

**แนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากร  
ที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศมุ่งสู่ประเทศไทย 4.0**  
The Guidelines for Human Resource Development of the  
Revenue Department Consistent with National Development  
towards Thailand 4.0

รุ่งนภา สาเรือง<sup>1</sup>

Rungnapha Saruang

ทักษญา สง่าโยธิน<sup>2</sup>

Taksaya Sangayotin

*Article History*

Received: October 10, 2018

Revised: June 4, 2019

Accepted: June 12, 2019

**บทคัดย่อ**

การศึกษาวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหา 1) คุณลักษณะปัจจุบัน คุณสมบัติ เป้าหมายของบุคลากร และระดับช่องว่างในการพัฒนาบุคลากร และ 2) แนวทางเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรกรมสรรพากรให้สอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาประเทศไทยเพื่อมุ่งสู่ประเทศไทย 4.0 โดยใช้เทคนิควิจัยแบบผสมวิธี ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อค้นหาคุณลักษณะปัจจุบันและคุณสมบัตินี้ เป้าหมายที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศไทย 4.0 และใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อสำรวจความคิดเห็นคุณลักษณะที่ปรากฏในปัจจุบันกับคุณสมบัตินี้ที่ผู้ใช้บริการคาดหวังว่าจะได้รับ และยืนยันผลด้วยการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ ผลการศึกษาพบว่า แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศไทย 4.0 ได้แก่ ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบต่อสังคม อัตลักษณ์ความเป็นไทย และเทคโนโลยีดิจิทัล โดยจำแนกด้านละ 5 คุณลักษณะ และเมื่อสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาพบว่าด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญที่จำเป็นต่อการพัฒนาสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความรู้ อัตลักษณ์ ทักษะ ความสามารถ และด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญที่จำเป็นต่อการพัฒนาต่ำที่สุด ผลการสนทนากลุ่มสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการพิจารณาคุณลักษณะที่สำคัญหรือจำเป็นเร่งด่วนต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจออกแบบการพัฒนาในด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถที่มีลักษณะร่วมไปพร้อมกันตลอดจนประยุกต์เครื่องมือต่างๆ ให้เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากร

<sup>1</sup> นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (Ph.D.) สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Ph.D. candidate, Organization Development and Human Capability Management Graduate School of Commerce, Burapha University, E-mail: srung\_a@hotmail.com

<sup>2</sup> วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, Graduate School of Commerce, Burapha University, E-mail: jariyaja@yahoo.com

**คำสำคัญ:** การพัฒนาบุคลากร กรมสรรพากร ประเทศไทย 4.0

## Abstract

The objective of research were as following: 1) to find the current characteristics, the goals of personnel development and the level of personnel development gap, and 2) to find the guidelines for human resource development of the Revenue Department consistent with national development towards Thailand 4.0. This study used a mixed methodology research: in-depth interview to find out the features, attribute characteristics and the target features; and a questionnaire was used in the quantitative research to survey the current features of personnel of the Revenue Department and their expected qualification. Finally, in consistent with the results generated from focus group interview, the research found that human resource developments is in line with national development towards Thailand 4.0, and that included the development of skills, knowledge, capabilities, social responsibility, identity and digital technology. The survey found the highest level of priority needs index (PNI) in social responsibility, while knowledge, identities, skills, capability and digital technology have the lowest PNI value. The results of the focus group interview were consistent with human resources development of the Revenue Department guidelines. The approach should consider prioritizing the critical or urgent work in the context of the area, and may also design personnel development by creating a framework for the development of skills, knowledge, and capabilities at the same time. The application of human resource development tools should be designed to be appropriate for the personnel development of the Revenue Department.

**Keywords:** Human Resources Development, Revenue Department, Thailand 4.0

## บทนำ

ศตวรรษที่ 21 นับเป็นการปรับเปลี่ยนที่ท้าทาย การบริหารจัดการองค์กร (Drucker, 1999) โดยมี แนวโน้มที่รุนแรงและทั่วถึงทุกมิติ ซึ่งเป้าหมายของการ พัฒนาองค์กรนับแต่ ค.ศ. 2015 ตามกรอบขององค์การ สหประชาชาติ คือ มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) (United Nation Thailand, 2015) เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงขีดความสามารถ ความสำเร็จ และ วัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ คือ คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคลากร (Porter, 1990) ดังนั้น บุคลากรที่มีศักยภาพ และมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับภารกิจและความต้องการ

ขององค์การ จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อการขับเคลื่อน และนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

ประเทศไทยเผชิญการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ความซับซ้อน และไร้รูปแบบทางเศรษฐกิจในช่วงทศวรรษ ที่ผ่านมา ส่งผลให้ไม่สามารถอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนา แล้วได้ (Measincee, 2016) จึงเกิดแนวคิดปฏิรูปประเทศ โดยการประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) สอดคล้องกับร่าง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) และแผนการ ปฏิรูปประเทศเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของ ประเทศ (Office of the National Economic and Social Development Council, 2016) โดยกำหนด หลักการ แนวทาง และวางระบบการพัฒนาประเทศที่ เป็นเครื่องมือและเป้าหมายการพัฒนากับการพัฒนา

เศรษฐกิจใหม่ทุกมิติ ทุกด้าน และทุกระดับเพื่อก้าวไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและสลับซับซ้อนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและความอยู่รอดขององค์การ (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2015) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) นั้น ควรดำเนินควบคู่กับการพัฒนาองค์การ (Wongthongdee, 2016) ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในระดับความพร้อมต่อการปฏิบัติภารกิจขององค์การจะเป็นกลไกสำคัญยิ่งเพื่อตอบสนองและขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายขององค์การ (Luphong, 2012)

ในการบริหารและพัฒนาประเทศมุ่งสู่ประเทศไทย 4.0 นั้น รัฐบาลไม่สามารถลงมือปฏิบัติเองได้ทั้งหมด จึงขับเคลื่อนผ่านกลไกหน่วยงานภาครัฐอันมีบุคลากรเป็นปัจจัยหลัก และนับเป็นเหตุผลสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับระบบของการพัฒนา (Gessuwan, 2015) ซึ่งรัฐบาลได้บริหารจัดการโดยมีกรมสรรพากรเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนกลไกทางภาษีอากรเพื่อเป็นรายได้งบประมาณของรัฐบาล ดังนั้นบุคลากรของกรมสรรพากรที่เป็นทรัพยากรสำคัญในการปฏิบัติงานตามภารกิจและเป้าหมายสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 จึงต้องปรับเปลี่ยนคุณลักษณะให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล มีความเท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาประเทศเพื่อให้บุคลากรกรมสรรพากรปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายและเป้าหมายของรัฐบาล

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อค้นหาคุณลักษณะปัจจุบัน คุณสมบัติเป้าหมายของบุคลากรและระดับช่องว่างในการพัฒนาบุคลากร
2. เพื่อค้นหาแนวทางเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรกรมสรรพากรให้สอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาประเทศไทยเพื่อก้าวสู่ประเทศไทย 4.0

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) มีนัยสำคัญกับความสำเร็จขององค์การทำหน้าที่เสมือนระบบย่อยของการพัฒนาองค์การ คือระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์การเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการเพิ่มศักยภาพรายบุคคลให้มีคุณสมบัติที่ต้องการ ซึ่งความสัมฤทธิ์ผลของปัจเจกบุคคลจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ การเรียนรู้จึงเปรียบเสมือนหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่เป้าหมายและผลลัพธ์ (Wongthongdee, 2016) ได้แก่ การเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ และปรับเปลี่ยนทัศนคติให้สอดคล้องกับเป้าหมายภารกิจงานและความสำเร็จขององค์การ (Wexley & Latham, 2002) โดยมีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Fukijkarn, 2016) 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การศึกษา 2) การฝึกอบรม และ 3) การสนับสนุน ดังนั้น กรอบการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากร คือ ด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับปัจเจกบุคคล โดยเลือกเครื่องมือให้เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรในภารกิจงานของกรมสรรพากร และมุ่งสู่เป้าหมายวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับการมุ่งสู่ประเทศไทย 4.0

#### แนวคิดรูปแบบการพัฒนาประเทศไทย 4.0

ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ได้รับอิทธิพลจากนโยบายอุตสาหกรรมแห่งชาติ (industry 4.0) ของประเทศเยอรมันที่ประกาศในปี ค.ศ. 2013 ว่าภายใน 20 ปี โลกจะเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 โดยประยุกต์ระบบสารสนเทศกับเทคโนโลยีอัตโนมัติ ในการนี้ประเทศไทยได้วางรูปแบบการพัฒนา โดยประเทศไทย 1.0 (Thailand 1.0) มีอาชีพหลัก คือ เกษตรกรรม สู่อุตสาหกรรมเบา ประเทศไทย 2.0 (Thailand 2.0) ได้นำเครื่องมือ เครื่องจักรมาเป็นกำลังการผลิต และประเทศไทย 3.0 (Thailand 3.0) เป็นช่วงโลกาภิวัตน์ที่การลงทุนและเทคโนโลยีจากต่างประเทศหลั่งไหล

