

## บทที่ ๕

### สรุปและเสนอแนะ

ในการจัดสรรและพัฒนากำลังคนของกรมสรรพากร ซึ่งเป็นหน้าที่งานของกองการเจ้าหน้าที่ นั้นเป็นงานที่แตกต่างจากงานการบริหารบุคคลอื่น ๆ ซึ่งอาจมีแนวทางการปฏิบัติคล้าย ๆ กันเกือบทุกหน่วยราชการตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้วางหลักเกณฑ์ไว้ แต่ในเรื่องนี้เป็นเทคนิคของแต่ละหน่วยงานว่าจะมีการจัดสรรและพัฒนากำลังคนของตนให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการได้มากที่สุดอย่างไร

การพิจารณาด้านการจัดสรรและพัฒนากำลังคนในการบริหารงานภาษีอากรของกรมสรรพากร นั้น จำเป็นต้องทราบถึงประวัติความเป็นมา การแบ่งส่วนราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนหน้าที่งานของส่วนราชการนั้น ๆ เสียก่อนว่ามีการแบ่งส่วนงานอย่างไร ตลอดจนถึงการแบ่งสายงานการบริหารภาษีอากรของกรมฯ ว่ามีกี่สายงาน อะไรบ้าง และแต่ละสายงานมีหน้าที่งานอย่างไรบ้าง เพื่อใช้เป็นแนวทางศึกษาถึงการจัดสรรและพัฒนากำลังคนของกรมสรรพากรว่าเป็นไป ในลักษณะอย่างไร

เมื่อได้ทราบถึงการแบ่งส่วนราชการ หน้าที่งาน ตลอดจนถึงสายงานการบริหารภาษีอากรของกรมสรรพากรแล้วในลำดับต่อมาจะได้ศึกษาถึงการใช้หรือจัดสรร อัตราากำลังในสายงานการบริหารภาษีอากรต่าง ๆ ของกรมฯ ว่ามีหลักเกณฑ์และวิธีการอย่างไร โดยศึกษาเปรียบเทียบในแต่ละสายงานและ เปรียบเทียบทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยใช้สถิติข้อมูลจากตัวเลขการจัดสรรอัตรา กำลังคนของกรมสรรพากร ซึ่งทางกองการเจ้าหน้าที่ได้รวบรวมไว้ โดยนำมาเปรียบเทียบกันดูในระยะ ๓-๕ ปีที่ผ่านมา ซึ่งจะช่วยให้แลเห็นถึงแนวทางการจัดสรรอัตรากำลังคนตลอดจนปัญหาข้อขัดข้องในการใช้กำลังคนของกรมสรรพากร และได้เสนอแนะแนวทางแก้ไขไว้ นอกจากนี้ยังได้ศึกษาถึงการ พัฒนากำลังคนของกรมสรรพากรว่า มีวิธีการและแนวทางอย่างไร ทั้งนี้เพราะการพัฒนาคนที่ดีจะมี ส่วนสำคัญที่ทำให้งานการบริหารภาษีอากรของกรมสรรพากรประสบความสำเร็จได้อย่างมาก พร้อมกับนี้ก็ได้ชี้แนะถึงปัญหาในการพัฒนาหรือส่งเสริมคุณธรรมบรรณภาพข้าราชการของกรมสรรพากรไว้ด้วย เพื่อเป็น

เครื่องกระตุ้นให้กรมสรรพากรแลเห็นว่าการพัฒนาข้าราชการของกรมสรรพากรยังมีข้อบกพร่อง  
อย่างไรจะได้รับการหาทางแก้ไข

การที่กรมสรรพากรขาดกำลังคนต้องใช้ลูกจ้างมาช่วยปฏิบัติงาน แม้ในปัจจุบันกรมฯ จะพยายาม  
ลดจำนวนลูกจ้างลงไปมากแล้ว แต่ในบางสายงานก็ยังจำเป็นต้องจ้างลูกจ้างเข้ามาช่วยงานอยู่ซึ่งมักก่อ  
ให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับลูกจ้างหลายประการ กล่าวคือ ลูกจ้างเหล่านี้กรมสรรพากรจ้างไว้ชั่วคราวจาก  
ผู้มีความรู้ในระดับตั้งแต่มัธยมบริบูรณ์ไปถึงชั้นจบอุดมศึกษา การรับเข้าทำงานส่วนใหญ่ก็ไม่ได้ทำการ  
สอบแข่งขัน มาตราฐานความรู้ความสามารถจึงแตกต่างกัน นอกจากนั้นมิได้มีการฝึกอบรมบุคคลเหล่านี้  
ก่อนเข้าทำงานและลูกจ้างเหล่านี้ก็รู้ตัวเองว่าเป็นเพียงลูกจ้างมิใช่ข้าราชการ ไม่ทราบอนาคตอันแน่นอน  
ของตน จึงมิได้หวังความก้าวหน้าในหน้าที่ของตนนัก ส่วนใหญ่จึงมักจะคอยหาโอกาสว่าหน่วยราชการใด  
จะทำการสอบคัดเลือกเข้าเป็นข้าราชการประจำก็ไปสมัครสอบ เมื่อสอบได้ก็ลาออกไป หรือบริษัทห้าง  
ร้านเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจใดที่ต้องการและให้เงินเดือนสูงกว่า ก็ลาออกไป ดังนั้นผลของงานที่ได้จึง  
ไม่ดีเท่าที่ควรเพราะลูกจ้างเหล่านี้เมื่อเข้ามาใหม่ ๆ มักจะทำงานยังไม่เป็น หัวหน้างานจึงต้องฝึกสอน  
กันเป็นรายบุคคลเป็นเวลานานนับเดือนจึงจะทำงานได้ และเมื่อพอจะทำงานได้ก็ลาออกไป ดังนั้นจึงควร  
ที่จะได้ขจัดปัญหานี้ให้หมดไปเสียดี โดยพยายามขออัตรากำลังข้าราชการมาปฏิบัติงานของกรมฯ เป็น  
การถาวรดีกว่าการใช้ลูกจ้าง เพราะจะทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่า อีกทั้งยังทำให้ประหยัดงบประมาณไป  
ได้อีกด้วย

