

Chapter

13

การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากร ที่ทำให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูง

The Development Enabling Tax Collector Section Personnel to be High-Performance Persons

นภาพรณ รัมโพธิ์ (Napaporn Rompho)*

* นิสิตปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการสาธารณะ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
Doctor of Philosophy Program in Public Enterprise Management Graduate
School of Commerce, Burapha University

บทคัดย่อ

การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากร ให้เป็นผู้มีความสามารถสูง วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของ กรมสรรพากร ให้เป็นผู้มีความสามารถสูงที่สามารถจัดเก็บภาษีอากรได้เกิน เป้าที่กำหนด โดยทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเชิงปริมาณจำนวน 374 ชุด ก่อนนำผลของแบบสอบถามเชิงปริมาณไปยืนยันผล โดยการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญของกรมสรรพากร จำนวน 13 ท่าน แล้วนำผลไปทดสอบกับ เจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถสูงจำนวน 13 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า **การจัดการ ด้านต่างๆ** การสรรหาบุคลากร ต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีความตั้งใจที่จะ ทำงานร่วมกับองค์กร การรักษาบุคลากร โดยกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ที่มีระบบชัดเจนและมองเห็นเป็นรูปธรรมเป็นสิ่งจำเป็น และการสร้างความได้เปรียบ โดยฝึกให้บุคลากรคิดบวก จะส่งผลดีกับองค์กรในทุก ๆ ด้าน **ด้านการเงิน** การบริหารจัดการ อาทิ การมีกิจกรรมสนองภาระงาน จะเป็น ตัวกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การสร้างคนให้มีศักยภาพ จะทำให้เจ้าหน้าที่มีทักษะที่หลากหลาย สามารถจัดเก็บภาษีให้คุ้มค่า ประหยัด งบประมาณในการจ้างบุคลากรได้ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการฝึกให้เจ้าหน้าที่คิดบวก จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร **ด้านผู้เสียภาษี** การบริหารจัดการที่ดี อาทิ การถ่ายทอดนโยบายลงสู่ผู้ปฏิบัติ มีกิจกรรมสนองต่อภาระงาน จะทำให้ผู้เสียภาษีได้รับความเป็นธรรม ได้รับความรู้ที่ถูกต้อง ทำให้เกิดความสมัครใจในการเสียภาษี ส่วนการพัฒนา บุคลากร เห็นว่าการจัดทำคู่มือการทำงาน ทำให้เกิดประโยชน์กับผู้เสียภาษี เพราะได้รับมาตรฐานเดียวกัน ส่วนการให้รางวัลและจูงใจ เห็นว่า การให้รางวัล จะทำให้คนทำงานทุ่มเทให้ราชการ **ด้านการจัดการระบบภายใน** การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กรมสรรพากรมีการฝึกให้คนของกรมสรรพากร คิดบวก ส่งเสริมให้มีสมรรถนะ **ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร**

การพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ มีกรอบ แนวปฏิบัติ สามารถทำงานได้ง่าย ส่งผลให้ผู้เสียภาษีพึงพอใจ ไม่หายไปจากระบบและมีความเข้าใจกรมสรรพากรมากขึ้น ประเด็นการรักษามูลค่าครุโดยกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ให้เป็นระบบที่ชัดเจนเป็นเรื่องจำเป็น เพราะพวกเขาจะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและยั่งยืน และประเด็นสุดท้ายคือ การสร้างความได้เปรียบโดยการฝึกให้บุคลากรคิดบวก จะส่งผลดีกับองค์กรในทุก ๆ ด้าน

คำสำคัญ: การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย/ ผู้มีความสามารถสูง

Abstracts

“The Development Enabling Tax Collector Section Personnel to be High -Performance Persons” The development of tax collectors to be highly talented staff had the purposes of studying the tax collectors of the Revenue Department for being talents to exceed the tax collection target. Data were collected by 374 copies quantitative questionnaires. The 13 interviewing with the Revenue Department experts to confirm the output, then had the output to be tested with 13 of talented staff. The research found that **The General Management** such as Recruitment must recruit staff with the intention to work with the organization, Retaining staff by routing career advance with clear system and a concrete vision is needed, and to create an Advantage by training personnel to think positive. Those will benefit the organization in all aspects. **The Financial Management** such as the management including the activities to

meet the workload that encouraging to works more efficiently. Creating the potential officials will have diverse skills, so tax collecting can be worthwhile and able to control budget to hire staff. Creating a competitive advantage by staff trained to think positive will create a good image for the organization. **The Taxpayers Services**, such as the good management to convey such a policy into practice, the activities to meet the workload will react to taxpayers to get the fairness and pay the tax voluntarily. The Human Resource Development by preparation of working manual will benefits to the taxpayers with the same standard. The rewards and incentives will make people to provide hard working to government services. **The Internal System Management** such as creating a competitive advantage, the Revenue Department has to train people to think positive for encouraging performance. **The Learning and Growth of the Organization** such as the knowledgeable staff development, easy to work with framework guidelines will result to the taxpayers satisfaction. They will not disappear from the system and have more understanding to the Revenue Department. The staff retentions by provide career progression route to a clear system is essential because they will sustain the growth of organization. And the last issue is to create an advantage by trained personnel to think positive will benefit the organization in every aspect.

Keywords: To exceed the tax collection target/ High-performance persons

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดทำงบประมาณแผ่นดินของรัฐบาลมีที่มาจากรายรับของรัฐบาล และฐานะการคลังของรัฐบาล ซึ่งรายได้ หมายถึง รายได้ที่น่าส่งคลังในแต่ละปีงบประมาณ ประกอบด้วย รายได้จากภาษีอากร รายได้จากการขายสิ่งของและบริการ รายได้จากรัฐพาณิชย์ รายได้อื่น ๆ และรายได้ที่มีใช้รายได้ ได้แก่ 1. เงินกู้ 2. การนำเงินคงคลังมาใช้ **รายจ่าย** หมายถึง รายจ่ายจริงจากเงินงบประมาณประจำปีงบประมาณนั้น ๆ และรายจ่ายจากปีงบประมาณก่อน ๆ ซึ่งเป็นรายจ่ายจากเงินกันไว้เบิกจ่ายเหลือในปี **เงินนอกงบประมาณ** หมายถึง เงินใด ๆ ที่ไม่ใช่เงินงบประมาณ ซึ่งส่วนราชการและองค์การนำมาฝากไว้กับกระทรวงการคลัง เช่น เงินกู้จากต่างประเทศ เงินทุนหมุนเวียน เป็นต้น **เงินกู้** หมายถึง การกู้เงินของรัฐบาลในแต่ละปีงบประมาณเพื่อชดเชยการขาดดุลงบประมาณ หรือเมื่อมีรายจ่ายสูงกว่ารายได้ โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 9 ทวิของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502