เข้ามาสังคมไทยเปลี่ยนค่านิยมชุดใหม่มาแทนที่ภาพรวมเศรษฐกิจขยายตัว เติบโต และมีเสถียรภาพ แต่เผชิญปัญหาภัยคุกคามประเทศรายได้ปานกลาง ความเหลื่อมล้ำของความมั่งคั่ง และความไม่สมดุลในการพัฒนา ที่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบกับทุกภาคส่วน ซึ่งหน่วยงานภาครัฐและระบบราชการเป็นเสาหลักและกำลังสำคัญที่จะขับเคลื่อนภารกิจการปฏิบัติราชการและกำกับนโยบายของประเทศในการมุ่งสู่สังคมดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ (Measincee, 2016) ขณะที่ความพร้อมของบุคลากรภาครัฐมีข้อจำกัด โดยในครึ่งศตวรรษที่ผ่านมา ระบบราชการไม่มีมติการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูปเลย ดังนั้นการปฏิบัติราชการจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้วยการปฏิรูปบุคลากรภาครัฐ และบูรณาการทุกภาคส่วนโดยไม่ยึดติดกับระบบบริหารจัดการภายในของระบบราชการ ทั้งด้านแนวคิด การควบคุม การกำกับดูแล การตรวจสอบ และการจ้องจับผิด (Sorat, 2017) ดังนั้นบุคลากรของกรมสรรพากรจึงต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและประเทศไทย 4.0 โดยการเตรียมความพร้อมด้านเทคนิค องค์กรความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การบูรณาการ นวัตกรรม และยกระดับการให้บริการ อีกทั้งมุ่งเน้นปรับตัวบุคลากรทุกภารกิจงานให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีโดยไม่ละเลยความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนให้ความสำคัญกับคุณค่าที่คงความเป็นเอกลักษณ์ของสังคมไทยอันเป็นเป้าหมายรัฐบาลในการพัฒนาไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0

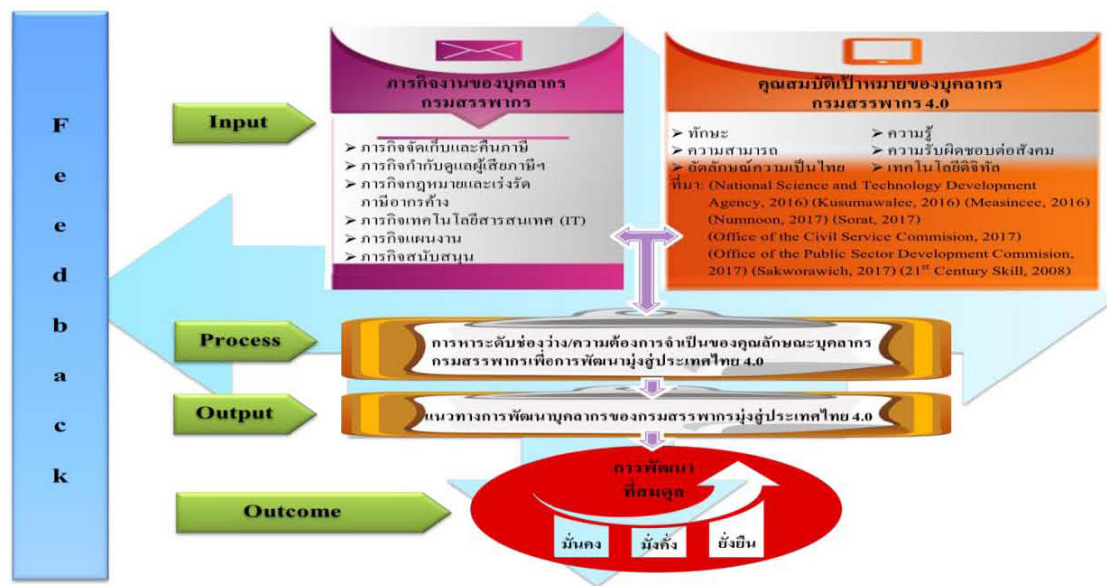
#### แนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ

ทฤษฎีเชิงระบบ (system theory) กล่าวถึง ระบบใหญ่ที่มีองค์ประกอบเป็นระบบย่อยที่ดำเนินการร่วมกันตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าจนบรรลุผลผลิตหรือผลลัพธ์อย่างเป็นระบบระเบียบ (Katz & Kahn, 1966) หากเคลื่อนไหวกับระบบใดย่อมกระทบถึงระบบย่อยอื่นและระบบที่ใหญ่กว่า (Pratyapruth, 2007) โดยมี 3 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) สิ่งที่ป้อนเข้า คือ องค์ประกอบและปัจจัยนำเข้า กระบวนการ 2) กระบวนการปฏิบัติ คือ วิธีดำเนินงาน

ที่นำไปสู่ผลงานหรือผลผลิต และ 3) ผลผลิต ผลลัพธ์ หรือผลิตภัณฑ์ ที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ (Phatthanachirarut, 2014) หากกล่าวถึงระบบของกรมสรรพากร ย่อมหมายถึงการจัดเก็บภาษีอากรได้ตามข้อเท็จจริงทางเศรษฐกิจ มีนโยบายภาษีอากรที่สมดุล ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการใช้บริการและสมัครใจในการเสียภาษีอากร เป็นต้น โดยองค์ประกอบทุกส่วนสัมพันธ์กันอย่างมีเอกภาพและเชื่อมโยงเป้าหมาย ทั้งนี้ การวิเคราะห์ระบบจะทราบถึงผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ขณะที่ปัญหา ข้อจำกัด และข้อมูลป้อนกลับจะทำให้ทราบถึงประเภทปัญหาและสิ่งที่ต้องได้รับการแก้ไข รวมถึงแนวทางพัฒนาในภาพรวมของทั้งระบบของกรมสรรพากร

#### แนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น (need assessment) คือ การหาระดับช่องว่างความแตกต่างของสิ่งที่เป็นอยู่จริงหรือสภาพปัจจุบันกับสภาพที่ควรจะเป็นหรือพึงคาดหวัง โดยต้องการให้ปรับปรุง พัฒนา และแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Witkin & Altschuld, 1995) ซึ่งเป็นการหาช่องว่าง (gap) เพื่อพัฒนาองค์กร โดยวิเคราะห์สิ่งที่เป็นอยู่และสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏในปัจจุบัน (what is) กับสิ่งที่คาดหวังหรือพึงประสงค์ให้เกิดขึ้น (what should be) ทั้งนี้ ผลการประเมินความต้องการจำเป็น คือ ระดับช่องว่างของความแตกต่าง (Wongvanich, 2015) ที่ส่งสัญญาณการปรับปรุงพัฒนาองค์กรต่อไป การประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นเครื่องมือบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดแผนงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร กล่าวโดยสรุปการพัฒนาบุคลากรกรมสรรพากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศนั้น ควรเริ่มจากเป้าหมายการพัฒนา โดยวิเคราะห์และประเมินความต้องการจำเป็นของบุคลากรกับรูปแบบการพัฒนาประเทศไทย 4.0 อันนำไปสู่การหาแนวทางพัฒนาบุคลากรต่อไป โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและคำถามปลายเปิด การทดสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือพบว่า ทุกข้อคำถาม มีค่า Index of Item-Objective Congruence (IOC) เท่ากับ 1 รวมถึงมีการตรวจสอบจริยธรรมก่อนเก็บข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลหลัก แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1) ผู้เชี่ยวชาญที่บริหารราชการ ภารกิจงานและบุคลากรในหน่วยงาน กรมสรรพากร มีการบังคับบัญชาโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเลือกแบบเจาะจง จำนวน 7 คน จากหัวหน้าส่วนราชการ ของกรมสรรพากร ในระดับภาคและพื้นที่ และ 2) ผู้เชี่ยวชาญที่กำหนด ผลักดัน และส่งผ่านนโยบายของรัฐบาล กระทรวงการคลัง และกรมสรรพากร โดยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 7 คน จากผู้บริหารระดับสูงของ กรมสรรพากร ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้ากลุ่ม รวมถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) ของกรมสรรพากร ที่แต่งตั้งโดยกรมสรรพากรและกระทรวงการคลัง เพื่อการรวบรวมข้อมูลคุณลักษณะของบุคลากรในปัจจุบัน และคุณสมบัติเป้าหมายที่คาดหวังต่อบุคลากรกรมสรรพากร และเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0

2. การวิจัยเชิงปริมาณ โดยแบบสอบถามใช้คำถามปลายปิด ในการทดสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือพบว่า ข้อคำถามของแบบสอบถาม มีค่า IOC ระหว่าง 0.80 - 1

