์กร

ด้านผู้เสียภาษี ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า การบริหารจัดการที่ดี อาทิ การถ่ายทอดนโยบายลงสู่ผู้ปฏิบัติ มีกิจกรรมสนองต่อภาระงาน จะทำให้ผู้เสียภาษีได้รับความเป็นธรรม ได้รับความรู้ที่ถูกต้อง ทำให้เกิดความสมัครใจในการเสียภาษี ส่วนการพัฒนาบุคลากร เห็นว่าการจัดทำคู่มือการทำงานจะทำให้เกิดประโยชน์กับผู้เสียภาษีเพราะได้รับมาตรฐานเดียวกัน ส่วนการให้รางวัลและจูงใจ เห็นว่าเมื่อมีการให้รางวัล คนที่ทำงานจะทุ่มเทให้ราชการ สร้างการยอมรับ ส่งผลให้ผู้เสียภาษีพอใจ และการสร้างคนให้มีศักยภาพ มีความเห็นว่า เมื่อเจ้าหน้าที่เก่ง หรือมีศักยภาพ มีความรู้และตามทันในเรื่องธุรกิจ สามารถวิเคราะห์ได้ ทำให้ผู้เสียภาษีเชื่อมั่น และไว้วางใจ

ด้านการจัดการระบบภายใน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า เมื่อบุคลากรของกรมสรรพากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กร โดยรวมมีประสิทธิภาพ

ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ มีกรอบ แนวปฏิบัติ สามารถทำงานได้ง่าย ส่งผลให้ผู้เสียภาษีพึงพอใจไม่หายไปจากระบบและมีความเข้าใจกรมสรรพากรมากขึ้น มีผลให้กรมยั่งยืนในอนาคต การรักษาบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าถ้ามีการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมจะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรักในองค์กร ยอมทำงานให้องค์กร จะตั้งใจทำงานและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร จะส่งผลให้ข้าราชการโอนย้ายน้อยลง และการสร้างความได้เปรียบเห็นว่า การสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นสิ่งจำเป็น เมื่อโลกและธุรกิจหมุนเร็วขึ้นอย่างมาก บุคลากรจำเป็นต้องเพิ่มสมรรถนะ และมีการพัฒนางานที่ทำอยู่เพื่อให้เกิด การทำงานที่รวดเร็วขึ้น ประหยัด และคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับการยืนยันผลสรุปการวิจัยของพนักงานที่จะเก็บภาษีได้เกินเป้าหมายด้านการจัดการต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากร

จากการนำแบบสอบถามไปทดสอบผู้มีความสามารถจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1-3 จำนวน 13 คน เป็นหญิง 8 คน เป็นชาย 5 คน อายุระหว่าง 29-39 ปี จำนวน 9 คน อายุระหว่าง 40-50 ปี จำนวน 2 คน อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 2 คน สถานะโสด จำนวน 8 คน สถานะสมรส จำนวน 5 คน ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 4 คน ระดับปริญญาโท จำนวน 9 คน ตำแหน่งนักตรวจสอบ จำนวน 11 คน ตำแหน่งนิติกร จำนวน 1 คน ตำแหน่งระดับชำนาญการ จำนวน 10 คน ตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน อายุราชการ 6-10 ปี จำนวน 1 คน อายุราชการ 11-15 ปี จำนวน 8 คน อายุราชการ 16 ปี ขึ้นไป จำนวน 4 คน

ผลสรุปการวิจัยพบว่า ด้านการจัดการ การบริหารจัดการสรรพากร การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลและจูงใจ การรักษาบุคลากร การสร้างคนให้มีศักยภาพ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลให้เกิดการที่จะเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย และจากการนำผลการวิจัยไปสอบถามผู้ที่มีประสบการณ์ในการเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย พบว่า ด้านการสรรหา กรมสรรพากรมีกระบวนการสรรหาข้าราชการ จากการโอนย้าย จากหน่วยงานอื่น เช่น หน่วยงานปกครองท้องถิ่น มาสังกัด กรมสรรพากร (การโอนย้าย) โดยผู้ที่จัดเก็บภาษีได้เกินเป้า เห็นว่า กระบวนการสรรเดิมมีระดับดีมาก ร้อยละ 76 ด้านการรักษาบุคลากร กรมสรรพากรมีระบบการสนับสนุน ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงาน หรือข้ามสายงานให้ชัดเจน โดยผู้ที่จัดเก็บภาษีได้เกินเป้า เห็นว่ากระบวนการรักษาบุคลากร มีระดับดีมาก ร้อยละ 69 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กรมสรรพากรมีการฝึกให้คนของกรมสรรพากรคิดบวก ส่งเสริมให้มีสมรรถนะ รวมถึงมีการฝึกหัดให้เจ้าหน้าที่ทุกคน วิเคราะห์ PESTEL (Political, Economic, Social, Technology, Environmental and Legal) โดยผู้ที่

จัดเก็บภาษีได้เกินเป้า เห็นว่า การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีระดับดีมาก ร้อยละ 84

ด้านการเงิน ส่งผลให้เกิดการจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย และจากการนำผลการวิจัยไปสอบถามผู้ที่มีประสบการณ์ในการเก็บภาษีได้เกินเป้า พบว่า การบริหารจัดการสรรพากร กรมสรรพากรมีการจัดกิจกรรมสนองต่อภาระงานในแต่ละด้านอย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล (การจัดการอาชีพ) มีกระบวนการ วิธีการ พัฒนาการจัดการ ด้านบุคลากร การเงิน และด้านการบริหารจัดการอื่น ๆ โดยผู้ที่จัดเก็บภาษีได้เกินเป้า เห็นว่าการบริหารจัดการสรรพากรเดิม มีระดับดีมาก ร้อยละ 76 การสร้างคนให้มีศักยภาพ กรมสรรพากรมีหลักสูตรวิเคราะห์ สภาพเศรษฐกิจ ประเมินสถานการณ์เพื่อสอนให้บุคลากรมีความรู้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและสามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ โดยผู้ที่จัดเก็บภาษีได้เกินเป้า เห็นว่า การสร้างคนให้มีศักยภาพเดิม มีระดับดีมาก ร้อยละ 84 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กรมสรรพากรมีการฝึกให้คนของกรมสรรพากรคิดบวก ส่งเสริมให้มีสมรรถนะ รวมถึงมีการฝึกหัดให้เจ้าหน้าที่ทุกคน วิเคราะห์ PESTEL (Political, Economic, Social, Technology, Environmental and Legal) โดยผู้ที่จัดเก็บภาษีได้เกินเป้า เห็นว่า การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเดิม มีระดับดีมาก ร้อยละ 84

ด้านผู้เสียภาษี ส่งผลให้เกิดการจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย และจากการนำผลการวิจัยไปสอบถามผู้ที่มีประสบการณ์ในการเก็บภาษีได้เกินเป้า พบว่า การบริหารจัดการสรรพากร กรมสรรพากรมีการจัดกิจกรรมสนองต่อภาระงานในแต่ละด้านอย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล (การจัดการอาชีพ) มีกระบวนการ วิธีการ พัฒนาการจัดการ ด้านบุคลากร การเงิน และด้านการบริหารจัดการอื่น ๆ โดยผู้ที่จัดเก็บภาษีได้เกินเป้า เห็นว่าการบริหารจัดการสรรพากรเดิม มีระดับดีมาก ร้อยละ 76 การพัฒนาบุคลากร กรมสรรพากรมีการจัดทำและนำคู่มือการทำงานมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและช่วยลดความผิดพลาดในการทำงาน ทุก ๆ งาน (การปฏิบัติตามคู่มือการทำงาน) โดยผู้ที่จัดเก็บภาษีได้เกินเป้า เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรเดิม มีระดับดีมาก ร้อยละ 84 การให้รางวัลและจูงใจ กรมสรรพากรมีการจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษาที่บุคลากรจบการศึกษาระหว่างที่เป็นข้าราชการ โดยผู้ที่จัดเก็บภาษีได้เกินเป้า เห็นว่า การให้รางวัลและการจูงใจเดิม มีระดับดีมาก ร้อยละ 76 การสร้างคนให้มีศักยภาพ กรมสรรพากรมีหลักสูตรวิเคราะห์ สภาพเศรษฐกิจ ประเมินสถานการณ์ เพื่อสอนให้บุคลากรมีความรู้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและสามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ โดยผู้ที่จัดเก็บภาษีได้เกินเป้า เห็นว่า การสร้างคนให้มีศักยภาพเดิม มีระดับดีมาก ร้อยละ 84

ด้านการจัดการระบบภายใน ส่งผลเกิดการจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย และจากการนำผลการวิจัยไปสอบถามผู้ที่มีประสบการณ์ในการเก็บภาษีได้เกินเป้า พบว่า การสร้างคนให้มีศักยภาพ กรมสรรพากรมีหลักสูตรวิเคราะห์ สภาพเศรษฐกิจ ประเมินสถานการณ์ เพื่อสอนให้บุคลากรมีความรู้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและสามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ โดยผู้ที่จัดเก็บภาษีได้เกินเป้า เห็นว่า การสร้างคนให้มีศักยภาพเดิม มีระดับดีมาก ร้อยละ 84

ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ส่งผลเกิดการจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย และจากการนำผลการวิจัยไปสอบถามผู้ที่มีประสบการณ์ในการเก็บภาษีได้เกินเป้า พบว่า การพัฒนาบุคลากร กรมสรรพากรมีการจัดทำและนำคู่มือการทำงานมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและช่วยลดความผิดพลาดในการทำงาน ทุก ๆ งาน (การปฏิบัติตามคู่มือการทำงาน) โดยผู้ที่จัดเก็บภาษีได้เกินเป้าเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรเดิม มีระดับดีมาก ร้อยละ 84 การรักษาบุคลากร กรมสรรพากรมีระบบการสนับสนุน ส่งเสริม ความก้าวหน้าในสายงาน หรือข้ามสายงานให้ชัดเจน โดยผู้ที่จัดเก็บภาษีได้เกินเป้าเห็นว่ากระบวนการรักษาบุคลากร มีระดับดีมาก ร้อยละ 69 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กรมสรรพากรมีการฝึกให้คนของกรมสรรพากรคิดบวก ส่งเสริมให้มีสมรรถนะ รวมถึงมีการฝึกหัดให้เจ้าหน้าที่ทุกคน วิเคราะห์ PESTEL (Political, Economic, Social, Technology, Environmental and Legal) โดยผู้ที่จัดเก็บภาษีได้เกินเป้า เห็นว่า การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเดิม มีระดับดีมาก ร้อยละ 84

อภิปรายผล

การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายด้านการจัดการต่าง ๆ พบว่า ด้านการจัดการ ด้านการพัฒนา ด้านการให้รางวัลและจูงใจ ด้านการสร้างให้มีศักยภาพ ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี ด้านการสรรหา ด้านการรักษาบุคคล ด้านการได้เปรียบในการแข่งขัน มีผลต่อการจัดเก็บภาษี สอดคล้องกับ Gubman (1998) กล่าวว่ากระบวนงานที่มีประสิทธิภาพที่เริ่มตั้งแต่การสรรหา และระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลคนเก่ง และการธำรงคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว Baron and Armstrong (2007) กล่าวว่า การบริหารจัดการคนเก่ง เป็นกระบวนการของการระบุ การพัฒนา การสรรหา การรักษาและการปรับใช้คนที่มีพรสวรรค์ Campeanu-Sonea et al. (2011) กล่าวว่า เป็นการใช้รูปแบบของกิจกรรมอย่างบูรณาการเพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูด รักษาและพัฒนาคนมีความสามารถที่เป็นความต้องการ ในปัจจุบัน และในอนาคต สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร กล่าวว่า การฝึกให้เจ้าหน้าที่คิดบวกจะช่วยส่งเสริมในด้านการทำงาน ทำให้การทำงานมีระบบ เป็นการเสริมสมรรถนะทั้งบุคลากรและองค์กร

การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงิน พบว่า ด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา ด้านการให้รางวัล ด้านการรักษาบุคคล ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี ด้านการจัดการ ด้านการสร้างคนให้มีศักยภาพ ด้านการได้เปรียบในการแข่งขัน มีผลต่อการจัดเก็บภาษี สอดคล้องกับ Brown and Tannock (2009) กล่าวว่า การจัดการคนมีความสามารถสูง คือกระบวนการของการคงไว้ พัฒนา และการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง ซึ่งโดยทั่วไปจะมีส่วนร่วมกับการได้มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน และ Cappelli (2008) กล่าวว่า เป็นการจัดการความสามารถที่

โดนเด่นอันมีผลต่อการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร กล่าวว่า กิจกรรมสนองต่อภาระงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นมาตรฐาน เป็นแนวเดียวกัน ส่งผลให้ผู้เสียภาษีได้รับความยุติธรรม ได้รับความรู้ในเรื่องการเสียภาษีอย่างถูกต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน การสร้างคนให้มีศักยภาพจะเป็นผลดีกับองค์กร เพราะพวกเขาจะเสริมประสิทธิภาพให้องค์กร

การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านผู้เสียภาษี พบว่า ด้านการสรรหา ด้านการรักษาบุคคล ด้านการได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี ด้านการจัดการ ด้านการพัฒนา ด้านการให้รางวัลและการจูงใจ ด้านการสร้างคนให้มีศักยภาพ มีผลต่อการจัดเก็บภาษี สอดคล้องกับ Baron and Armstrong (2007) กล่าวว่า การบริหารจัดการคนเก่ง เป็นกระบวนการของการระบุ การพัฒนา การสรรหา การรักษาและการปรับใช้คนที่มีพรสวรรค์ Brown and Tannock (2009) กล่าวว่า การจัดการคนมีความสามารถสูง คือกระบวนการของการคงไว้ พัฒนา และการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง ซึ่งโดยทั่วไปจะมีส่วนร่วมกับการได้มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน Gubman (1998) กล่าวว่ากระบวนงานที่มีประสิทธิภาพที่เริ่มตั้งแต่ การสรรพาและระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลคนเก่ง และการธำรงคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรโดยการสอนงาน จะทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ สามารถให้ความรู้ที่ถูกต้องแก่ผู้เสียภาษีได้ ส่งผลให้เกิดความสมัครใจในการเสียภาษี และเข้ามาอยู่ในระบบมากขึ้น การให้รางวัลและการจูงใจ ควรเน้นเรื่องการดูแลชีวิตความเป็นอยู่มากกว่าที่จะเพิ่มค่าตอบแทนจากการจัดเก็บ เพราะอาจกระทบต่อผู้เสียภาษี หากมุ่งแต่จะเพิ่มยอดการจัดเก็บ

การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการระบบภายใน พบว่า ด้านการจัดการ ด้านการพัฒนา ด้านการให้รางวัล ด้านการรักษาบุคคล ด้านการการสร้างคนให้มีศักยภาพ ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี ด้านการสรรหา ด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน มีผลต่อการจัดเก็บภาษี สอดคล้องกับ Brown and Tannock (2009) กล่าวว่า การจัดการคนมีความสามารถสูง คือกระบวนการของการคงไว้ พัฒนา และการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง ซึ่งโดยทั่วไปจะมีส่วนร่วมกับการได้มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน และ Gubman (1998) กล่าวว่า กระบวนงานที่มีประสิทธิภาพที่เริ่มตั้งแต่ การสรรพาและระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลคนเก่ง และการธำรงคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร กล่าวว่า การสร้างคนให้มีประสิทธิภาพ จะทำให้วิเคราะห์เศรษฐกิจในปัจจุบัน มองภาพในอนาคตได้ ทำให้เขาสามารถวางแผนในอนาคตได้ว่าจะเก็บภาษีอย่างไร เก็บธุรกิจไหน

การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร พบว่า ด้านการจัดการ ด้านการสรรหา ด้านการให้รางวัล ด้านการสร้างคน ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี ด้านการพัฒนา ด้านการรักษาบุคคล ด้านการได้เปรียบในการแข่งขัน มีผลต่อการจัดเก็บภาษี สอดคล้องกับ Gubman (1998) ที่กล่าวว่ากระบวนงานที่มีประสิทธิภาพที่เริ่มตั้งแต่การสรรพาและระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลคนเก่ง และการธำรงคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว Bexell and Olofsson (2005) กล่าวว่า การดึงดูด การสรรหา การพัฒนาและรักษาบุคคลเหล่านั้น และแนวคิด คือการขยายในทางกว้างของกิจกรรมต่าง ๆ ในส่วนที่ต่างกันเหล่านี้ Baron and Armstrong (2007) กล่าวว่า การบริหารจัดการคนเก่ง เป็นกระบวนการของการระบุ การพัฒนา การสรรหา การรักษาและการปรับใช้คนที่มีพรสวรรค์ สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร กล่าวว่า การสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นสิ่งจำเป็น เมื่อโลกและธุรกิจหมุนเร็วขึ้นอย่างมาก บุคลากรจำเป็นต้องเพิ่มสมรรถนะ และมีการพัฒนางานที่ทำอยู่เพื่อให้เกิดการทำงานที่รวดเร็วขึ้น ประหยัด และคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้

1. ผลจากการวิจัยครั้งนี้ หน้า 66 ตารางที่ 4-1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 69.0 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 31.0 ตามลำดับ จึงมีสัมพันธ์กับภารกิจหลักของกรมสรรพากร คือการจัดเก็บภาษี โดยใช้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถทางด้านการบัญชี การตรวจสอบบัญชี

2. ผลจากการวิจัยครั้งนี้ หน้า 66 ตารางที่ 4-2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุ 29-39 ปี มีร้อยละ 47.6 ซึ่ง ใกล้เคียงกับช่วงอายุ 40 ปี ขึ้นไป มีร้อยละ 49.2 ทำให้ทราบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ของกรมสรรพากร อยู่ในวัยใกล้เกษียณอายุ กรมสรรพากรจึงจำเป็นต้องหา ข้าราชการรุ่นใหม่เข้าทดแทน รวมถึงเร่งถ่ายทอดความรู้จากรุ่นก่อน สู่รุ่นใหม่

3. ผลจากการวิจัยครั้งนี้ หน้า 67 ตารางที่ 4-3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นโสด ร้อยละ 51.1 ทำให้ทราบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ของกรมสรรพากร เป็นโสด จึงสามารถทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อให้ได้ผลการจัดเก็บภาษีได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากสถานะภาพโสด ไม่มีภาระครอบครัวที่ต้องดูแล

4. ผลจากการวิจัยครั้งนี้ หน้า 69 ตารางที่ 4-7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุราชการตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีถึงร้อยละ 78.6 ทำให้เราทราบว่า เจ้าหน้าที่ของกรมสรรพากรมีประสบการณ์ในการทำงานสูงมีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างมาก แต่อยู่ในช่วงวัยใกล้เกษียณอายุ จึงส่งผลอย่างมากต่อกรมสรรพากร เนื่องจากเจ้าหน้าที่กลุ่มนี้ เมื่อเกษียณอายุไปแล้ว กรมสรรพากรจะขาดผู้เชี่ยวชาญ ในการจัดเก็บภาษีอากร รวมถึงการให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องกับผู้เสียภาษี หากไม่ส่งต่อความรู้ความเชี่ยวชาญนั้น ๆ ให้กับเจ้าหน้าที่รุ่นต่อ ๆ มา ประกอบกับ ธุรกิจก้าวหน้าไปรวดเร็วมาก ทำให้

เจ้าหน้าที่ไม่สามารถให้ความรู้กับผู้เสียภาษีได้อย่างแน่นอน

5. ด้านการบริหารจัดการ หน้า 82 ภาพที่ 4-1 กรมสรรพากร ควรสร้างความได้เปรียบเป็นอันดับแรกโดยการฝึกให้บุคลากรคิดบวก จะส่งผลดีกับองค์กรในทุก ๆ ด้าน รวมถึงการคิดนวัตกรรมเพื่อให้ทำงานได้รวดเร็ว บริการผู้เสียภาษีได้อย่างพอใจ จะทำให้บุคลากรสามารถจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย อันดับที่สอง ควรรักษาบุคลากร โดยการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ มีระบบที่ชัดเจนและมองเห็นเป็นรูปธรรม เป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะทำให้พวกเขาอยู่และสร้างองค์กรให้เจริญเติบโตและยั่งยืน และอันดับที่สาม กรมสรรพากรควรสรรหาบุคลากรที่มีความตั้งใจทำงานร่วมกับองค์กร

6. ด้านการเงิน หน้า 85 ภาพที่ 4-2 กรมสรรพากร ควรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นอันดับแรก โดยการให้เจ้าหน้าที่คิดบวก จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร ประหยัดงบประมาณในการประชาสัมพันธ์องค์กรการบริหารจัดการ อันดับที่สองควรสร้างคนให้มีศักยภาพ เมื่อเจ้าหน้าที่มีทักษะที่หลากหลาย มีความรู้รอบด้านสามารถเลือกดูแนวโน้ม ธุรกิจที่กำลังจะเติบโต เพื่อจัดเก็บภาษีให้คุ้มค่า ทำให้ประหยัดงบประมาณในการจ้างบุคลากรได้ อันดับที่สาม กรมสรรพากรควร มีกิจกรรมสนองภาระงาน ภาระงานจะเป็นตัวกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

7. ด้านผู้เสียภาษี หน้า 88 ภาพที่ 4-3 กรมสรรพากร ควรสร้างคนให้มีศักยภาพ เป็นอันดับแรก เมื่อเจ้าหน้าที่เก่ง หรือมีศักยภาพ มีความรู้และตามทันในเรื่องธุรกิจ สามารถวิเคราะห์ได้ ทำให้ผู้เสียภาษีเชื่อมั่น และไว้วางใจ อันดับที่สอง ควรมีการให้รางวัลและการจูงใจให้ทำงาน เมื่อมีการให้รางวัล คนที่ทำงานจะทุ่มเทให้ราชการ สร้างการยอมรับ ส่งผลให้ผู้เสียภาษีพอใจ อันดับที่สามควรการถ่ายทอดนโยบายลงสู่ผู้ปฏิบัติ มีกิจกรรมสนองต่อภาระงาน จะทำให้ผู้เสียภาษีได้รับความเป็นธรรม ได้รับความรู้ที่ถูกต้อง ทำให้เกิดความสมัครใจในการเสียภาษี และอันดับที่สี่กรมสรรพากรควร จัดทำคู่มือการทำงานจะทำให้เกิดประโยชน์กับผู้เสียภาษีเพราะได้รับมาตรฐานเดียวกัน

8. ด้านการจัดการระบบภายใน หน้า 91 ภาพที่ 4-4 กรมสรรพากร ควรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการฝึกให้คนของกรมสรรพากรคิดบวก ส่งเสริมให้มีสมรรถนะ รวมถึงมีการฝึกหัดให้เจ้าหน้าที่ทุกคน วิเคราะห์ PESTEL (Political, Economic, Social, Technology, Environmental and Legal) และควรมีการสรรหาบุคลากร ที่มีคุณสมบัติตามความต้องการ

9. ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร หน้า 94 ภาพที่ 4-5 กรมสรรพากร ควรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นอันดับแรก โดยการส่งเสริมสมรรถนะให้บุคลากรคิดเป็นคิดเก่ง รวมถึงการคิดบวก และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในขณะนี้ องค์กรจะอยู่รอดและยั่งยืน อันดับที่สอง ควรรักษาบุคลากรโดยกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้เป็นระบบที่ชัดเจน บุคลากรจะได้เกิดความมั่นใจในการทำงาน เนื่องจากมองเห็นโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพได้ชัดเจน และพวกเขาจะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและยั่งยืน อันดับที่สาม กรมสรรพากรควร ให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ มีกรอบ แนวปฏิบัติ สามารถทำงานได้ง่าย ส่งผลให้ผู้เสียภาษี

พึงพอใจ ไม่หายไปจากระบบและมีความเข้าใจกรมสรรพากรมากขึ้น มีผลให้กรมยั่งยืนในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในมุมมองด้านอื่น ๆ เช่นสำนักงานสอบบัญชี ผู้ตรวจสอบบัญชี นักลงทุนจากต่างประเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดรับกับนโยบายการจัดเก็บภาษี

2. ควรมีการเก็บข้อมูลจากผู้เสียภาษีให้หลากหลายประเภทธุรกิจ และหลากหลายขนาดของธุรกิจประกอบการพิจารณานโยบายเพื่อขับเคลื่อนการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายเพื่อให้สอดรับกับความพร้อมของผู้เสียภาษี

บรรณานุกรม

กรมสรรพากร. (2556). *รายงานประจำปี พ.ศ. 2555 และพ.ศ. 2556*. กรุงเทพฯ: ยุทธศาสตร์ สำนักแผนภาษี.