สำหรับรายรับประเภทรายได้นั้น รายได้ที่เป็นภาษีอากรนั้นเป็นรายได้หลักของประเทศ ซึ่งเป็นร้อยละ 83.2 ของงบประมาณทั้งหมด รายได้จากเงินกู้ ร้อยละ 9.9 รายได้จากรัฐพาณิชย์ ร้อยละ 4.6 รายได้อื่น ๆ ร้อยละ 1.4 และการขายของและบริการ ร้อยละ 0.9

ข้อจำกัดของรายได้จากภาษีอากร มาจากการปรับอัตราภาษีนิติบุคคลจากร้อยละ 30 เป็นร้อยละ 23 ในปี พ.ศ. 2555 และลดลงจากร้อยละ 23 เป็นร้อยละ 20 ในปี พ.ศ. 2556 ทำให้กรมสรรพากรต้องทำงานหนักขึ้น โดยมีจำนวนบุคลากรเท่าเดิม ประกอบกับบุคลากรส่วนใหญ่ของกรมสรรพากร ร้อยละ 78.6 เป็นผู้ใกล้เกษียณอายุราชการแล้วทั้งสิ้น ซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดเก็บภาษีอย่างมาก กรมสรรพากรจึงจัดเก็บภาษีได้ไม่เต็มที่ สาเหตุสืบเนื่องมาจาก **ประการแรก** ผู้มีความเชี่ยวชาญของ

กรมสรรพากร ต้องเร่งถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรรุ่นต่อมา เพื่อสะสมความเชี่ยวชาญ **ประการที่สอง** บุคลากรที่เชี่ยวชาญต้องจัดเก็บภาษีไปพร้อมกับ การถ่ายทอดความรู้ การจัดเก็บจึงไม่สามารถทำได้เต็มที่ **ประการที่สาม** บุคลากรที่รับเข้ามาใหม่ ยังไม่พร้อมที่จะจัดเก็บภาษีอย่างมืออาชีพ เนื่องจาก การอบรมความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่เพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ จะต้องฝึกปฏิบัติงานจริงอีกด้วย กรมสรรพากรจึงพบกับปัญหา การขาดความรู้ความสามารถ การขาดประสบการณ์ของบุคลากรและการขาดอัตรากำลังไปพร้อมกัน อีกทั้งในปัจจุบันมีธุรกิจใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ประเภทของธุรกิจหลากหลายเพิ่มขึ้น รวมทั้งสลับซับซ้อนมากกว่าเดิม กรมสรรพากรต้องจัดเก็บภาษีให้ได้ตามเป้าหมายด้วยบุคลากรที่จำกัด และศึกษาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นไปพร้อมกัน บุคลากรต้องมีความสามารถเฉพาะด้านที่จำเป็น การทำให้บุคลากรในกรมสรรพากรเป็นผู้มีความสามารถสูง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

อย่างไรก็ตาม เมื่อกรมสรรพากร เป็นกรมที่จัดเก็บภาษีอากรเป็นหลัก ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากร ให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูงที่สามารถจัดเก็บภาษีได้เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดนั้น มีความสำคัญกับภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต้องงบประมาณที่ถูกกำหนดในการใช้เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ N. Venkateswaran (2012) ที่วิจัยเรื่อง กลยุทธ์สำหรับการนำการจัดการบุคคลที่มีความสามารถสูง มาใช้ใน บริษัท ซอฟต์แวร์ (Strategies for Adopting Talent Management Issues in Software Companies) พบว่า การมีบุคลากรที่มีความสามารถสูง จะทำให้บริษัทมีกำไรสูงขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น ผลผลิตของบริษัทมากยิ่งขึ้น และกลายเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จในที่สุด และยังมีงานวิจัยจาก ผู้ที่ไม่ประสงค์จะเผยนามจากเอกสาร The Controller's Report (Institute of Management & Administration, New York, January 2013, p. 9-10) เรื่อง การจัดการบุคคลที่มีความสามารถสูงอย่างเข้มข้น เป็นแรงผลักดัน

ให้เกิดการเติบโตของรายได้ และผลกำไร (Strong Talent Management Drives Revenue Growth, Profit Margins) พบว่า การมีบุคลากรที่มีความสามารถสูง จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน มีสมรรถนะตามที่ต้องการในอนาคตรวมถึงเป็นองค์กรที่ยั่งยืน อีกทั้งยังมีการยืนยันจากนักวิจัยที่ไม่ประสงค์จะเผยแพร่ จากเอกสารประชาสัมพันธ์ของสำนักพิมพ์ PR Newswire Association LLC ในปี ค.ศ. 2010 ได้แสดงในบทความเรื่อง ฝ่ายบริหาร วิธีการแบบบูรณาการ เงินทุน สินทรัพย์ การบริการซอฟต์แวร์ การวางแผนการสืบทอด (Executives; Integrated approach; Capita; Assets; Software services; Succession planning) ตอนหนึ่งว่า องค์กรที่มีความสามารถสูง พนักงานสามารถมีการวางแผนการทำงาน ปฏิบัติงานที่มีความยากให้เป็นงานง่าย ๆ ได้ และจะเป็นผู้ที่ช่วยสนับสนุนพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่า ให้ทำงานได้ตามเป้าหมายเป็นอย่างดี

ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรกรมสรรพากรจึงมีความสนใจวิธีการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากร ที่ทำให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Management)

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร ให้เป็นผู้มีความสามารถสูงที่สามารถจัดเก็บภาษีอากรได้เกินเป้าที่กำหนด

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรต้น

การจัดการบุคลากรในองค์กร

1. การบริหารจัดการสรรหา

- 1.1 การจัดการอาชีพ
- 1.2 การพัฒนาการจัดการ
- 1.3 การสืบทอดการจัดการ
- 1.4 การเรียนรู้และการพัฒนา