จากนั้นนำไปทดลองใช้จำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นเป็นรายข้อ (item analysis) พบว่า ทุกด้าน มีค่าไม่ต่ำกว่า 0.70 รวมถึงมีการตรวจสอบจริยธรรมก่อนเก็บข้อมูลจริง ประชากรงานวิจัย คือ ผู้มีเงินได้ตามกฎหมายหน่วยภาษีทั้งที่อยู่และไม่อยู่ในระบบภาษีอากร รวมถึงผู้ใช้บริการจากทั่วประเทศที่ไม่ทราบจำนวนประชากร ซึ่งในการสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยเก็บข้อมูลเป็นรายภูมิภาค เพื่อให้ได้ข้อมูลการสำรวจที่มาจากผู้ใช้บริการจากทั่วประเทศ ในกิจกรรมการให้บริการต่างๆ ของกรมสรรพากรทั้งการให้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หน่วยงานรับชำระภาษีอากร และหน่วยงานตรวจสอบแนะนำการชำระภาษีอากร โดยแบบสอบถามได้ออกแบบเพื่อคัดกรองกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงกับผู้ใช้บริการหน่วยงานของกรมสรรพากรทุกเดือน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง โดยมีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 432 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา โดยใช้คำร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความคาดหวังที่ต้องการ หรือค่าดัชนีลำดับความสำคัญที่จำเป็นต่อการพัฒนา (Priority Need Index<sub>modified</sub> ; PNI<sub>modified</sub>)

3. ยืนยันผลการศึกษา โดยนำค่าดัชนีลำดับความสำคัญที่จำเป็นต่อการพัฒนาที่ได้มาสร้างคำถามปลายเปิด การทดสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือพบว่า ทุกข้อ



คำถาม มีค่า IOC เท่ากับ 1 รวมถึงมีการตรวจสอบจริยธรรมก่อนการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการใช้บริการหน่วยงานของกรมสรรพากร ซึ่งเลือกแบบเจาะจงจาก 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากรซึ่งมีประสบการณ์ตรง และความเชี่ยวชาญด้านบริหารและพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากรมากกว่า 10 ปีขึ้นไป 2) ผู้ประกอบการที่เป็นผู้ดำเนินการติดต่อและขอรับบริการจากหน่วยงานกรมสรรพากรเองโดยชำระภาษีอย่างต่อเนื่อง รวมถึงไม่เคยถูกตรวจประเมินเพื่อให้ชำระภาษีอากรเพิ่มเติม และ 3) ตัวแทนสำนักงานบัญชีที่มีลูกค้าซึ่งเป็นนิติบุคคลมากกว่า 100 รายขึ้นไปโดยลูกค้า/ผู้ประกอบการมากกว่าร้อยละ 90.00 ได้มอบอำนาจให้สำนักงานบัญชีกระทำการแทนทั้งหมดในการติดต่อและขอรับบริการต่างๆ จากหน่วยงานของกรมสรรพากรรวม 11 คน เพื่อรวบรวมข้อมูลในการประเมิน ยืนยันผล และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีความเฉพาะเจาะจงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ทั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานกรมสรรพากรทั่วทั้งประเทศไทย ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2559 ถึง วันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2561

### ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์พบว่า คุณลักษณะและคุณสมบัติ 6 ด้านที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศมุ่งสู่ประเทศไทย 4.0 ได้แก่ ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบต่อสังคม อัตลักษณ์ความเป็นไทย และเทคโนโลยีดิจิทัล

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก จำแนกข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์ เป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะที่ปรากฏของบุคลากรกรมสรรพากรในปัจจุบัน มีองค์ประกอบดังนี้

ด้านที่ 1 ทักษะ ได้แก่ พื้นฐานภารกิจงาน ลักษณะงาน หน้าที่รับผิดชอบ การเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญ มีความเข้มข้นสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ตำแหน่งงาน และสายงาน รวมถึงมีภาวะผู้นำ กระบวนการคิดตัดสินใจ การสั่งการ การสื่อสาร การถ่ายทอดงานทั้งภายในและภายนอก การพัฒนาการคิดวิเคราะห์อย่างบูรณาการ

เชื่อมโยง การคิดอย่างสร้างสรรค์เชิงบวก ตลอดจนภาษาอังกฤษ หรือภาษาที่ 2 และภาษาที่ 3 ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

ด้านที่ 2 ความรู้ ได้แก่ ความหลากหลายและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ธุรกิจและที่เกี่ยวข้อง การสร้างมาตรฐานการทำงานและคู่มือปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์ความรู้ อีกทั้งมีความยืดหยุ่น เพื่อเสริมสร้างวิธีการ การบริหารจัดการ และประยุกต์องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อกรมสรรพากร

ด้านที่ 3 ความสามารถ ได้แก่ มีความยืดหยุ่นปรับตามสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย อาทิ ปรับตัวให้เท่าทันกับธุรกิจใหม่ เตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดนวัตกรรม โดยผู้บริหารควรส่งเสริมในทางปฏิบัติ ไม่ถูกจำกัดและกรอบความคิด และให้ความสำคัญกับกระบวนการวิจัยและพัฒนาเพื่อกรมสรรพากร

ด้านที่ 4 ความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การปฏิบัติงานตามกำหนดเวลาและโดยชอบด้วยกฎหมาย อย่างทุ่มเทเพื่อสังคมและประเทศชาติ การเสริมสร้างให้บุคลากรรู้จักหน้าที่ ความรับผิดชอบของการรับราชการ ที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่สร้างความเป็นธรรมและความเสมอภาคให้กับประชาชนด้วยความคุ้มค่ากับเงินงบประมาณ

ด้านที่ 5 อัตลักษณ์ ได้แก่ ลักษณะเฉพาะ บทบาท และหน้าที่ในภารกิจการจัดเก็บภาษีอากร ภารกิจงานของกรมสรรพากร มีความรับผิดชอบและจิตวิญญาณการรับราชการ ซื่อสัตย์สุจริต ความเป็นมาตรฐานและสากล

ด้านที่ 6 เทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ แนวคิดการนำเทคโนโลยีเพื่อลดขั้นตอน/ระยะเวลา/การตัดสินใจ และใช้ดุลยพินิจ การออกแบบบูรณาการพัฒนาระบบงานของกรมสรรพากร สร้างความเชื่อมโยงข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) ปรับกระบวนการคิดให้ตามทันเทคโนโลยีปฏิบัติงานใช้งาน และบริหารจัดการข้อมูลให้เต็มประสิทธิภาพ รวมถึงนำความรู้ระบบงานของกรมสรรพากรไปใช้เพื่อยกระดับการพัฒนาและการให้บริการสู่ความเป็นมาตรฐานสากล

ส่วนที่ 2 คุณสมบัติเป้าหมายของบุคลากรกรม-  
สรรพากร มีองค์ประกอบ ดังนี้

ด้านที่ 1 ทักษะ ได้แก่ ความตรงในภารกิจงาน  
จัดเก็บภาษีอากร เลือกใช้เครื่องมือให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี  
การสื่อสาร การถ่ายทอดงานในสายบังคับบัญชาและ  
บุคคลภายนอก การเสริมสร้างกระบวนคิดอย่างเท่าทัน  
ด้วยความท้าทาย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปัน  
ประสบการณ์เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานได้จริง

ด้านที่ 2 ความรู้ ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบ แนว  
ปฏิบัติภารกิจงานในหน้าที่รับผิดชอบ ความรู้ที่เท่าทัน  
กับบริบทที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งการบูรณาการและ  
เชื่อมโยงองค์ความรู้ให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานทุก  
ภารกิจงาน

ด้านที่ 3 ความสามารถ ได้แก่ ความพร้อมรับมือ  
ได้อย่างเท่าทัน การนำองค์การ ภาวะผู้นำ การปรับตัว  
การประยุกต์และการปรับเปลี่ยนอย่างเท่าทัน คิดอย่าง  
สร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมแบบบูรณาการ ตลอดจน  
สร้างอนาคตภาพที่สอดคล้องความเป็นจริงในรูปแบบที่  
ชัดเจน รวมถึงยอมรับการต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ด้านที่ 4 ความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ทุ่มเท  
ปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม  
เห็นแก่ประโยชน์ของประเทศชาติ การเสริมสร้างให้  
ประชาชนยอมรับบทบาทหน้าที่/ภารกิจงานของ  
กรมสรรพากร ตลอดจนสร้างความคุ้มค่าจากการใช้  
ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ด้านที่ 5 อัตลักษณ์ ได้แก่ มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน  
มีลักษณะเด่นเฉพาะตัวที่ดีของบุคลากรกรมสรรพากร  
สร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และรักษา  
ความเป็นมาตรฐานในการทำงานและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 6 เทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ การออกแบบ  
ระบบงานอย่างเหมาะสมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเชื่อมโยง  
ทุกระบบงาน ใช้นวัตกรรมพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ปรับ  
เปลี่ยนและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างเท่าทันด้วยความ  
มั่นคงปลอดภัย รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นในการบริหาร  
จัดการและความปลอดภัยข้อมูลในระบบงานของ  
กรมสรรพากร