กรมสรรพากร. (2558). *ผลการจัดเก็บภาษี*. เข้าถึงได้จาก http://www.rd.go.th/publish/310.0.html

กระทรวงการคลัง (2556). *MOF Tax Clinic คลินิกภาษีกระทรวงการคลัง*. โครงการคลินิกภาษี

กรุณา มีกรุณา. (2558, 16 กรกฎาคม). นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ. สัมภาษณ์.

กฤติน กุลเพ็ง. (2552). *ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์การต้องทำอย่างไร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

กฤติพงศ์ เดชส่งจรัส. (2555). *Talent management ตอนที่8 การบริหารคนเก่งที่จะมาแทน*. เข้าถึงได้จาก http://www.gotoknow.org/blogs/posts/485112

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). *สถิติสำหรับงานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การดำเนินงานของกรมศุลกากรภายใต้การรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. (2554). *จุลสารกรมศุลกากร, 20*(2), 11-16.

กิ่งพร ทองใบ. (2553). *ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่ จากวิชาการสู่วิชาชีพ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (ม.ป.ป.). *เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ*. เข้าถึงได้จาก http://competency.rmutp.ac.th/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf

คนึงนิจ อนุโรจน์. (2552). *บูรณาการทฤษฎีสู่แนวคิดการสร้างคนเก่งคนดีขององค์กร*. เข้าถึงได้จาก http://ahph9thi.gotoknow.org/assets/media/files/000/401/951/original_HRM.pdf?1285730539

คอตเลอร์, ฟิลิป, คาร์ทาจายา, ฮอร์มาวัน, ฮุย เดน ฮวน. (2556). *คิดอย่างอาเซียน* (ภาณุชาติ บุญยเกียรติ และผุสดี พลาสารัมย์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิล.

จรัส สุวรรณมาลา. (2546). *ระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งผลสำเร็จ: ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับพลเมืองยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

ธนวัฒน์ อุฬารกุล. (2558, 16 กรกฎาคม). นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ. สัมภาษณ์.

ธีระวุฒิ เต็มสิริวัฒนกุล. (ม.ป.ป.). *ข้อเสนอรูปแบบการบริหารกรมสรรพากร*. เข้าถึงได้จาก http://www.rd.go.th/fileadmin/download/PramualProj/a5summarize1.doc

บุญชม ศรีสะอาด. (2543). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญยนิธย์ สิมะเสถียร. (2558, 14 กรกฎาคม). นิติกรเชี่ยวชาญ. สัมภาษณ์.

ปรมา วานิชถาวร. (2558, 17 กรกฎาคม). นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ. สัมภาษณ์.

พัชรินทร์ โชไชย. (2558, 13 กรกฎาคม). นักวิชาการสรรพกรเชี่ยวชาญ. สัมภาษณ์.

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พุทธศักราช 2502. (2502, 27 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เข้าถึงได้จาก http://www.local.moi.go.th/law52.htm

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พุทธศักราช 2502. (2502, 20 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เข้าถึงได้จาก http://www.opdc.go.th/uploads/files/Gov_Budget.pdf

ภาษีในประเทศออสเตรเลีย. (ม.ป.ป.) เข้าถึงได้จาก http://th.wikipedia.org/wiki/ภาษีในประเทศออสเตรเลีย

วรากรณ์ สามโกเศศ. (2552, 18 มิถุนายน). เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ. *มติชน*, หน้า 6

วรินทร บุญยิ่ง. (2554). การพัฒนาทุนมนุษย์ในชุมชน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 22*(1), 19-33.

ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สัญชัย รัตนสงวน. (2558, 13 กรกฎาคม). สรรพากรภาค 3. สัมภาษณ์.

สถาบันพระปกเกล้า. (2548). *ระบบและรูปแบบการจัดเก็บภาษีท้องถิ่น: ศึกษาเฉพาะกรณีของประเทศญี่ปุ่น*. เข้าถึงได้จาก http://www.kpi.ac.th/kpith/index.php?option=com_content&task=view&id=587&Itemid=249

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (ม.ป.ป). *โครงสร้างภาษีเงินได้ของต่างประเทศ*. เข้าถึงได้จาก http://tdri.or.th/archives/download/reports/published/i23/chap_9.pdf

สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. (ม.ป.ป.). *การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์กับผลกระทบต่อการจัดเก็บภาษี*. เข้าถึงได้จาก http://tdri.or.th/archives/download/reports/published/a107/appendix.pdf

สมชาย เทพแสง. (2554). การบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 5(1), 1-9.

สมศักดิ์ อนันทวัฒน์. (2558, 16 กรกฎาคม). นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ. สัมภาษณ์.

สรรพากรปรับใหญ่รับ AEC เร่งปรับปรุงขั้นและอัตราภาษีเงินได้. (2555). เข้าถึงได้จาก http://www.thai-aec.com/609#more-609

สาธิต รังคสิริ. (2555). *การปรับลดอัตราภาษีเงินได้นิติบุคคลของประเทศไทย รองรับ AEC*. เข้าถึงได้จาก http://www.thai-aec.com/282

สำนักงบประมาณ. (2557). *งบประมาณโดยสังเขป ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557*. เข้าถึงได้จาก http://library2.parliament.go.th/giventake/content_hr/hr24/d052956-03.pdf

สำนักงบประมาณ. (2558). *งบประมาณโดยสังเขป ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558*. เข้าถึงได้จาก http://library2.parliament.go.th/giventake/content_hr/hr24/d052956-03.pdf

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2556). *รายงานประจำปี 2556*. เข้าถึงได้จาก http://www.fpo.go.th/FPO/modules/Content/getfile.php?contentfileID=6681

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2557). *ผลการจัดเก็บรายได้ของรัฐบาล*. เข้าถึงได้จาก http://dataservices.mof.go.th/Dataservices/GovernmentRevenue

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2558). *ผลการจัดเก็บรายได้ของรัฐบาล*. เข้าถึงได้จาก http://dataservices.mof.go.th/Dataservices/GovernmentRevenue

สิทธิชัย เตี๋ยอำนวยชัย. (2558, 13 กรกฎาคม). ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภาษี. สัมภาษณ์.

สุกัญญา มกุฎอรฤดี. (2554). วัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย. *วารสารโดมทัศน์, 32*(2), 44-54

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (ม.ป.ป.). *Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้*. เข้าถึงได้จาก http://www2.ftpi.or.th/dwnld/pworld/pw53/53_human2.pdf

สุดารัตน์ ชุมแสงศรี. (2558, 14 กรกฎาคม). นักวิชาการภาษีเชี่ยวชาญ. สัมภาษณ์.

สุทธิชัย เซี่ยงเห็น. (2558, 17 กรกฎาคม). นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ. สัมภาษณ์.

สุทธิชัย สังขมณี. (2558, 10 กรกฎาคม). ผู้ตรวจการกระทรวงการคลัง. สัมภาษณ์.

สุธิดา ถนอมจิตร. (2554). *ภาษีมรดกและภาษีการให้กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างประเทศไทยกับ : ประเทศสหรัฐอเมริกา*. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, สาขากฎหมายภาษี, คณะนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สุพัตรา สืบสม อนันตพงศ์. (2553). การวิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินคดีในศาลภาษีอากรของสหรัฐอเมริกากับศาลภาษีอากรกลางของไทย. *วารสารยุติธรรมปริทัศน์, 4*(3), 41-87.

สุมาพร ศรีสุนทร (2556). *กฎหมายป้องกันการหลีกเลี่ยงภาษีของสหรัฐ, FATCA*. เข้าถึงได้จาก http://www.tlaa.org/2012/images/publish/pdf/info_file_1_2013_01_30_120848.pdf

สุรชัย สุขปลั่ง. (2558, 16 กรกฎาคม). นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ. สัมภาษณ์.

อรณี ควรนิยม. (2558, 14 กรกฎาคม). นิติกรเชี่ยวชาญ. สัมภาษณ์.

อรวรรณ พจนานุรัตน์. (2559). การยกเว้นภาษีจากการขายหรือการโอนอสังหาริมทรัพย์ที่ได้มาโดยทางมรดก. *วารสารเกษมบัณฑิต, 16*(2), 155-165.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2554 ก). *กลยุทธ์หมัดเด็ดพิชิตใจคนเก่ง/คน*. เข้าถึงได้จาก http://www.hrcenter.co.th/column_detail.php?column_id=993&page=1

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2554 ข). *เทคนิคการจัดทำแผนการสื่อสารงาน HR*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

อีริคสัน, ทามารา เจ และแกรททอน, ลินดา. (2555). *การบริหารจัดการคนเก่ง*. (ณัฐยา สินตระการผล, แปล). กรุงเทพฯ, เอ็กเปอร์เน็ท.

Abu-Jarad, I. S., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International journal of Business and Social Science*, *1*(3), 26-46.

Accenture. (2012). *Enterprise Resource Planning (ERP) services for revenue.* Retrieved from http://www.accenture.com/gb-en/Pages/service-revenue-enterprise-resource-planning-summary.aspx

Al Ariss, A. (2014). *Global talent management: Challenges, strategies, and opportunities*. New York: Springer Science & Business.

Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. New York: Kogan Page.

Ashridge Consulting. (2007). *Talent management: maximizing talent for business performance*, London: Berkhamstead.

Bailey, E. E., & Helfat, C. E. (2003). Constance external management succession, human capital, and firm performance: An integrative analysis. *Managerial and Decision Economics; 24*, 347-369

Baron, A., & Armstrong, M., (2007). *Human capital management: Achieving added value through people*. London: Kogan Page.

Best practices for building effective talent pools. (n.d.). Retrieved from http://www.talent2.com/media/2404/2.10.2.1%20-Best%20Practices%20for%20Building%20Effective%20Talent%20Pools.pdf

Bexell, A., & Olofsson, F. (2005). *Talent management fad or future. Beyond of concept of talent management*. Retrieved from https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:3778/FULLTEXT01.pdf

Brown, P., & Tannock, S. (2009). Education, meritocracy and the global war for talent. *Journal of Education Policy, 24*(4), 377‑392.

Campeanu-Sonea, E., Sonea, A., Gabor-Supuran, R., & Muresan, A. (2011). Organizational competence-a development framework. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, 6*(2), 301-318

Cannon, J. A., & McGee, R. (2011). *Talent management and succession planning* (2nd ed.). Retrieved from http://shop.cipd.co.uk/shop/bookshop/media/cms/pdf/talent-management-and-succession-planning-2nd-edition-sample-content.pdf

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, *86*(3). 74. Retrieved from https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century

Castro, G. M. D., & Delgado-Verde, M. (2012). Assessing knowledge assets in technology-intensive firms: Proposing a model of intellectual capital. *Journal of Centrum Cathedra*, *1*(5), 43-59.

Centre for Creative Leadership. (2009). Harris, alma. creative leadership developing future leaders. *Managing Education, 23*, 9-11.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57. Retrieved from http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf

Chan, K. H. (2009). Impact of intellectual capital on organisational performance: an empirical study of companies in the Hang Seng index (Part 1). *The Learning Organization, 16*(1), 4-21. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1108/09696470910927641

Chang, W. S., & Hsieh, J. J. (2011). Intellectual capital and value creation-Is innovation capital a missing link?. *International Journal of Business and Management, 6*(2), 3-12. Retrieved from http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n2p3

Chartered Institute of Personnel Development [CIPD]. (2007). *Talent management: Research insight*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development

Chatzkel, J. (2004). Moving through the crossroads. *Journal of Intellectual Capital, 5*(2), 337-339.

Chowdhury, S. (2000). Return on talent. *Executive Excellence*, *17*(11), 19.

Chuai, Xin, David, P., & Iles, P. (2008). Is talent management just old wine in new bottles? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, *31*(12), 901-911.

Clarke, C., Harcourt, M., & Flynn, M. (2013). Clinical governance, performance appraisal and interactional and procedural fairness at a New Zealand public hospital. *Journal of business ethics*, *117*(3), 667-678.

Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. *Harvard Business Review*, 83(10), 62.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 19*(4), 304-313

Davis, T. (2007). *Talent assessment: A new strategy for talent management*. New York: Gower.

Drucker, P. F. (1986). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper & Row.

Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2006). *Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston: Harvard Business Press

Ekhah, N. A., Sarhan, N. M., Abbad, M., & Istaiteyah, R. (2015). The impact of personal characteristics and employees perception towards the objectivity of performance. *Appraisal. Business and Economic Research, 5*(2), 171. Retrieved from http://macrothink.org/journal/index.php/ber/article/view/7773

Friedman, T. L. (2005). It's a flat world, after all. *The New York Times, 3*, 33-37.

Garvin, D. A. (2013) How Google sold its engineers on management. *Harvard Business Review*, *91*(12), 74

Gbadamosi, G., & Ross, C. (2012). Perceived stress and performance appraisal discomfort: the moderating effects of core self-evaluations and gender. *Public Personnel Management*, *41*(4), 637-659.

Gubman, E. (1998). *The talent solution: Aligning strategy and people to achieve extraordinary results: Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. New York: McGraw Hill Professional.

Hsieh, Yi Hua, & Hai Ming Chen. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal, 10*(2), 11.

Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 20(7), 743-757.

Hunter, G. S., & Sanders, T. (2013). *Out think: How innovative leaders drive exceptional outcomes*. New York: Jossey-Bass.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672.

Institute. of. Management. & Administration. (2013). *Strong talent management drives revenue growth.* New York: Jossey-Bass.

Iya, S. (2015). *The role of organizational culture in promoting creativity and innovation: A review of the literature.* Retrieved from http://www.irapub.com/images/short_pdf/1443621525_ Sandhya_Iya_2.pdf

Johnson, B., Manyika, J., & Lee, L. (2005). The next revolution in interactions. *McKinsey Quarterly*, *4,* 20-33.

Johnson, W. H. (2002). Leveraging intellectual capital through product and process management of human capital. *Journal of Intellectual Capital, 3*(4), 415-429.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment.* New Delhi: Gopsons Press.

Kearns, K. P. (2004). Management-capacity building in the Pittsburgh region. Nonprofit 29 *Management and Leadership, 14*(4), 437-452

Kehinde, J. (2012). Talent management: Effect on organizational performances. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.

Khalique, M., Isa, A. H. M., Shaari, J. A. N., & Ageel, A. (2011). Challenges faced by the small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia: An intellectual capital perspective. *International Journal of Current Research, 3*(6), 398-401.

Khalique, M., Mansor, S. A., Isa, A. H. M., & Shaari, J. A. N. (2014). Intellectual capital and challenges of organizations in the twenty-first century. In P. O. d. Pablos & R. D. Tennyson (Eds.), *Strategic approaches for human capital management and development in a turbulent economy* (pp. 91-101). Hershey, PA: IGI Global.

Khalique, M., Shaari, J. A. N., & Isa, A. H. (2013). The road to the development of intellectual capital theory. *International Journal of Learning and Intellectual Capital, 10*(2), 122-136

Khan, M. W. J. (2014). Identifying the components and importance of intellectual capital in knowledge-intensive organizations. *Business and Economic Research, 4*(2), 298.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review, 16*(2), 139-154.

Liu, X., & Keyong, D. (2012). Development of the civil servants performance appraisal system in China: challenge and improvement. *Review of Public Personnel Administration*, *33*, 164-184.

Manocha, R. (2005). Hr value chain in the Indian organized retail industry. *International Journal of Research & Development in Technology and Management Science-Kailash, 21*(4), 15-18.

Martín-de, C. G., & Verde, M. D. (2012). Assessing knowledge assets in technology-intensive firms: Proposing a model of intellectual capital. *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal, 5*(1), 43-59.

McCartney, W. W., & Campbell, C. R. (2006). Leadership, management, and derailment: A model of individual success and failure. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(3), 190-202.

McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, L. (2010). Developing tomorrow's leaders-evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business, 45*(2), 150-160. Retrieved from http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951609000765

Mehta, A. (2011). Human capital management: A comprehensive approach to augment organizational performance. *Review of Management, 1*(2), 44-57. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1018058205?pq-origsite=gscholar

Moore, M., & Hartley, J. (2008). Innovations in governance. *Public Management Review, 10*(1), 3-20.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics, 9*(2), 35-51.

Nalbantian, H. R. (2004). How fleet bank fought employee flight. *Harvard Business Review, 82*(4), 116-126.

Naschberger, C. (2007). *Talent management: The case of high potential management of graduates of a french business school*. Retrieved from http://www.agrh.fr/assets/actes/2008naschberger.pdf

Nilsson, S., & Ellström, P. E. (2012). Employability and talent management: Challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development, 36*(1), 26-45.

Parry, S. B. (1996). Just what is a competency? (And why should you care?). *Training, 35*(6), 58.

Piccinini, E. (2013). *Behaviors that can develop and maintain trust in the workplace*, *TMA world*. New Delhi: Replika Press.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review, 68*(3), 79-91

Radjou, N., Ahuja, S., & Prabhu, J. (2012). *Jugaad innovation a frugral and flexible approach to innovation for the 21st century*. New Delhi: Replika Press

Ready, D. A., & Conger, J. A (2007). How to fill the talent gap. *Online Wall Street Journal*. Retrieved from http://online.wsj.com/article/SB118841695428712511.html

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal, 44*(4), 697-713.

Riratanaphong, C. (2014). Performance measurement of workplace change: in two different cultural contexts. *Architecture and the Built Environment. 4*(2), 1-378.

Roberto, M. A. (2013). *Why great leaders don't take yes for an answer: Managing for conflict and consensus*. New York: FT Press.

Robert, M., Erickson, T. J., & Dychtwald, K. (2008). *Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*. New York: Harvard Business Press.

Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research, 2*, 49-60

Rupova, P., Bittnerova, D., & Fisher, E. J. (2015). The second mouse gets the cheese-a fresh look at how to improve performance at work through effective trust building. *Business and Economic Research, 5*(1), 84. Retrieved from http://www.macrothink.org/journal/index.php/ber/article/view/6840

Salacuse, J. W. (2006). *Leading leaders: how to manage smart, talented, rich, and powerful people*. New York: AMACOM

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Framework for global talent management: HR actions for dealing with global talent challenges. *Global talent management*, 17-36.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday.

Shaari, J. A. N., Khalique, M., & Isa, A. H. B. M. (2011). Ranking of public and domestic private sector commercial banks in Pakistan on the basis of intellectual capital performance. *Khadim Ali Shah Bukhari Institute of Technology Business Journal, 4*, 61-68.

Shiekhah, N. A., Sarhan, N. M., Abbad, M., & Istaiteyah, R. (2015). The impact of personal characteristics and employees perception towards the objectivity of performance appraisal. *Business and Economic Research, 5*(2), 170-190.

Stockley, D. (2007). *Talent management concept-definition and explanation*. Retrieved from http://derekstockley.com.au/newsletters-05/020-talentmanagement.html

Sullivan, J. (2009). *Talentonomics: Proving the economic value of talent management*. Pacifica, CA: John Sullivan.

Taylor, J., & Beh, L. (2013). The impact of pay-for-performance schemes on the performance of Australian and Malaysian government employees. *Public Management Review*, 15(8), 1090-1115.

Thorne, K., & Pellant, A. (2007). *The essential guide to managing talent: How top companies recruit, train & retain the best employees*. New York: Kogan Page.

Tinto, V. (1997). Universities as learning organizations. *About Campus, 1*(6), 2-4.

Tortorici, F. (2006). *Talent management becoming major force*. Retrieved from http//www.conferenceboard.org/utilities/pressDtaikl.cfm?press_ID=2295

Tseng, Shu-Mei. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management, 14* (2), 269-284.

Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision, 50*(5), 925-941.

Venkateswaran, N. (2012). Strategies for adopting talent management issues in software companies. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, *1*(2), 33-41.

Vladescu, A. (2012). The possibility of implementing talent management in the public sector. *Management & Marketing, 7*(2), 351. Retrieved from http://search.proquest.com/openview /99759da21922c817793079966ad5487e/1?pq-origsite=gscholar

Welch, J. (2005), *Winning*. Retrieved from https://docs.google.com/file/d/0BzVk8fxj9agkOWNCM kppbksyUlk/ edit

Yamane. T. (.(1967*Taro statistic: An introductory analysis.* New York: Harper &row

YeŞil, S., & Kaya, A. (2012). The role of organizational culture on innovation capability: An empirical study. *International Journal of Information Technology and Business Management, 6*(1), 11-25.