5. การรักษาบุคลากร

- 5.1 เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ
- 5.2 สวัสดิการ
- 5.3 ค่าตอบแทน

2. การสรรหาบุคลากร

- 2.1 โอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่น
- 2.2 คัดเลือกจากในหน่วยงานต้นสังกัด
- 2.3 การสรรหาจากกรบรรจุนใหม่

6. การสร้างคนให้มีศักยภาพ

- 6.1 การศึกษางานให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง
- 6.2 การฝึกทักษะเชิงรายละเอียดของกระบวนการงาน
- 6.3 การหมุนเวียนหน้าที่เพื่อให้เห็นภาพรวมของหน่วยงาน และสามารถประสานระบบงานได้
- 6.4 การฝึกอบรมให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ

3. การพัฒนาบุคลากร

- 3.1 การปฏิบัติงานตามคู่มือการทำงาน
- 3.2 การอบรม
- 3.3 การสอนงาน
- 3.4 การเพิ่มความก้าวหน้าในการทำงาน

7. ความได้เปรียบในการแข่งขัน

- 7.1 มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน
- 7.2 บุคลากรสามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่
- 7.3 ความสามารถในการวิเคราะห์ PESTEL และ SWOT
- 7.4 การนำจุดแข็งและโอกาสใน PESTEL มากำหนดวิธีการและเป้าหมาย
- 7.5 สร้างนวัตกรรมและการจัดการใหม่ ๆ อยู่เสมอ

4. การให้รางวัลและการจูงใจ

- 4.1 การจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษา
- 4.2 การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน
- 4.3 การเลื่อนตำแหน่ง
- 4.4 ค่าตอบแทนพิเศษ

ตัวแปรตาม

การจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย

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

บุคลากรในกรมสรรพากร มีข้อมูลทั่วไปประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับของตำแหน่งงาน และอายุราชการ

ที่มาของตัวแปรต้น: ปรับปรุงจาก Gubman, 1998; Chowdhury, 2000; McCartney, 2006; Lewis and Heckman, 2006; Michael Armstrong, 2006, p. 241; Baron and Armstrong, 2007; Cappelli, 2008; Brown and Tannock, 2009

ที่มาของตัวแปรตาม: ปรับปรุงจาก Prahalad, C.K. and Hamel G., 1990; Robert, S. Kaplan and David, P. Norton, 2001

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดแนวทางสำหรับผู้บริหารของกรมสรรพากรในการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรที่ทำให้เป็นผู้มีความสามารถสูงที่เหมาะสม

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยออกเป็น 4 ส่วน ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ขอบเขตทางด้านพื้นที่ ขอบเขตทางด้านช่วงเวลา ดังนี้ **ขอบเขตด้านเนื้อหา** ศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บ ให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูง **ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรที่ทำให้เป็นผู้ที่มีความสามารถสูงที่เหมาะสมกับกรมสรรพากร ผู้วิจัยจึงเลือกเจ้าหน้าที่สายจัดเก็บภาษีอากร ที่ประกอบไปด้วยเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี

นักวิชาการภาชี นักวิชาการสรรพากร และนิติกร จำนวน 374 คน จากทั้งหมด 2,232 คน ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1 - 3 โดยใช้จากแบบสอบถาม (สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล, กรมสรรพากร)

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Management)

Gubman (1998) การจัดการคนมีความสามารถสูง หมายถึง กระบวนการที่มีประสิทธิภาพที่เริ่มตั้งแต่ การสรรหา ระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง และการธำรงรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

Chowdhury (2000) การจัดการคนมีความสามารถสูง หมายถึง กระบวนการที่มีประสิทธิภาพที่เริ่มตั้งแต่การสรรหา ระบุคนเก่งการพัฒนาและฝึกอบรมการจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลคนเก่ง และการธำรงรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

Johnson, et al (2005) การจัดการคนมีความสามารถสูง หมายถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

Salacuse (2005) การจัดการคนมีความสามารถสูง หมายถึง การส่งเสริมให้คนที่มีความสามารถได้ร่วมแสดงความคิดเห็นความรู้และทักษะกับบุคคลอื่น ๆ หรือมีโปรแกรมการฝึกสอนและอบรมสำหรับคนที่มีความสามารถสูงเพื่อทำให้ทุกคนมีความสุขในการทำงาน

Stockly (2006) การจัดการคนมีความสามารถสูง หมายถึง หลักการสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1. การบูรณาการภายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2. การบูรณาการบุคลากรในกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน 3. สร้างรูปแบบที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4. ความรับผิดชอบของผู้นำ

ต่อผลที่ได้รับและใช้ยุทธศาสตร์พัฒนารักษาอย่างดีเลิศในการบริหาร

5. การบริหารจัดการความสามารถสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมาย และเพิ่มผลผลิตรวมทั้งลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 6. การวัดผลสำเร็จกับมาตรฐานที่วางไว้

Lewis and Heckman (2006) การจัดการคนมีความสามารถสูง หมายถึง 1. ชุดรวมของวิธีปฏิบัติและลักษณะงานของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้เป็นแบบอย่างได้ 2. กลุ่มคนเก่งหรือการไหลเข้าของพนักงานมาสู่แหล่งงานขององค์กร 3. ทักษะคติโดยทั่วไปในบุคคลที่มีความสามารถสูงซึ่งมุ่งเน้นบนพนักงานที่มีสมรรถนะและศักยภาพสูง

McCartney (2006) การจัดการคนมีความสามารถสูง หมายถึง การดึงดูดใจอย่างเป็นระบบการแสดงตน การสัญญา การรักษา และพัฒนาต่อบุคคลที่มีคุณค่าเป็นพิเศษต่อองค์กรหรือเล็งเห็นถึงศักยภาพสูงในอนาคต

Ashridge Consulting (2007) การจัดการคนมีความสามารถสูง หมายถึง ส่วนเพิ่มเติมของกระบวนการบริหารจัดการและโอกาสต่าง ๆ ที่ถูกจัดทำให้พร้อมใช้กับบุคลากรที่มีความสามารถสูงในองค์กร

Baron and Armstrong (2007, p. 101) การบริหารจัดการคนเก่ง เป็นกระบวนการของการระบุ การพัฒนา การสรรหา การรักษา และการปรับใช้คนที่มีพรสวรรค์