การสำรวจความคิดเห็นจากผู้ให้บริการที่คาดหวังว่า  
จะได้รับจากหน่วยงานกรมสรรพากร ระหว่างวันที่ 25  
ธันวาคม 2560 – วันที่ 19 มกราคม 2561 จำนวน 432 คน  
และหาระดับช่องว่างการพัฒนาศักยภาพกรมสรรพากร  
ไปสู่เป้าหมาย โดยใช้ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความ  
คาดหวังที่ต้องการ หรือค่าดัชนีลำดับความสำคัญที่  
จำเป็นต่อการพัฒนา (Priority Need Index  
 $PNI_{modified}$ ) (Wongvanich, 2015) สรุปผลได้ดังนี้

1. ด้านทักษะ ได้แก่ การมีทักษะทางภาษาที่จำเป็น  
ต่อการปฏิบัติงานมากกว่า 1 ภาษา มีค่า  $PNI_{modified}$  สูงสุด  
ขณะที่สภาพความคาดหวังเฉลี่ยของคุณลักษณะอื่น  
ไม่ต่างกันมากนัก สะท้อนถึงสภาพปัจจุบันเฉลี่ยของการ  
มีทักษะทางภาษาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมากกว่า  
1 ภาษาของบุคลากรมีระดับต่ำกว่าคุณลักษณะอื่น  
ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยของสภาพในปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และค่า  $PNI_{modified}$  ด้านทักษะ

ลำดับ	คุณลักษณะ	สภาพใน ปัจจุบันเฉลี่ย	สภาพที่ คาดหวังเฉลี่ย	$PNI_{modified}$
1	ภาษาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมากกว่า 1 ภาษา	2.32	4.54	0.96
2	ภาวะผู้นำ/การตัดสินใจที่ดี	2.78	4.58	0.65
3	การสื่อสาร การถ่ายทอดงาน	2.92	4.59	0.57
4	การคิดวิเคราะห์งาน/การคิดสร้างสรรค์เชิงบวก	3.01	4.67	0.55
5	ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	3.13	4.73	0.51
ภาพรวมของคุณลักษณะด้านทักษะ		2.83	4.62	0.63

2. ด้านความรู้ ได้แก่ ความหลากหลายด้านความรู้ มีค่า PNI สูงสุด ขณะที่สภาพความคาดหวังเฉลี่ยของคุณลักษณะอื่นไม่ต่างกันนัก สะท้อนถึงสภาพปัจจุบัน

เฉลี่ยของความหลากหลายด้านความรู้มีระดับต่ำกว่าคุณลักษณะอื่น ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยของสภาพในปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และค่า PNI<sub>modified</sub> ด้านความรู้

ลำดับ	คุณลักษณะ	สภาพในปัจจุบันเฉลี่ย	สภาพที่คาดหวังเฉลี่ย	PNI <sub>modified</sub>
1	ความหลากหลายในด้านความรู้	2.46	4.66	0.90
2	กฎหมายภาษีอากร	2.73	4.80	0.76
3	การสร้างองค์ความรู้เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	2.85	4.60	0.61
4	ระเบียบ แนวปฏิบัติในการปฏิบัติงาน	2.97	4.77	0.60
5	ความรู้เฉพาะด้านสำหรับการปฏิบัติงาน	3.14	4.71	0.50
ภาพรวมของคุณลักษณะด้านความรู้		2.83	4.71	0.66

3. ด้านความสามารถ ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา สำหรับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีค่า PNI สูงสุด ขณะที่สภาพความคาดหวังเฉลี่ยการทำงานเชิงรุกและมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการวิจัยและพัฒนาสำหรับการปฏิบัติ

งานอย่างต่อเนื่องมีระดับที่ใกล้เคียงกัน สะท้อนถึงสภาพปัจจุบันเฉลี่ยของการวิจัยและพัฒนาสำหรับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมีระดับต่ำ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยของสภาพในปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และค่า PNI<sub>modified</sub> ด้านความสามารถ

ลำดับ	คุณลักษณะ	สภาพในปัจจุบันเฉลี่ย	สภาพที่คาดหวังเฉลี่ย	PNI <sub>modified</sub>
1	การวิจัยและพัฒนาสำหรับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	2.34	4.56	0.95
2	ความพร้อมและความเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง	2.72	4.62	0.70
3	การพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	2.91	4.61	0.58
4	แนวคิดนวัตกรรม/การปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่	3.02	4.59	0.52
5	การทำงานเชิงรุกและมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	3.24	4.55	0.40
ภาพรวมของคุณลักษณะด้านความสามารถ		2.84	4.59	0.61

4. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การเสริมสร้างให้เกิดกระบวนการรับรู้ การลงโทษ การให้รางวัลกับผู้เสียภาษีอากรและประชาชน มีค่า PNI สูงสุด ขณะที่สภาพความคาดหวังเฉลี่ยอื่นไม่ต่างกันมากนัก

สะท้อนถึงสภาพปัจจุบันเฉลี่ยของการเสริมสร้างให้เกิดกระบวนการรับรู้ การลงโทษ การให้รางวัลกับผู้เสียภาษีอากรและประชาชนมีระดับต่ำกว่าคุณลักษณะอื่น ดังตารางที่ 4



**ตารางที่ 4** ค่าเฉลี่ยของสภาพในปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และค่า PNI<sub>modified</sub> ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ลำดับ	คุณลักษณะ	สภาพในปัจจุบันเฉลี่ย	สภาพที่คาดหวังเฉลี่ย	PNI <sub>modified</sub>
1	เสริมสร้างกระบวนการรับรู้/ลงโทษ/ให้รางวัลกับประชาชน	2.19	4.72	1.16
2	ปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรมเสมอภาคทุกระดับเท่าเทียมกัน	2.31	4.74	1.05
3	การส่งเสริมให้ประชาชนได้รู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบต่อหน้าที่พลเมืองในการเสียภาษีอากรให้ถูกต้อง	2.44	4.70	0.93
4	การปฏิบัติให้ได้รับการยอมรับ/ศรัทธา/ชื่นชมจากบุคคลภายนอก	2.56	4.59	0.60
5	การปฏิบัติงานที่คุ้มค่ากับต้นทุนและงบประมาณของประเทศ	2.90	4.65	0.50
<b>ภาพรวมของคุณลักษณะด้านความรับผิดชอบต่อสังคม</b>		<b>2.48</b>	<b>4.68</b>	<b>0.89</b>

5. ด้านอัตลักษณ์ ได้แก่ การมีความเป็นมาตรฐาน และความเป็นสากลในการทำงาน มีค่า PNI สูงสุด แม้ว่าสภาพความคาดหวังเฉลี่ยของการมีอัตลักษณ์ในภารกิจงานจะต่ำกว่าสภาพความคาดหวังเฉลี่ยของความเป็น

มาตรฐาน และความเป็นสากลในการทำงานสะท้อนถึงสภาพปัจจุบันเฉลี่ยของความเป็นมาตรฐาน และความเป็นสากลในการทำงานที่อยู่ในระดับต่ำ ดังตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** ค่าเฉลี่ยของสภาพในปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และค่า PNI<sub>modified</sub> ด้านอัตลักษณ์

ลำดับ	คุณลักษณะ	สภาพในปัจจุบันเฉลี่ย	สภาพที่คาดหวังเฉลี่ย	PNI <sub>modified</sub>
1	ความเป็นมาตรฐาน และความเป็นสากลในการทำงาน	2.53	4.66	0.84
2	จิตวิญญาณของข้าราชการ และข้าราชการกรมสรรพากร	2.74	4.64	0.69
3	การรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง	2.72	4.59	0.69
4	ลักษณะเฉพาะตัว ลักษณะเด่นที่ดีของบุคลากรกรมสรรพากร	2.93	4.48	0.53
5	ภารกิจงานการจัดเก็บภาษีอากร	3.02	4.47	0.48
<b>ภาพรวมของคุณลักษณะด้านอัตลักษณ์</b>		<b>2.79</b>	<b>4.57</b>	<b>0.64</b>

6. ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ การริเริ่มสร้างสรรค์ โดยนำเทคโนโลยีมาลดกระบวนการตัดสินใจ/ดุลยพินิจ มีค่า PNI สูงสุด โดยมีสภาพความคาดหวังเฉลี่ยสูงสุด