ในเรื่องปัญหาด้านกำลังคนนี้ กรมสรรพากรจำเป็นต้องมีกำลังคนให้เพียงพอกับงาน เพราะ  
กรมสรรพากร เป็นกรมที่มีหน้าที่จัดเก็บภาษีอากรให้แก่รัฐปีหนึ่งนับจำนวนหลายล้านบาท การจัดเก็บภาษี  
ทางฝ่ายสรรพากรแตกต่างกับการจัดเก็บภาษีของฝ่ายอื่น กล่าวคือ ทางด้านศุลกากรการจัดเก็บก็เก็บ  
ที่ด่าน อันเป็นทางที่สินค้าผ่านเข้าหรือผ่านออกประเทศ ส่วนทางด้านสรรพากรมีก็จัดเก็บจากต้นต่อ  
ผู้ทำสินค้า แต่ฝ่ายสรรพากรนั้นจะต้องเก็บจากผู้เสียภาษีซึ่งมีอยู่ทั่วประเทศ จึงจำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่  
เป็นตัวแทนจัดเก็บประจำอยู่ตามอำเภอและจังหวัดทั่วราชอาณาจักร วิธีการจัดเก็บจะให้ได้ผลดีก็จ  
จะต้องมีการตรวจสอบด้วย ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีกำลังคนและเครื่องมืออย่างเพียงพอ งาน  
จัดเก็บภาษีจะต้องขยายตัวไปตามการขยายตัวของจำนวนพลเมืองที่เพิ่มขึ้น และเศรษฐกิจของประเทศ

ที่กำลังพัฒนาไปตามลำดับ ฉะนั้นสิ่งที่กรมสรรพากรต้องการก็คือ อัตรากำลังคนและงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลและจัดซื้อหาเครื่องมือเครื่องใช้ให้เพียงพอ เพื่อให้งานการบริหารภาษีอากรของกรมฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามในการศึกษาเรื่องการจัดสรรและพัฒนากำลังคนในการบริหารงานภาษีอากรของกรมสรรพากรตามวิธานพันธบัตรฉบับนี้ ผู้เขียนยังไม่ได้พิจารณาเลยไปถึงในแง่ที่ว่ายังมีเจ้าหน้าที่บางคนไม่ทำงานอันจะมีผลต่อการสิ้นเปลืองอัตรากำลังคนที่มีอยู่ด้วย ซึ่งการพิจารณาในเรื่องนี้เป็นเรื่องที่ควรสนใจว่าจะได้มีผู้นำไปศึกษาวิจัยให้ละเอียดลึกซึ้งลงไปได้

นอกจากนี้ผู้เขียนยังมีความเห็นว่า งานการใช้และพัฒนากำลังคนของกรมสรรพากรนี้ หลักสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งจะช่วยทำให้งานทางด้านนี้ของกรมสรรพากรประสบผลสำเร็จและเกิดผลดีต่องานการบริหารภาษีอากรของกรมฯ เป็นส่วนรวมได้ ก็คือ การรู้จักวางแผนงานเกี่ยวกับข้าราชการผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งแผนงานบุคคลที่ว่านี้สามารถจำแนกได้เป็น ๓ แผนใหญ่ ๆ กล่าวคือ