โดยสรุป การจัดการคนที่มีความสามารถสูง ได้แก่ การจัดการบุคลากรที่ประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้ การพัฒนาบุคลากรซึ่งประกอบด้วย การได้รับความรู้ที่เป็นสิ่งใหม่หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ จากการศึกษา การฝึกฝน และเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ให้ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมกว่าเดิม การฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม การกำหนดโครงการ การบริหารโครงการฝึกอบรม

การประเมินผล/ ติดตามผลการฝึกอบรมการรักษาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการอาชีพ การบริหารจัดการ คือ กลุ่มของกิจกรรม ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การควบคุม เพื่อให้เกิดประโยชน์ มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ได้แก่ คน สถานที่ และบรรยากาศ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์

Nadler (1980) การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมส่วนบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้น ๆ มีศักยภาพในการสนองต่อความต้องการขององค์กร และสังคมโดยมีกิจกรรมต้องปฏิบัติ ได้แก่ การฝึกอบรมการศึกษา และการพัฒนาที่เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Capacities)

Huselid (1995) การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง การสรรหาพนักงาน และการเลือกวิธีการที่ครอบคลุมระบบชดเชยแรงจูงใจระบบการจัดการ ประสิทธิภาพการทำงาน การมีส่วนร่วมและการฝึกอบรม ของพนักงาน อย่างทั่วถึง ซึ่งจะสามารถพัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถของพนักงาน ในปัจจุบันและศักยภาพของบริษัท เพิ่มแรงจูงใจของพวกเขา ลดเสี่ยงและเพิ่มการธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ ในขณะที่เดียวกันก็จูงใจให้บุคคลที่ไม่มีประสิทธิภาพให้ออกจากบริษัท

Richard (2001) กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ มีความมุ่งหมาย คือ การหาความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุด ซึ่งก็คือ บุคคลในองค์กร

Scarborough and Elias (2002, p. 3) ให้คำนิยามว่า ทุนมนุษย์ เป็นสิ่งที่พนักงานนำมาสู่องค์กรที่มีการพัฒนา โดยผ่านการฝึกอบรมและหาประสบการณ์ภายในองค์กรการจัดการทุนมนุษย์ (HCM) บางครั้งได้ถูก

นิยามไว้กว้างมาก โดยไม่ให้ความสำคัญกับการวัดและวิธีการที่ทำให้มันเกือบจะแยกไม่ออกจากกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (strategic HCM)

Nalbantian (2004) การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง แบบพิมพ์เขียวของการรับประกันการจัดการ และการกระตุ้นแรงงานในสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการค้าจุนเป้าหมายในเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

Chatzkel (2004, p. 139) การจัดการทุนมนุษย์ (HCM) เป็นการผสมผสานความพยายามในการจัดการ และพัฒนาความสามารถของมนุษย์ เพื่อให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่มีความสำคัญในระดับสูง

Kearns (2004, p. 14) กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์ เป็น “ทุกสิ่งที่ทำในนามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การทำในนามของควมมีคุณค่า” เขาอธิบายว่า HCM เป็น “การพัฒนาโดยรวมของศักยภาพของมนุษย์ที่แสดงออกมาเป็นควมมีคุณค่าขององค์กร” เขาเชื่อว่า “HCM คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าผ่านทางผู้คน” และ “เป็นปรัชญาในการพัฒนาคน แต่การพัฒนาเพียงเท่านั้นที่มีความหมายเป็นสิ่งที่จะถูกแปลเป็นคุณค่า

Monacha (2005, p. 28) ระบุว่าจัดการทุนมนุษย์ คือ องค์กรประกอบที่สำคัญ HCM เป็นวินัยที่ช่วยให้องค์กรระบุได้ถึงวิธีการที่คนของพวกเขานำไปสู่การผลักดันผลการดำเนินงาน

โดยสรุป ทุนมนุษย์ หมายถึง ส่วนหนึ่งของการจัดการทุนมนุษย์ที่พยายามผสมผสานระหว่างการบริหารจัดการ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เข้ากับการพัฒนาความสามารถผ่านสินทรัพย์ขององค์กรที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากรในองค์กรนั่นเอง โดยผ่านวิธีการฝึกอบรม การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ รวมถึงทักษะที่จำเป็นต่อองค์กร เพื่อสนองต่อความต้องการขององค์กร ให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาว โดยให้บุคลากรนั้นมีความรู้ความสามารถ ทักษะที่พร้อมจะแสดงออกได้ทุกที่ทุกเวลา

กระบวนการจัดเก็บภาษีในกรมสรรพากร เริ่มจากการตรวจสอบและประเมินภาษี โดยนักตรวจสอบภาษี รวมทั้งนักวิชาการภาษี และนักวิชาการสรรพากร ที่ได้รับมอบหมายจากกรมสรรพากร ให้มีหน้าที่ในการจัดเก็บและประเมินภาษีอากร หากผู้เสียภาษีไม่เห็นด้วยกับการประเมินภาษีของเจ้าหน้าที่ สามารถยื่นคำร้องขออุทธรณ์คืนภาษีได้ เมื่อคณะกรรมการพิจารณาการอุทธรณ์เห็นภาษีอากรตัดสินอย่างไร คำตัดสินจะถือเป็นที่สุด ในกรณีที่มีหนี้ภาษีอากรค้างชำระ นิติกร ผู้มีหน้าที่เร่งรัดหนี้ภาษีอากรค้างชำระ จะเป็นผู้ดำเนินการต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย (Methodology)

ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการวิจัยด้านเอกสาร (Documentary Research) โดยการศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูงของกรมสรรพากร (Talent Management) จากเอกสารวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Document Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 ทำวิจัยเชิงปริมาณโดยทำแบบสอบถาม เกี่ยวกับตัวแบบการพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรที่มีความสามารถสูงของกรมสรรพากร กับผู้ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบภาษีอากร จำนวน 374 คน โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง กับเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี นักวิชาการภาษี นักวิชาการสรรพากร นิติกร ใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบบจำนวนประชากร โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% ความคลาดเคลื่อนที่ $\pm 5\%$ ดังสูตรของ Yamane (1967 อ้างถึงใน ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2552) ดังนี้

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

โดยที่ n หมายถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N หมายถึง ขนาดของประชากร

E หมายถึง ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (0.05)