ขณะเดียวกันมีสภาพปัจจุบันเฉลี่ยของบุคลากรกรมสรรพากรอยู่ในระดับต่ำที่สุดด้วยเช่นกัน ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยของสภาพในปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และค่า PNI<sub>modified</sub> ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ลำดับ	คุณลักษณะ	สภาพในปัจจุบันเฉลี่ย	สภาพที่คาดหวังเฉลี่ย	PNI <sub>modified</sub>
1	การริเริ่มสร้างสรรค์โดยนำ ระบบ IT และนำเทคโนโลยีมาใช้งานเพื่อลดกระบวนการตัดสินใจ/การใช้ดุลยพินิจ	2.60	4.63	0.78
2	การบูรณาการงานด้วยระบบ IT และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.06	4.49	0.47
3	การปรับเปลี่ยนความคิด/แนวคิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน	3.16	4.57	0.45
4	การใช้งานระบบ IT และเทคโนโลยีใหม่ให้เกิดประโยชน์	3.18	4.55	0.43
5	การบริหารจัดการข้อมูล ข่าวสาร ด้วยระบบ IT และเทคโนโลยี	3.16	4.50	0.42
ภาพรวมของคุณลักษณะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล		3.03	4.55	0.50

การสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อยืนยันผลการศึกษาถึงแนวทางเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรกรมสรรพากรให้สอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาประเทศไทยเพื่อมุ่งสู่ประเทศไทย 4.0 เป็นต้น

#### 1. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในด้านทักษะ

1.1 ภาษาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมากกว่า 1 ภาษา โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารกับนักลงทุนต่างชาติ กระบวนการของการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการจัดเก็บภาษีอากรที่เกิดขึ้นจากการลงทุนของนักลงทุนต่างชาติ

1.2 การสื่อสารภายในระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การถ่ายทอดงาน และสอนงานขณะปฏิบัติงานอีกทั้งการสื่อสารภายนอกให้เข้าใจได้ง่าย ตรงกันตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการสื่อสาร

1.3 ความเชี่ยวชาญการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบประยุกต์ใช้กับภารกิจงานอื่นได้

คุณลักษณะด้านทักษะจำเป็นและสำคัญต่อการพัฒนา โดยเลือกเครื่องมือให้เหมาะสมได้อย่างทันที่ และเสริมสร้างให้เป็นทักษะที่จะคงอยู่กับบุคลากรได้ในระยะยาว รวมถึงการถ่ายทอดสู่รุ่นต่อไปได้

#### 2. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้

2.1 ความรู้เฉพาะด้านในสายงาน ภารกิจงาน และตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนภาพรวมประเภทธุรกิจที่รับผิดชอบทุกมิติ และการมีความรู้

หลากหลายเพื่อให้คำแนะนำได้อย่างตรงประเด็นและถูกต้อง

2.2 ความรู้เกี่ยวกับภาษีอากร กฎหมายประมวลรัษฎากร ระเบียบ แนวปฏิบัติ โดยปรับให้เป็นเรื่องที่สามารถเข้าใจได้ง่าย ทั้งภาพรวมกรมสรรพากรและบุคลากรที่สื่อสารให้คำตอบ และข้อเสนอแนะได้

2.3 มีมาตรฐานองค์ความรู้ที่ประยุกต์เชื่อมโยงความรู้กับการปฏิบัติงานเพื่อการให้บริการที่ดี

3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในด้านความสามารถ

3.1 ควรเริ่มต้นพัฒนาตนเองตลอดเวลาและต่อเนื่อง เตรียมความพร้อมให้ความเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทุกมิติ เพื่อให้มีคุณลักษณะด้านความสามารถที่ควบคู่กับใช้ทักษะสื่อสารได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

3.2 ปฏิบัติงานและให้บริการอย่างต่อเนื่อง สะดวก รวดเร็ว ตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด

3.3 ริเริ่มแนวคิดนวัตกรรมในการปรับปรุงพัฒนางานและบูรณาการระบบงานเพื่อยกระดับการให้บริการประชาชน อันจะเป็นพื้นฐานของการพัฒนาคุณลักษณะด้านการวิจัยและพัฒนา

แนวทางพัฒนาด้านความสามารถ อาจต้องออกแบบเครื่องมือโดยเฉพาะหรือทางอ้อม และจัดลำดับ

ตามภารกิจงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงวางแผน คัดเลือกบุคลากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านความสามารถ

4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

4.1 มีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์ สร้างช่องทางสื่อสาร การรับรู้ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ประชาชนและสังคมกับทุกระดับอย่างทั่วถึงจริงจัง

4.2 การบังคับใช้กฎหมายอาชญากรรมอย่างเคร่งครัด เสมอภาค และปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม

4.3 สร้างความตระหนักรู้ความคาดหวังการรับบริการจากภาครัฐ หน้าที่พลเมืองและเสริมสร้างให้ประชาชนเต็มใจเสียภาษีอากรให้ถูกต้อง การนำเสนอความผิดของในประเด็นต่างๆ ของการเสียภาษีอากรไม่ถูกต้อง

5. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในด้านอัตลักษณ์

5.1 การให้บริการอย่างเต็มใจ มีจิตบริการ รวมทั้งให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาด้านภาษีอากรให้กับผู้ใช้บริการอย่างจริงจังและสุจริตใจ

5.2 สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้มีความง่ายต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

5.3 คุณลักษณะร่วมในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านความรู้ ทักษะของภารกิจงาน กฎหมาย รวมถึงความเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง สื่อสารให้ประชาชนเข้าใจภารกิจ บทบาทของกรมสรรพากร และยกระดับการให้บริการ โดยนำค่านิยมและอัตลักษณ์ของกรมสรรพากร มาพัฒนาบุคลากรให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

6. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

6.1 สร้างความเชื่อมั่นข้อมูลส่วนบุคคล และระบบความปลอดภัยของระบบงานที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

6.2 ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ตลอดเวลาเพื่อทดแทนระบบงานเก่า อีกทั้งบูรณาการพัฒนางานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการให้บริการในระดับที่ดียิ่งขึ้น

การเชื่อมโยงระบบงานเทคโนโลยีดิจิทัลทุกมิติอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ บุคลากร อุปกรณ์ และงบประมาณ ขณะเดียวกันภาครัฐต้องสนับสนุนผลักดันและขับเคลื่อน

พัฒนาพร้อมกันทั่วทั้งประเทศ ตลอดจนสร้างการยอมรับ และการปรับตัวของประชาชนในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลไปพร้อมกับกรมสรรพากร

ภาพรวมในการพัฒนาที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศมุ่งสู่ประเทศไทย 4.0 ควรจะมีทั้งแผนระยะสั้น และระยะยาว โดยพิจารณาลำดับความสำคัญความจำเป็นเร่งด่วนในบริบทของแต่ละพื้นที่ ภารกิจงานที่แต่ละหน่วยงานอาจแตกต่างกัน ทั้งนี้ สามารถออกแบบการพัฒนาด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถให้ครอบคลุมทุกภารกิจงาน ตั้งแต่ระดับพื้นฐานสู่ระดับความชำนาญการ และความเชี่ยวชาญของตำแหน่งงานได้ เพื่อความเป็นมาตรฐาน รวมถึงในภารกิจงานที่เชื่อมโยง หรือมีลักษณะใกล้เคียงกันเพื่อการพัฒนาสู่เป้าหมายให้กรมสรรพากรมีความยั่งยืน

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะ คุณสมบัติเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากรที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศมุ่งสู่ประเทศไทย 4.0 มีความสอดคล้องกับแนวคิดของงานวิจัยและมีประเด็นที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

1. ด้านทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะทางภาษาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมากกว่า 1 ภาษา มีค่า PNI มากที่สุด ซึ่งเป็นแนวโน้มการพัฒนาเพื่อการปรับตัวของประเทศไทยในอนาคต โดยเฉพาะบุคลากรที่สื่อสารกับชาวต่างชาติ ก็ยังจำเป็นต้องมีทักษะทางภาษาที่ดี สอดคล้องกับ Thuannadee (2016) ที่กล่าวถึง ความต้องการพัฒนาในเชิงคุณภาพของบุคลากรที่มีช่องว่างทางทักษะภาษาต่างประเทศมากที่สุด และ Intarakamhang (2017) ที่กล่าวว่า บุคลากรภาครัฐมีความต้องการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาสำหรับการติดต่อสื่อสารกับประเทศที่มีชายแดนติดกัน โดยเฉพาะภูมิภาคอาเซียน และภาษาอังกฤษที่เป็นภาษาสากล 2) ภาวะผู้นำและการตัดสินใจที่ดีบนพื้นฐานความถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ ซึ่ง Sukkamart, Jadaman, Pimdee, Buaraphan, and Yuenyong (2017) กล่าวว่า ในยุค 4.0 ภาวะผู้นำ คือ การมีอำนาจและพฤติกรรม โดยให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสู่วิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จ