#### ๑. แผนการสรรหาบุคคล (Recruitment Plan)

กรมสรรพากรจะต้องมีการวางแผนงานทางด้านนี้ไว้อย่างรัดกุม กล่าวคือต้องพิจารณาถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานต่าง ๆ ของกรมสรรพากรในปัจจุบันว่ามีความต้องการกำลังคนอย่างไร โดยแบ่งแยกเป็นกลุ่มสายงาน ระดับตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณงานและบุคคลที่จะจัดเข้ากับงานนั้น ๆ ให้เหมาะสม พร้อมทั้งก็ต้องมีการวางแผนสำรวจจำนวนเจ้าหน้าที่หรือบุคคลที่จะขาดหายไปในระยะเวลาที่แผนนั้นถูกกำหนดขึ้น อาทิเช่น การโยกย้าย การโอน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การครบเกษียณอายุ การลาออกหรือปลดออก เป็นต้น นอกจากนี้ควรตั้งวิเคราะห์และประเมินหาความต้องการกำลังคนในขนาดของกรมสรรพากรไว้อีกด้วย

#### ๒. แผนพัฒนากำลังคน (Manpower Development Plan)

แผนพัฒนากำลังคนเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อเตรียมบุคคลไว้ให้พร้อมที่จะสนองความต้องการได้ทันเวลาและอย่างเหมาะสม โดยให้สอดคล้องกับงานต่าง ๆ ที่กรมสรรพากรจะต้องปฏิบัติ ซึ่งในการวางแผนเตรียมบุคคลนี้ มีปัจจัยที่จะต้องคำนึงถึงหลายประการด้วยกัน ปัจจัยประการแรกก็เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกรมสรรพากร (objective) ว่าจะทำอะไร เมื่อไร ที่ไหนและจะทำอย่างไร

เพื่อให้ได้ทราบข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อเตรียมการให้ได้นคนที่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับงานที่ต้องทำ แต่การที่กรมสรรพากรจะสรรหาบุคคลจากภายนอกแต่เพียงอย่างเดียว นั้นย่อมจะไม่เกิดผลโดยสมบูรณ์ต่อกรมสรรพากร ทั้งนี้ก็เพราะไม่ใช่บุคคลเหล่านั้นจะสามารถปฏิบัติงานของกรมสรรพากรให้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยไม่มีการเรียนรู้หรือฝึกอบรมมาก่อน นอกจากนี้หลักเกณฑ์ระเบียบตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกรมสรรพากรย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการส่งเสริมความรู้ความสามารถและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการของกรมสรรพากรอยู่เสมอ อันเป็นหน้าที่ของกองการเจ้าหน้าที่จะต้องเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งในเรื่องนี้ผู้เขียนเห็นว่าอาจจะได้มีผู้ทำการวิจัยให้ลึกซึ้งลงไปอีกว่า กองการเจ้าหน้าที่ควรจะมีบทบาทอย่างไรในการพัฒนากำลังคนของกรมสรรพากร เพราะเรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่องานการบริหารภาษีอากรของกรมฯ และเป็นเรื่องที่น่าสนใจเรื่องหนึ่งทีเดียว

### ๓. แผนการใช้กำลังคน (Manpower Utilization Plan)

หมายถึงการพิจารณาใช้กำลังคนที่มีอยู่และที่จะได้มาใหม่ให้ได้ประโยชน์ต่อกรมสรรพากรและต่อราชการโดยส่วนรวมมากที่สุด แม้ว่าอัตราากำลังของกรมสรรพากรจะยังขาดแคลนอยู่อีกเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ต้องจัดทำ แต่ถ้ากรมสรรพากรได้รู้จักที่จะใช้กำลังคนเหล่านั้นให้เหมาะสมแล้ว ก็จะช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการขาดแคลนกำลังคนได้มาก ดังคำจำกัดความของการบริหารงานบุคคลที่ เฟลิก เอ นีโกร (Felix A. Nigro) ได้กล่าวไว้คือ ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ

นอกจากนี้ในการแบ่งส่วนงานของกรมสรรพากรจะเห็นได้ว่ามีผลต่อการใช้กำลังคนของกรมฯ เช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งส่วนราชการโดยส่วนรวมทั้งหมดหรือการแบ่งส่วนงานภายในของแต่ละกองหรือฝ่าย เพราะถ้าหน่วยงานใดรู้จักที่จะจัดแบ่งส่วนงาน เองงานที่มีลักษณะเฉพาะ ๆ กันหรือคล้ายกันรวมเข้าไว้ด้วยกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนของงานก็จะ เป็นผลทำให้สามารถประหยัดการใช้กำลังคนไปได้มาก ดังนั้นจึงสมควรที่กรมสรรพากรจะได้ให้ความสนใจและพยายามที่จะเพราะเหตุว่า การแบ่งส่วนงานของกรมสรรพากรในปัจจุบันเป็นอย่างไรเหมาะสมแล้วหรือไม่ ถ้าเห็นว่ายังไม่เหมาะสมก็ควรได้เสนอขอแก้ไขเสียใหม่โดยรวดเร็ว เพื่อให้เกิดผลดีต่อราชการเป็นส่วนรวม รวมถึงจะเป็นผลต่อการใช้กำลังคนของกรมสรรพากรได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นด้วย