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าสูตร} \quad n &= \frac{2,232}{1 + 2,232(0.05)^2} \\ &= 339.209 \cong 340 \text{ ตัวอย่าง} \end{aligned}$$

จากการคำนวณขนาดตัวอย่างสำหรับการประมาณค่าที่ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% สำหรับประชากร 2,232 คน เท่ากับ 340 ตัวอย่าง

หากใช้แบบสอบถามในการวิจัยจะต้องใช้ตัวอย่างในงานวิจัยประมาณ 340 ตัวอย่าง จึงทำให้งานวิจัยมีความผิดพลาดไม่เกิน 0.05 (5%) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% สำหรับประชากร 2,232 คน แต่เพื่อความเชื่อมั่นของข้อมูล จึงแจกแบบสอบถามเพิ่มอีก ร้อยละ 10 สำหรับการสำรวจแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ รวมแจกแบบสอบถามจำนวน 374 ชุด จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารของกรมสรรพากร จำนวน 13 ท่าน เพื่อยืนยันผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นตอนที่ 4 สร้างโมเดลตัวแบบของบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร ให้เป็นผู้มีความสามารถสูง

ขั้นตอนที่ 5 นำตัวแบบของบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรที่ได้ไปทดสอบ

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสอบถามกลุ่มตัวอย่างจะถูกนำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS/ PC (Statistical Package for Social Science) โดยตัวแปรต่าง ๆ จะถูกนำมาลงรหัสเพื่อเปลี่ยนสภาพข้อมูลให้อยู่ในรูปตัวเลข แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรในกรมสรรพากร เช่น เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุในการรับราชการ โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5 วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรในองค์กร โดยใช้การทดสอบค่าสถิติการวิเคราะห์

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความมุ่งมั่นในการจัดเก็บภาษี ใช้สถิติ One-Way Anova เพื่อทดสอบความแตกต่างของตัวแปร

สมมติฐานที่ 2 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นในการจัดเก็บภาษี ด้านการจัดการ ใช้สถิติ Multiple Linear Regression เพื่อความมีอิทธิพลของตัวแปร

สมมติฐานที่ 3 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นในการจัดเก็บภาษี ด้านการเงิน ใช้สถิติ Multiple Linear Regression เพื่อความมีอิทธิพลของตัวแปร

สมมติฐานที่ 4 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นในการจัดเก็บภาษีด้านผู้เสียภาษี ใช้สถิติ Multiple Linear Regression เพื่อความมีอิทธิพลของตัวแปร

สมมติฐานที่ 5 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นในการจัดเก็บภาษี ด้านการจัดการระบบภายใน ใช้สถิติ Multiple Linear Regression เพื่อความมีอิทธิพลของตัวแปร

สมมติฐานที่ 6 การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นในการจัดเก็บภาษี ด้านการเรียนรู้ และการเติบโตขององค์กร ใช้สถิติ Multiple Linear Regression เพื่อความมีอิทธิพลของตัวแปร

ผลการศึกษา

ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ ที่สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1-3

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 69.0 ระดับอายุ 29-39 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.6 ด้านระดับการศึกษามีระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.4 ด้านสถานภาพ มีสถานภาพโสดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.1 ด้านตำแหน่ง มีตำแหน่งนักตรวจสอบมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.7 ด้านระดับของตำแหน่งมีตำแหน่งชำนาญการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.5 ด้านอายุงานในการรับราชการ มีอายุงาน 11-15 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.9

ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการจัดการต่าง ๆ ต่อบุคลากรในองค์กร

การบริหารจัดการสรรพากร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.822 คือ อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า การบริหารจัดการสรรพากรมากที่สุดคือ การจัดการอาชีพ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ การเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 อยู่ในระดับดี อันดับสามคือ การพัฒนาการจัดการ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้ายคือ การถ่ายทอด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การสรรหาบุคลากร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.39 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.91 คือ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า การสรรหาสรรพากรมากที่สุดคือ การบรรจุข้าราชการใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ การสรรหาจากหน่วยงานในสังกัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้ายคือ การสรรหาจากหน่วยงานอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

การพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.86 คือ อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า การพัฒนาบุคลากรมากที่สุด คือ การจัดทำคู่มือการทำงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.03 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ การอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับดี อันดับสามคือ การมอบหมายงานใหม่ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.61 อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้ายคือ การพัฒนาโดยการสอนงาน เท่ากับ 3.44 อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

การให้รางวัลและการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.99 คือ อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า การให้รางวัลและการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุดคือ ระบบจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือ การจัดสรรตำแหน่งเพิ่ม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 อยู่ในระดับดีมาก อันดับสามคือ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้ายคือ การจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิเท่ากับ 3.40 อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

การรักษาบุคลากร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.98 คือ อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า การรักษาบุคลากรมากที่สุด คือ การจ่ายค่าตอบแทนมากกว่าหน่วยงานอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือ การกำหนดสวัสดิการให้บุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 อยู่ในระดับดีมาก และอันดับสุดท้ายคือ ความก้าวหน้าในสายงานเท่ากับ 3.49 อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

การสร้างคนให้มีศักยภาพ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.82 คือ อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า การสร้างคนให้มีศักยภาพมากที่สุดคือ ควรมีการฝึกทักษะปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือ ควรอบรมให้สอดคล้องกับงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับดี อันดับสามคือ ควรมีหลักสูตรวิเคราะห์เศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้ายคือ ควรมีการหมุนเวียนงานเท่ากับ 3.76 อยู่ในระดับดีตามลำดับ

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.81 คือ อยู่ในระดับดีเมื่อพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า การได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุด คือ ควรกำหนดให้คนมีสมรรถนะ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ ควรฝึกให้น้ำจุดแข็งและโอกาส ใน PESTEL มากำหนดวิธีการและเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 อยู่ในระดับดี อันดับสามมีสองปัจจัยย่อย คือ ควรฝึกให้คนวิเคราะห์ PESTEL กับควรฝึกให้คิดบวก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับดี และอันดับสุดท้ายคือ สร้างนวัตกรรมการจัดการใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่ท่านจะเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากรแล้ว

ด้านการเงิน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.77 คือ อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า ด้านการเงินมากที่สุด คือ การจัดเก็บภาษีได้เกินเป้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับดีรองลงมาคือ การคืนภาษีได้ตามกำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับดีตามลำดับ

ด้านผู้เสียภาษี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.76 คือ อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า

ด้านผู้เสียภาษีมากที่สุด คือ การรักษาผู้เสียภาษีให้ยังเสียภาษีเช่นเดิม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.95 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ ความพอใจในการเสียภาษี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

ด้านการจัดการระบบภายใน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.73 คือ อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณา ปัจจัยย่อย พบว่า ด้านการจัดการระบบภายในมากที่สุด คือ รัฐสถานะของผู้เสียภาษีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ การเสียภาษี ที่ถูกต้องตรงเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กรโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.73 คือ อยู่ในระดับดีเมื่อพิจารณา ปัจจัยย่อย พบว่า ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กรมากที่สุด คือ การจ่าย ค่าตอบแทนตามวุฒิ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ การเสียภาษีที่ถูกต้องตรงเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 อยู่ในระดับดี ตามลำดับ

ข้อมูลเชิงพรรณนาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารของ กรมสรรพากร

การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูง ตามผลการวิจัยเชิงคุณภาพ การพัฒนาการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นว่า การสรรหามอบบุคลากร ต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีความตั้งใจทำงาน ร่วมกับองค์กรของเรา การรักษาบุคคลต้องมีระบบและชัดเจน ถ้าเรามองเห็น ความก้าวหน้า เราจะกำหนดเส้นทางเดินของอาชีพและมุ่งมั่นไปสู่จุดนั้น และจะส่งผลต่อการจัดเก็บอย่างแน่นอน และการสร้างความได้เปรียบ โดยการฝึกให้บุคลากรคิดบวก จะส่งผลดีกับองค์กรในทุก ๆ ด้าน รวมถึงการคิด นวัตกรรม เพื่อให้ทำงานได้รวดเร็ว บริการผู้เสียภาษีได้อย่างพอใจ จะทำให้ บุคลากรสามารถจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย การพัฒนาด้านการเงิน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า การบริหารจัดการ อาทิ กิจกรรมสนองภาระงาน จะเป็นตัวกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การสร้างคนให้มี

ศักยภาพ เจ้าหน้าที่จะมีทักษะที่หลากหลาย มีความรู้รอบด้านสามารถเลือกดู
 แนวโน้มธุรกิจที่กำลังจะเติบโต เพื่อจัดเก็บภาษีให้คุ้มค่า ทำให้ประหยัด
 งบประมาณในการจ้างบุคลากรได้ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
 โดยการให้เจ้าหน้าที่คิดบวก จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร ประหยัด
 งบประมาณในการประชาสัมพันธ์องค์กร การพัฒนาด้านผู้เสียภาษี ผู้เชี่ยวชาญ
 มีความเห็นว่า การบริหารจัดการที่ดี อาทิ การถ่ายถอดนโยบายลงสู่ผู้ปฏิบัติ
 การมีกิจกรรม สนองต่อภาระงาน จะทำให้ผู้เสียภาษีได้รับความเป็นธรรม
 ได้รับความรู้ที่ถูกต้อง ทำให้เกิดความสนใจในการเสียภาษี ส่วนการพัฒนา
 บุคลากร เห็นว่าการจัดทำคู่มือ การทำงานจะทำให้เกิดประโยชน์กับผู้เสียภาษี
 เพราะได้รับมาตรฐานเดียวกัน ส่วนการให้รางวัลและจูงใจ เห็นว่า เมื่อมีการให้
 รางวัล คนที่ทำงานจะทุ่มเทให้ราชการ สร้างการยอมรับ ส่งผลให้ผู้เสียภาษี
 พอใจ และการสร้างคนให้มีความรู้ มีความเห็นว่า เมื่อเจ้าหน้าที่เก่งหรือ
 มีศักยภาพ มีความรู้และตามทันในเรื่องธุรกิจ สามารถวิเคราะห์ได้ ทำให้
 ผู้เสียภาษีเชื่อมั่นและไว้วางใจ การพัฒนาด้านการจัดการระบบภายใน
 ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า เมื่อบุคลากรของกรมสรรพากรเป็นผู้มีความรู้
 ความสามารถ องค์กรมีความโปร่งใส จะทำให้กรมเป็นหน่วยงานต้นแบบของ
 หน่วยงานราชการทั่วไป หน่วยงานอื่น ๆ จะเรียนแบบการพัฒนาบุคลากรของ
 กรมสรรพากร เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ให้น้ององค์กรอื่น ๆ
 การพัฒนาด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า
 การพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ มีกรอบแนวปฏิบัติ สามารถทำงานได้ง่าย
 ส่งผลให้ผู้เสียภาษีพึงพอใจไม่หายไปจากระบบและมีความเข้าใจกรมสรรพากร
 มากขึ้น มีผลให้กรมยั่งยืนในอนาคต การรักษาบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า
 เมื่อมีการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมจะทำให้
 เจ้าหน้าที่เกิดความรักในองค์กร ยอมทำงานให้องค์กร ตั้งใจทำงานและรักษา
 ภาพลักษณ์ขององค์กร จะส่งผลให้ข้าราชการโอนย้ายน้อยลง และการสร้างคน
 ให้มีความรู้ เห็นว่า เมื่อเจ้าหน้าที่มีความรู้ จะสามารถดึงคนออกระบบ
 เข้ามาอยู่ในระบบ ใบกำกับปลอมจะน้อยลง องค์กรเป็นมาตรฐาน

สรุปการอภิปรายผลทั้ง 6 ด้านได้ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการ กรมสรรพากรควรมีการสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน เป็นอันดับแรก อันดับที่สอง ควรรักษาบุคลากร และอันดับที่สาม กรมสรรพากรควรสรรหาบุคลากร

ด้านการเงิน กรมสรรพากรควรมีการสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน เป็นอันดับแรก อันดับที่สอง ควรสร้างคนให้มีศักยภาพ อันดับที่สาม กรมสรรพากรควรมีการบริหารจัดการสรรพากร

ด้านผู้เสียภาษี กรมสรรพากรควรสร้างคนให้มีศักยภาพ เป็นอันดับแรก อันดับที่สอง ควรมีการให้รางวัลและการจูงใจให้ทำงาน อันดับที่สาม ควรมีการบริหารจัดการสรรพากร และอันดับที่สี่ ควรมีการพัฒนาบุคลากร