Younger, J., Smallwood, N., & Ulrich, D (2007). Developing your organization's brand as a talent developer. *Human Resource Planning, 30*(2), 21-29. Retrieved from http://search.proquest.com/openview/0f0552c78097b6407bdb89fb9aed0e1c/1?pq-origsite=gscholar

Formatted: Left: 1.5", Right: 0.8", Top: 1.5", Bottom: 0.8", Width: 8.27", Height: 11.69", Header distance from edge: 0.89", Footer distance from edge: 0.49"

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง แนวทางการจัดการด้านต่างๆ ต่อบุคลากรในองค์กร

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็น ความคิด และการกระทำ จากมุมมองและประสบการณ์ของท่าน เพื่อจะนำผลไปเป็นข้อมูล ในการค้นหาแนวทางการจัดการด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรในองค์กร คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรในองค์กร การแสดงผลรวมของข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะกระทำในภาพรวม ไม่เปิดเผยชื่อผู้ตอบ ดังนั้น จึงขอความกรุณาให้ท่านตอบข้อคำถามต่าง ๆ ตามความเป็นจริงที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด เพื่อผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

คำชี้แจง: แบบสอบถามประกอบด้วย ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม 4 ตอน ขอให้ท่านโปรดตอบให้ครบทุกข้อ โดยแบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยตอนต่าง ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการด้านต่างๆ ต่อบุคคลากรในองค์กร

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความความมุ่งมั่น ที่ท่านจะจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายหลังการพัฒนาการจัดการต่างๆ ตามความต้องการของบุคลากรแล้ว

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ
นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์
นิสิตปริญญาเอกหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ

แบบสอบถาม

เรื่องแนวทางการจัดการด้านต่างๆ ต่อบุคลากรในองค์กร

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย □ หน้าข้อความที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

อายุของท่าน

☐ 18-28 ปี ☐ 29-39 ปี

☐ 40-50 ปี ☐ มากกว่า 50 ปี

สถานภาพของท่าน

☐ โสด ☐ สมรส

☐ หม้าย/ หย่าร้าง

ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งใด

☐ นิติกร ☐ นักวิชาการสรรพากร

☐ นักวิชาการภาษี ☐นักตรวจสอบ

☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

ตำแหน่งงานของท่านอยู่ในระดับใด

☐ ระดับปฏิบัติการ ☐ ระดับชำนาญการ

☐ ระดับชำนาญการพิเศษ ☐ ระดับเชี่ยวชาญ

☐ ระดับอำนวยการระดับต้น ☐ ระดับผู้บริหารระดับสูง

☐ ระดับสูงกว่า (โปรดระบุ) .....

อายุงานในการรับราชการ

☐ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ☐ 6-10 ปี

☐ 11-15 ปี ☐ 16 ปีขึ้นไป

<u>ตอนที่ 2</u> ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรในองค์กร

คำชี้แจง: ขอความกรุณา ทำเครื่องหมาย □ ลงในช่องที่ตรงกับประเด็นตามความเห็นของท่านโดยแท้จริง ซึ่งแปลค่าคะแนนดังต่อไปนี้

5 หมายถึง ดีมาก

4 หมายถึง ดี

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

แบบสอบถามมี 7 ประเด็นข้อใหญ่ โดยมีรายการดังต่อไปนี้

	ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคลากรที่ท่านมีความประสงค์ต้องการให้กรมสรรพากรดำเนินการเพื่อให้การจัดเก็บได้เป้าหมาย	**ระดับความคิดเห็น**				
		5	**4**	**3**	**2**	**1**
1. การบริหารจัดการสรรพากร						
1.1	กรมสรรพากร ควรมีการจัดกิจกรรมสนองภาระงานในแต่ละด้านชัดเจน มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล (การจัดการอาชีพ)					
1.2	กรมสรรพากร ควรมีกระบวนการ วิธีการ พัฒนาการจัดการ ด้านบุคลากร การเงิน และด้านการบริหารจัดการอื่นๆ อยู่ตลอดเวลา อย่างต่อเนื่อง (การพัฒนาการจัดการ)					
1.3	กรมสรรพากร ควรมีหลักการในการถ่ายทอด หลักการจัดการจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นหนึ่ง พัฒนาต่อยอดไปเรื่อยๆ (การสืบทอดการจัดการ)					
1.4	กรมสรรพากร ควรมีแผนการปฏิบัติราชการ ในการเรียนรู้ และพัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน (การเรียนรู้และการพัฒนา)					
2. การสรรหาสรรพากร						
2.1	กรมสรรพากร ควรมีการสรรหาข้าราชการ จากการโอนย้าย จากหน่วยงานอื่น เช่น หน่วยงานปกครองท้องถิ่น มาสังกัด กรมสรรพากร (การโอนย้าย)					
2.2	กรมสรรพากร ควรมีการสรรหาข้าราชการ มาจากการคัดเลือกจากหน่วยงานในสังกัดของกรมสรรพากรเอง (การคัดเลือกจากในสังกัด)					

	ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคลากรที่ท่านมีความประสงค์ต้องการให้กรมสรรพากรดำเนินการเพื่อให้การจัดเก็บได้เป้าหมาย	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2.3	กรมสรรพากร ควรมีการสรรหาข้าราชการ จากการบรรจุข้าราชการใหม่ (การบรรจุใหม่)					
3. การพัฒนาบุคคลากร						
3.1	กรมสรรพากร ควรมีการจัดทำและนำคู่มือการทำงานมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและช่วยลดความผิดพลาดในการทำงาน ทุก ๆ งาน (การปฏิบัติตามคู่มือการทำงาน)					
3.2	กรมสรรพากร ควรจัดการอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรองรับในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยนำหลักสูตรอบรมมากำหนดเป็นส่วนหนึ่งของคุณสมบัติในการลื่นไหลของตำแหน่งงาน (การอบรม)					
3.3	กรมสรรพากร ควรมีการพัฒนางาน โดยวิธีการสอนงาน (Coaching) โดยให้หัวหน้างานในบังคัญบัญชาเป็นผู้สอน (การสอนงาน)					
3.4	กรมสรรพากร ควรมีการมอบหมายงานใหม่ ที่ท้าทาย เพื่อสร้างงานใหม่และเตรียมพร้อมทำงานในหน้าที่ ที่สูงขึ้น หรือมีภาระงานมากขึ้น (การเพิ่มความก้าวหน้าในการทำงาน)					
4. การให้รางวัลและการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน						
4.1	กรมสรรพากร ควรมีการจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษาที่บุคลากรจบการศึกษาระหว่างที่เป็นข้าราชการ					
4.2	กรมสรรพากร ควรมีระบบจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ควบคู่ไปกับการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนตามปกติ					
4.3	กรมสรรพากร ควรเจรจากับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จัดสรรตำแหน่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้น					
4.4	กรมสรรพากร ควรมีระบบจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ ให้กับเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานในงาน หรือพื้นที่ที่ลำบาก					

	ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคลากรที่ท่านมีความประสงค์ต้องการให้กรมสรรพากรดำเนินการเพื่อให้การจัดเก็บได้เป้าหมาย	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5. การรักษาบุคคลากร						
5.1	กรมสรรพากร ควรมีระบบสนับสนุน ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานหรือข้ามสายงานให้ชัดเจน (เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ)					
5.2	กรมสรรพากร ควรมีการกำหนดสวัสดิการให้บุคลากร เพิ่มขึ้นมากกว่าหน่วยงานราชการที่ใช้เงิน					
5.3	กรมสรรพากร ควรมีการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรมากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ใกล้เคียงหรือเทียบเท่าอัยการ,ศาล					
6. การสร้างคนให้มีศักยภาพ						
6.1	กรมสรรพากร ควรมีหลักสูตรวิเคราะห์ สภาพเศรษฐกิจ ประเมินสถานการณ์ เพื่อสอนให้บุคลากรมีความรู้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและสามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้					
6.2	กรมสรรพากร ควรมีการฝึกทักษะปฏิบัติ ถ่ายทอดความรู้ในกระบวนงาน ต่าง ๆ ของแต่ละตำแหน่งงาน มากกว่าการฝึกอบรมโดยการฟังบรรยาย					
6.3	กรมสรรพากร ควรมีการหมุนเวียนหน้าที่การทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เห็นภาพรวมของหน่วยงาน และสามารถประสานระบบงานได้					
6.4	กรมสรรพากร ควรจัดฝึกอบรมให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ					
7. ความได้เปรียบในการแข่งขัน						
7.1	กรมสรรพากร ควรมีการ ฝึกให้คนของกรมสรรพากรคิดบวก					
7.2	กรมสรรพากร ควรกำหนดและส่งเสริมให้ คนของกรมสรรพากรมีสมรรถนะ (ทำงานได้หลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกัน)					
7.3	กรมสรรพากร ควรมีการฝึกหัดให้ เจ้าหน้าที่ทุกคน วิเคราะห์ Pestel (Political, Economic, Social, Technology, Environmental and legal)					
7.4	กรมสรรพากร ควรมีการฝึกให้เจ้าหน้าที่ทุกคน นำจุดแข็งและโอกาส ใน Pestel มากำหนดวิธีการและเป้าหมาย					
7.5	กรมสรรพากร ควรสร้างนวัตกรรมการจัดการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความมุ่งมั่นที่ท่านจะจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายหลังการพัฒนาการจัดการต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากรแล้ว

	ประเด็นความมุ่งมั่นที่คาดว่าจะเกิด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. ด้านการเงิน						
1.1	ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านสามารถจัดเก็บหรือมีส่วนร่วมในการจัดเก็บภาษีได้ตามเป้าที่ตั้งไว้					
1.2	ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านสามารถคืนภาษีหรือมีส่วนร่วมในการคืนภาษีได้ตามระยะเวลาที่กำหนด					
2. ด้านผู้เสียภาษี						
2.1	ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะมีวิธีดูแล ติดตามผู้เสียภาษีให้พึงพอใจ ในการเสียภาษีตลอดไป					
2.2	ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะมีวิธีติดตาม รักษาให้ผู้เคยเสียภาษี ยังเสียภาษีเช่นเดิม					
3. ด้านการจัดการระบบภายใน						
3.1	ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะมีวิธีการให้ผู้เสียภาษีเสียภาษีได้ รวดเร็ว ถูกต้อง ตกเวลา					
3.2	ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ผู้เสียภาษีจะมาเสียภาษีมากขึ้น ท่านสามารถรู้สถานะของผู้เสียภาษี					
4. ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร						
4.1	ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะสามารถเรียนรู้ร่วมไปกับการจัดการที่พัฒนาขึ้น					
4.2	ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว กรมสรรพากรจะเป็นองค์กรจัดเก็บที่ผู้เสียภาษีไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ (ภาพลักษณ์ดี)					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (โปรดอธิบาย)

……

……

ภาคผนวก ข

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบเชิงปริมาณ
วิธีการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร ให้เป็นผู้มีความสามารถสูง

แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย

( ) ได้

( ) ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

( ) ไม่ ได้ (ทั้งฉบับ)

ลงชื่อ.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบเชิงปริมาณ

วิธีการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร ให้เป็นผู้มีความสามารถสูง

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
Graduate School of Commerce Burapha University
169ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

คำชี้แจง: แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม 4 ตอน ขอให้ท่านโปรดตอบให้ครบทุกข้อ โดยแบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยตอนต่าง ๆดังนี้

ตอนที่1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการด้านต่างๆต่อบุคคลากรในองค์กร

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความมุ่งมั่น ที่ท่านจะจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย หลังการพัฒนาการจัดการต่างๆ ตามความต้องการของบุคลากรแล้ว

ตอนที่4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

คำชี้แจง

ในการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามว่าคำถามในแต่ละข้อมีความเหมาะสมหรือไม่ให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนคำถามดังนี้

ค่าคะแนน +1 หมายถึง คำถามมีความเหมาะสม

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่

-1 หมายถึง คำถามที่ไม่มีความเหมาะสม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย □หน้าข้อความที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
1.ชื่อสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์-				
2. อายุ				
3. ระดับการศึกษา				
4. ตำแหน่งงาน				
5. หน่วยงานที่สังกัด				
6. หน้าที่รับผิดชอบ				

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรในองค์กร

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคคลากรที่ท่านมีความประสงค์ต้องการให้กรมสรรพากร ดำเนินการเพื่อให้การจัดเก็บได้เป้าหมาย				
.1การบริหารจัดการสรรพากร				
กรมสรรพากร ควรมีการจัดกิจกรรมสนองภาระงานในแต่ 1.1 (การจัดการอาชีพ) ละด้านชัดเจน มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล				
กรมสรรพากร ควรมีกระบวนการ วิธีการพัฒนาการ 1.2 จัดการ ด้านบุคลากรการเงิน และด้านการบริหารจัดการอื่น ๆ อยู่ตลอดเวลา อย่างต่อเนื่อง (การพัฒนาการจัดการ)				
กรมสรรพากร ควรมีหลักการในการถ่ายทอด หลักการ 1.3 จัดการจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นหนึ่ง พัฒนาต่อยอดไปเรื่อย ๆ (การสืบทอดการจัดการ)				
กรมสรรพากร ควรมีแผนการป 1.4 ฏิบัติราชการ ในการเรียนรู้และพัฒนา เจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน (การเรียนรู้และการพัฒนา)				
.2การสรรหาบุคลากร				
กรมสรรพากร ควรมีการสรรหาข้าราชการจากการ 2.1 โอนย้าย จากหน่วยงานอื่น เช่น หน่วยงานปกครองท้องถิ่น (การโอนย้าย) มาสังกัด กรมสรรพากร				
กรมสรรพากร ควรมีการสรรหาข้าราชการ มาจากการ 2.2 การ) คัดเลือกจากหน่วยงานในสังกัดของกรมสรรพากรเอง (คัดเลือกจากในสังกัด				
กรมสรรพากร ควรมีการสรรหาข้าราชการ จากการบรรจุ 2.3 (การบรรจุใหม่) ข้าราชการใหม่				

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคคลากรที่ท่านมีความประสงค์ต้องการให้กรมสรรพากร ดำเนินการเพื่อให้การจัดเก็บได้เป้าหมาย				
.3การพัฒนาบุคลากร				
กรมสรรพากร ควรมีการจัดทำและนำคู่มือการทำงานมา 3.1 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและช่วยลดความผิดพลาด ในการทำงานทุกๆ งาน (การปฏิบัติตามคู่มือการทำงาน)				
กรมสรรพากรควรจัดการอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่ง 3.2 งานที่ทำอยู่ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรองรับในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยนำหลักสูตรอบรม มากำหนดเป็นส่วนหนึ่งของคุณสมบัติใน การลื่นไหลของตำแหน่งงาน (การอบรม)				
กรมสรรพากร ควรมีการพัฒนางาน โดยวิธีการสอนงาน 3.3)Coaching โดยให้หัวหน้างานในบังคับบัญชาเป็นผู้สอน((การสอนงาน)				
กรมสรรพากรควรมีการมอบหมายงานใหม่ ที่ท้าทาย เพื่อ 3.4 สร้างงานใหม่ และเตรียมพร้อมทำงานในหน้าที่ ที่สูงขึ้น (การเพิ่มความก้าวหน้าในการทำงาน) หรือมีภาระงานมากขึ้น				
.4การให้รางวัลและการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน				
กรมสรรพากร ควร 4.1 มีการจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษา ที่บุคลากรจบการศึกษาระหว่างที่เป็นข้าราชการ				
กรมสรรพากร ควร 4.2 มีระบบจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ควบคู่ไปกับการจ่ายค่าตอบแทน ที่เป็นเงินเดือนตามปกติ				
กรมสรรพากรควรเจรจากับ สำนักงานคณะกรรมการ 4.3 ก) ข้าราชการพลเรือน.พจัดสรรตำแหน่งต่างๆ เพิ่มขึ้น (.				
กรมสรรพากร 4.4 ควรมีระบบจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในงาน หรือพื้นที่ที่ลำบาก				

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของ

	ผู้เชี่ยวชาญ			
	+1	**0**	**-1**	**ข้อเสนอแนะ**
ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคคลากรที่ท่านมีความประสงค์ต้องการให้กรมสรรพากร ดำเนินการเพื่อให้การจัดเก็บได้เป้าหมาย				
5. การรักษาบุคลากร				
กรมสรรพากร ควรมีระบบการสนับสนุน ส่งเสริม 5.1 ความก้าวหน้าในสายงาน หรือข้ามสายงานให้ชัดเจน เส้นทาง) (ก้าวหน้าในอาชีพ				
กรมสรรพากร ควรมีการกำหนดสวัสดิการให้บุคลากร 5.2 เพิ่มขึ้นมากกว่าหน่วยงานราชการที่ใช้เงิน				
กรมสรรพากร ควรมีการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากร 5.3 มากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ใกล้เคียงหรือเทียบเท่าอัยการ, ศาล				
.6การสร้างคนให้มีศักยภาพ				
กรมสรรพากร 6.1 ควรมีหลักสูตรวิเคราะห์ สภาพเศรษฐกิจ ประเมินสถานการณ์เพื่อสอนให้บุคลากรมีความรู้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและสามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้				
กรมสรรพากร ควรมีการฝึกทักษะปฏิบัติ ถ่ายทอดความรู้ 6.2 ในกระบวนงานต่าง ๆ ของแต่ละตำแหน่งงาน มากกว่าการฝึกอบรมโดยการฟังบรรยาย				
กรมสรรพากร ควรมีการหมุนเวียนหน้าที่การทำงานอย่าง 6.3 ต่อเนื่อง เพื่อให้เห็นภาพรวมของหน่วยงาน และสามารถประสานระบบงานได้				
กรมสรรพากร ควรจัดฝึกอบรมให้สอดคล้องกับงานที่ 6.4 ปฏิบัติ				
7. ความได้เปรียบในการแข่งขัน				
กรมสรรพากร ควรมีการ ฝึกให้คนของกรมสรรพากร 7.1 คิดบวก				
กรมสรรพากรควรกำหนดและส่งเสริมให้ คนของ 7.2 (ทำงานได้หลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกัน) กรมสรรพากรมีสมรรถนะ				

ข้อคำถาม	**ระดับความคิดเห็นของ**

	ผู้เชี่ยวชาญ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคคลากรที่ท่านมีความประสงค์ต้องการให้กรมสรรพากร ดำเนินการเพื่อให้การจัดเก็บได้เป้าหมาย				
กรมสรรพากร ควรมีการฝึกให้ เจ้าหน้าที่ทุกคน วิเคราะห์ 7.3 PESTEL (Political, Economic, Social, Technology, Environmental and Legal)				
กรมสรรพากร ควรมีการฝึกให้เจ้าหน้าที่ทุกคน นำจุดแข็ง 7.4 และโอกาส ในPESTEL มากำหนดวิธีการและเป้าหมาย				
กรมสรรพากร ควรสร้างนวัตกรรมการจัดการใหม่ๆ อยู่ 7.5 ตลอดเวลา				

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความมุ่งมั่นที่ท่านจะจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย หลังการพัฒนาการจัดการต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากรแล้ว

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ประเด็นความมุ่งมั่นที่คาดว่าจะเกิด				
1. ด้านการเงิน				
1. 1ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านสามารถจัดเก็บหรือมีส่วนร่วมในการจัดเก็บภาษีได้ตามเป้าที่ตั้งไว้				
1.2 ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านสามารถคืนภาษีหรือมีส่วนร่วมในการคืนภาษีได้ตามระยะเวลาที่กำหนด				
2. ด้านผู้เสียภาษี				
2.1 ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะมีวิธีดูแลติดตามผู้เสียภาษีให้พึงพอใจ ในการที่จะเสียภาษีตลอดไป				
2.2 ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะมีวิธีติดตาม รักษา ให้ผู้เคยเสียภาษี ยังเสียภาษีเช่นเดิม				

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของ

	ผู้เชี่ยวชาญ			
	+1	**0**	**-1**	**ข้อเสนอแนะ**
3. ด้านการจัดการระบบภายใน				
3.1 ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้วท่านจะมีวิธีการให้ผู้เสียภาษี เสียภาษีได้รวดเร็ว ถูกต้อง ตรงเวลา				
3.2 ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ผู้เสียภาษีจะมาเสียภาษีมากขึ้น ท่านสามารถรู้สถานะของผู้เสียภาษี				
4. ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร				
4.1 ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะสามารถเรียนรู้ร่วมไปกับการจัดการที่พัฒนาขึ้น				
4.2 ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว กรมสรรพากรจะเป็นองค์กรจัดเก็บที่ ผู้เสียภาษีไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ (ภาพลักษณ์ดี)				

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆที่เกี่ยวกับการจัดการด้านต่างๆ ต่อของบุคคลากรในองค์กร และความมุ่งมั่นในการจัดเก็บให้ได้เกินเป้า (โปรดอธิบาย)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

บทสัมภาษณ์

คำถาม 1. **การบริหารจัดการ** อาทิ การจัดกิจกรรมสนองต่อภาระงาน การมีวิธีพัฒนาบุคลากร มีหลักในการถ่ายทอด มีแผนการปฏิบัติ เป็นต้น ท่านคิดว่าสิ่งเหล่านี้ มีผลกับความมุ่งมั่นในการเก็บภาษีเกินเป้า

หรือไม่ อย่างไร โปรดให้ข้อเสนอแนะ (ความมุ่งมั่นประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านผู้เสียภาษี ด้านการจัดการระบบภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร)

คนที่	คำตอบ
1	มีผลเยอะ เป็นเรื่องระบบงานและการพัฒนาบุคคล ซึ่งเป็นหลักที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เข้าจะสามารถจัดเก็บภาษีอากรได้เกินเป้าอย่างแน่นอน
2	มีส่วนทำให้เก็บภาษีได้อยู่แล้ว การจัดเก็บของกรมเรามี 2 ส่วนคือด้านการจัดเก็บกับด้านผู้เสียภาษี และนอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกภายใน ถ้าเราจะพิจารณาแต่ปัจจัยภายในอย่างเดียวมันจะตอบไม่ได้ว่าได้เกิน หรือไม่เกินเป้า ถ้าปัจจัยภายนอกไม่ดี เช่น สภาพเศรษฐกิจแย่ ต่อให้การบริหารจัดการดีเพียงใด ก็ไม่สามารถจัดเก็บให้ได้เกินเป้า
3	การบริหารจัดการองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ซึ่งผู้บริหารจะต้องออกแบบและวางกระบวนงาน วิธีการให้เหมาะสม เพื่อให้การจัดเก็บภาษีเป็นไปตามประมวลรัษฎากร เพื่อความเป็นธรรมในการเสียภาษี และเพื่อให้ผู้ที่เสียภาษีอยู่ในระบบรู้สึกถึงความเป็นธรรมสมัครใจเสียภาษี ถ้ามีการจัดการที่ดีและสามารถควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลเชื่อได้แน่ว่าจะส่งผลไปยังผู้เสียภาษี และเจ้าหน้าที่จะทำงานด้วยความสุข ด้านการเรียนรู้ถ้าเราวางรากฐานที่ดี มีเทคโนโลยี นวัตกรรมเข้ามา ภายใต้พื้นฐานการจัดการความรู้ขององค์กร ก็จะส่งเสริมและสนันสนุนให้องค์กรเติบโต ที่ดีและยั่งยืน
4	มีผลแบบผสมผสานกัน บุคลากรให้ความสนใจด้านใดเป็นหลัก ไม่ใช่ทางใดทางหนึ่ง จะต้องประกอบกัน ต้องใช้เวลา ในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นอย่างนั้น ไม่มีสูตรสำเร็จ จึงไม่สามารถบอกได้ว่าใช้เวลานานเพียงใด ตัวอย่างเช่น บุคลากรที่เป็น พวก HIP บางคนไม่สามารถทำงานได้ ไม่ใช่บุคคลนั้นไม่เก่ง แต่อาจมีปัญหาเรื่องการสื่อสาร ซึ่งในระบบราชการอาจจะมีเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ระบบอาวุโส รวมถึงวัฒนธรรมท้องถิ่น เข้ามาเกี่ยวข้อง เรื่องเหล่านี้สอนให้เข้าใจได้ยาก และไม่มีการเรียนรู้โดยวิธีลัด
5	ในการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องดีและเหมาะสมเพราะบุคลากรเป็นทรัพย์สินขององค์กรนั้น ๆ ถ้าเรามีบุคลากรที่ดี ที่มีความสามารถเท่ากับเรามีทรัพย์สินที่ดี จะขายทรัพย์สินก็ขายง่าย ถ้าเรามีบุคลากรที่ต่ำกว่ามาตรฐาน องค์กรนั้นจะกลายเป็นองค์กรที่มีทรัพย์สินด้อยคุณภาพ สามารถจะบ่งชี้ได้ว่าองค์กรนั้นจะเจริญหรือเจ๊ง เพราะฉะนั้นการพัฒนาบุคลากร การถ่ายทอด ฯลฯ เป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะองค์กรจะขับเคลื่อนได้จะต้องใช้บุคลากร องค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยตัวเอง

ค น	คำตอบ

ที่	
6	เรื่องการบริหารจัดการสรรพากร อาทิ กิจกรรมสนองต่อภาระงานกระตุ้นให้ทำงานดีขึ้น มีผลจัดเก็บเพิ่มขึ้น ถ้าเรามีขวัญกำลังใจ จะมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น หลักในการถ่ายทอด เพิ่มศักยภาพให้เจ้าหน้าที่ในด้านความรู้ ขวัญกำลังใจ ซึ่งมีผลต่อความมุ่งมั่นในการจัดเก็บอย่างแน่นอน
7	ประเด็นการบริหารจัดการสรรพากร หลักคือ การจัดเก็บภาษีเกินเป้าหมาย กิจกรรมสนองต่อภาระงานควรตรงกับงานในหน้าที่ที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ เช่นโครงการอบรมเจ้าหน้าที่หน่วยไหน ควรจะอบรมในเรื่องนั้น ๆ ที่เจ้าหน้าที่ ควรรู้ ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ไม่ควรอบรมสะเปะสะปะ ประเด็นแผนการถ่ายทอด กรมมีการถ่ายทอดแผนลงไปสู่ผู้ปฏิบัติอยู่แล้ว แต่อาจจะไม่ทั่วถึงหรือไปสู่ผู้ปฏิบัติที่ชัดเจน บางครั้งการถ่ายทอดแผนฯ กว่าจะไปสู่ผู้ปฏิบัติจาจจะไม่ชัดเจนหรือผิดเพี้ยนไป ดังนั้นประเด็นสำคัญคือผู้ปฏิบัติควรได้ทราบเจตรารมย์ที่แท้จริงของผู้บริหารที่มอบนโยบาย จะได้ปฏิบัติได้ถูกต้องตามนโยบาย ควรมีการสือสารให้ชัดเจน ก็จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นอย่างแน่นอน
8	เมื่อกรมสรรพากรมีเป้าหมายแล้ว บุคลากรรับทราบ มีการวางแผนที่ดีจะสามารถเก็บเม็ดเงินได้ ผู้เสียภาษีสบายใจ เมื่อได้รับแผนงานแล้ว ควรให้ทุกคนรับทราบแผนงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ให้เข้าใจตรงกัน โดยการถ่ายทอดไปให้ถึงผู้รับนโยบาย เป็นการมีส่วนร่วในการรับรู้บุคลากรภายใน การมีส่วนร่วมอาจเกิดจาก ประชุม สัมมนา การรับฟังความคิดเห็นจากแผนงานที่ได้ถ่ายทอดออกไป ให้เจ้าหน้าที่ตอบสนองกลับมา ในรูปแบบใด รูปแบหนึ่ง จะส่งผลกับระบบภายในโดยแท้จริง มีการเรียนรู้ มีส่วนร่วมจากแผนที่ถ่ายทอดมา จะส่งผลดีกับองค์กร
9	การจัดกิจกรรมสนองภาระงานมีผลอยู่แล้วเพราะเป็นการกระตุ้นให้ปฏิบัติงานให้มีผลที่ดีขึ้น เป็นประโยชน์ขึ้น การเพิ่มศักยภาพให้กับเจ้าหน้าที่ ขวัญกำลังใจมีผลต่อการมุ่งมั่นในการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าอยู่แล้ว
10	การจัดการคน บทบาทหลักอยู่ที่กรมและหน่วยงานที่รองรับ ต้องพิจารณาให้สัมพันธ์กับกรม แต่ในความเห็นส่วนตัว ควรพัฒนาให้ถูกกลุ่มว่าจะพัฒนาผู้ปฏิบัติและเคยเสนอให้กรมสรรพากรพจารณาแล้วว่าถ้าจะพิจารณากลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก มิใช่นำเจ้าหน้าที่มาอบรมแบบคละกันไป มันไม่มีประโยชน์ ควรแยกกลุ่มอบรมให้ชัดเจน มิใช่ใครก็ได้ไปรวมอบรมอยู่ด้วยกัน
11	การบริหารจัดการสรรพากรที่จะทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ควรจะเป็นการให้ความรู้ทางด้านวิชาการให้บุคลากรมีความแหลมคม รู้เท่าทันธุรกิจ รู้ลักษณะธุรกิจ รู้กฎหมาย การปรับใช้กฎหมายกับประเภทธุรกิจที่เราไปตรวจสอบ ถ้าเราให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเสียภาษี ผู้เสียภาษีจะเสียภาษีได้อย่างถูกต้องเกิดความสมัครใจในการเสียภาษีและรู้ว่าเป็นหน้าที่ จะทำให้เราจัดเก็บภาษีได้เกินเป้า
12	มีผล แต่ความมุ่งมั่นไม่ได้หมายความว่าจะต้องจัดเก็บได้เกินเป้าเสมอไป แต่อย่างไรก็ตาม เราก็ต้องจัดเก็บให้ได้ตามเป้า

คนที่	คำตอบ

13	การจัดภาระกิจให้สนองต่อภาระงานมีส่วนในการจัดเก็บอยู่แล้ว เพราะกรมสรรพากรมี Job Description ชัดเจน อาทิ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ภาระงานเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้เสียภาษี เสียภาษีให้ถูกต้องมากขึ้น การตรวจสอบไม่สามารถครอบคลุมผู้เสียภาษีได้ทั้งหมด เป็นเพียงการกระตุ้นว่าถ้าคุณทำผิดคุณจะต้องเสียภาษีมากขึ้น เราปรับเปลี่ยนจากการตรวจสอบมาเป็นการกำกับดูแล เป็นการแนะนำให้เสียภาษีให้ถูกต้อง และการเสียภาษีเป็นไปตามสภาพเศรษฐกิจเป็นส่วนสำคัญ มิใช่ภาระงานจากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ เพราะเจ้าหน้าที่ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบได้ทั้งหมด การจัดเก็บภาษีทำเพื่อให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง ถ้าสภาวะเศรษฐกิจตกจะไม่สามารถทำให้ยอดจัดเก็บขึ้นได้มาก ดังนั้นภาระกิจการจัดเก็บเป็นการให้ความเป็นธรรมกับผู้เสียภาษีมากกว่าที่จะทำให้จัดเก็บได้เกินเป้าในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

คำถาม 2. **การสรรหาสรรพากร** อาทิ การโอนย้าย การคัดเลือกภายใน การคัดเลือกจากการสอบบรรจุใหม่ ท่านคิดว่า สิ่งเหล่านี้ มีผลกับความมุ่งมั่นในการเก็บภาษีเกินเป้าหรือไม่ อย่างไร โปรดให้ข้อข้อเสนอแนะ (ความมุ่งมั่นประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านผู้เสียภาษี ด้านการจัดการระบบภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร)

คนที่	คำตอบ
1	ความมุ่งมั่นจะเกิดได้โดยบุคคลๆ นั้นมีเป้าหมาย และมีแนวทางที่จะมุ่งไปสู่สิ่งนั้น จะเกิดความมุ่งมั่นขึ้นมาในตัวเขา การโอนย้าย คัดเลือกเข้ามามีมาตรฐาน และทำให้เขาเห็นหรือสามารถมองอนาคตของเขาได้ มีแนวทางการบริหารที่ให้เขามองเห็นอนาคตได้ เช่น Carrier Path ถ้าเราให้บริการที่ดีผู้เสียภาษีก็จะพอใจ รู้สึกถึงความเป็นธรรม
2	มองไม่เห็นว่าเชื่อมโยงกับความมุ่งมั่นอย่างไร ไม่มีตัวชี้วัดใดบอกว่าการสรรหาดีจะเก็บได้เกินเป้า ตัวอย่าง เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง ไม่ได้แตกต่างจากผู้ได้เกรดเฉลี่ย 2.5 ในการทำงาน
3	เป็นเรื่องการรับข้าราชการใหม่ ๆ เข้ามา ประเด็นแรกเขาจะต้องมีความมุ่งมั่นพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อที่จะทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร ในการคัดเลือกนอกจากการสอบซึ่งภาค ก เป็นเรื่องของความรู้พื้นฐาน นอกจากนี้ต้องเป็นในเรื่องความรู้พื้นฐานด้านประมวลผล และสามารถประยุกต์ในการเสียภาษีว่าเสียอย่างไรจึงจะถูกต้อง การสรรหามีความจำเป็นที่จะทำให้การจัดเก็บภาษีได้เกินเป้า รวมถึงการโอนย้าย

คนที่	คำตอบ

4 ท่าน ธนวัฒน์	กรณีระดับปฏิบัติการ ไม่มีผล เพราะเริ่มต้นเหมือนกันหมด ส่วนระดับชำนาญการจะมีผล เพราะเริ่มงานไม่เหมือนกัน งานจัดเก็บต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่สามารถใช้เพียงองค์ความรู้อย่างเดียว ต้องประกอบกัน ส่วนกรณีรับจากหน่วยงานอื่น ปัจจุบันนี้มีปัญหา กว่าจะปรับตัวได้ ต้องใช้เวลา 2-3 ปี
5 ท่าน สุทธิชัย	คำตอบจะต่อเนื่องกับคำถามที่ 1 เมื่อพัฒนาบุคลากรแล้วจะนำไปสู่เรื่องความโปร่งใส ความเป็นธรรม จะสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของเจ้าหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นการรับโอนย้าย การคัดเลือกภายใน การบรรจุใหม่ เป็นขวัญกำลังใจทั้งนั้น เป็นเรื่องความเป็นธรรม โปร่งใส การรับบุคลากรเข้ามาต้องพิจารณาถึงประเด็นที่ว่าบุคลากรที่เราจะรับเข้ามาเป็นทรัพยากรที่หน่วยงานเราต้องการ หรือเราไม่มี หรือมีน้อยแต่ไม่พอ ไม่ใช่มันเกินอยู่แล้วก็ยังไปรับเข้ามาอีก จะกลายเป็น Over stock
6	โดยปกติการคัดเลือกกรณีเข้าใหม่ คนที่มีผลการสอบที่ดีตามลำดับ หรือเราระบุเกรดในการคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่เรียนเก่งเข้ามาในหน่วยงานแต่ก็ไม่แน่เสมอไป บางครั้งคนที่เรียนเก่งก็ไม่สามารถทำงานได้ แต่สามารถฝึกฝนได้ง่ายขึ้น กรณีโอนย้ายถ้ามาจากหน่วยงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกับหน่วยงานของเรา จะฝึกฝนหรืออบรมจะกระทำได้ง่าย และคุณวุฒิก็มีผล เช่น วุฒิทางด้านบัญชีจะเข้าใจในเนื้อหาของสรรพากรมากขึ้น จะมีมุมมองที่ดีขึ้น
7	การสรรหาบุคลากร ควรต้องสรรหาให้ตรงกับหน้าที่การทำงาน เช่น ถ้าเราต้องการหน้าที่งานที่เกี่ยวกับบัญชี หรือตรวจสอบ ก็ต้องรับสมัครคนที่จบการศึกษาทางด้านนั้นอย่างชัดเจน อย่างเช่น กฎหมาย ที่รับวุฒิทางด้านนิติศาสตร์ ซึ่งพอ กรมฯ รับวุฒิที่ไม่ตรงตามความต้องการ ก็ต้องนำบุคลากรเหล่านั้นซึ่งมาใหม่ ซึ่งเราก็ไม่ทราบว่า การฝึกนั้นจะได้เจ้าหน้าที่ ที่มีความสามารถมากน้อยแค่ไหน กรณีการคัดเลือกภายใน หากได้คัดเลือกอย่างยุติธรรมว่า บุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถจริง มิใช่คัดเลือกจากความสงสาร หรือเห็นอกเห็นใจ ก็จะได้ผลในระดับหนึ่ง เพราะการคัดเลือกจากภายใน เราจะมีโอกาสเห็นผลงานของบุคคลเหล่านั้นมาแล้ว ว่ามีโอกาสจะทำงานร่วมกันได้หรือไม่เพียงไร ส่วนกรณีที่เขาไม่มีวุฒิ แต่ตัวเจ้าหน้าที่มีทักษะ (skill) ที่เคยทำหรือทำได้บางครั้งเขามีความสามารถพิเศษในตัวเอง ก็น่าสนใจเช่นกัน ดังนั้นเวลามีการคัดเลือก บุคคลภายในหน่วยงาน ควรคัดกรองให้เข้มข้นขึ้น เพราะถ้าได้บุคคลมาแล้วทำงานไม่ได้จะเป็นภาระกับหน่วยงานที่คัดเลือก เขาเข้ามาแทน

คนที่	**คำตอบ**

8	เป็นปัจจัยสืบเนื่องมาจากคำถามข้อแรก เนื่องจากคนเป็นปัจจัยที่สำคัญ ถ้าเราได้บุคลากรที่ไม่มีประสบการณ์ ไม่มีความรู้ ไปอยู่จุดที่ต้องปฏิบัติงานหนัก จะมีผลทางด้านการเงินการเก็บภาษี จะไม่ได้อะไร หากมีประสบการณ์ แม้แต่กรณีการบริการผู้เสียภาษี หากได้ผู้มีประสบการณ์จะบริการผู้เสียภาษีดีกว่า ข้าราชการบรรจุใหม่ กรณีข้าราชการบรรจุใหม่ควรให้ไปเรียนรู้การปฏิบัติงานจากแหล่งที่มีเม็ดภาษีไม่มาก เช่น ต่างจังหวัด มีผลกับการจัดเก็บและการให้บริการผู้เสียภาษีอย่างแน่นอน เมื่อคนพร้อมจะได้เม็ดเงินที่สูงขึ้น รวมถึงการเจริญเติบโต หากเรามี Carrier Path ที่แน่นอน
9	การสรรหา การคัดเลือก จากการเข้าใหม่ ถ้าเราเลือกจากคนที่ผลการสอบที่ดี หรือเราระบุไปเลยว่า เราต้องการคะแนนเฉลี่ยเท่าใด และโอกาสที่จะรับคนที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่าใด กรณีการโอนย้าย ถ้ารับมาจากหน่วยงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกับของกรมเรา ก็จะสามารถทำการฝึกฝนได้ง่าย รวมถึงคุณวุฒิก็มีส่วนถ้าเป็นทางด้านบัญชีก็จะทำงานได้ง่ายขึ้น เข้าใจในเนื้อหาของงานได้ดีขึ้น
10	การคัดเลือกภายนอก ขึ้นอยู่กับว่า ช่วงนี้เราต้องการบุคลากรที่มีความรู้ด้านไหนมากที่สุด ควรจะเน้นคัดเลือกไปทางด้านนั้น ถ้ารับตรงกับสิ่งที่กรมต้องการก็จะทำให้สามารถเดินงานต่อไปได้ ตัวอย่าง ตรวจสอบ ควรเน้นว่า เรียนบัญชีมาเท่าไหร่ ๆ จะเข้ามาแบบไม่รู้อะไรเลย พอเข้ามาสักพักก็จะเกิดความรู้สึกเบื่อการทำงาน ทำงานต่อไม่ได้ ส่วนการคัดเลือกจากภายในนั้นขึ้นอยู่กับหัวหน้าหน่วยว่าต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบใด ไม่ถึงกับ 100% ไม่อย่างนั้นมาแล้วจะมาถ่วง เพราะเป้าหมายวัดเป็นรายบุคคล ถ้ามาแล้วทำงานไม่ได้ก็จะส่งผลให้ตัวชี้วัดไม่ดีไปด้วย เพราะคนที่คัดเข้ามาไปถ่วง
11	การโอนย้ายจากหน่วยงานอื่น ถ้าเรากำหนดกรอบของคนที่จะย้ายโดยเลือกคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพ ก็จะมีผลในการจัดเก็บให้ได้เกินเป้า แล้วเขาก็จะมาทำงานได้อย่างมีศักยภาพ ปัจจุบันนี้หน่วยงานเราขาดเจ้าหน้าที่ทางด้านใด เช่น เราขาดเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ก็ควรกำหนดคุณสมบัติทางด้านบัญชี กรณีการคัดเลือกภายใน ของกรมเราเป็นการสอบโดยไม่ดูอะไรเลย คนที่เก่งสอบอย่างเดียวไม่ได้หมายความว่าจะเก่งงาน การเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายเจ้าหน้าที่ต้องมีประสบการณ์ในการจัดเก็บ อย่างตำแหน่งหัวหน้าการมีประสบการณ์เป็นสิ่งจำเป็น ไม่ใช่ใครก็ได้ที่สอบได้ ควรจะกำหนดอายุงานถ้าจะเป็นหัวหน้าส่วนอายุงานควรจะประมาณ 10 ปี
12	การโอนย้ายภายใน ส่วนใหญ่อยากกลับภูมิลำเนาของตนเอง หรือใกล้เคียง ทำให้สะดวกขึ้น หรืออยู่ใกล้ครอบครัว

คนที่	**คำตอบ**

13	กรณีรับเจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ ถ้าเรากำหนดคุณสมบัติที่เราต้องการ รวมถึงมาตรฐานความรู้ที่เรากำหนดขึ้นมาจะส่งผลให้จัดเก็บภาษีได้เกินเป้าแน่นอน อย่างน้อยมีพื้นบานขั้นต้นเพื่อที่จะไปพัฒนาต่อได้

คำถาม 3. **การพัฒนาบุคลากร** อาทิ การทำคู่มือ การอบรม การสอนงาน การมอบหมายงานใหม่ ท่านคิดว่า มีผลกับความมุ่งมั่นในการเก็บภาษีเกินเป้าหรือไม่ อย่างไร โปรดให้ข้อเสนอแนะ (ความมุ่งมั่นประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านผู้เสียภาษี ด้านการจัดการระบบภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร)

คนที่	คำตอบ
1	การอบรมมีแผนการอบรมสม่ำเสมอ ก็จะเกิดประโยชน์ การสอนงาน การให้เรียนรู้จากการทำงานก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะ On the job training และมีผลต่อระบบภายในค่อนข้างมาก ถ้าบุคคลมีประสิทธิภาพ ระบบภายในจะถูกพัฒนาไปเรื่อย ๆ พัฒนาต่อเนื่อง
2	คำถามเป็นคำถามภายใน คำตอบคือปัจจัยภายนอก กระบวนการภายในดีขึ้น คนเติบโตหรือไม่ไม่แน่ใจ แต่สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เจ้าหน้าที่เก่งผู้เสียภาษีก็จะได้รับความรู้
3	บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร การพัฒนาต้องพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยอาศัยประสบการณ์จากรุ่นพี่ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ โดยมีการถ่ายทอดให้รุ่นน้องรุ่นต่อรุ่นให้รู้ถึงเทคนิคในการทำงานว่าควรจะปฏิบัติงานอย่างไรให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้เสียภาษี ถ้าบุคลากรมีความพร้อมทั้งในเรื่องของความรู้ความสามารถ การเจรจา การให้บริการที่ดีจะทำให้ผู้เสียภาษีมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรและสมัครใจเสียภาษีมากขึ้น
4	มีผล กรณีที่มีการพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ ทำให้เจ้าหน้าที่มีกรอบ แนวปฏิบัติสามารถทำงานได้ ซึ่งในปัจจุบันมีหลักสูตรดังกล่าวอยู่แล้ว ทำให้ทำงานได้โดยง่าย ข้าราชการใหม่ต้องรู้จรรยาบรรณ มีการอบรมข้าราชการใหม่ ให้ทราบถึงระเบียบปฏิบัติราชการ ระเบียบสรรพากร ต่อมาเปลี่ยนเป็นระบบพี่สอนน้อง แม้กระทั่ง กรณีมอบหมายงานใหม่ อาทิ ระดับชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญซึ่งอยู่ระดับสูงกว่า ก็ต้องเป็นพี่เลี้ยง