ตามเป้าหมายขององค์การ 3) ทักษะการสื่อสารภายใน องค์การ การถ่ายทอดงานเบื้องต้น และการสอนงาน โดย Kongpetdit (2016) กล่าวว่า สถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันรุนแรง ทั้งองค์การภาครัฐและเอกชน การพัฒนาทักษะการสื่อสารมีความสำคัญมากต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์การ อีกทั้ง Enache and Crisan (2014) ได้กล่าวว่า เครื่องมือที่ช่วยพัฒนาทักษะการสื่อสารและการใช้ภาษาต่างประเทศ คือ อินเทอร์เน็ต รวมถึงเพิ่มพูนความรู้ใหม่ที่สอดรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในการปรับตัวและพร้อมรับมือได้อย่างเท่าทัน 4) การคิดวิเคราะห์ทั้งงานให้เกิดความเชื่อมโยงและนำไปสู่ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน โดย Thuannadee (2016) ได้กล่าวว่า ความคาดหวังขององค์การต่อบุคลากรให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจในปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีเหตุผลที่ดี ขณะเดียวกัน Thongmeerungrueang (2018) กล่าวว่า ในยุคระบบเศรษฐกิจประเทศไทย 4.0 บุคลากรควรมีการคิดสร้างสรรค์เชิงบวก ซึ่งมีนัยสำคัญกับการพัฒนาองค์การในระดับที่สูงมาก และ 5) การมีความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติเพื่อนำไปประยุกต์กับภารกิจงานอื่นได้ มีทิศทางเดียวกับ Masena (2016) ที่กล่าวว่า การสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานจะเป็นผลต่อการเพิ่มพูนด้านทักษะให้เกิดความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ

2. ด้านความรู้ การมีความรู้เฉพาะด้าน/เชี่ยวชาญอย่างมีมาตรฐาน โดย Thiravanatphong and Bunprom (2015) กล่าวว่า องค์การที่บุคลากรมีความรู้ในภารกิจงานหลักเป็นอย่างดีจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาที่ประยุกต์ใช้ได้อย่างมีระบบนำสู่ความเป็นมาตรฐาน และการมีความหลากหลายด้านความรู้ เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการคาดหวังการบริการ อีกทั้ง Sukkamart et al. (2017) ได้กล่าวว่า รอบตัวจะมีองค์ความรู้ต่างๆ ให้เพิ่มพูนได้เสมอ รวมถึง ความรู้ภาษากรกฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติควรมีความเชี่ยวชาญ ซึ่ง Intarakamhang (2017) ได้กล่าวว่า บุคลากรควรพัฒนาความรู้กฎหมายการปฏิบัติงานที่สื่อสารความรู้นั้นด้วย และ Sangtha and Homvutivong (2018) กล่าวว่า ระดับความคาดหวังของบุคลากร คือ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และบุคลากรควรมีความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนั้นๆ เป็นอย่างดี ดังนั้น

บุคลากรจึงควรทำความรู้ภาษาวิชาการให้เป็นเรื่องง่าย ไม่กำกวมและตรงประเด็น ตลอดจนสร้างองค์ความรู้ให้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานและครอบคลุมภารกิจงาน ขณะเดียวกัน ควรมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ให้ผู้ประกอบการเพื่อเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย สอดคล้องกับ Petcharat (2015) ที่กล่าวว่า KM เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรขององค์การ และยังจัดกลุ่มในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ตามภารกิจงานขององค์การ

3. ด้านความสามารถ มีความพร้อมและความเท่าทัน การเปลี่ยนแปลงทั้งในประเพณีธุรกิจและนวัตกรรมเพื่อให้บริการได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ดังที่ Masena (2016) กล่าวว่า บุคลากรควรเตรียมความพร้อมให้เกิดความเท่าทันและทันสมัยอยู่เสมอเพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ในการทำงานเชิงรุกและมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ขณะเดียวกัน Mayoungpong (2015) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่จำเป็นมากที่สุดของบุคลากร คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยนำไปเชื่อมโยงกับการคิดอย่างเป็นระบบจะยิ่งเสริมสร้างความรอบคอบและชัดเจนตามเป้าหมายให้กระบวนการปฏิบัติงาน สำหรับการวิจัยและพัฒนาที่มีความระดับช่องว่างด้านความสามารถสูงสุด ซึ่ง Laokhetkarn, Srisiy, and Wipatakalas (2013) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ต้องพัฒนาลำดับแรกด้านการวิจัยและพัฒนา คือ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และขั้นตอนกระบวนการทำวิจัย รวมถึงเวลา และงบประมาณ ทว่าอาจหาเครื่องมือทางอ้อมหรือแนวทางเฉพาะเพื่อพัฒนาบุคลากร และ Phairotphiriyakun (2015) กล่าวว่า บุคลากรควรได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะมาก่อนการพัฒนาคุณลักษณะการวิจัยและพัฒนา โดยมุ่งเน้นขั้นตอนกระบวนการให้มีคุณภาพและประสิทธิผล

4. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การร่วมมือสื่อสารเพื่อส่งเสริมการปรับกระบวนการความคิดและทัศนคติ (mindset) ของประชาชนให้รู้จักหน้าที่และรับรู้ทุกระดับ ซึ่ง Intarakamhang (2017) กล่าวว่า การพัฒนาประเทศควรเสริมสร้างให้มีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม ในฐานะเป็นพลเมืองและประชาชน อีกทั้งการบังคับใช้กฎหมายภาษีกฎหมายอย่างเคร่งครัด เสมอภาค และปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม โดยสื่อสารให้ได้รับรู้ถึง

บทบาทและหน้าที่ของบุคลากรและกรมสรรพากรในการจัดเก็บภาษีอากร นับเป็นการบ่งชี้ถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกิดความคุ้มค่ากับต้นทุนในการปฏิบัติงานและงบประมาณของประเทศ ขณะเดียวกัน Rodklieng and Sirisunhirun (2013) กล่าวว่า นับเป็นการกิจหน้าที่ขององค์กรและบุคลากรที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมให้ตอบสนองความต้องการและการแก้ปัญหาสังคมที่ขับเคลื่อนจากยุทธศาสตร์และสื่อสารไปยังกิจกรรมและรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมที่ยั่งยืน นอกจากนี้ Sanongtaweeporn (2017) ยังกล่าวถึงการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและมีความตรงตามข้อเท็จจริง ความตั้งใจมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เห็นกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ความรับผิดชอบในภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรและความสำเร็จในภารกิจ ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรที่เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม อันจะนำมาซึ่งการยอมรับจากประชาชนและสังคม

5. ด้านอัตลักษณ์ ควรมีการปลูกฝังให้เกิดผลทางปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ดังที่ Somna (2017) ได้กล่าวไว้ว่า แนวทางการพัฒนาอัตลักษณ์ขององค์กรต้องมีมุมมองสภาพบริบทที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเสริมสร้างลักษณะเฉพาะและความโดดเด่นขององค์กรให้กับบุคลากร โดยสร้างการมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกับค่านิยมในการปลูกฝังอัตลักษณ์อย่างเหมาะสมทุกภาคส่วน ซึ่งวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง เป็นวิธีที่ดีในการพัฒนาอัตลักษณ์ สอดรับกับบริบท คุณภาพองค์กร และกระบวนการพัฒนาเพื่อสอดแทรกอัตลักษณ์เข้าไปกับกิจกรรมขององค์กร ขณะเดียวกันบุคลากรต้องสื่อสารให้ประชาชนเข้าใจและสร้างความพึงพอใจกับการใช้บริการของกรมสรรพากร ยิ่งผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร ก็จะทำให้การนำไปสู่การปฏิบัติเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ตลอดจนนำค่านิยมและอัตลักษณ์มาประยุกต์กับภารกิจงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ สอดคล้องกับ Thuannadee (2016) ที่กล่าวว่า องค์กรมีความต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีความรับผิดชอบต่อเวลา ขยันอดทน กระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน ในหน้าที่และองค์กร รวมถึง Sanongtaweeporn (2017) ได้กล่าวว่า สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่บุคลากรควร

จะได้รับการพัฒนา คือ การมีคุณธรรมและจริยธรรม

6. ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดรับกับ Office of the Civil Service Commission (2017) ที่กล่าวถึง การพัฒนาด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐในการปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลดิจิทัล 5 มิติ คือ (1) รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น (2) เข้าใจกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐาน (3) ใช้เพื่อการประยุกต์และพัฒนา (4) ใช้เพื่อวางแผน บริหารจัดการ และนำองค์กร (5) ใช้เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ โดย Thuannadee (2016) ยังกล่าวว่างค์กรต้องพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้งานคอมพิวเตอร์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

7. แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศไทย 4.0 เป็นเรื่องใหม่ประเทศไทย นับเป็นสิ่งที่ท้าทายภาครัฐ ภาคเอกชน รวมถึงกรมสรรพากรด้วย ดังนั้น การปรับตัวและเตรียมพร้อมอย่างเท่าทันจึงเป็นคุณลักษณะที่ต้องพึงมี ซึ่งกรมสรรพากรได้ปรับตัวมาอย่างต่อเนื่อง โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในทุกระบวนการทำงานเพื่อยกระดับสู่มาตรฐานสากล ทั้งนี้ กรมสรรพากรจึงควรพัฒนาในทั้ง 6 ด้าน (ความรับผิดชอบต่อสังคม ความรู้ อัตลักษณ์ ทักษะ ความสามารถ และเทคโนโลยีดิจิทัล) โดยพิจารณาลำดับความสำคัญของหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจงานในการสร้างกรอบพัฒนาด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถให้ครอบคลุมทุกภารกิจงาน ซึ่ง Thuannadee (2016) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรเพื่อพัฒนาองค์กรให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง คือ ด้านทักษะและความรู้ และ Salleh and Sulaiman (2015) กล่าวว่า องค์กรต้องสามารถระบุถึงแนวทางของการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อภารกิจหน้าที่หลักขององค์กร รวมถึงระดับความสามารถในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างก้าวหน้าที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งบุคลากรคือสิ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและประเทศ ขณะเดียวกัน Sanongtaweeporn (2017) กล่าวว่า ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรขององค์กรทุกด้าน โดยขับเคลื่อนไปพร้อมกัน นอกจากนี้ ในการพัฒนาที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย องค์กรต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียและคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร



ในองค์การด้วย และ Buason, Kosolkittiampon, and Phosing (2017) กล่าวว่า การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมกับกิจกรรมการพัฒนาจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทั้งกระตุ้นให้มีความพร้อมและตื่นตัวในการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีแบบพลิกโฉมนี้ กรมสรรพากรไม่ได้หยุดนิ่งต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับทุกสถานการณ์ และศึกษาการปฏิรูปองค์การทุกมิติ ทำนองเดียวกันกับที่ Milumaieng (2016) กล่าวว่า องค์การภาครัฐควรต้องปรับปรุงแนวทางการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับความต้องการและมีความทันสมัยมากขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความเหมาะสมตามเป้าหมายขององค์การในทุกด้าน อันจะนำไปสู่การพัฒนาและความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กรมสรรพากรควรสนับสนุนการพัฒนาด้านทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและการดำรงตำแหน่งงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งกับบุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่
2. กรมสรรพากรควรมีแผนยุทธศาสตร์สั่งสมความรู้ภารกิจหลักของกรมสรรพากรทุกระดับ และพัฒนาความรู้เฉพาะด้านในหน้าที่รับผิดชอบ อีกทั้งการสื่อสารความรู้ที่เข้าใจได้ง่าย ตรงประเด็น และไม่กำกวม
3. กรมสรรพากรควรพัฒนาเครื่องมือพัฒนาบุคลากรในคุณลักษณะการวิจัยและพัฒนาเป็นการเฉพาะตามนโยบายรัฐบาล
4. กรมสรรพากรควรดำเนินบทบาทหน่วยงานภาครัฐในระดับมหภาค ในการสื่อสารให้ประชาชนและสังคมได้รับรู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการเสียภาษีอากรให้ถูกต้อง
5. กรมสรรพากรควรมีแนวทางบริหารจัดการบุคลากรให้มีความตรงหรือสอดคล้องกับภารกิจงานและด้านอัตลักษณ์ของกรมสรรพากร ตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่กรมสรรพากร และมีแนวทางพัฒนาบุคลากรเป็นลำดับขั้นตอน
6. กรมสรรพากรควรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความต่อเนื่องทั่วถึงทั้ง

กรมสรรพากร รวมถึงเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย และเท่าทันกับการพัฒนาและการเปลี่ยนผ่านของเทคโนโลยี (disruptive technology)

7. ผู้บริหารกรมสรรพากรควรผลักดันให้ขับเคลื่อนการพัฒนาทุกหน่วยงานไปพร้อมกันอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกัน

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. แต่ละหน่วยงานของกรมสรรพากรควรจัดลำดับความสำคัญด้านทักษะ และความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงาน โดยมุ่งพัฒนาในลำดับแรก ทั้งนี้ ควรออกแบบเพื่อพัฒนาด้านทักษะความรู้ และความสามารถในคราวเดียวกันโดยเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องกับภารกิจหลักการจัดเก็บภาษีอากรและกฎหมายภาษีอากรเพื่อให้กับบุคลากรทุกภารกิจงานปฏิบัติงานสู่เป้าหมายเดียวกัน ขณะที่ภารกิจสนับสนุนที่มีลักษณะงานที่แตกต่างออกไป อาจต้องพัฒนาแต่ละด้านเป็นการเฉพาะ ตลอดจนการเตรียมพร้อมอย่างเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันภายนอก สภาพเศรษฐกิจสังคม และการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่นำมาสู่การพัฒนาตนเอง และควรคัดเลือกบุคลากรจากทั่วทั้งองค์การที่มีคุณสมบัติที่ดีของการเป็นนักวิจัย สำหรับการพัฒนา หรือสร้างทีมงานเพื่อวิจัยและพัฒนาเป็นการเฉพาะ
2. ควรให้ความสำคัญกับด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะเสริมสร้างบุคลากรที่ให้บริการประชาชน มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ชัดเจน บังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด เสมอภาค และเป็นธรรมกับทุกระดับเท่าเทียมกัน
3. ควรพัฒนาบุคลากรให้มีอัตลักษณ์ของข้าราชการกรมสรรพากรที่จำเป็นต้องมีและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในลักษณะเฉพาะของแต่ละภารกิจงานและตำแหน่งงานสำหรับคุณลักษณะพื้นฐานที่มีความเฉพาะดีเอ็นเอ (DNA) ของข้าราชการ
4. ควรมุ่งพัฒนาบุคลากรให้บูรณาการเชื่อมโยงเพียงระบบงานเดียว รวมถึงระบบปฏิบัติงานภายใน โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยลดการตัดสินใจและดุลยพินิจสำหรับงานที่ยังไม่ได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ก็ควรส่งเสริมให้ปรับเปลี่ยน เช่น การเขียนหนังสือราชการ ระบบ

เบิกจ่าย/การใช้งาน/การบำรุงรักษาพัสดุของหน่วยงาน เป็นต้น

5. ให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรแต่ละระดับอย่างมีมาตรฐาน ตามภารกิจงาน และตำแหน่งงาน อันเป็นการวางรากฐานสำหรับการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ตลอดจนกำหนดกรอบการพัฒนาเป็นรายบุคคลสำหรับแต่ละตำแหน่ง แต่ละคุณลักษณะเป็นการล่วงหน้าอย่างน้อย 2 ปีงบประมาณ เพื่อวางแผน บริหารจัดการ และพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ทันทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมสรรพากรเฉพาะกระบวนการปฏิบัติงาน และให้บริการซึ่งเป็นกำลังสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร และเพื่อให้ครอบคลุมกับการพัฒนาในทุกระดับ ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป โดยศึกษานวัตกรรมการบริหาร แนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริงของผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน ที่สอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาประเทศไทย

2. การศึกษาครั้งนี้มุ่งค้นหาการพัฒนาเพื่อปิดช่องว่างของบุคลากร ซึ่งเก็บข้อมูลเฉพาะผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ได้มุ่งถึงความต้องการพัฒนาของบุคลากรกรมสรรพากรด้วย และเพื่อให้กระบวนการพัฒนาได้รับการยอมรับ ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป โดยเพิ่มการเก็บข้อมูลความต้องการพัฒนาจากบุคลากรที่จะได้รับการพัฒนาด้วย ตลอดจนการประเมินตนเองและความคาดหวังต่อการพัฒนาที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากร เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนา การยอมรับ ความร่วมมือ และความเป็นเจ้าขององค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งในการออกแบบเพื่อการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากร

### บรรณานุกรม

- Buason, T., Kosolkittiampon, S., & Phosing, P. (2017). Rūpbāep kānphatthanā sapphayākōn manut khōng phanakngān thētsabān tambon nai changwat rōi 'et [Human resource development patterns of municipality's officers in Roi-Et province]. *Chophayom Journal*, 28(2), 177-185.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Burlington, MA: Elsevier Ltd.
- Enache, R., & Crisan, A. (2014). Communication, networking and personal development skills trained during the educational process. *Social and Behavioral Sciences*, 159, 524-528.
- Fukijkarn, C. (2016). *Kānphatthanā sapphayākōn manut* [Human resource development]. Bangkok: Se-education.
- Gessuwan, R. (2015). *Kānbōrihān kānphatthanā* (Phim khrang thī nung) [Development administration (1st ed.)]. Bangkok: Bophit Printing.
- Intarakamhang, U. (2017). Kānwichai læ phatthanā laksūt fuk 'oprom khwām rū kieokap 'Āsian samrap bukkhalākōn phāk rat nai sūan phūmphāk [Research and development of the training curriculums about knowledge of ASEAN for the provincial government personnel]. *The Journal of Behavioral Science*, 23(1), 87-104.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