ด้านการจัดการระบบภายใน กรมสรรพากรควรมีการสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน และควรมีการสรรหาบุคลากร

ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร กรมสรรพากรควรมีการสร้างรายได้เปรียบเทียบเป็นอันดับแรก อันดับที่สอง ควรรักษาบุคลากร อันดับที่สาม ควรมีการพัฒนาบุคลากร

สรุปและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

การพัฒนาบุคลากรสายจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นผู้มีความสามารถสูงตามผลการทำวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า หลังจากการพัฒนาการจัดการด้านต่าง ๆ แล้ว ส่งผลต่อการมุ่งมั่นที่จะจัดเก็บภาษีได้เกินเป้า ดังผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 อันดับที่ 1 คือ การสร้างรายได้เปรียบเทียบ อาทิ ฝึกให้เจ้าหน้าที่คิดบวก ส่งเสริมให้คนมีสมรรถนะ ฝึกให้วิเคราะห์เป็น สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อันดับที่ 2 การรักษาบุคลากร ได้แก่ การจัดทำคู่มือการทำงาน การอบรม การสอนงาน การมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย อันดับที่ 3 การสรรหาสรรพากร ได้แก่ การโอนย้าย การคัดเลือกภายใน การคัดเลือก

บุคลากรจากการบรรจุใหม่ หลังการพัฒนาด้านการเงิน ส่งผลต่อการมุ่งมั่นที่จะจัดเก็บภาษีได้เกินเป้า ดังผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 อันดับที่ 1 การได้เปรียบในการแข่งขัน อาทิ ฝึกให้เจ้าหน้าที่คิดบวก ส่งเสริมให้คนมีสมรรถนะ ฝึกให้วิเคราะห์เป็น สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อันดับที่ 2 การสร้างคนให้มีศักยภาพ ได้แก่ การมีหลักสูตรวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ การฝึกทักษะปฏิบัติ การหมุนเวียนงาน อันดับที่ 3 การบริหารจัดการสรรพากร ได้แก่ การจัดกิจกรรมที่ตอบสนองต่อภาระงาน มีวิธีการพัฒนาการจัดการ มีหลักการในการถ่ายทอด หลังการพัฒนาด้านผู้เสียภาษี ส่งผลต่อการมุ่งมั่นที่จะจัดเก็บภาษีได้เกินเป้า ดังผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 อันดับที่ 1 คือ การสร้างคนให้มีศักยภาพ ได้แก่ การมีหลักสูตรวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ การฝึกทักษะปฏิบัติ การหมุนเวียนงาน อันดับที่ 2 การให้รางวัลและจูงใจ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิ การจัดสรรตำแหน่งต่าง ๆ เพิ่มเติม อันดับที่ 3 การบริหารจัดการสรรพากร ได้แก่ การจัดกิจกรรมสนองต่อภาระงาน มีวิธีการพัฒนาการจัดการ มีหลักการในการถ่ายทอด อันดับที่ 4 การพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การจัดอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่ง การจัดทำคู่มือการทำงาน การพัฒนางาน โดยวิธีสอนงาน ส่วนการพัฒนาด้านการจัดการระบบภายใน ส่งผลต่อการมุ่งมั่นที่จะจัดเก็บภาษีได้เกินเป้า ดังผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สำหรับการสร้างคนให้มีศักยภาพ ได้แก่ การมีหลักสูตรวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ การฝึกทักษะปฏิบัติ การหมุนเวียนงาน ส่วนการพัฒนาด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร ส่งผลต่อการมุ่งมั่นที่จะจัดเก็บภาษีได้เกินเป้า ดังผลการทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 อันดับที่ 1 การสร้างคนให้มีศักยภาพ ได้แก่ การมีหลักสูตรวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ การฝึกทักษะปฏิบัติ การหมุนเวียนงาน อันดับที่ 2 การให้รางวัลและจูงใจ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิ การจัดสรรตำแหน่งต่าง ๆ เพิ่มเติม อันดับที่ 3 การพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การจัดอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่ง การจัดทำคู่มือการทำงาน การพัฒนางาน โดยวิธีสอนงาน

การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมายด้านการจัดการต่าง ๆ พบว่า ด้านการจัดการ ด้านการพัฒนา ด้านการให้รางวัลและจูงใจ ด้านการสร้างให้มีศักยภาพ ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี ด้านการสรรหา ด้านการรักษาบุคคล ด้านการได้เปรียบในการแข่งขัน มีผลต่อการจัดเก็บภาษี สอดคล้องกับ Gubman กล่าวว่า กระบวนการที่มีประสิทธิภาพที่เริ่มตั้งแต่ การสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลคนเก่ง และการอ้างคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว Baron and Armstrong กล่าวว่า การบริหารจัดการคนเก่ง เป็นกระบวนการของการระบุ การพัฒนา การสรรหา การรักษา และการปรับใช้คนที่มีพรสวรรค์

การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเงิน พบว่า ด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา ด้านการให้รางวัล ด้านการรักษาบุคคลไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี ด้านการจัดการ ด้านการสร้างคนให้มีศักยภาพ ด้านการได้เปรียบในการแข่งขันมีผลต่อการจัดเก็บภาษี สอดคล้องกับ Brown & Tannock กล่าวว่า การจัดการคนมีความสามารถสูง คือ กระบวนการของการคงไว้ พัฒนาและการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง ซึ่งโดยทั่วไปจะมีส่วนร่วมกับการได้มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน และ Cappelli กล่าวว่า เป็นการจัดการความสามารถที่โดดเด่นอันมีผลต่อการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร กล่าวว่า กิจกรรมสนองต่อภาระงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเป็นแนวเดียวกัน ส่งผลให้ผู้เสียภาษีได้รับความยุติธรรม ได้รับความรู้ในเรื่องการเสียภาษีอย่างถูกต้อง เป็นมาตรฐานเดียวกัน การสร้างคนให้มีศักยภาพจะเป็นผลดีกับองค์กร เพราะพวกเขาจะเสริมประสิทธิภาพให้องค์กร

การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านผู้เสียภาษี พบว่า ด้านการสรรหา ด้านการรักษาบุคคล ด้านการโต้เปรียบในการแข่งขัน ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี ด้านการจัดการ ด้านการพัฒนา ด้านการให้รางวัลและการจูงใจ ด้านการสร้างคนให้มีศักยภาพ มีผลต่อการจัดเก็บภาษี สอดคล้องกับ Baron and Armstrong กล่าวว่า การบริหารจัดการคนเก่ง เป็นกระบวนการของการระบุ การพัฒนา การสรรหา การรักษาและการปรับใช้คนที่มีพรสวรรค์ Brown and Tannock กล่าวว่า การจัดการคนมีความสามารถสูง คือ กระบวนการของการคงไว้ พัฒนาและการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง ซึ่งโดยทั่วไปจะมีส่วนร่วมกับการได้มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน Gubman กล่าวว่า กระบวนการที่มีประสิทธิภาพที่เริ่มตั้งแต่ การสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลคนเก่ง และการอ้างคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรโดยการสอนงาน จะทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ สามารถให้ความรู้ที่ถูกต้องแก่ผู้เสียภาษีได้ ส่งผลให้เกิดความสมัครใจในการเสียภาษี และเข้ามาอยู่ในระบบมากขึ้น การให้รางวัลและการจูงใจ ควรเน้นเรื่องการดูแลชีวิตความเป็นอยู่มากกว่าที่จะเพิ่มค่าตอบแทนจากการจัดเก็บ เพราะอาจกระทบต่อผู้เสียภาษี หากมุ่งแต่จะเพิ่มยอดการจัดเก็บ

การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการจัดการระบบภายใน พบว่า ด้านการจัดการ ด้านการพัฒนา ด้านการให้รางวัล ด้านการรักษาบุคคล ด้านการสร้างคนให้มีศักยภาพ ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี ด้านการสรรหา ด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน มีผลต่อการจัดเก็บภาษี สอดคล้องกับ Brown and Tannock กล่าวว่า การจัดการคนมีความสามารถสูง คือกระบวนการของการคงไว้

พัฒนาและการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง ซึ่งโดยทั่วไปจะมีส่วนร่วมกับการได้มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน และ Gubman กล่าวว่า กระบวนการที่มีประสิทธิภาพที่เริ่มตั้งแต่ การสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลคนเก่ง และการอ้างคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร กล่าวว่า การสร้างคนให้มีประสิทธิภาพจะทำให้วิเคราะห์เศรษฐกิจในปัจจุบัน มองภาพในอนาคตได้ ทำให้เขาสามารถวางแผนในอนาคตได้ว่าจะเก็บภาษีอย่างไร เก็บธุรกิจไหน

การจัดการบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดเก็บภาษีให้ได้เกินเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร พบว่า ด้านการจัดการด้านการสรรหา ด้านการให้รางวัล ด้านการสร้างคน ไม่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี ด้านการพัฒนา ด้านการรักษาบุคคล ด้านการได้เปรียบในการแข่งขัน มีผลต่อการจัดเก็บภาษี สอดคล้องกับ Gubman ที่กล่าวว่า กระบวนการที่มีประสิทธิภาพที่เริ่มตั้งแต่ การสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลคนเก่ง และการอ้างคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว Bexell and Olofsson กล่าวว่า การดึงดูด การสรรหา การพัฒนาและรักษาบุคคลเหล่านั้น และแนวคิด คือ การขยายในทางกว้างของกิจกรรมต่าง ๆ ในส่วนที่ต่างกันเหล่านี้ Baron and Armstrong กล่าวว่า การบริหารจัดการคนเก่ง เป็นกระบวนการของการระบุ การพัฒนา การสรรหา การรักษาและการปรับใช้คนที่มีพรสวรรค์ สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารกล่าวว่า การสร้างนวัตกรรมใหม่เป็นสิ่งจำเป็นเมื่อโลกและธุรกิจหมุนเร็วขึ้นอย่างมาก บุคลากรจำเป็นต้องเพิ่มสมรรถนะและมีการพัฒนางานที่ทำอยู่เพื่อให้เกิด การทำงานที่รวดเร็วขึ้น ประหยัดและคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สาธิต รังคสิริ. (2555). การปรับลดอัตราภาษีเงินได้นิติบุคคลของประเทศไทยรองรับ AEC. วันที่ค้นข้อมูล 29 มิถุนายน 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.thai-aec.com/282>
- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2556). *รายงานประจำปี 2556*. 23 มิถุนายน 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.fpo.go.th/FPO/modules/Content/getfile.php?contentfileID=6681>
- Ashridge Consulting. (2007). Talent Management: Effect on Organization Performances. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. London: Kogan Page Publishers.
- Baron, A. & Armstrong, M. (2007). *Human capital management: achieving added value through people*. London: Kogan Page Publishers.
- Bexell, A. & Olofsson, F. (2005). *Talent management fad or future. Beyond of concept of talent management*. Retrieved March 15, 2012, from <http://hj.se/jibs/en.html>

- Brown, P. & Tannock, S. (2009). Education, meritocracy and the global war for talent. *Journal of Education Policy*, 24(4), 377-392.
- Chatzkel. (2004). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. (Michael Armstrong, editor). London: Kogan Page Publishers.
- Chowdhury, S. (2000). Return on Talent. *Executive Excellence*, 17(S19).
- 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.
- 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.
- Johnson, et al, (2005). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- Kearns. (2004). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. (Michael Armstrong, editor). London: Kogan Page Publishers.

- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Mc Cartney, 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.
- Monacha. (2005). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. (Michael Armstrong, editor). London: Kogan Page Publishers.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35-51.
- Nalbantian. (2004). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (Michael Armstrong, editor). London: Kogan Page Publishers.
- Prahalad C.K. & Hamel G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June 1990 Issue.
- PR Newswire Association LLC. (2010). *The Controller's Report*. New York: Institute of Management & Administration.
- Richard, W. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future Research. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713.

- Robert S. K. & David P. N. (2001). *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Salacuse, J. W. (2005). *Leading leaders: how to manage smart, talented, rich, and powerful people*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Scarborough and Elias, (2002). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. (Michael Armstrong, editor). London: Kogan Page Publishers.
- Stockley. (2006). Talent management and the global learning organization. Smart Talent Management: In *Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*. (Vlad vaiman and Charles M. Vance, editor). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Venkateswaran, N. (2012). Strategies for adopting talent management issues in software companies. *International Journal of Management Economics and Social Sciences*, 1(2), 33-41.