คนที่	คำตอบ

5	การเสริมเขี้ยวเล็บของบุคลากรที่มีหน้าที่จัดเก็บภาษี จากประเด็นข้างต้นตัวบุคลากรเอง ตั้งแต่คำถามแรก ถ้าเรามีการพัฒนาบุคลากร คนเหล่านั้นจะเป็นคนใฝ่รู้ที่จะไปเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อมาใช้กับงาน และกรมเสริมเรื่อง KM เรื่องระเบียบแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ เป็นการ Upgrade ตลอดเวลา เป็นการเสริมให้คนที่มีคุณภาพอยู่แล้วมีคุณภาพเพิ่มขึ้น จะทำให้การจัดเก็บภาษีอยู่บนความเป็นมาตรฐานเหมือนกันหมดทั่วประเทศ ผู้เสียภาษีจะมีความพึงพอใจกับการทำงานของบุคลากรที่มีศักยภาพมีมาตรฐาน
6	กรณีทำคู่มือเห็นด้วย เนื่องจากในการทำงานมีกฎระเบียบกำกับการปฏิบัติงานอยู่แล้ว แต่เรื่องแนวปฏิบัติจะมีปัญหาค่อนข้างมาก เวลาจัดเก็บผู้เสียภาษีจะมีปัญหากับเจ้าหน้าที่ของเรา ติดต่อหน่วยงานต่างกันของสรรพากร มีคำถามที่แตกต่างกัน จะได้มีมาตรฐานเดียวกัน ไปที่ไหนก็ได้คำตอบแบบเดียวกัน จะทำให้ผู้เสียภาษีสมัครใจเสียภาษีมากขึ้น ทำให้เราจัดเก็บได้เพิ่มขึ้น โดยไม่ต้องโต้แย้งกับผู้เสียภาษีเพราะเรามีแนวปฏิบัติเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ในการทำงานถ้าเจ้าหน้าที่ใช้ดุลพินิจให้น้อยที่สุด และมีระเบียบที่ชัดเจนเจ้าหน้าที่จะปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ด้านเจ้าหน้าที่มั่นใจ ด้านผู้เสียภาษีได้รับการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน การบริหารจัดการที่ดี เราไม่ต้องมีการโต้แย้งกับผู้เสียภาษี บางครั้งผู้เสียภาษีมองว่าเจ้าหน้าที่เลือกปฏิบัติ การมอบหมายงานสมมุติมีการโยกย้ายเจ้าหน้าที่ไม่มีมารับงานใหม่จะสามารถปฏิบัติงานได้เลยโดยมีคู่มือในการปฏิบัติงาน แม้จะไม่ใช่ทั้งหมดอย่างน้อยก็มีแนวทาง
7	เรื่องการสอนงาน จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง สำคัญมาก ไม่ว่าจะเป็นการ(coaching) พี่สอนน้อง แต่ช่วงหลัง มีสิ่งเหล่านี้น้อยมาก อาจจะเป็นเพราะภาระงานที่ต้องปฏิบัติ ทั้งผู้สอนและผู้ถูกสอน มีมากจนไม่สามารถสอนงานกันได้อย่างแต่ก่อน ถ้าเจ้าหน้าที่ได้รับความรู้ในเนื้องานของเขา จะเกิดความมุ่งมั่นในการจัดเก็บอย่างแน่นอน ผู้เสียภาษีรู้มนสิ่งที่ถูกต้องเวลามาสอบถามเจ้าหน้าที่ ก็จะได้รับคำตอบอย่างเดียวกัน เป็นมาตรฐานเดียวกัน ผู้เสียภาษีจะไม่สับสนในคำตอบ จะรู้สึกยุติธรรม และเต็มใจเสียภาษีมากขึ้น เพราะรู้ว่าภาษีที่เสียไปแล้วถูกต้อง
8	ความรู้ การปรับเปลี่ยนของโลกาภิวัฒน์ ซึ่งจะต้องมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าเราไม่มีการพัฒนาคน เราก็จะไม่สามารถตอบโจทย์เรื่องความมุ่งมั่นไม่ได้ อาทิ กฎหมายใหม่ การบริการใหม่ มีเทคโนโลยีในการบริการผู้เสียภาษี ถ้าเราไม่พัฒนาคน ไม่มีการอบรม ไม่มีการสอนงาน จะตอบโจทย์เรื่องการจัดเก็บไม่ได้ เพราะเราไม่รู้เท่าทันผู้เสียภาษี การมอบหมายงานใหม่ เมื่อบุคลากรพร้อม ก็จะเป็นการท้าทายความสามารถ เป็นการเพิ่มศักยภาพ จะส่งผลต่อการจัดเก็บภาษีอย่างแน่นอน
คนที่	**คำตอบ**

9	ทำคู่มือเห็นด้วย เพราะการทำงานตามปกติมีระเบียบปฏิบัติอยู่แล้ว แต่บางครั้งการตีความของเจ้าหน้าที่ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน กรณีการจัดเก็บผู้เสียภาษีจะมีปัญหากับเราเลย ว่า ติดต่อกับหน่วยงานนี้บอกทำได้ ไม่ผิด แต่พอไปติดต่ออีกหน่วยงานกลับบอกทำไม่ได้ ผิด ถ้าเรามีคู่มือในการจัดเก็บก็จะเกิดมาตรฐานเดียวกัน ผู้เสียภาษีก็จะสมัครใจเสียภาษีมากขึ้นทำให้เราสามารถจัดเก็บภาษีได้มากขึ้น โดยไม่ต้องโต้แย้งกับผู้เสียภาษี เพราะเรามีแนวปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน การมอบหมายงานก็มีผลต่อการจัดเก็บ เมื่อเจ้าหน้าที่โอนย้ายงาน เจ้าหน้าที่ที่มาใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันที โดยมีคู่มือการทำงานว่าทำอย่างไร มีการมอบหมายเพื่อให้ทราบขอบข่ายของงานที่จะต้องปฏิบัติอย่างชัดเจน
10	คู่มือมีมาตลอด เพียงแต่การอ่านและทำความเข้าใจไม่ใช่เรื่องง่าย ระบบสอนงานน่าจะ workมากกว่า การมอบหมายงานมันก็มีอยู่แล้วเร็วกว่าการอบรม ซึ่งไม่ค่อยได้ผล คำว่าสอนงาน จะทำให้เจ้าหน้าที่รู้วิธีที่จะคุยกับผู้เสียภาษีอย่างไร หรือจะไปจัดเก็บที่ไหน อย่างไร ขณะเดียวกัน ผู้เสียภาษีก็จะยอมรับ เพราะเขาเข้าใจ จะลดปัญหาขัดแย้งไปได้อย่างมากและจะเข้ามาสู่ระบบ การจัดการภายในจะดีขึ้นเพราะคนเดินในทางที่ถูกจะทำให้ไม่มีปัญหา
11	มีผล การทำคู่มือดีในข้อที่ว่าทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ เมื่อคนนี้ออกไปแล้วคนใหม่เข้ามาก็มีคู่มืออ่านแล้วก็สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มิใช่มาแล้วไม่สามารถปฏิบัติงานได้ การอบรมแบบบรรยายจะได้ความรู้แบบพื้นฐาน แต่การอบรมที่จะทำให้สามารถจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าควรเป็นการสอนงาน หรือสัมนาแบบปฏิบัติการ หรือการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง กรณีการสอนงานก็จะมีปัญหาถ้าหัวหน้าที่สอนได้มาแต่ไม่มีประสบการณ์ทางด้านการจัดเก็บภาษีเขาจะไม่สามารถสอนงานได้ ที่จริงแล้วการสอนงานสำคัญมาก อย่างการสอนงานแบบ on the job training เพราะเวลาเจอปัญหาก็ร่วมกันแก้ไขปัญหาไปพร้อมกันเลย ความแข็งแกร่งของเจ้าหน้าที่ที่จะสามารถไปเผชิญผู้เสียภาษีจะมีเกิดขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาได้ก็จะส่งผลในการจัดเก็บให้ได้เกินเป้าอยู่แล้ว
12	ตามธรรมดามีอยู่แล้ว เพราะในการพัฒนาบุคลากร คู่มือในการทำงานอย่างเดียว จะไม่ได้ความรู้อย่างการจัดอบรม เราจะได้แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนที่เข้าอบรมด้วยกัน หรือแม้แต่ความรู้ใหม่ๆ

คนที่	คำตอบ

13	การพัฒนาบุคลากรมีผลต่อการจัดเก็บให้ได้เกินเป้า ซึ่งเป็นเรื่องของความรู้ที่ใช้ในการทำงาน จะเกี่ยวกับระเบียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ถ้าเป็นข้าราชการควรจะต้องปฐมนิเทศให้เขารู้ระเบียบ แนวปฏิบัติ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อเขาจะได้ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ คุณทนได้ไหมถ้าผู้เสียภาษีจะมาวิพากวิจารณ์คุณ การสอนงานเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งปัจจุบันนี้มีระบบพี่เลี้ยง มีหัวหน้าทีมย่อย ทีมใหญ่ คอยดูแลอยู่ ซึ่งเป็นระบบที่ได้ผล แต่ในสมัยก่อนไม่มีระบบอย่างเช่นที่กล่าวมานี้ การทำงานใช้วิธี Learning by doing เรียนรู้เอง ทำงานเอง จะเกิดความล่าช้าต้องใช้เวลามาก ถ้ามีการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานจะทำให้เร็วขึ้น เราเป็นผู้ให้ความรู้แก่ผู้เสียภาษีว่าสิ่งที่ถูกต้องคืออะไร แนวโน้มของกรมเน้นเรื่องการให้ความรู้ ให้คำแนะนำ ให้ผู้เสียภาษีปฏิบัติได้ถูกต้อง เป็นการสร้างความสมัครใจให้ผู้เสียภาษีด้วย ให้เขาเข้ามาอยู่ในระบบปัจจุบัน การตรวจกำกับดูแลเป็นการไปดูสภาพข้อเท็จจริงของผู้เสียภาษีในลักษณะการให้คำแนะนำ ทำให้การตรวจทำได้ครอบคลุมมากกว่าเดิม จำนวนรายมากขึ้นกว่าเดิม ผู้เสียภาษีไม่ล้มตายไปจากระบบและมีความเข้าใจกรมสรรพากรมากขึ้น มีผลให้กรมยั่งยืนในอนาคต ส่งผลให้ระบบภายในของกรมสรรพากรมีกระบวนงานที่สั้นลง

คำถาม 4. **การให้รางวัลและการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน** อาทิ การจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิ ตามผลงาน การจัดสรรตำแหน่งต่างๆเพิ่มเติม มีค่าตอบแทนพิเศษเช่น ค่าลงพื้นที่ที่ลำบาก เป็นต้น ท่านคิดว่า มีผลกับความมุ่งมั่นในการเก็บภาษีเกินเป้าหรือไม่ อย่างไร โปรดให้ข้อเสนอแนะ (ความมุ่งมั่นประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านผู้เสียภาษี ด้านการจัดการระบบภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร)

คนที่	**คำตอบ**
1	มีผล เพราะมันคือปัจจัยสี่ คนเรามีเป้าหมายในชีวิต ในขณะเดียวกันก็จำเป็นต้องมีปัจจัยสี่เข้ามาเป็นตัวสนับสนุน ถ้าเขามีรายได้ที่ทำให้เขาไม่ลำบาก เขาจะอุทิศตัวให้ราชการมากขึ้น มุ่งมั่น และจัดเก็บเกินเป้า ถ้าเจ้าหน้าที่อารมณ์ดี มีความรู้ ผู้เสียภาษีจะได้รับประโยชน์ในทางอ้อม
2	ระบบการประเมินผลมีประสิทธิภาพและใช้ได้จริง ก็จะส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่น และส่งผลต่อระบบงานภายในให้ดีไปด้วย ผู้เสียภาษีจะได้รับประโยชน์

คนที่	**คำตอบ**

3	การให้รางวัลและสร้างแรงจูงใจเป็นการตอบแทนอย่างหนึ่งที่จะจูงใจให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้เต็มที่อาจจะไม่ใช่ 100 เปอร์เซ็นต์แต่ก็เป็นส่วนสนับสนุน ให้รางวัลคนที่ทำดีและทุ่มเทให้ราชการ สร้างการยอมรับ ผู้เสียภาษีพอใจ เจ้าหน้าที่พึงพอใจด้วย และรักษาความดีให้คงอยู่ตลอดไป และควรเพิ่มค่าเช่าบ้านรวมถึงค่ารักษาพยาบาลในพื้นที่ที่ยากลำบาก ในการจัดเก็บภาษีควรจะมีค่าตอบแทนเป็นเปอร์เซ็นต์ที่เพิ่มขึ้น รวมถึงเกลี่ยขั้นให้พิเศษ
4	สอดคล้อง ภาระงานกับผลตอบแทน ควรสอดคล้องกัน หรือภาระงานกับโอกาสในความก้าวหน้าที่จะ เจริญเติบโต ซึ่งขณะนี้ หน่วยจัดเก็บภาษีกับผลตอบแทน ไม่สัมพันธ์กัน ถ้าเพิ่มแรงจูงใจ น่าจะส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นในการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้า ลองเสนอให้ ก.พ. ให้หน่วยจัดเก็บได้รับเปอร์เซ็นต์จากยอดจัดเก็บ ว่าจะสามารถจัดเก็บได้เกินเป้าหรือไม่
5	เป็นเรื่องของสวัสดิการมากกว่า เป็นเรื่องของหน้าที่ที่พึงกระทำอยู่แล้ว ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานต้องมอง เพราะเป็นเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ เรื่องปัจจัยพื้นฐานจะส่งผลให้จัดเก็บเกินเป้าโดยทางอ้อม เพราะโดยตรงแล้วการใส่ Incentive เหล่านี้แล้วจะจัดเก็บเพิ่มขึ้นคงไม่ใช่ เพราะเป็นเรื่องการดูแลชีวิตความเป็นอยู่ ต้องแยกกันระหว่างหน้าที่กับแรงจูงใจ แม้ไม่มีแรงจูงใจเหล่านี้เขาเหล่านั้นต้องจัดเก็บอยู่แล้ว
6	รางวัลมีทั้งในแง่ดีและไม่ดี แน่นอนมันจูงใจทุกคนอยากได้ ถ้าเราตั้งเป้าไว้แล้วเจ้าหน้าที่สามารถจัดเก็บได้ตามนั้น ก็จะมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบขึ้นเงินเดือน จะเกิดการแข่งขันเพื่อให้ผลงานของตนเองได้รับรางวัล ถ้ามองอีกด้านการแข่งขันกันจะทำให้เกิดความรุนแรง รู้สึกอึดอัด บางทีต้องการแต่จะชนะการแข่งขันโดยไม่มองเพื่อนเลย เช่น เรื่องงานถ้าได้รายใหญ่แล้วตรวจเจอประเด็นบางเรื่องจะได้เม็ดเงินตามเป้าทันที แต่ถ้าทำการตรวจรายย่อย ๆ ต้องทำการตรวจมากมายกว่าจะได้เม็ดเงินตามเป้าลำบากมาก บางครั้งการเปรียบเทียบเพื่อแข่งขัน ตัววัดควรจะเท่าเทียมกัน หรือกรณีบางหน่วยที่มีตัววัดที่แน่นอน เช่น ผลการจัดเก็บ จะเทียบกับบางหน่วยที่ตัววัด
7	ประเด็นนี้สำคัญ เพราะสิ่งนี้คือค่าครองชีพของเจ้าหน้าที่ ถ้าสามารถให้ได้ตามผลงานจริงๆ คงจะดีมาก ๆ แต่ถึงอย่างไรขึ้นอยู่กับกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับ ซึ่งมีอยู่จำกัดเงินจำนวนเดียวกัน หากเราให้คนที่ผลงานดีมากๆ เยอะ คนอื่นก็จะถูกลดวงเงินลง เพราะก้อนเงินเดียวกัน ค่าตอบแทนตามผลงานก็เห็นด้วยแต่มองในแง่ของภาพรวมของกรมสรรพากรมากกว่า ส่วนกรณีค่าตอบแทนในพื้นที่ ที่ลำบาก มองในแง่ของการให้ค่าตอบแทนเป็นสวัสดิการมากกว่า เพราะถ้าพิจารณาพื้นที่ที่ลำบาก จะคิดวิธีในการจ่ายค่าตอบแทนได้ยาก และไม่มีระเบียบรองรับ เช่น มีที่พักที่ใกล้ที่ทำงาน หรือสวัสดิการรถรับส่ง มีอาหารกลางวัน

คนที่	**คำตอบ**

7 (ต่อ)	หากเป็นการเพิ่มแรงจูงใจ โดยการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเปอร์เซ็นต์ จากยอดที่เก็บภาษีได้ ไม่ใช่ประเมินทิ้งประเมินขว้าง ดั่งเช่น กรมศุลกากร ที่ได้รับรางวัลนำจับ แล้วกรมสรรพากรนำยอดเงินนั้น ไปบริหารจัดการให้กับเจ้าหน้าที่ที่จัดเก็บและเจ้าหน้าที่ ที่เป็นหน่วยสนับสนุนตามสัดส่วน จะสามารถจัดเก็บภาษีได้เกินเป้า เพราะเป็นแรงจูงใจอย่างยิ่ง แต่ในแง่ของผู้เสียภาษีจะมองในมุมมองว่า กรมสรรพากร ตั้งหน้าตั้งตาเก็บภาษีโดยไม่มีการอลุ้มอล่วย
8	เป็นสิ่งที่ตามมาอย่างแน่นอน เมื่อคนทำงานมีเป้าหมาย มีผลงาน ต้องมีรางวัลตอบแทนให้บุคลากร แต่จะมาในรูปแบบใด เพื่อให้เขารู้ว่า นี่คือสิ่งตอบแทน แต่เนื่องจากส่วนราชการของเรามีข้อจำกัดที่จะจ่ายให้ได้ ขั้นเงินเดือน ขั้นพิเศษ จะจัดสรรมาน้อย ก็ต้องทำให้เห็ว่าสิ่งนี้เป็นการ Promote ตำแหน่งให้สูงขึ้น อาทิ เบี้ยเลี้ยง ค่าตอบแทน เพราะถ้ามีขวัญกำลังใจที่ชัดเจน มีการเจริญเติบโตที่แน่นอน จะมีผลต่อการจัดเก็บอย่างแน่นอน จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นจะทำให้ได้รางวัลการจูงใจ แม้จะมีข้อจำกัดของระเบียบของข้าราชการ แต่ก็ต้องทำให้เห็นเป็นรูปธรรม ฟังก์ชันเรื่องการสร้างแรงจูงใจต้องนำมาดำเนินการให้หมด ไม่ว่าจะเป็นเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ค่าตอบแทนต่าง ๆ
9	รางวัลมีทั้งดีและไม่ดีมีสองด้าน บางครั้งเมื่อเราตั้งเป้าไว้แล้วเจ้าหน้าที่ทำได้ตามที่กรมกำหนด ก็จะมีผลต่อการพิจารณารางวัล หรือพิจารณาเงินเดือน มองอีกด้านถ้ามีการแข่งขันกันทำงานเพื่อให้ได้รางวัลก็เป็นสิ่งที่ดี แต่ในการทำงานแบบนี้ จะเกิดความรู้สึกอึดอัดเพราะการแข่งขันจะรุนแรง บางคนจะทำงานโดยไม่นึกถึงเพื่อนร่วมงาน อาทิ ทีมกำกับบางทีรายใหม่ๆตรวจพบประเด็นต่าง ๆ แล้วพบ ทำให้ได้เม็ดเงินมามากมาย แต่รายเล็กๆ กว่าจะทำได้เม็ดเงินต้องใช้เวลามากมาย พอเปรียบเทียบในการแข่งขัน ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการแข่งขัน ขณะนี้กรมก็จ่ายค่าตอบแทนให้ทีมกำกับ แต่มาในรูปของค่าตอบแทนเหมาจ่าย และกำลังเสนอ กให้เจ้าหน้าที่.พ.ตรวจได้รับค่าตอบแทนเหมือนเช่นที่นิติกรได้รับ
10	เรื่องการจูงใจ เป็นปัญหาที่มีมานานแล้ว เพราะกรมเคยขอค่าตอบแทนแล้ว แต่ไม่ได้ ไม่รู้จะให้ในรูปแบบไหน เขาก็มีเหตุผล เพราะถ้าเขาให้ค่าตอบแทนพิเศษ มันจะไปกระทบผู้ประกอบการ เพราะเราจะทำผลงานเพื่อรับค่าตอบแทนพิเศษ ผู้ประกอบการจะตายกันหมด ในความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต้องแยกงานพื้นที่หรืองานยากลำบาก ต้องให้ค่าตอบแทนพิเศษ และเคยเสนอไปหลายครั้งแล้ว ตอนนี้ใช้วิธีบริหารเอง ผู้บริหารต้องบริหารค่าตอบแทนเองว่าใครควรได้รับมากน้อยเพียงใด ถ้าเราเสนอให้ค่าตอบแทนเป็นเปอร์เซนต์ตามยอดที่จัดเก็บได้ ผู้ประกอบการจะลำบากมาก เพราะทุกคนก็อยากจะเก็บเยอะเพราะผลตอบแทนจะได้เยอะตาม เปอร์เซ็นต์การจัดเก็บ นี่คือผลกระทบโดยตรง ถ้ายิ่งอยากจะเก็บ ก็จะไม่คุยแล้ว ข้อเท็จจริงจะเป็นอย่างไร ไม่สนใจ จะประเมินเต็มที่ เรื่องแรงจูงใจมันส่งผลอยู่แล้วเป็นธรรมชาติอยู่แล้ว โดยทั่วไปทุกคนชอบอยู่แล้วเพียงแต่ให้ในลักษณะไหนเท่านั้นเอง

คนที่	**คำตอบ**

11	การจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิมีผล เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบควรมีวุฒิบัญชีทั้งหมด แต่เนื่องจากเจ้าหน้าที่เรามีไม่เพียงพอจึงจำเป็นต้องใช้วุฒิอื่นนอกจากวุฒิบัญชีมาทำงานตรวจสอบด้วย ก็จะประสบปัญหาเพราะการออกไปกำกับดูแล คือไปดูระบบบัญชีของผู้เสียภาษี แต่เมื่อเจ้าหน้าที่ไม่มีวุฒิบัญชีก็จะใช้วิธีคุยกะผู้เสียภาษี จึงกลายเป็นการต่อรองมิใช่หลักการ เจ้าหน้าที่ก็ไม่สามารถบอกได้ว่าผู้เสียภาษีทำผิดระเบียบใด จึงควรแยกตำแหน่งตรวจสอบกับการกำกับดูแล การกำกับดูแลให้ไปดูว่าธุรกิจยังดำเนินต่อไปหรือไม่ แล้วเขาปฏิบัติตามกฎหมายภาษีหรือไม่ ยื่นภาษีหรือไม่ยื่น ส่วนเจ้าหน้าที่ตรวจสอบควรมีความรู้ด้านบัญชี ดูงบการเงินได้ ดูเอกสารของผู้เสียภาษีได้ ในประเด็นของค่าตอบแทนตามวุฒิควรจะมีการกำหนดให้ เพราะมันเป็นวิชาชีพ ไม่มีความรู้ไม่สามารถทำได้ การตอบแทนตามผลงานเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะทำให้เขาอยากทำงาน แต่ที่จริงแล้วมันเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้วถ้าจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้ทุกคนก็จะคำนึงถึงแต่เงิน การให้ค่าตอบแทนควรมีเกณฑ์กำหนดว่าอย่างไหนถึงจะให้เพิ่ม
12	มีผลต่อการจัดเก็บอยู่แล้ว แต่ในเรื่องของการให้รางวัลหรือจูงใจ ถ้าบอกว่าเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิ ฯลฯ จะช่วยให้ชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น เจ้าหน้าที่จะตั้งใจทำงานมากขึ้น กรณีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ก็ส่งผลเช่นกัน เพราะทุกคนคงจะใฝ่รู้ และหาทางปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพราะมองเห็นรางวัลเป็นแรงจูงใจ ให้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น
13	มีแน่นอน เรื่องรางวัล เรื่องแรงจูงใจ มิใช่แค่เพียงกระตุ้นให้ทำงานเพิ่มขึ้นอย่างเดียว แต่เป็นการดึงดูดให้คนอื่นอยากมาทำงานกับเรา รางวัลจูงใจอาจจะหมายถึงสิ่งต่างๆ ที่กรมให้ เช่น ตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือโอกาสในการก้าวหน้า หรือเป็นเรื่องของจิตใจก็ได้ ได้รับการเชิดชูว่าเป็นข้าราชการตัวอย่าง มีความซื่อสัตย์สุจริตก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นแต่เฉพาะตัวเงินเพียงอย่างเดียว สิ่งต่างๆ ที่กล่าวมานี้จะทำให้เขาเกิดความรักในองค์กร ยอมทำงานให้องค์กร จะตั้งใจทำงานและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร จะส่งผลให้ข้าราชการโอนย้ายน้อยลง องค์กรก็จะยั่งยืน