- Kongpetdit, C. (2016). Kānphatthanā thaksa kānsūsān phūa kānchērachā chōeng phon dai khōng phanakngān bōrihān ngān lūkkhā nai 'utsāhakam khōtsanā [Developing account executives' communication skills in advertising industry]. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts)*, 9(2), 14-32.
- Laokhetkarn, P., Srisiy, S., & Wipatakas, J. (2013). Konlayut kānphatthanā bukkhalākōn dān kānwichai chōeng patibatkān khōng sathān suksā nai sangkat samnakngān khēt phūnthi kānsuksā matthayommasuksā khēt sīsipsōng krasūang suksāthikān [Strategy for personnel development with the action research at schools of the consolidated secondary school district 42, ministry of education]. *Journal of the Association of Researchers*, 18(3), 30-44.
- Luphong, P. (2012). Kānphatthanā thun manut hai mī samatthana khwāmsāmāt nai kān khāngkhan [The competency development of human resource]. *Executive Journal*, 32(4), 103-108.
- Masena, C. (2016). Kānphatthanā sapphayākōn bukkhon thāngkān suksā nai thotsawat nā [Human resource development in education in the next decade]. *Buabandit Journal of Educational Administration*, 16(1), 9-16.
- Mayoungpong, A. (2015). Rūpbāep kānphatthanā samatthana 'ai sī thī samrap bukkhalākōn nai thurakit phānit 'ilekthronik khōng prathēt Thai [The model of competency development in ICT for Thai e-commerce personnel]. *Princess of Naradhiwas University Journal*, 7(3), 97-106.
- Measincee, S. (2016). Nāokhit kīeokap prathēt Thai 4.0 [The concept of Thailand 4.0]. Retrieved April 28, 2017, from [http://planning2.mju.ac.th/goverment/20111119104835\\_planning/Doc\\_25590823143652\\_358135.pdf](http://planning2.mju.ac.th/goverment/20111119104835_planning/Doc_25590823143652_358135.pdf)
- Milumaieng, K. (2016). Kān sanhā læ khatlūak sapphayākōn manut nai 'ongkān phāk rat yuk mai [Recruitment and selection of human resources in modern public organizations]. *Journal of Humanities and Social Sciences Suratthani Rajabhat University*, 8(1), 131-152.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). *Fundamentals of human resource management* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Office of the Civil Service Commision. (2017). Nāothāng phatthanā thaksa dān dichithan khōng khāratchakān læ bukkhalākōn phāk rat phūa kān prap plian pen ratthabān dichithan [Guidelines for the development of digital skills of government officials and government personnel for the transformation into a digital government]. Retrieved April 30, 2017, from [http://www.ocsc.go.th/digital\\_skills](http://www.ocsc.go.th/digital_skills)
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2016) Phāen phatthanā sētthakit læ sangkhom hāeng chāt chabap thī sipsōng (Phō.Sō.sōngphanhārōihoksip-sōngphanhārōihoksipsi) [The twelfth national economic and social development plan (2017 - 2021)]. Retrieved July 25, 2016, from [https://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](https://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422)

- Petcharat, C. (2015). Kānchatkān khwām̄rū phūa khapkhūan mahāwitthayālai rāchaphat sūan Dusit sū 'ongkōn hāng kān rianrū [Knowledge management for driving Suan Dusit Rajabhat University through learning organization]. *SDU Research Journal Humanities and Social Sciences*, 11(1), 145-161.
- Phairotphiriyakun, S. (2015). Konlayut kānphatthanā bukkhalākōn dān kānwichai chōeng patibatkān khōng rōngrian thēsabān nung kitti khachōn sangkat thēsabān mūang Tāk chāngwat Tāk [Strategy for personnel development with the action research of tessaban 1 Kittikachorn school under Tak municipality Tak province]. *Journal of Education Naresuan University*, 17(3), 41-51.
- Phatthanachirarut, R. (2014). Thritsādī rabop [Systems theory]. Retrieved July 25, 2016, from <http://poundtv5.blogspot.com/2014/10/system-theory.html>
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Pratyapruth, T. (2007). Kānbōrihān kānphatthanā : Khwāmmāi nūahā nāothāng lāe panhā (phim khrang thī sip'et) [Development management: Meaning, content, guidelines and problems. (11th ed.)]. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House.
- Rodklieng, C., & Sirisunhirun, S. (2013). Nāothāng kān khapkhūan yutthasāt kānsāng khwāmrapphitchōp tō sangkhom khōng mahāwitthayālai Mahidon sū kān patibat [Mahidol university social responsibility strategic implementation]. *Journal of Educational Administration, Silpakorn University*, 4(1), 189-197.
- Salleh, K. M., & Sulaiman, N. L. (2015). Technical skills evaluation based on competency model for human resources development in technical and vocational education. *Asian Social Science*, 11(16), 74-79.
- Sangtha, T., & Homvutivong, S. (2018). Kānpramōen khwām̄tōngkān chāmpen khōng patchai thī 'ūa tō kān rian wichā patibatkān patthaphī konlasāt khōng nisit sākā witsawakam yōthā khana witsawakammasāt mahāwitthayālai Maha Sarakham [Needs assessment of factors conducted to learning soil mechanics laboratory of civil engineering students faculty of engineering, Mahasarakham university]. In *Kān prachum wichākān radap chāt lāe nānā chāt khrang thī sōng Phō. Sō. sōngphanhārōihoksip'et* [2nd National and International research conference 2018: NIRC II 2018] (pp. 933-941). Buriram: Buriram Rajabhat University.
- Sanongtaweepon, T. (2017). Kānphatthanā sapphayākōn manut thī mī khwāmsamphan tō kān patibat ngān khōng 'āchān witthayālai 'ēkkachon nai khēt Krung Thēp Mahā Nakhōn [Human resource development affecting the performance of teachers in private colleges in Bangkok metropolitan area]. *Mahamakut Graduate School Journal Humanities and Social Sciences*, 15(2), 89-100.
- Somna, T. (2017). Nāothāng kānphatthanā 'attalak khōng sathān suksākhan phūnthān khēt phūnthī kānsuksā prathom suksā Chīang Mai khēt 1 [Guidelines for developing basic schools identity in Chiang Mai primary educational service area 1]. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts)*, 10(3), 460-477.

- Sorat, T. (2017). Kāntē rī yom khwām phrōm sapphayākōn manut sū thailān sī. 0. [Preparedness of human resources to Thailand 4.0]. Retrieved April 28, 2017, from [www.tanitsorat.com](http://www.tanitsorat.com)
- Sukkamart, A., Jadaman, P., Pimdee, P., Buaraphan, K., & Yuenyong, C. (2017). Phāwa phū nam bāep yangyūn nai satawat thī yīsip'et phāitai krōp kānsuksā prathēt Thai 4.0. [Sustainable leadership in the 21st century under the framework of Thailand education 4.0]. *Journal of Industrial Education*, 16(2), 1-7.
- Thiravanatphong, P., & Bunprom, P. (2015). Kānphatthanā sakkayaphāp 'āchān nai sathāban 'udomsuksā [The development of lecturer's potential in higher education institutions]. *SKRU Academic Journal*, 8(1), 33-40.
- Thongmeerungrueang, K. (2018). Kānphatthanā 'ongkān čharyatham nai 'ongkān mī phon tō kān raksā bukkhalākōn thī mī sakkayaphāp hai tham ngān nai 'ongkān nai yuk rabop sētthakit prathēt Thai 4.0. [Organization development, ethics in organization affecting the retention of potential personnel to work in the Thai economy 4.0]. *Journal of Business Administration and Social Sciences Ramkhamhaeng University*, 1(1), 53-63.
- Thuannadee, A. (2016). Kān wikhro khwām tōngkān rāengngān nai chōeng khunnaphāp khōng sathānprakōpkān 'utsāhakam nai čhangwat Chon Buri mīa mī kān poēt sēri prachākhom sētthakit 'Āsian. [Analysis of demand for qualitative labor of industrial sector in Chonburi province under liberalization of the ASEAN economic community]. *Journal of Economics and Management Strategy*, 3(2), 34-49.
- United Nation Thailand. (2015). Paomāi kānphatthanā yāng yangyūn khōng prathēt Thai [The global goals for sustainable development]. Retrieved May 15, 2016, from <http://www.un.or.th/globalgoals/th/the-goals/>
- Wexley, K. N., & Latham, G. P. (2002). *Developing and training human resources in organizations* (3rd ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Witkin, B. R., & Altschuld, J. W. (1995). *Planning and conducting needs assessments*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wongthongdee, S. (2016). *Kānphatthanā sapphayākōn manut* (phim khrang thī sām) (chabap prapprung) [Human resource development (3rd ed.) (Revised)]. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Wongvanich, S. (2015). *Kānwichai pramōen khwām tōngkān čhampen* (phim khrang thī sām) (chabap prapprung) [Needs assessment research. (3rd ed.) (Revised)]. Bangkok: Chulalongkorn University Press.