คำถาม 5. **การรักษาบุคลากร** อาทิ มีระบบสนับสนุนส่งเสริมให้ก้าวหน้า มีการกำหนดสวัสดิการกำหนดค่าตอบแทนมากกว่าองค์กรอื่น ท่านคิดว่า มีผลกับความมุ่งมั่นในการเก็บภาษีเกินเป้าหรือไม่อย่างไร โปรดให้ข้อเสนอแนะ (ความมุ่งมั่นประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านผู้เสียภาษี ด้านการจัดการระบบภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร)

คนที่	**คำถาม**

1	ถ้ามี Carrier Path ที่ชัดเจนทุกคนควรจะมีเป้าหมาย ลัเมื่อเขาสามารถไปตามเป้าหมายที่คิดที่หวังได้ จะเกิดกำลังใจที่จะมุ่งมั่นทำงาน อยากอยู่กับหน่วยงาน เกิดความภักดี ถ้าเขาทราบว่าอนาคตดีที่นี่ เขาจะอยากอยู่ และส่งผลต่อการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร คนเราถ้ามีใจก็จะชนะทุกสิ่ง
2	มีระบบความก้าวหน้าในอาชีพชัดเจนและใช้ได้จริง กระตุ้นผู้ปฏิบัติงานรักที่จะพัฒนาตนเอง ถ้าเก่งก็ได้รับการ Promote และเขาจะเกิดความรักองค์กร
3	เป็นที่ทราบดีว่ากรมสรรพากรมีภาระภายีมากและยอดการจัดเก็บสูงขึ้นทุกปี บุคลากรที่ทำงานมีความรับผิดชอบสูงมาก ภาระงานที่สูงทำให้ไม่ค่อยมีความสุขในการทำงาน ทำให้ครอบครัวและการทำงานไม่สมดุลย์กัน ทำให้เกิดความเครียด อัตราการย้ายจึงมีเยอะ การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้า นอกจากเงินเดือนแล้วถ้ามีสวัสดิการให้ หรือมีค่าตอบแทนมากกว่าหน่วยงานอื่นเป็นแนวคิดที่ดี ถ้าเขาทราบความก้าวหน้าที่ชัดเจนเขาจะได้วางแผนเส้นทางเดินในชีวิตได้ เขาจะมุ่งมั่นในการจัดเก็บได้สูงขึ้น
4	กรมสรรพากรยังไม่มี Carrier Path มีแค่ระบบสอบเลื่อนตำแหน่ง และเมื่อนำระบบแท่งมาใช้ ก็ไม่สามารถเปลี่ยนแท่งได้ การจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าองค์กรอื่น อาจจะได้ระดับหนึ่งๆ เนื่องจากคนยุคใหม่จะมองเงินเป็นปัจจัยหลัก แต่คนรุ่นก่อนจะมองความรัก ในองค์กรเป็นหลัก คนรุ่นใหม่จะต้องจูงใจด้วยค่าตอบแทนเป็นหลัก ซึ่งจำเป็นต้องบศึกษาพฤติกรรมเพิ่มเติ่ม การรักษาบุคลากร ต้องคำนึงว่า บุคลากรช่วงวัยนั้น ๆ มีความต้องการแบบใด จะได้สนองตอบความต้องการได้ถูกต้อง
5	คล้ายคำถามข้อ 4 สิ่งที่จะเป็นค่าตอบแทน ต้องตอบสนองปัจจัยพื้นฐาน สิ่งที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจคือ Carrier Path เส้นทางชีวิตของการทำงาน ถ้าเขาเห็นความชัดเจนในอาชีพการงาน จะทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาการทำงาน ถ้ารู้เส้นทางอาชีพที่แน่นอนเขาจะอยู่กับองค์กรอย่างแน่นอน จากประเด็นเรื่ององค์กรอิสระอย่างศาลเรื่องของเงินเดือนที่สูงกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ไม่ใช่ประเด็น
6	ประเด็นข้อคำถามนี้เห็นด้วยมาก ๆ กรมเราควรออกจากระบบปัจจุบัน ไปอยู่อย่างระบบของศาล เพราะกรมเรามีความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และมีแรงจูงใจสูงที่เจ้าหน้าที่จะพบสิ่งล่อตาล่อใจ เหมือนอัยการ และศาล ที่มีเงินเดือนสูง ๆ เพื่อให้เขาปฏิบัติหน้าที่ ให้อยู่ในกรอบ ซึ่งกรมก็มีนโยบายที่จะไปเป็นองค์กรอิสระ แต่ยังไม่สามารถทำได้ เมื่อเป็นองค์กรอิสระ จะคล่องตัวสูงขึ้น เพราะนโยบายของกรมเรามิได้มีแต่ การจัดเก็บภาษีอย่างเดียว ใช้กระตุ้นเศรษฐกิจด้วย ใช้ควบคุมการใช้จ่ายด้วย ถ้าเป็นองค์กรอิสระ คงควบคุมนโยบาย

คนที่	**คำถาม**

6 (ต่อ)	เหล่านี้ได้ยาก บางครั้งเราต้องลดภาษี เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ถ้ามีการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น เช่น องค์กรศาล การทุจริต คอรัปชั่นก็จะไม่เกิดขึ้น เจ้าหน้าที่จะมีระเบียบวินัยมากขึ้น การปฏิบัติต่อผู้รับบริการก็จะดีขึ้น เขาจะรักองค์กร และคิดว่าจะมีความเจริญก้าวหน้า จะเกิดความเต็มใจในการบริการ และบริการผู้เสียภาษีอย่างถูกต้อง และยุติธรรม เขาจะรู้ซึนดีและอยากเสียภาษีกับเรา หน่วยงานของเราจะมีปัญหาในกรณี ที่ผลตอบแทนไม่สัมพันธ์กับภาระงานเป็นอย่างมาก เมื่อเทียบกับ สตงแต่มีค่า .ตอบแทนมากกว่า กรมสรรพากรลักษณะงานยากกว่า แต่มิสามารถได้ค่าตอบแทน อย่างเขา
7	ความก้าวหน้าในอาชีพ)Carrier Path) แน่นอนต้องชัดเจน เพราะถ้าไม่ชัดเจนคนก็จะเกิดความกังวล ท้อแท้ ขอย้ายหนีไปหมด การจ่ายค่าตอบแทนมากกว่าองค์กรอื่น จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นแน่นอน เพราะจะทำให้คนอย่างมาอยู่ อยู่แล้วจะตั้งใจทำงาน เหมือนกรณีที่อยากเข้าระบบตุลาการ เพราะสวัสดิการเยอะ เงินเดือนเยอะ เราอยากทำให้เรียนมาแล้วอยากเข้ากรมสรรพากร เงินเดือนขององค์กรเราจะสามารถหลุดจาก อกพได้มั๊ย จะได้อยากเข้า เมื่อเงินเดือนดี จะส่งผลให้ได้คนที่ . ดี คนที่เก่ง พอเขามาจะทำให้ภาษีขึ้นแน่นอน
8	บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญขององค์กร บุคลากรที่มีความพร้อม ต้องสนับสนุนให้มีความก้าวหน้า โดยมีรางวัลให้ ตามที่กล่าวมาแล้ว ด้วยข้อจำกัดเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างศาล หรือมีเงินอื่น ๆ เข้ามา เขาจึงสามารถจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ และสามารถทำได้รวดเร็ว มากกว่าข้าราชการพลเรือน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น การรักษาบุคลากรของเราก็ต้องทำให้ได้ ภายใต้ข้อจำกัด ประเด็นความก้าวหน้า ต้องทำให้เกิดความชัดเจน มีเส้นทางก้าวหน้าที่แน่นอน ว่าลักษณะงานแบบนี้ แบบนี้ จะมีเส้นทางอนาคตแบบใด การให้รางวัล การสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่ง ต้องทำให้ชัดเจน เพื่อให้เข้าไปถึง เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ตรงนั้นให้ได้ ถ้าเราขาดสิ่งนั้น ก็จะรักษาบุคลากรไว้ไม่อยู่ ทุกคนจะไม่รักองค์กร จะไปอยู่ที่อื่น หรือแม้กระทั่ง สวัสดิการในเรื่องต่างๆ ที่เป็นเรื่องของปัจจัยสี่ ต้องตอบสนอง ให้เขาสามารถอยู่ได้
9	ตอนนี้กรมกำลังพยายามจะทำ ตำแหน่งตรวจสอบ เพราะหน่วยงานอื่นไม่มีตำแหน่งนี้ แต่ในแง่มุมมองของผู้เชี่ยวชาญมองว่าค่าตอบแทนในรูปของค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก กรมอยากทำค่าเช่าที่พักแต่ติดระเบียบบางประการอยู่ โดยเฉพาะกรุงเทพมหานคร เจ้าหน้าที่ใน กทมมีค่าใช้จ่ายส.ูง ถ้าเราช่วยในเรื่องนี้ได้อย่างน้อยเขาจะมีขวัญและกำลังใจ เมื่อเกิดขวัญกำลังใจเขาก็จะมุ่งมั่นในการจัดเก็บภาษี ถ้าเราพิจารณาเรื่องค่ารักษาพยาบาลที่นอกเหนือจากที่รัฐจ่าย อาจจะเป็นในแง่การประกันสุขภาพหมู่ของแต่ละหน่วยงานเพื่อจ่ายส่วนต่างที่รัฐไม่คุ้มครอง เขาไม่ต้องกังวลเรื่องการเจ็บไข้ได้ป่วย การทำงานของเจ้าหน้าที่ก็จะดีขึ้น เกิดศักยภาพมากขึ้น ผลจัดเก็บจะได้มากขึ้นแน่นอน และทำให้คนรักองค์กรมากขึ้น เพราะองค์กรดูแลเจ้าหน้าที่ยามเจ็บไข้

คนที่	**คำถาม**

10	ตามความเห็นแล้ว น่าจะมีสิ่งนั้นมากกว่า แต่องค์กรของเราไปรวมกับข้าราชการพลเรือน จึงต้องใช้ระเบียบเดียวกัน ต้องอยู่กับกลุ่ม กรมพยายามที่จะผลักดัน ถ้ามีสิ่งเหล่านั้นแล้ว แน่นอนทุกคนอยากอยู่ อยู่แล้วมีความสุข เห็นเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจนจะทำให้เขาอยากอยู่
11	มีแน่ ๆ ถ้าเขาได้รับการส่งเสริมให้ก้าวหน้า เขาก็อยากอยู่ในองค์กร มี Carrier Path เขาจะรู้ว่าต่อไปเขาจะไปอยู่ในจุดไหน ทุกคนก็จะอยากอยู่ เพราะเมื่อเข้ามาในสรรพากรแล้วทุกคนก็มีความรักในองค์กรด้วยกันทั้งนั้น แต่เมื่อเขารักโดยการขยันตั้งใจทำงานแล้วเขาไม่ได้รับผลตอบแทนที่คุ้มกับความรักองค์กรที่เขาทุ่มเทไป ก็จะหมดกำลังใจที่จะอยู่ กรณีคนรุ่นใหม่ถ้าเขามีทางไปเขาก็จะไป ดังนั้นถ้าเราจะไม่ให้คนรุ่นใหม่ไปเราต้องสร้างให้เขารักองค์กรและถ้าเขารู้ว่าเขาอยู่ตรงนี้อีก 5 ปีเขาจะไปอยู่ตรงไหน และมีความโปร่งใสในการเลื่อนระดับเขาจะอยู่ ผู้เสียภาษีจะได้รับประโยชน์จากการรักองค์กรของเจ้าหน้าที่อยู่แล้ว เพราะเขาจะทำทุกอย่างให้องค์กรเกิดภาพลักษณ์ที่ดีไม่อยากไปไหน เหมือนการสร้างแบรนด์ กรมสรรพากรควรสร้างแบรนด์ให้คนที่มองกรมสรรพากรว่าคนที่เก็บภาษีมีความมุ่งมั่น ซื่อสัตย์ ทำเพื่อหลวง เก็บเงินเพื่อหลวง
12	การรักษาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะบางครั้งเมื่อกรมได้คนมามีการสอนงานอย่างดี ถ้าไม่มีการรักษา ที่อื่นที่ให้ค่าตอบแทนมากกว่า เขาก็ไปหมด แต่ปัจจบันนี้ นิติกรได้รับค่าตอบแทนในรูปของเงินประจำตำแหน่ง
13	ต้องมีระบบและชัดเจนอย่างแน่นอน อาทิ ก่อนจะได้ขึ้นเป็นรองอธิบดี ต้องผ่านตำแหน่งสรรพากรพื้นที่ ก่อน ถ้าเขาสามารถมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพได้อย่าง (.สท) ชัดเจน และมีระบบที่แน่นอนเขาก็จะมุ่งมั่นตั้งใจทำงานเพื่อเดินไปตามเส้นทางในอนาคตที่เขามุ่งหวังว่าจะเป็น ซึ่งความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานก็จะส่งผลกับยอดจัดเก็บอย่างแน่นอน

คำถาม 6. **การสร้างคนให้มีศักยภาพ** อาทิ มีสูตรวิเคราะห์เศรษฐกิจ ฝึกทักษะปฏิบัติ มีการหมุนเวียนงาน มีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับงานที่ทำ ทั้งหมดนี้ ท่านคิดว่า มีผลกับความมุ่งมั่นในการเก็บภาษีเกินเป้าหรือไม่ อย่างไร โปรดให้ข้อเสนอแนะ (ความมุ่งมั่นประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านผู้เสียภาษี ด้านการจัดการระบบภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร)

ค	**คำถาม**

ที่	น
1	หลักสูตรต้องสอดคล้องกับผู้เข้ารับการอบรมด้วย มากไปก็ไม่ดี น้อยไปก็ไม่ดี ถ้าเขาสามารถวิเคราะห์ธุรกิจได้ อาจจะมีผลบ้างแต่มิใช่โดยตรง ผู้เสียภาษีพอใจ เพราะเรารับรู้ปัญหา รับรู้สภาพที่แท้จริง เขาจะรู้สึกว่าเราให้ความเป็นธรรม
2	คำถามเป็นคำถามภายใน คำตอบคือปัจจัยภายนอก กระบวนการภายในดีขึ้น คนเติบโตหรือไม่ไม่แน่ใจ แต่สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เจ้าหน้าที่เก่งผู้เสียภาษีก็จะได้รับความรู้
3	การวิเคราะห์ที่สภาพเศรษฐกิจเป็นสิ่งที่จำเป็น โลกมีการติดต่อไร้พรมแดนมุ่งสู่ AEC เจ้าหน้าที่จำเป็นต้องฝึกทักษะต่าง ๆ ที่กล่าวเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ถึงแม้จะมีอุปสรรคจากภายนอกมากระทบ ในด้านทรัพยากรจะประหยัดได้ การจัดการระบบภายในดีขึ้น ในด้านของผู้เสียภาษี รู้เขารู้เรา รู้รอบด้านส่งผลให้การเก็บภาษีเป็นมืออาชีพมากขึ้นและเป็นมาตรฐาน เสียภาษีถูกต้องไม่ถูกเสียภาษีย้อนหลัง
4	มีทักษะหลากหลายมากขึ้น ใน ภญ มีการหมุนเวียนอยู่แล้วในแต่ละ ISIC เพื่อให้เกิดความรู้ที่หลากหลาย มีการทำ Business Profile อยู่แล้วเช่นกัน เป็นหน้าที่ ที่ชาวภญ ต้องทำ เพราะถ้าไม่ทำ เราจะวิเคราะห์ธุรกิจไม่ได้ แต่ในหน่วยงานอื่น ๆ ในกรมสรรพากร ไม่ทราบว่ามีการวิเคราะห์หรือไม่
5	ตั้งแต่คำถามข้อแรก ไล่เรียงมาเรื่อย ๆ คนที่มีคุณภาพ เขาจะไฝ่รู้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อะไรก็ตามที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ เขาก็จะไฝ่รู้ ในการศึกษาเพิ่มเติม เพราะสิ่งเหล่านั้นมีผลกระทบต่องาน กระทบต่อธุรกิจ
6	ในเรื่องสูตรวิเคราะห์เศรษฐกิจ มันไม่น่าจะเหมาะกับทีมกำกับ เพราะเจ้าหน้าที่จบ บัญชี จะให้วิเคราะห์เศรษฐกิจ คงทำได้ไม่ดี อาจจะสอนเจ้าหน้าที่ แล้วบรรยายให้เจ้าหน้าที่ทีมกำกับฟัง จะได้รู้เรื่องบ้าง ส่วนกรณีการฝึกทักษะในการปฏิบัติ สิ่งนี้ควรต้องทำ การหมุนเวียนงานก็เห็นด้วย แต่ถ้าหมุนบ่อยก็จะไม่ได้ความรู้อะไร ควรจะให้เขาได้สะสมความเชี่ยวชาญ ควรจะพอดี ๆ กัน การหมุนงานควรคนมีคนที่อยู่ถ่ายทอดงาน แต่ทุกวันนี้หมุนหมดจนไม่เหลือคนสอนงาน หัวหน้าก็ไป ลูกน้องก็ไป ให้คนมาใหม่ มานับหนึ่งใหม่ อย่างนี้จะไม่เกิดผลดี การมีคู่มือในการปฏิบัติงานเป็นเพียงส่วนหนึ่ง เพราะบางทีเผชิญกับผู้เสียภาษี ต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ก็ไม่มีสอนในคู่มือ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญมันอยู่ในตัวเจ้าหน้าที่ ที่ต้องใช้วิธีถ่ายทอดสู่กัน คู่มือใช้ได้เพียงส่วนหนึ่ง

คนที่	คำถาม
7	การวิเคราะห์ เศรษฐกิจ กรมสรรพากรมีกิจกรรมเหล่านี้อยู่แล้ว จะเสริมสร้างศักยภาพ ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์เป็น จะมุ่งไปสู่จุดหมายการจัดเก็บภาษีที่ถูกต้อง เช่น ธุรกิจนี้น่าจะรุ่งก็ต้องดูเป็นพิเศษ ธุรกิจนี้กำลังจะตายก็ควรให้ความสนใจน้อยลงไปตามลำดับ ไม่ต้องไปเสียเวลาจัดเก็บกับธุรกิจที่กำลังจะแย่ แล้วเราไปหยิบมาดูแล จะเสียเวลาแต่ไม่ได้เม็ดเงิน หรือได้เม็ดเงินนิดเดียว กรณีการหมุนเวียนงาน ทำได้ในบางหน่วย ไม่สามารถทำได้ทุกหน่วย เพราะบางหน่วยต้องใช้การฝึกฝนและความชำนาญในด้านนั้น ๆ เป็นเวลานาน ๆ ก็ไม่ควรหมุน หรือถ้าจะหมุนก็ไม่ควรหมุนบ่อย ๆ จะทำให้ไม่เกิดความชำนาญ เช่นงานตรวจสอบด้วยกัน อาจจะหมุนบาง ISIC ที่ใกล้เคียงกันได้ การหมุนเวียนงานนั้น มีทั้งข้อดีและข้อเสีย หมุนบ่อยจะรู้ไม่จริง ไม่หมุนเลยก็เกิดความจำเจ ไม่อยากทำงาน ผู้เสียภาษีจะได้การจัดเก็บภาษีที่เป็นธรรม รวมทั้งระบบภายในของเราจะดีขึ้นเพราะเจ้าหน้าที่รู้ในสิ่งเดียวกัน ก็จะบอกความรู้ไปสู่ผู้เสียภาษีเหมือนกัน ถ้ามีคนมีศักยภาพองค์กรเราจะเติบโตและยั่งยืน
8	สิ่งเหล่านี้ มีผลต่อความมุ่งมั่นแน่ ๆ ถ้าเขามี ความรู้ (Knowledge) ความเท่าทัน ในสภาวะเศรษฐกิจ ทันโลก เพราะฉะนั้นถ้ามีการเสริมความรู้แบบนี้เข้ามา เจ้าหน้าที่จะมีความรู้เท่าทัน รู้เท่าเทียมธุรกิจ รู้แนวโน้มของเศรษฐกิจ จะส่งผลต่อการจัดเก็บแน่นอน ธุรกิจไหนที่ไม่ดี เราก็ไม่ควรไปเก็บภาษี เพราะมันจะไม่ได้เม็ดเงิน จะทำให้เรามุ่งเป้าไปที่กิจการที่ดี จะได้เม็ดภาษี จะสร้างความเท่าเทียม และผู้เสียภาษีก็สบายใจ ถ้าธุรกิจเขาไม่ดี สรรพากรยังจะมา ถ้าธุรกิจดี สรรพากรไปหา เขาก็ยินดีต้อนรับ ดังนั้น สิ่งนี้ล้วนแล้วแต่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นความรู้เกี่ยวกับสภาพธุรกิจ ทักษะในการเรียนงาน การหมุนเวียนงาน จัดคนให้เหมาะกับงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะเพิ่มศักยภาพให้เจ้าหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าอย่างแน่นอน
9	ถ้าเจ้าหน้าที่มีศักยภาพสามารถวิเคราะห์เศรษฐกิจในปัจจุบันและมองไปยังอนาคตได้ แน่นอนเขาจะวางแผนล่วงหน้าได้เลยว่าเราจะเก็บภาษอย่างไร เก็บธุรกิจไหน ถ้าสภาวะเศรษฐกิจแบบนี้ควรเก็บภาษีธุรกิจไหน ถ้าเราไม่มองสภาพเศรษฐกิจเลย และก็จัดเก็บตามที่เราเคยทำ ธุรกิจที่กำลังแย่แล้วเราไปจัดเก็บมันก็แย่ การหมุนเวียนงานก็จะดีกับเจ้าหน้าที่ เพราะถ้าเรามองได้หลายมุมมอง เราจะมีมุมมองที่กว้างขึ้น ผู้เสียภาษีบางครั้งการติดต่อกับเจ้าหน้าที่เจอคนนี้ไม่ถูกชะตาแต่พอเจออีกคนอาจจะดีขึ้น การพูดคุยจะทำให้เขารู้สึกดีขึ้น การเปลี่ยนก็จะได้ความรู้เกิดขึ้นกับตัวเจ้าหน้าที่เอง และเมื่อเขาไปเป็นหัวหน้า

	เขาสามารถดูแลลูกน้อง และสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น เพราะเขาผ่านงานมาแล้วหลายด้าน

คนที่	คำถาม
10	คล้ายกับคำถามเรื่องการพัฒนาบุคลากร ควรให้ลงมือปฏิบัติงานจริง Work shop เป็นไปได้ลงพื้นที่ทำงานเลย และปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน อย่าไปอบรมตามหลัง เพราะควรแยกหน่วยตามภารกิจเพื่ออบรม เพราะถ้าอบรมรวมกันจะไม่ได้ผล ถ้าคนที่อยู่ในระบบมีศักยภาพแล้ว ผู้เสียภาษีก็พร้อมที่จะให้ความร่วมมือพูดง่าย ๆ คือ ผู้เสียภาษีอยากคุยกับคนที่คุยรู้เรื่อง ธรรมชาติของคนอยากให้ฟังเขาบ้าง ถ้าเจ้าหน้าที่ที่ไปพบผู้เสียภาษีมีประสบการณ์ก็จะสามารถคุยกับผู้เสียภาษีได้ และควรเน้นเป็นผู้ฟังที่ดี จะได้รับทราบปัญหาที่แท้จริง ผู้เสียภาษีก็จะให้ความร่วมมือมากขึ้น และจะเข้ามาในระบบของเราเอง
11	มันต่อเนื่องกันมาจากคำถามแรก ๆ ถ้าคนมีศักยภาพเราต้องเสริมอาวุธให้เขา การทำคู่มือก็เหมือนการเสริมอาวุธให้เจ้าหน้าที่เช่นกัน สำหรับสูตรวิเคราะห์เศรษฐกิจ มีผลต่อความมุ่งมั่นอยู่แล้ว เช่น ขณะนี้ธุรกิจท่องเที่ยวดีก็ต้องเป็นการดูธุรกิจประเภทนี้ กรณีการหมุนเวียนงานมีผลให้เจ้าหน้าที่รู้หลากหลาย ก็ขึ้นอยู่กับว่าเราต้องการเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้หลากหลาย หรือเราต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ถ้าเรามองว่าการจัดเก็บให้ได้เกินเป้าต้องใช้ความเชี่ยวชาญเราก็ต้องฝึกให้เจ้าหน้าที่มีความรู้แบบเชี่ยวชาญ เพราะในการจัดเก็บภาษีตัวหลักคือเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ซึ่งเขาควรสะสมความเชี่ยวชาญ และถ้าเขาจะโตควรโตในสายงานของเขา ควรฝึกงานในตำแหน่งหลายปีแล้วค่อยเปลี่ยนไม่ใช่ทำแค่ปีสองปี
12	การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรมให้สอดคล้องกับงานที่ทำ จะคล้ายกับประเด็นการพัฒนาบุคลากร เพราะเชื่อว่าจะทำให้จัดเก็บได้เกินเป้า ถ้าไม่มีทักษะหรือความรู้อย่างแท้จริง บางอย่างอาจจะหลุดไปหรือได้ไม่ครบถ้วน
13	คนที่มีศักยภาพสามารถให้ความรู้แก่ผู้เสียภาษีได้ดีอยู่แล้ว การวิเคราะห์ธุรกิจเป็นก็มีส่วนในความมุ่งมั่นในการจัดเก็บภาษี แต่เนื่องจาก ภญ มีการกำหนดหน้าที่ให้เจ้าหน้าที่ดูเป็นรายกิจการ (ISIC ตามแนวโน้มของตลาดหลักทรัพย์ จึงทำให้ธุรกิจที่เราดูแลเติบโต) สอดคล้องกับตลาดหลักทรัพย์ อาทิ การค้าหลักทรัพย์กำลังลดลง หรือธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่กำลังขึ้น เพราะรัฐบาลมีเมกะโปรเจค เราก็จะไปดูให้ลึกในธุรกิจรับเหมาก่อสร้างและสามารถคาดการณ์ได้ จากสภาพเศรษฐกิจที่กำลังยุบตัวลง การที่จะไปหารายที่อยู่นอกระบบก็ทำได้ยาก เพราะไม่มีใครมีกำไรจากการทำธุรกิจ รายเกิดใหม่เกิดได้ยาก ต่อไปภายใน 2-3 ปีกรมจะนำใบกำกับภาษีอิเล็คทรอนิกส์เข้ามาใช้ รายที่เข้ามาใหม่จะอยู่ใน ภญ แต่คนที่ติดต่อกับเข้าอยู่นอก ภญ มันจะต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกันแล้วจะสามารถ

	ดึงคนนอกเข้ามาอยู่ในระบบ จากประเด็นดังกล่าวนี้จะทำให้คนเข้ามาอยู่ในระบบมากขึ้น ใบกำกับปลอมจะน้อยลง

คำถาม 7. **การได้เปรียบเชิงการแข่งขัน** อาทิ ฝึกคนให้คิดบวก ส่งเสริมคนให้มีสมรรถนะ ฝึกให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์เป็น สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นต้น ท่านคิดว่า มีผลกับความมุ่งมั่นในการเก็บภาษีเกินเป้าหรือไม่ อย่างไร โปรดให้ข้อเสนอแนะ (ความมุ่งมั่นประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านผู้เสียภาษี ด้านการจัดการระบบภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร)

คนที่	คำถาม
1	คนมีสมรรถนะทำให้ผลการจัดเก็บดี วิเคราะห์เป็น นวัตกรรมใหม่ ๆ ก็มาช่วยในเรื่องประสิทธิภาพ การคิดบวกเป็นสิ่งดี แต่ถ้ามองบวกทุกครั้งก็ไม่ใช่สิ่งดี ถ้าเข้าใจข้อกฎหมายว่ามีปัญหายากต่อการปฏิบัติ หรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์เลยกระทำความผิด การมองบวกจะสร้างความเป็นธรรมให้ผู้เสียภาษี กรณีนวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นถ้าไม่มีก็เหมือนเรากำลังจะตาย
2	ทุกตำแหน่งในองค์กรควรคิดบวก คิดบวกแบบใด งานที่ทำบางส่วนถ้าคิดเอากรมสรรพากรเป็นหน่วยวิเคราะห์ก็ต้องตรวจเก่ง ๆ ตรวจให้ได้ภาษีเยอะ ๆ ไม่สนใจประเทศชาติ ตรวจให้หมดเนื้อหมดตัว ถ้ามองหน่วยประเทศอาจจะไม่จำเป็นต้องเก็บเยอะ เก็บให้พอใช้ก็พอ
3	เห็นด้วย ฝึกให้บุคลากรคิดบวก จะช่วยเสริมในด้านการทำงาน ทำให้การทำงานมีระบบมากขึ้น อย่างน้อยลดเวลาลดขั้นตอนที่จะให้บริการผู้เสียภาษีได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ประหยัดทรัพยากร สร้างนวัตกรรม เมื่อเจ้าหน้าที่คิดวิเคราะห์เป็นระบบจะสามารถสร้างนวัตกรรมได้ ประชาชนได้รับประโยชน์ สรรพากรเก็บภาษีได้มากยิ่งขึ้น
4	การที่เจ้าหน้าที่คิดบวก หรือมีสมรรถน สิ่งที่เห็นได้ชัดคือการทำงานมีศักยภาพ และเขาจะมีความสุขกับการทำงานมากขึ้น และสุดท้ายคือ ถ้าเขาทำงานได้อย่างมีศักยภาพ โอกาสที่เอกชนจะมาดึงตัวไปทำงานด้วยมีมากขึ้น
5	มีผลต่อการเก็บได้เกินเป้าอยู่แล้ว ในการทำให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ แต่กรมสรรพากรไม่ได้แข่งขันกับใคร เพียงแต่เป็นหน่วยงานต้นแบบ ให้องค์กรอื่น เห็นว่า การทำองค์กรให้มีระบบอย่างนี้ มีการพัฒนาอย่างนี้ มีความโปร่งใส มีความชัดเจนในเส้นทางของชีวิต ถือว่าเป็น ต้นแบบของหน่วยงานราชการอื่น และคนที่มีคุณภาพเขาสร้างนวัตกรรมของเขาได้เอง เมื่อเขาทำงานเขาจะคิดวิธีเปลี่ยนแปลงการทำงานของเขา ให้ดีขึ้นกว่าเดิมตลอดเวลา เป้าหมายในการจัดเก็บภาษีถ้าเราไปหาข้อแก้ตัว ว่าเศรษฐกิจไม่ดีเลยจัดเก็บไม่ได้ มันไม่ใช่ ถ้าช่วงที่ไม่ดีเราก็ควรวางแผนว่าจะไปจัดเก็บจากที่ไหน จะทำอย่างไร ต้องกลับมาดูตัวเองว่า เราเก็บครบถ้วนหรือยัง ถ้ายังไม่ครบถ้วน จะนำเศรษฐกิจมาอ้างไม่ได้ เพราะในขณะที่

	เศรษฐกิจดีคุณอาจปล่อยปะละเลย มีคนที่ไม่เสียภาษีอยู่กลุ่มหนึ่ง ถ้าเศรษฐกิจไม่ดี

คนที่	คำถาม
5 (ต่อ)	คุณก็ต้องงดเก็บคนที่อยู่ในระบบ ออกไปเก็บคนที่อยู่นอกระบบ เราต้องเพิ่มประสิทธิภาพด้วย และหาจุดอ่อนของตัวเราเอง ในกรณีที่สภาวะเศรษฐกิจดี เราไปเก็บคนที่อยู่นอกระบบก็จะทำให้ภาษีล้น แต่ถ้าสภาวะเศรษฐกิจไม่ดี เราไปดึงคนที่อยู่นอกระบบเข้ามา มันจะกลายเป็น (Performance) ผลงานของกรมสรรพากร เจ้าหน้าที่จะมีความสุข เพราะเขาได้ทำงานท้าทาย และเกิดความเป็นธรรมกับผู้เสียภาษีในระบบ ว่าเราเก็บภาษีเป็นธรรมทั่วถึง
6	การส่งเสริมให้คนมีสมรรถนะ ควรเป็นทั้งสมรรถนะในการทำงาน ทักษะ มีส่วนทำให้จัดเก็บภาษีได้เพิ่มขึ้น ถ้าเจ้าหน้าที่มีสามารถในการคิดวิเคราะห์ ก็จะเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างแน่นอน มีระบบอิเล็คโทรนิกส์มาช่วยในการทำงาน จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เสียภาษีได้รับประโยชน์แน่นอน อาทิ กรมเรามีนวัตกรรม ระบบ e-taxinvoice เรามีฐานข้อมูล ใครขาย ใครซื้อ เราไม่ต้องไปตรวจกระดาษ สามารถดึงข้อมูลในระบบมาตรวจสอบได้ทันที การจัดการระบบภายในของเรายิ่งมีประสิทธิภาพ มากขึ้น เจ้าหน้าที่ทำงานได้รวดเร็วขึ้น ไม่ต้องขอเอกสารจากผู้เสียภาษี เจ้าหน้าที่มีความสุขกับการทำงานมากขึ้น
7	ถ้าคนมีสมรรถนะเขาจะแข่งขันกันเองอยู่แล้ว เมื่อองค์กรเรามีคนเก่ง องค์กรก็จะมีชื่อเสียง ผู้บริหารในกระทรวงมากจากคนกรมสรรพากรเยอะ เนื่องจากกรมสรรพากรมีแต่คนดี ๆ คนเก่ง ๆ ทั้งนั้นเลย ส่วนการคิดบวก มันจะดีกับทั้งตัวเอง ผู้เสียภาษี และองค์กรอยู่แล้ว เพราะเราคิดบวก ความรู้สึกที่จะทำงานร่วมกัน ระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้เสียภาษีมันจะดี และยิ่งถ้าผู้เสียภาษีคิดบวกกับกรมสรรพากรยิ่งดี เขาจะรู้สึกทั่วถึงเป็นธรรม จะมีความรู้สึกเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ นวัตกรรมแน่นอนเราต้องตามให้ทันโลก ซึ่งตอนนี้ผู้เสียภาษีติดต่อเข้ามา หน่วยงานเราไม่สามารถรับได้ เนื่องจาก เครื่องคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานเรามาตรฐานต่ำกว่าเครื่องของผู้เสียภาษี ทำให้ผู้เสียภาษีร้องเรียนเข้ามามาก ซึ่งทำให้ไม่เกิดความสะดวกสบายแก่ผู้เสียภาษีเป็นอย่างมาก
8	เรื่องนวัตกรรม เรื่อง R&D เป็นเรื่องสำคัญ แนวคิดที่จะสร้างนวัตกรรม เมื่อมีปัจจัยภายนอกที่มีผลมากระทบ เราต้องปรับตัวให้เข้ากับปัจจัยภายนอกภายในที่มากระทบ สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงให้ดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง ที่เรียกว่า ไคเซน สิ่งเหล่านี้ ต้องมาจากการส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะ ศักยภาพ ในแง่ของการเปลี่ยนแปลง เติบโตต่าง ๆ เมื่อบุคลากรรู้ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน รู้จักคิดบวก มีการเสริมสมรรถนะ วิเคราะห์ และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จะส่งเสริมการจัดเก็บอย่างแน่นอน ไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บภาษี การให้บริการผู้เสียภาษี เมื่อเราเข้าใจเขา เขาเข้าใจเรา

	สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี องค์กรมีการเติบโต

คนที่	คำถาม
9	เจ้าหน้าที่ที่รู้จักค้นหาวิธีการจัดเก็บ วิธีการให้บริหารใหม่ ๆ เมื่อเราปรับปรุงเปลี่ยนแปลง คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ จะสร้างการให้บริการใหม่ๆ ที่ดีขึ้น อย่างในงานจัดเก็บ ถ้ามีระบบรวบรวมข้อมูลไว้ มีการวิเคราะห์ข้อมูลให้ จะทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น ถ้าเรามีเทคโนโลยีมาช่วยเรา เราจัดเก็บภาษี ขยายฐาน องค์กรเราเติบโต เราสามารถเก็บภาษีจากผู้ที่อยู่นอกระบบได้เร็วขึ้น
10	กรมเคยทำ แต่จะเป็นการแข่งขันในการปฏิบัติงานมากกว่า แม้แต่ทุกวันนี้ก็มีการใช้ตัวชี้วัดในการจัดเก็บภาษี เป็นเปอร์เซ็นต์ โดยแยกเป็นพื้นที่ การฝึกให้เจ้าหน้าที่คิดบวก เป็นความจำเป็นเลยสำหรับเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานอยู่หน่วยงานนี้ ต้องคิดบวกไว้ก่อน เน้นมาก ๆ เพราะเป็นการตรวจระดับประเทศ อาทิ รัฐมนตรี ต้องเข้ามาตรวจสอบที่นี่หมด จึงต้องยืนอยู่ในจุดที่คิดบวกให้ได้ ถ้าแบ่งพวกเมื่อใดจะโดนทันที เพราะหน่วยตรวจสอบนี้เป็นหน่วยที่อยู่ตรงกลาง อย่างไรก็ตาม อย่ามองว่าเขาเป็นผู้ร้าย จะคอยย้ำเตือนเจ้าหน้าที่ตลอดเวลาที่มีการประชุม ว่าอย่ามองผู้เสียภาษีในแง่ลบ ควรให้โอกาส มิฉะนั้นทำงานไม่ได้ ต้องมองว่าเป็นเพื่อนกันก่อน และเมื่อเขาทราบว่าเรามองเขาแบบบวก เขาก็จะอยากมาก เพราะมาแล้วรู้สึกว่าเขาไม่ถูกกดดัน ส่วนกรณีนวัตกรรม หน่วยงานเราคิดไว้เยอะแยะไปหมด แต่กว่าจะเสนอกว่าจะผ่านกลายเป็นสิ่งเก่าไป จนคนลืมไปว่ามีนวัตกรรมเกิดขึ้น มีอุปสรรคมากมาย อุปกรณ์ขอไม่ได้ เพราะข้อจำกัดจากงบประมาณที่ได้รับ แล้วจะสร้างนวัตกรรมได้อย่างไร
11	ฝึกให้คนคิดบวก จะทำให้เจ้าหน้าที่คิดว่าจะทำอย่างไรให้ดีขึ้นบางครั้งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบไม่ได้มองผู้เสียภาษีในแง่บวก มักจะมองในแง่ลบว่าเขามีเจตนาที่จะไม่เสียภาษี แต่ถ้าเรามองว่าเขาไม่เสียภาษีเพราะอะไร เพาะเขาไม่มีความรู้ เขาไม่มีเงินจากการขาดทุนจริง ๆ ถ้าเราจะเก็บภาษีให้เกินเป้าเราต้องมีทัสนคติที่ดีกับผู้เสียภาษี คือมองว่าผู้เสียภาษีเป็นลูกค้า ไม่ใช่มองว่าเราเป็นเจ้านายจะคอยจับผิดเขาตลอด ต้องให้ความสำคัญกับเขา ต้องเข้าใจธุรกิจของเขา รู้เท่าทันธุรกิจของเขา ไม่ใช่ไปบอกว่าเขาต้องทำตามเรา และสิ่งสำคัญในตอนนี้คือโลกไปไวมาก เจ้าหน้าที่ของเราขาดอาวุธที่จะไปตรวจดูเขา แล้วเราก็ขาดการพัฒนาให้รู้เท่าทันธุรกิจเขา ขณะนี้คนหลบภาษี ทำให้คนที่เสียภาษีไม่อยากเสียภาษีเพราะคนหลบไม่ต้องเสียอะไร คนเสียเลยไม่สมัครใจที่จะเสียภาษี คนที่อยู่ในระบบ ก็จะโดนตรวจอยู่เรื่อย ๆ คนที่หลบก็ไม่ต้องเสียอยู่นั้น จึงต้องพยายามนำคนเข้ามาในระบบให้ได้ โดยใช้เทคโนโลยีเข้า

	มาช่วยพัฒนา และเจ้าหน้าที่ต้องเพิ่มศักยภาพในการคิดวิเคราะห์ให้มาก ๆ

คนที่	คำถาม
12	การฝึกให้คิดบวก หรือการสร้างนวัตกรรม อย่างน้อยก็สามารถคิดวิเคราะห์ อะไรได้มากกว่าเดิม ที่ไม่ได้มีการฝึก เจ้าหน้าที่มีความคิดที่ดีขึ้น ผู้เสียภาษีจะไดรับประโยชน์อยู่แล้ว อย่างน้อยที่สุด ในเรื่องความถูกต้อง ความเป็นธรรม ถ้าเจ้าหน้าที่คิดบวก จะมองหน่วยงานดีขึ้นในทางบวก ขณะเดียวกันผู้เสียภาษีก็จะเกิดมุมมองที่ดี ว่ากรมสรรพากรเป็นหน่วยงานที่ดี เป็นหน่วยงานที่ถูกต้อง และจะเกิดภาพลักษณ์ที่ดี ประเด็นความขัดแย้งจะลดลง การที่ผู้เสียภาษีไม่เสียภาษีอาจเกิดจากความไม่รู้ หรือไม่มีเงินเสียภาษี ก็ควรเจรจากันมากกว่าจะใช้แต่ระเบียบ มาบังคับว่าผู้เสียภาษีกระทำความผิด องค์กรก็จะมีภาพบวกในที่สุด
13	เราควรทำให้เจ้าหน้าที่ของเราคิดบวก เพราะเขาจะได้อยากทำงานมากขึ้น ขยันมากขึ้น อยากบริการผู้เสียภาษี กรณีนวัตกรรม ยกตัวอย่างได้ชัดเจน จากการทำใบกำกับภาษีอิเล็คทรอนิกส์ มีผลเลยเนื่องจากแต่ก่อนอธิบดีให้ทำรายงานผลและระบุเลขประจำตัวผู้เสียภาษี เรื่องนี้กระทบคนหมู่มาก จะเกิดแรงต้าน เพราะมีการยกเว้นบางคนเพราะบอกว่าไม่ใช่ผู้ประกอบการ ไม่ต้องระบุเลขประจำตัว ถ้าเป็นใบกำกับอิเล็คทรอนิกส์เมื่อไหร่มันจะไปโดยระบบไม่มีข้อยกเว้นเลย อีกประเด็นที่เห็นประโยชน์อย่างมาก คือเราดูแลธุรกิจรายใหญ่ๆ หากเรามีข้อมูลในเรื่องระเบียบใหม่ๆ แล้วส่งไลน์เข้าแต่ละกลุ่มธุรกิจจะก่อให้เกิดประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง ผู้เสียภาษีมีปัญหาอะไรก็ปรึกษาเจ้าหน้าที่ในไลน์กลุ่ม สามารถให้ความรู้แก่ผู้เสียภาษีได้ ผู้เสียภาษีจะพอใจอย่างยิ่ง

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (ค่า IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (ค่า IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญดังรายนามต่อไป

.1ชื่อ นายสุทธิชัย สังขมณี

ตำแหน่ง ผู้ตรวจการกระทรวงการคลัง

.2ชื่อ ดรศักดิ์ชาย จันทร์เรือง.

ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์และสถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

.3ชื่อ ดรนภัคอร. ปุณยภาภัสสร

ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์และสถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

.4ชื่อ ดรศรัณยา เลิศพุทธิรักษ์.

ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ และสถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

.5ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดรยอดยิ่ง ธนทวี.

ตำแหน่งทางวิชาการอาจารย์และสถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแต่ละข้อไม่น้อยกว่า) 0.5อ้างอิง (ดังแสดงผลดังนี้

ค่าคะแนน 1+ หมายถึง คำถามมีความเหมาะสม

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่

1- หมายถึง คำถามที่ไม่มีความเหมาะสม

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC คือข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5- 1.00 แต่ถือว่าเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ สำหรับข้อคำถามที่มีค่า ICO ต่ำกว่า 0 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดออก

สรุปผลการทดสอบ IOC

ค่าคะแนน 1+ หมายถึง คำถามมีความเหมาะสม

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่

1- หมายถึง คำถามที่ไม่มีความเหมาะสม

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC คือข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5- 1.00 แต่ถือว่าเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ สำหรับข้อคำถามที่มีค่า ICO ต่ำกว่า 0 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดออก

แบบสัมภาษณ์วิธีการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร ให้เป็นผู้มีความสามารถสูง

ส่วนที่ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 1

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	ผชช.1	ดร2.	ดร3.	ดร4.	ดร5.	ผล IOC	แปลผล
.1ชื่อ สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์-	1+	1+	1+	1+	1+	1	สอดคล้อง
.2อายุ	1+	1+	1+	1+	1+	1	สอดคล้อง
.3ระดับการศึกษา	1+	0	1+	1+	1+	.8	สอดคล้อง
.4ตำแหน่งงาน	1+	1+	1+	1+	1+	1	สอดคล้อง
.5หน่วยงานที่สังกัด	1+	1+	1+	1+	1+	1	สอดคล้อง
.6หน้าที่รับผิดชอบ	1+	1+	1+	1+	1+	1	สอดคล้อง

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรในองค์กร

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	ผชช. 1	ดร. 2	ดร. 3	ดร4.	ดร. 5	ผล IOC	แปลผล
1. การบริหารจัดการสรรพากร							
1.1 กรมสรรพากร มีการจัดกิจกรรมสนองต่อภาระงานในแต่ละด้านชัดเจน มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การจัดการ) อย่างไร (อาชีพ	1+	1+	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
1.2 กรมสรรพากร มีกระบวนการ วิธีการพัฒนาการจัดการ ด้านบุคลากร การเงิน และด้านการบริหารจัดการอื่น ๆ อย่างไร	1+	1+	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
1.3 กรมสรรพากร มีหลักการในการถ่ายทอด หลักการจัดการจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นหนึ่ง พัฒนาต่อยอดไปเรื่อยๆ อย่างไร	1+	1+	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
1.4 กรมสรรพากร มีแผนการปฏิบัติราชการ ในการเรียนรู้ และพัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจ การเรียนรู้และการพัฒนา	+1	0	+1	+1	+1	.8	สอดคล้อง
.2การสรรหาสรรพากร							
2.1 กรมสรรพากร มีกระบวนการสรรหาข้าราชการ จากการโอนย้ายจากหน่วยงานอื่น เช่น หน่วยงานปกครองท้องถิ่น มาสังกัดกรมสรรพากร (การโอนย้าย) อย่างไร	-1	1+	+1	+1	+1	.6	สอดคล้อง
2.2 กรมสรรพากร มีกระบวนการสรรหาข้าราชการ มาจากการคัดเลือก จาก	1+	1+	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

หน่วยงานในสังกัดของกรมสรรพากรเอง (การคัดเลือกจากในสังกัด) อย่างไร							

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	ผชช. 1	ดร. 2	ดร. 3	ดร4.	ดร. 5	ผล IOC	แปลผล
2.3 กรมสรรพากร มีการสรรหาข้าราชการจากการบรรจุข้าราชการใหม่ การบรรจุ) (ใหม่	1+	1+	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3. การพัฒนาบุคลากร							
3.1 กรมสรรพากร มีการจัดทำและนำคู่มือการทำงานมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและช่วยลดความผิดพลาดในการทำงานทุก ๆ งาน การปฏิบัติตามคู่มือการ) ทำงาน	0	0	+1	+1	+1	.6	สอดคล้อง
3.2 กรมสรรพากร จัดการอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรองรับในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยนำหลักสูตรอบรม มากำหนดเป็นส่วนหนึ่งของคุณสมบัติในการลื่นไหลของตำแหน่งงาน (การอบรม)	+1	0	+1	+1	0	.6	สอดคล้อง
3.3 กรมสรรพากร มีกระบวนการพัฒนางานโดยวิธีการสอนงาน Coaching โดยให้หัวหน้างานในบังคับบัญชา เป็นผู้สอน (การสอนงาน) อย่างไร	+1	1+	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3.4 กรมสรรพากร ควรมีการมอบหมายงานใหม่ ที่ท้าทาย เพื่อสร้างงานใหม่และเตรียมพร้อมทำงานในหน้าที่ที่สูงขึ้น หรือการเพิ่มความก้าวหน้า มีภาระงานมากขึ้นใน (การทำงาน)	+1	0	+1	+1	+1	.8	สอดคล้อง

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	ผชช. 1	ดร. 2	ดร. 3	ดร4.	ดร. 5	ผล IOC	แปลผล
4. การให้รางวัลและการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน							
4.1 กรมสรรพากร มีการจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษาที่บุคลากรจบการศึกษาระหว่างเป็นข้าราชการ	+1	0	+1	+1	+1	.8	สอดคล้อง
4.2 กรมสรรพากร ควรมีระบบจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ควบคู่ไปกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือนตามปกติ	+1	0	+1	+1	+1	.8	สอดคล้อง
4.3 กรมสรรพากร ควรเจรจากับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จัดสรรตำแหน่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้น	+1	0	+1	+1	+1	.8	สอดคล้อง
4.4 กรมสรรพากร ควรมีระบบจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในงาน หรือพื้นที่ที่ลำบาก	+1	0	+1	+1	+1	.8	
5. การรักษาบุคลากร							
5.1 กรมสรรพากร มีระบบการสนับสนุนส่งเสริม ความก้าวหน้าในสายงานหรือข้ามสายงานให้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
5.2 กรมสรรพากร ควรมีการกำหนดสวัสดิการให้บุคลากรเพิ่มขึ้นมากกว่าหน่วยงานราชการที่ใช้เงิน	-1	+1	+1	+1	+1	.6	สอดคล้อง
5.3 กรมสรรพากร ควรมีการจ่ายค่าตอบแทน ให้บุคลากรมากกว่าหน่ายงานอื่น ๆ ใกล้เคียงหรือเทียบเท่าอัยการศาล	+1	0	+1	+1	+1	.8	สอดคล้อง

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	ผชช. 1	ดร. 2	ดร. 3	ดร4.	ดร. 5	ผล IOC	แปลผล
.6การสร้างคนให้มีศักยภาพ							
6.1 กรมสรรพากร ควรมีหลักสูตร วิเคราะห์ สภาพเศรษฐกิจ ประเมิน สถานการณ์ เพื่อสอนให้บุคลากรมี ความรู้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและ สามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้	+1	0	+1	+1	+1	.8	สอดคล้อง
6.2 กรมสรรพากร มีการฝึกทักษะปฏิบัติ ถ่ายทอดความรู้ในกระบวนงานต่าง ๆ ของแต่ละตำแหน่งงาน มากกว่าฝึกอบรม โดยการฟังบรรยาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
6.3 กรมสรรพากร ควรมีการหมุนเวียน หน้าที่การทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เห็น ภาพรวมของหน่วยงาน และสามารถ ประสานระบบงานได้	+1	0	+1	+1	+1	.8	สอดคล้อง
6.4 กรมสรรพากร ควรจัดฝึกอบรมให้ สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ	+1	0	+1	+1	+1	.8	สอดคล้อง
7. ความได้เปรียบในการแข่งขัน							
7.1 กรมสรรพากร ควรมีการ ฝึกให้คน ของกรมสรรพากรคิดบวก	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
7.2 กรมสรรพากร กำหนดและส่งเสริม ให้ คนของกรมสรรพากรมีสมรรถนะ สามารถทำงานได้หลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง กัน	+1	+1	+1	+1	0	.8	สอดคล้อง
7.3 กรมสรรพากร ควรมีการฝึกให้	+1	0	+1	+1	+1	.8	สอดคล้อง

เจ้าหน้าที่ทุกคน วิเคราะห์Pestel (Political, Economic, Social, Technology, Environmental and Legal)							
ข้อคำถาม		**ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ**					
	ผชช. 1	**ดร. 2**	**ดร. 3**	**ดร4.**	**ดร. 5**	**ผล IOC**	**แปลผล**
7.4 กรมสรรพากร ควรมีการฝึกให้เจ้าหน้าที่ทุกคน นำจุดแข็งและโอกาส ใน Pestel มากำหนดวิธีการและเป้าหมาย	+1	0	+1	+1	+1	.8	สอดคล้อง
7.5 กรมสรรพากร สร้างนวัตกรรมการจัดการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความมุ่งมั่นที่ท่านจะจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย หลังการพัฒนาการจัดการต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากรแล้ว

ข้อคำถาม		**ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ**					
	ผชช. 1	**ดร2.**	**ดร3.**	**ดร4.**	**ดร5.**	**ผล IOC**	**แปลผล**
ประเด็นความมุ่งมั่นที่คาดว่าจะเกิด							
1. ด้านการเงิน							
1.1ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านสามารถจัดเก็บหรือมีส่วนร่วมในการจัดเก็บภาษีได้ตามเป้าที่ตั้งไว้	0	+1	+1	+1	+1	.8	สอดคล้อง
1.2 ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านสามารถคืนภาษีหรือมีส่วนร่วมในการคืนภาษีได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	0	0	+1	+1	+1	.6	สอดคล้อง
2. ด้านผู้เสียภาษี							
2.1 ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการ	0	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

จัดการแล้ว ท่านจะมีวิธีดูแล ติดตามผู้เสียภาษีให้พึงพอใจ ในการที่จะเสียภาษีตลอดไป							

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	ผชช. 1	ดร2.	ดร3.	ดร4.	ดร5.	ผล IOC	แปลผล
2.2 ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะมีวิธีติดตาม รักษาให้ผู้เคยเสียภาษี ยังเสียภาษีเช่นเดิม	0	+1	+1	+1	+1	.8	สอดคล้อง
3. ด้านการจัดการระบบภายใน							
3.1 ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะมีวิธีการให้ผู้เสียภาษี เสียภาษีได้รวดเร็ว ถูกต้อง ตรงเวลา	0	+1	+1	+1	0	.6	สอดคล้อง
3.2 ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านสามารถรู้สถานะของผู้เสียภาษีแม่นยำ และใช้เวลาน้อยในการติดตาม	0	+1	+1	+1	+1	.8	สอดคล้อง
4. ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร							
4.1 ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะสามารถเรียนรู้ร่วมไปกับการจัดการที่พัฒนาขึ้น	0	+1	+1	+1	+1	.8	สอดคล้อง
4.2 ท่านคิดว่าเมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว กรมสรรพากรจะเป็นองค์กรจัดเก็บที่ผู้เสียภาษีไว้วางใจและให้ความร่วมมือ (ภาพลักษณ์ดี)	0	+1	+1	+1	+1	.8	สอดคล้อง

ภาคผนวก จ

ผลการทดสอบค่า Cronbach’s Alpha

สรุป ผลการทดสอบค่า Cronbach's Alpha

ผลการทดสอบค่า Cronbach's Alpha

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการด้านต่างๆ ต่อบุคลากรในองค์กร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพื่อเลือก ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดหลังจากที่อ่านข้อคำถามแต่ละข้อแล้ว โดยในแต่ละข้อมีเพียงคำตอบเดียว โปรดอ่านและทำให้ครบถ้วนทุกข้อ

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ Alpha = .958

2ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การจัดเก็บได้เป้าหมาย

ข้อ	รายละเอียด	ค่า Alpha
	การบริหารจัดการสรรพากร	**.881**
1.1	การจัดกิจกรรมสนองต่อภาระงานในแต่ละด้านชัดเจน มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล	.941
1.2	มีกระบวนการ วิธีการ พัฒนาการจัดการ ด้านบุคลากร การเงิน และด้านการบริหารจัดการอื่น ๆ	.938
1.3	มีหลักการในการถ่ายทอด หลักการจัดการจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นหนึ่ง พัฒนาต่อยอดไปเรื่อย ๆ	.936
1.4	มีแผนการปฏิบัติราชการ ในการเรียนรู้ และพัฒนา เจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน (การเรียนรู้และการพัฒนา)	.937
	การสรรหาสรรพากร	**.861**
2.1	มีกระบวนการสรรหาข้าราชการ จากการโอนย้าย จากหน่วยงานอื่น เช่น หน่วยงานปกครองท้องถิ่น มาสังกัด กรมสรรพากร (การโอนย้าย)	.941
2.2	มีการสรรหาข้าราชการ มาจากการคัดเลือกจากหน่วยงานในสังกัดของกรมสรรพากรเอง (การคัดเลือกจากในสังกัด)	.939
2.3	มีการสรรหาข้าราชการ จากการบรรจุข้าราชการใหม่ (การบรรจุใหม่)	.937

ข้อ	รายละเอียด	ค่า Alpha
	การพัฒนาบุคลากร	.891
3.1	มีการจัดทำและนำคู่มือการทำงานมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และช่วยลดความผิดพลาดในการทำงาน ทุก ๆ งาน การปฏิบัติตามคู่มือ) (การทำงาน	.937
3.2	จัดการอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรองรับในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยนำหลักสูตรอบรม มากำหนดเป็นส่วนหนึ่งของคุณสมบัติในการลื่นไหลของตำแหน่งงาน (การอบรม)	.937
3.3	มีการพัฒนางาน โดยวิธีการสอนงาน (Coaching)โดยให้หัวหน้างานในบังคัญบัญชาเป็นผู้สอน (การสอนงาน)	.936
3.4	มีการมอบหมายงานใหม่ ที่ท้าทาย เพื่อสร้างงานใหม่ และเตรียมพร้อมทำงานในหน้าที่ที่สูงขึ้น หรือมีภาระงานมากขึ้น การเพิ่มความก้าวหน้า) (ในการทำงาน	.940
	การให้รางวัลและการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	.602
4.1	มีการจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษาที่บุคลากรจบการศึกษาระหว่างที่เป็นข้าราชการ	.945
4.2	มีระบบจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ควบคู่ไปกับการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนตามปกติ	.944
4.3	ควรเจรจากับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จัดสรร (.พ.ก) ตำแหน่งต่างๆ เพิ่มขึ้น	.942
4.4	ควรมีระบบจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในงาน หรือพื้นที่ที่ลำบาก	.942
	การรักษาบุคคลากร	.449
5.1	มีระบบการสนับสนุน ส่งเสริม ความก้าวหน้าในสายงาน หรือข้ามสายงานให้ชัดเจน	.943
5.2	ควรมีการกำหนดสวัสดิการให้บุคลากร เพิ่มขึ้นมากกว่าหน่วยงานราชการที่ใช้เงิน	.942
5.3	ควรมีการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรมากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ใกล้เคียง	.943

	หรือเทียบเท่าอัยการ, ศาล	

ข้อ	รายละเอียด	ค่า Alpha
	การสร้างคนให้มีศักยภาพ	.860
6.1	ควรมีหลักสูตรวิเคราะห์ สภาพเศรษฐกิจ ประเมินสถานการณ์ เพื่อสอนให้บุคลากรมีความรู้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและสามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้	.939
6.2	ควรมีการฝึกทักษะปฏิบัติ ถ่ายทอดความรู้ในกระบวนงาน ต่าง ๆ ของแต่ละตำแหน่งงาน มากกว่าการฝึกอบรมโดยการฟังบรรยาย	.939
6.3	ควรมีการหมุนเวียนหน้าที่การทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เห็นภาพรวมของหน่วยงาน และสามารถประสานระบบงานได้	.938
6.4	ควรจัดฝึกอบรมให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ	.938
	ความได้เปรียบในการแข่งขัน	.905
7.1	ควรมีการ ฝึกให้คนของกรมสรรพากรคิดบวก	.943
7.2	ควรกำหนดและส่งเสริมให้ คนของกรมสรรพากรมีสมรรถนะ	.940
7.3	ควรมีการฝึกหัดให้เจ้าหน้าที่ทุกคน วิเคราะห์ Pestel (Political, Economic, Social, Technology, Environmental and Legal)	.939
7.4	ควรมีการฝึกให้เจ้าหน้าที่ทุกคน นำจุดแข็งและโอกาส ใน Pestel มากำหนดวิธีการและเป้าหมาย	.939
7.5	สร้างนวัตกรรมการจัดการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา	.940

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความมุ่งมั่นที่ท่านจะจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายหลังการพัฒนาการจัดการต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากรแล้ว

ข้อ	รายละเอียด	ค่า Alpha
	ด้านการเงิน	**.816**
1.1	เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านสามารถจัดเก็บหรือมีส่วนร่วมในการจัดเก็บภาษีได้ตามเป้าที่ตั้งไว้	.937
1.2	เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านสามารถคืนภาษีหรือมีส่วนร่วมในการคืนภาษีได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	.931

ข้อ	รายละเอียด	ค่า Alpha
	ด้านผู้เสียภาษี	.877
2.1	เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะมีวิธีดูแล ติดตามผู้เสียภาษีให้พึงพอใจ ในการที่จะเสียภาษีตลอดไป	.931
2.2	เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะมีวิธีติดตาม รักษา ให้ผู้เคยเสียภาษียังเสียภาษีเช่นเดิม	.931
	ด้านการจัดการระบบภายใน	.879
3.1	เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะมีวิธีการให้ผู้เสียภาษี เสียภาษีได้รวดเร็ว ถูกต้อง ตรงเวลา	.925
3.2	เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านสามารถรู้สถานะของผู้เสียภาษี แม่นยำและใช้เวลาน้อยในการติดตาม	.932
	ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร	.910
4.1	เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว ท่านจะสามารถเรียนรู้ร่วมไปกับการจัดการที่พัฒนาขึ้น	.926
4.2	เมื่อพัฒนาด้านการจัดการแล้ว กรมสรรพากรจะเป็นองค์กรจัดเก็บที่ผู้เสียภาษีไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ (ภาพลักษณ์ดี)	.924

ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ ว.๓๕๘๙

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๔ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณสิทธิชัย เตี่ยอำนวยชัย
ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภาษีกลาง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ **"การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของสรรพากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง"** โดยมี ดร.กฤช จรินโท เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** พร้อมหนังสือนี้ได้แนบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาด้วยแล้ว หากท่านมีผู้สงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดยตรงที่ **๐๘-๙๙๖๗-๖๕๐๐**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
โทร. ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖
โทรสาร ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒

ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ ว.๓๕๘๙

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๔ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณปรมา วานิชถาวร
นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ **"การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของสรรพากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง"** โดยมี ดร.กฤช จรินโท เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** พร้อมหนังสือนี้ได้แนบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาด้วยแล้ว หากท่านมีผู้สงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดยตรงที่ **๐๘-๙๙๖๗-๖๕๐๐**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
โทร. ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖
โทรสาร ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒

ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ ว.๓๕๘๙

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๔ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณสุทธิชัย สังขมณี
ผู้ตรวจการกระทรวงการคลัง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ **"การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของสรรพากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง"** โดยมี ดร.กฤช จรินโท เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** พร้อมหนังสือนี้ได้แนบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาด้วยแล้ว หากท่านมีผู้สงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดยตรงที่ **๐๘-๙๙๖๗-๖๕๐๐**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
โทร. ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖
โทรสาร ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒

ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ ว.๓๕๘๙

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๔ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณสุทธิชัย เชี่ยงเห็น
นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ **"การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของสรรพากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง"** โดยมี ดร.กฤช จรินโท เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** พร้อมหนังสือนี้ได้แนบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาด้วยแล้ว หากท่านมีผู้สงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดยตรงที่ **๐๘-๙๙๖๗-๖๕๐๐**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
โทร. ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖
โทรสาร ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒

ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ ว.๓๕๘๙

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๔ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณพัชรินทร์ โชไชย
นักวิชาการสรรพากรเชี่ยวชาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ **"การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของสรรพากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง"** โดยมี ดร.กฤช จรินโท เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** พร้อมหนังสือนี้ได้แนบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาด้วยแล้ว หากท่านมีผู้สงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดยตรงที่ **๐๘-๙๙๖๗-๖๕๐๐**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
โทร. ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖
โทรสาร ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒

ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ ว.๓๕๘๙

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๔ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณสัญชัย รัตนสงวน
สรรพากรภาค ๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ **"การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของสรรพากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง"** โดยมี ดร.กฤช จรินโท เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** พร้อมหนังสือนี้ได้แนบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาด้วยแล้ว หากท่านมีผู้สงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดยตรงที่ **๐๘-๙๙๖๗-๖๕๐๐**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
โทร. ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖
โทรสาร ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒

ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ ว.๓๕๘๙

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๔ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณกุสุมา มีกรุณา
นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ **"การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของสรรพากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง"** โดยมี ดร.กฤช จรินโท เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** พร้อมหนังสือนี้ได้แนบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาด้วยแล้ว หากท่านมีผู้สงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดยตรงที่ **๐๘-๙๙๖๗-๖๕๐๐**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
โทร. ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖
โทรสาร ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒

ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ ว.๓๕๘๙

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๔ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณธนวัฒน์ อุฬารกุล
นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ **"การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของสรรพากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง"** โดยมี ดร.กฤช จรินโท เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** พร้อมหนังสือนี้ได้แนบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาด้วยแล้ว หากท่านมีผู้สงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดยตรงที่ **๐๘-๙๙๖๗-๖๕๐๐**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
โทร. ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖
โทรสาร ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒

ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ ว.๓๕๘๙

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๔ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณสมศักดิ์ อนันทวัฒน์
นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ **"การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของสรรพากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง"** โดยมี ดร.กฤช จรินโท เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** พร้อมหนังสือนี้ได้แนบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาด้วยแล้ว หากท่านมีผู้สงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดยตรงที่ **๐๘-๙๙๖๗-๖๕๐๐**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
โทร. ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖
โทรสาร ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒

ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ ว.๓๕๘๙

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๔ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณสุรชัย สุกปลั่ง
นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ **"การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของสรรพากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง"** โดยมี ดร.กฤช จรินโท เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** พร้อมหนังสือนี้ได้แนบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาด้วยแล้ว หากท่านมีผู้สงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดยตรงที่ **๐๘-๙๙๖๗-๖๕๐๐**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
โทร. ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖
โทรสาร ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒

ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ ว.๓๕๘๙

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๔ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ร้อยโทบุณยนิธย์ สิมะเสถียร
นิติกรเชี่ยวชาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ **"การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของสรรพากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง"** โดยมี ดร.กฤช จรินโท เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** พร้อมหนังสือนี้ได้แนบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาด้วยแล้ว หากท่านมีผู้สงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดยตรงที่ **๐๘-๙๙๖๗-๖๕๐๐**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
โทร. ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖
โทรสาร ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒

ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ ว.๓๕๘๙

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๔ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณสาวอรณี ควรนิยม
นิติกรเชี่ยวชาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ **"การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของสรรพากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง"** โดยมี ดร.กฤช จรินโท เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** พร้อมหนังสือนี้ได้แนบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาด้วยแล้ว หากท่านมีผู้สงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดยตรงที่ **๐๘-๙๙๖๗-๖๕๐๐**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
โทร. ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖
โทรสาร ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒

ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ ว.๓๕๘๙

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๔ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณสุดารัตน์ ชุมแสงศรี
นักวิชาการภาษีเชี่ยวชาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ **"การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของสรรพากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง"** โดยมี ดร.กฤช จรินโท เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ **นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๗๐๐๒๔** พร้อมหนังสือนี้ได้แนบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาด้วยแล้ว หากท่านมีผู้สงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดยตรงที่ **๐๘-๙๙๖๗-๖๕๐๐**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
โทร. ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖
โทรสาร ๐ – ๓๘๓๙ – ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ- สกุล	นางสาวนภาภรณ์ ร่มโพธิ์
วัน เดือน ปีเกิด	3 พฤษภาคม พ.ศ. 2513
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	768 ซอยอรุมอมรินทร์ 30 บางยี่ขัน บางพลัด กรุงเทพมหานคร 10700
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2541-ปัจจุบัน	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ สำนักงานสรรพากรภาค 3
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2532-2535	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2543-2546	นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2546-2549	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2546-2549	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2558	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การจัดการสาธารณะ) วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา