

แนวทางการพัฒนาบุคลากร สำหรับการจัดเก็บภาษีรูปแบบใหม่ของกรมสรรพสามิต

Human Resource Development Approach for New Excise Tax Collection

รัชณี โพธิ์ดง¹ และ ธีทัต ตรีศิริโชติ²

Ratchanee Phodong¹ and Teetut Tresirichod²

Received 21 ก.ค 2562 & Retrieved 24 ก.ค 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรได้แก่ การเรียนรู้ผู้ใหญ่ ความรู้ และทักษะของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และรูปแบบการฝึกอบรม ในการพัฒนาบุคลากรสำหรับการจัดเก็บ ภาษีตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ของกรมสรรพสามิตที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสำหรับการจัดเก็บภาษีตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ.2560 ของ กรมสรรพสามิตที่เหมาะสมกับบุคลากรกรมสรรพสามิตที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนา คนถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนงานในองค์กรทุกระดับไม่เว้นแม้แต่หน่วยงานราชการดังเช่นกรมสรรพสามิต ที่ดำเนินงานมายาวนาน คนในองค์กรถูกขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมแบบเดิมมาอย่างต่อเนื่องแต่มาวันนี้ภาครัฐได้มีการปรับปรุงการทำงานทั้งระบบโดยเริ่มต้นที่การปรับแก้กฎหมายเพื่อให้ความทันสมัย ส่งผลให้คนในองค์กรต้อง ได้รับการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่ที่เกิดขึ้นอันเป็นที่มาสำคัญ โดยนำเอาวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method) มาใช้ประกอบด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจำนวน 400 ตัวอย่าง จากประชากรทั้งหมด 3,216 คน ที่ปฏิบัติงานในสังกัดกรมสรรพสามิตทั่วประเทศ จากนั้นนำข้อมูลดิบที่ได้ มาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา และวิเคราะห์ทางสถิติขั้นสูงโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลาย ตัวแปรและเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ สำหรับการเก็บข้อมูลด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 17 คนแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามระดับตำแหน่งงาน นำข้อมูลดิบที่ได้มาวิเคราะห์ ข้อมูลด้วยแนวทางวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Contents Analysis) ดำเนินการจัดกลุ่มคำสำคัญ (coding and grouping)และอภิปรายผล จากนั้นนำผลการศึกษาที่ได้มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสองเครื่องมือเพื่อสรุปผล การวิจัย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า บุคลากรของหน่วยงานต้องได้รับการพัฒนาโดยเร่งด่วนด้วยการอบรมที่มุ่งเน้นทักษะ เชิงวิชาการและด้านภาษีและรวมถึงทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ นอกจากนั้นการปรับปรุงทัศนคติก็มีส่วน สำคัญ โดย “บุคลากรต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศ” ให้ได้ “บุคลากรต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายใหม่ได้” และ “บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง”

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการพัฒนองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

¹ Ph.D. (Candidate) Doctor of Philosophy (Organization Development and Human Capability Management) The Graduate School of Commerce, Burapha University

² การศึกษาระดับปริญญาเอก, อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

² Ph.D., Thesis Advisor, The Graduate School of Commerce, Burapha University

Abstract

The objectives of this research consist of 1) To study the components of personnel development including; adult learning, people knowledge and skills, and personnel development and training style, in order to achieve to the Excise Tax Act of 2017, and 2) To study the guidelines to improve achieving performance for tax collection under the Excise Tax Act of 2017 with people who work under Excise Department. As everyone know exactly human resources development is the driving key to the succeeds of organization at all levels, not even government agencies, such as the Excise Department that has been operating for a long time. Excise Department officers are constantly driv-en by traditional culture. But after this time, the Excise Department has to be improved the whole system by starting to amend the law to be modern. As a result, officers in the organization must be developed in order to conform to the new direction that has occurred. This research applied mixed method consisting of quantitative research methods by collecting data with 400 samples from a total population of 3,216 officer working under the Excise Department all around Thailand. Then analyzed data using the set of descriptive statistics, and multiple variance and multiple re-gression statistic. On the other hand, qualitative research methods conducted an interview with 17 executives, divided into 3 groups according to their level. After that interview data was managed by using content analysis method which the key words and group of words will be designed and rating before bringing to compare with quantitative results. Finding, found that officers of the Excise Organ-isations need urgent development with training that focuses on academic knowledge, tax skills as well as foreign language skills. In addition, the improvement of attitudes has an important part: “of-ficers must accept changes in information systems” “officers must adapt themselves suitable a new law” “officers must willing to develop themselves as usual” and “officers have to be developed through varieties tool such as training, lecturing, or on the job training”. These will make the oper-ation easier to succeed.

Key words: human resources development, Excise Department Officers, new model of Tax collection

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาทางสังคมสิ่งแวดล้อมและพลังงานในภาพรวมไปพร้อมกับการส่งเสริมด้านความเป็นอยู่ที่ดีให้กับคนในชาติซึ่งถือเป็นภาระกิจหลักของผู้บริหารประเทศในทุกระดับอย่างแท้จริง ประเทศไทยก็เช่นกัน โดยมีหน่วยงานที่เรียกว่า “กรมสรรพสามิต” ทำหน้าที่เป็น “ผู้นำการจัดเก็บภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน (กรมสรรพสามิต, 2560) ปฏิบัติราชการภายใต้กฎหมายหลักที่เกี่ยวกับภาษีสรรพสามิตทั้งหมด 7 ฉบับ ประกอบด้วย (1) พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2527 (2) พระราชบัญญัติพิกัตอัตราภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2527 (3) พระราชบัญญัติจัดสรรเงินภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2527 (4) พระราชบัญญัติสุรา พ.ศ. 2493 (5) พระราชบัญญัติจัดสรรเงินสุรา พ.ศ. 2527 (6) พระราชบัญญัติยาสูบ พ.ศ. 2509 และ (7) พระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 มาโดยตลอด ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า พระราชบัญญัติบางฉบับมีความเก่าและถูกใช้มายาวนานจึงควรได้รับการพัฒนาให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับบริบททางสังคมที่เป็นอยู่เพิ่มมากขึ้นนำมาซึ่งนโยบายการรวมกฎหมายดังกล่าวให้เป็นฉบับเดียวเรียกว่า”พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560” (พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560,2560) โดยเนื้อหาภายในได้ถูกปรับปรุงใหม่ทั้งหมดเพื่อมุ่งเน้นความทันสมัยมีความรัดกุมและครอบคลุมภาระกิจทุกด้านไว้แล้วเป็นอย่างดี โดยจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกฎหมายเดิม 7 ฉบับ ร่วมกับ กฎหมายใหม่ พบว่ามีความแตกต่างสรุปได้ 18 ประการโดยมีใจความสำคัญครอบคลุมในด้านการปรับปรุงบทนิยาม การปรับแก้บทบัญญัติใหม่ให้มีความทันสมัยตามการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การเพิ่มความรัดกุมในการกำกับติดตามควบคุมสินค้าที่อยู่ในข้อกำหนดและการจัดเก็บภาษีให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการปรับปรุงอัตราค่าธรรมเนียมและอัตราภาษีในสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันโดยปรับปรุงวิธีการคำนวณภาษีใหม่และวิธีการเสียภาษีที่สะดวกมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นเมื่อพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ถูกประกาศใช้อย่างเป็นทางการ ก็จะส่งผลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงได้แก่ กรมสรรพสามิต ต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และแนวทางการดำเนินงานใหม่ทั้งระบบเพื่อให้มีความสอดคล้องกัน ส่งผลกระทบโดยตรงต่อบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานกรมสรรพสามิตที่แม้ว่าจะเตรียมความพร้อมมาก่อนหน้าบ้างแล้วแต่ก็ยังมีปัญหาการดำเนินงานเกิดขึ้นจำนวนมาก ด้วยการเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้เกิดปัญหาแนวทางการปฏิบัติในการจัดเก็บภาษีใหม่ บุคลากรภายในกรมสรรพสามิตเกิดปัญหาในการปฏิบัติราชการตามกฎหมายเกณฑ์ที่ใช้บังคับตามกฎหมายใหม่ มีความเข้าใจและตีความกฎหมายคลาดเคลื่อนไม่ตรงกันส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานบ่อยครั้ง ทำให้การดำเนินงานที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ว่ากฎหมายฉบับนี้เป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการจัดเก็บภาษีทดแทนภาษีศุลกากรที่มีแนวโน้มเป็นศูนย์ (สมชาย พูลสวัสดิ์, 2559) รวมถึงการบังคับใช้กฎหมายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งถือได้ว่าเป็นการปฏิรูปภาษีครั้งใหญ่ของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์และสร้างความเป็นธรรมให้กับทุกฝ่าย (กอบศักดิ์ ภูตระกูล, 2559) อาจเป็นไปได้ยากหากบุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องเหมาะสม ดังนั้นเพื่อประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในด้านการพัฒนาประเทศชาติในภาพรวมจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการศึกษาเพื่อหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรภายใต้หน่วยงานกรมสรรพสามิตให้มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินงานภายใต้กฎหมายฉบับใหม่ได้เป็นอย่างดีจึงเป็นที่มาสำคัญสำหรับการวิจัยในครั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรได้แก่การเรียนรู้วัยผู้ใหญ่ ความรู้และทักษะของบุคลากร การพัฒนา(บุคลากร) และรูปแบบการฝึกอบรม ในการพัฒนาบุคลากรสำหรับการจัดเก็บภาษีรูปแบบใหม่ของกรมสรรพสามิตที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการและเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรสำหรับการจัดเก็บภาษีรูปแบบใหม่ของกรมสรรพสามิตที่เหมาะสมกับบุคลากรกรมสรรพสามิตในการพัฒนาบุคลากรสำหรับการจัดเก็บภาษีรูปแบบใหม่ของกรมสรรพสามิตที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรได้แก่การเรียนรู้ผู้ใหญ่ ความรู้และทักษะของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และรูปแบบการฝึกอบรม ในการพัฒนาบุคลากรสำหรับการจัดเก็บภาษีตามพระราชบัญญัติ ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ของกรมสรรพสามิตที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน และ

2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสำหรับการจัดเก็บภาษีตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ.2560 ของกรมสรรพสามิตที่เหมาะสมกับบุคลากรกรมสรรพสามิตที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน

นิยามศัพท์

การเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ หมายถึง การเรียนรู้เฉพาะบุคคล มีความซับซ้อน มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความสามารถในการชี้นำตนเองได้

มโนทัศน์ของผู้เรียน หมายถึง ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับประเภทของสิ่งต่าง ๆ ตามความเข้าใจของผู้เรียน แต่ละคน

ประสบการณ์ของผู้เรียน หมายถึง การสั่งสมประสบการณ์ เปิดกว้างพร้อมรับรู้สิ่งใหม่ อายุมากขึ้นมีประสบการณ์กว้างขวางมากขึ้น พร้อมเป็นแหล่งทรัพยากรอันมีค่าของการเรียนรู้

ความพร้อมที่จะเรียนรู้ หมายถึง ความพร้อมที่จะเรียนรู้ เมื่อรู้สึกว่ามันจำเป็นต่อบทบาท และสถานภาพทางสังคมของตน มีวุฒิภาวะและเกิดความพร้อมในการเรียนรู้ และเรียนรู้ได้ดีที่สุดถ้าเรื่องนั้นเป็นประโยชน์ต่อตนเอง และมีความจำเป็นต้องเรียนรู้

ประสิทธิผลการจัดเก็บภาษี หมายถึง ผลสำเร็จของการปฏิบัติราชการที่เป็นไปตามเป้าหมายในผลการจัดเก็บภาษี

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นหลัก เป็นการเปรียบเทียบ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบไปด้วย ผลผลิต (Outputs) รวมกับ ผลลัพธ์ (Outcomes) จึงเกิดประสิทธิผล (Effectiveness)

สมมติฐานการวิจัย

1.ประเภทของหน่วยงาน เพศ ตำแหน่ง อายุ การศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อด้าน ผลผลิต และด้านผลลัพธ์

2.ด้านการเรียนรู้ผู้ใหญ่ ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ. ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านรูปแบบการฝึกอบรมมีอิทธิพลกับด้านผลผลิต

3.ด้านการเรียนรู้ผู้ใหญ่ ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ. ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านรูปแบบการฝึกอบรมมีอิทธิพลกับด้านผลลัพธ์

4.ด้านการเรียนรู้ผู้ใหญ่ ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ. ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านรูปแบบการฝึกอบรมมีอิทธิพลกับด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

บททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดเก็บภาษีรูปแบบใหม่ของกรมสรรพสามิต เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากความตระหนักถึงปัญหาภายหลัง จากที่ได้มีการปรับปรุงกฎหมายภาษีสรรพสามิต และประกาศใช้กฎหมายใหม่ตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ซึ่งพบว่าแนวทางใหม่ที่ได้กำหนดไว้ในกฎหมายจะส่งผลกระทบต่อ บุคลากรภายใต้หน่วยงานอย่าง

หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยผลจากการเปรียบเทียบพบความแตกต่างระหว่างกฎหมายภาษีสรรพสามิตฉบับเดิมทั้ง 7 ฉบับ และฉบับใหม่ตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา 20 มีนาคม พ.ศ. 2560 สามารถสรุปใจความสำคัญได้ 18 ประการครอบคลุมด้านการปรับปรุงบทนิยาม การปรับแก้บทบัญญัติใหม่ให้มีความทันสมัยตามการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การเพิ่มความรัดกุมในการกำกับติดตามควบคุมสินค้าที่อยู่ในข้อกำหนดและการจัดเก็บภาษีให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการปรับปรุงอัตราค่าธรรมเนียมและอัตราภาษีในสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันโดยปรับปรุงวิธีการคำนวณภาษีใหม่และวิธีการเสียภาษีที่สะดวกมากยิ่งขึ้น (ส่วนพัฒนาบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, 2560)

จะเห็นได้ว่าสาระสำคัญของกฎหมายใหม่ก็เพื่อให้เกิดการเก็บภาษีสรรพสามิตเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและทันสมัย นอกจากการพัฒนาเทคโนโลยีแล้วการพัฒนาคนก็เป็นสิ่งที่ต้องได้รับการพิจารณา โดยการพัฒนาคนในที่นี้หมายถึงการเพิ่มทางเลือกให้บุคลากรมีชีวิตที่สมบูรณ์และสร้างสรรค์มีสุขภาพอนามัยดีและมีความมั่นคง พร้อมกับมีเสรีภาพและศักดิ์ศรี ซึ่งรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการที่คนเราจะสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยการส่งเสริมองค์ความรู้ ดูแลสุขภาพ เข้าถึงทรัพยากรและมีส่วนร่วมในชุมชน หากปราศจากสมรรถนะเหล่านี้ ก็ยากที่คนเราจะเข้าถึงทางเลือกและโอกาสต่าง ๆ ในชีวิต (รายงานการพัฒนาคนของประเทศไทยปี 2557, 2557) การพัฒนาคน ซึ่งแต่เดิมอาจเน้นเรื่องความรู้และทักษะ ตลอดจนถึงหาหนทางในการฝึกอบรมเพื่อให้มีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., ม.ป.ป., หน้า 16) แต่ผลลัพธ์อาจไม่เกิดประสิทธิภาพเท่ากับการใช้หัวใจของคุณค่าซึ่งองค์กรจะได้รับคือกำไรที่รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร (Atthakorn, 2013)

แนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมสรรพสามิตภายใต้กฎหมายใหม่พบประเด็นที่น่าสนใจ โดยเฉพาะบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในองค์กรมาเป็นเวลานานเป็นวัยผู้ใหญ่หรือวัยทำงาน ซึ่งมีข้อจำกัดที่สำคัญคือบุคลากรเหล่านี้ต้องปฏิบัติงานในองค์กรเต็มเวลา การจัดการพัฒนาจึงต้องคำนึงถึงการพัฒนาโดยอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ (Adult learning theory) ของ Malcolm S. Knowles (Honey & Mumford, 1992) ซึ่งพบว่าในวัยผู้ใหญ่จะมีลักษณะแตกต่างกันตามแต่ละบุคคลและมีความซับซ้อนมากกว่าในวัยเด็ก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง เป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะสมบูรณ์ มีความสามารถในการชี้นำตนเองได้ มีประสบการณ์มากกว่าเด็ก โดยมีคุณลักษณะเด่น 1) ด้านมโนทัศน์ของผู้เรียน (Self-concept) ได้แก่ ความเข้าใจในตนเอง เต็มใจทั้งร่างกายและจิตใจ วุฒิภาวะสูง มโนทัศน์ต่อตนเอง พัฒนาจากการพึ่งพาคนอื่นเป็นการชี้นำตนเอง 2) ด้านประสบการณ์ของผู้เรียน (Experience) กล่าวคือผู้ใหญ่มีการสั่งสมประสบการณ์ เปิดกว้างพร้อมรับรู้อะไรใหม่ อายุมากขึ้นมีประสบการณ์กว้างขวางมากขึ้น พร้อมเป็นแหล่งทรัพยากรอันมีค่าของการเรียนรู้ 3) ด้านความพร้อมที่จะเรียนรู้ (Readiness to learn) กล่าวคือผู้ใหญ่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ เมื่อรู้สึกว่ามันจำเป็นต่อบทบาท และสถานภาพทางสังคมของตน มีวุฒิภาวะและเกิดความพร้อมในการเรียนรู้ และเรียนรู้ได้ดีที่สุดถ้าเรื่องนั้นเป็นประโยชน์ต่อตนเอง และมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ และ 4) แนวทางการเรียนรู้ (Orientation to learning) พบว่าผู้ใหญ่ยึดปัญหาเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ มุ่งนำความรู้ไปใช้ได้ทันที ผู้ใหญ่กลับมาเรียนรู้เพราะขาดความรู้และประสบการณ์ในการแก้ปัญหาชีวิตในปัจจุบัน นำความรู้กลับไปใช้งานได้ทันที (เสาวภา วิชาดี, 2554 อ้างอิงจาก Honey & Mumford, 1992)

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ทราบว่า การพัฒนาบุคลากรข้าราชการกรมสรรพสามิตต้องสัมพันธ์กับแนวคิดที่สำคัญประกอบด้วย นิยามการพัฒนาในระดับบุคคล แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลภาครัฐ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรที่ภาครัฐคาดหวัง นโยบายในการพัฒนาคนบุคลากรภาครัฐ กระบวนการพัฒนาคน ปัจจัยที่ผลกระทบท่อการพัฒนาคน หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดขั้นตอนและรูปแบบการเรียนรู้ แนวคิดการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ แนวคิดคุณลักษณะการปฏิบัติงานที่ได้ผล แนวคิดความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการ

กรมสรรพสามิตตามมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับ ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ความจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรข้าราชการกรมสรรพสามิต แนวคิด ความรู้ และทักษะที่จำเป็นของบุคลากรข้าราชการกรมสรรพสามิตภายใต้การแข่งขันสูง การพัฒนาบุคลากรข้าราชการกรม สรรพสามิตช่วงระยะเวลา ตั้งแต่ปี 2555 – 2559 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศสิงคโปร์ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของประเทศเกาหลีใต้ แนวคิดการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งแนวคิดทั้งหมดที่กล่าวมานี้สามารถนำ มากำหนดตัวแปรในการศึกษาได้ดัง แผนภาพที่ 1

ขอบเขตการวิจัย

1) ขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ ข้าราชการกรมสรรพสามิต สังกัดกระทรวงการคลัง จำนวน 3,216 คน (ข้อมูลประจำปีงบประมาณ 2561) (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551, 2551) ประกอบด้วยบุคลากรข้าราชการกรมสรรพสามิตส่วนกลาง จำนวน 582 คน และ ข้าราชการสำนักงานกรม สรรพสามิตส่วนภูมิภาคจำนวน 2,634 คน (ส่วนพัฒนาบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวง การคลัง, 2560)

2) ขอบเขตเนื้อหา ประกอบด้วยการศึกษาเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับทักษะการเรียนรู้ของวัยผู้ใหญ่ ความรู้และ ทักษะพื้นฐานของบุคลากรแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมที่รวมไปถึงรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการจัดเก็บภาษีรูปแบบใหม่

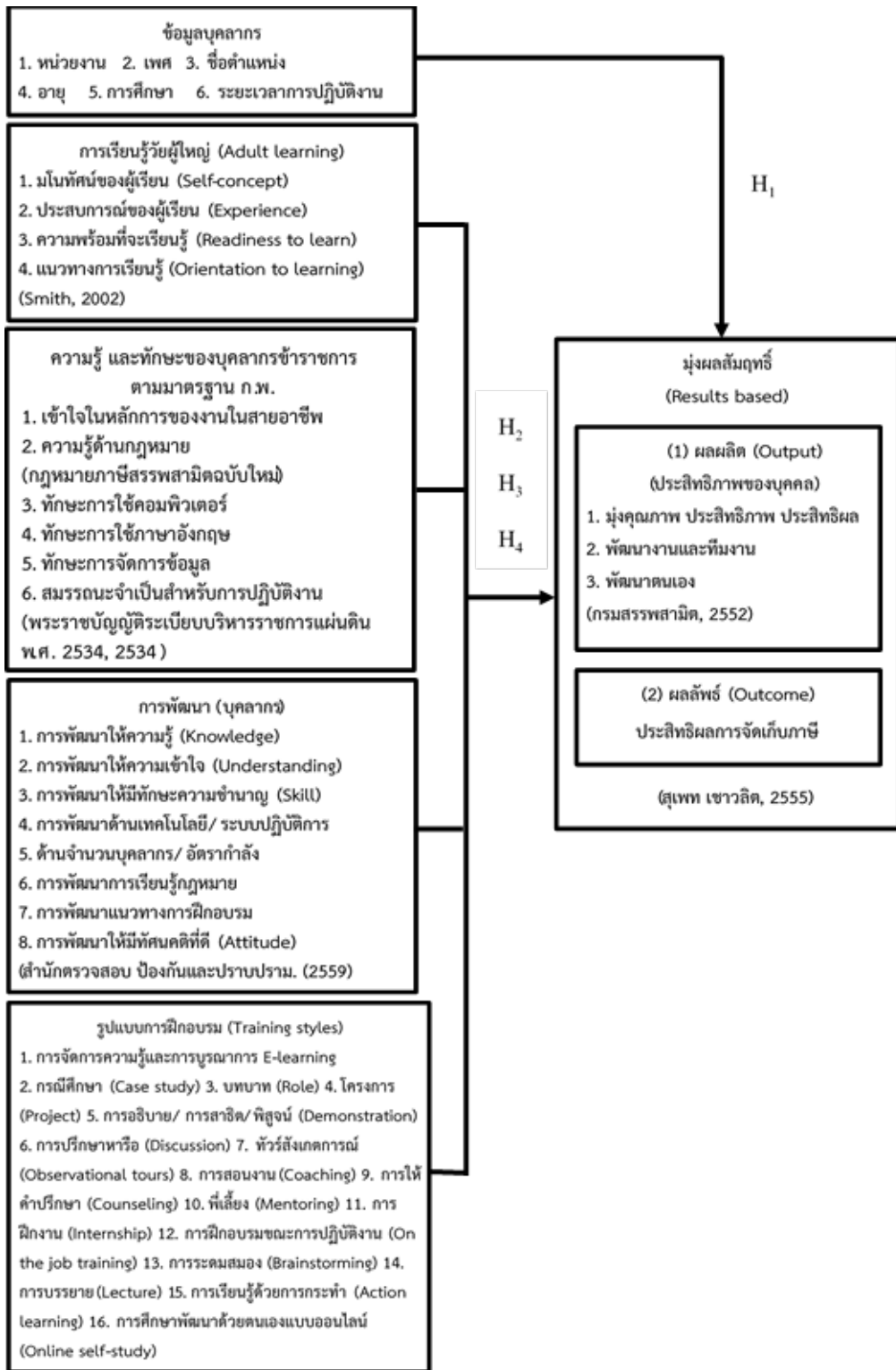
3) ขอบเขตเวลา การวิจัยนี้ทำการศึกษาภายใน พ.ศ. 2561 ถึง พ.ศ. 2562 รวมระยะเวลาในการเก็บ รวบรวมข้อมูลประมาณหนึ่งปี

4) ขอบเขตพื้นที่ ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้นว่าการวิจัยนี้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะของพนักงานในสังกัด กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลังเท่านั้น โดยกรมสรรพสามิตมีหน่วยงานกระจายทั่วประเทศแบ่งเป็น ในเขตพื้นที่ สำนักงานส่วนกลางกรมสรรพสามิตจำนวน 1 หน่วยงาน แบ่งออกเป็น 14 แผนก และสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1-10 จำนวน 97 หน่วยงาน กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ (ส่วนพัฒนาบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง, 2560)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้กระบวนการศึกษาในรูปแบบผสมผสานวิจัย (Mixed Method) ประกอบด้วยการเก็บ รวบรวมข้อมูลด้วยกระบวนการเชิงปริมาณ (Quantitative Method) และการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยกระบวนการ เชิงคุณภาพ (Qualitative Method) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องมากที่สุด โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยในแต่ละด้านดังนี้ การวิจัยเชิงปริมาณ

ดำเนินการวิจัยโดยมีประชากรได้แก่บุคลากรกรมสรรพสามิตทั้งหมด 3,216 คน ทำการเก็บข้อมูลได้ที่ จำนวน 400 ตัวอย่าง ตามระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 (ค่าความคลาดเคลื่อนของข้อมูลไม่เกินร้อยละ 5) (Ya- mane, 1967) จากนั้นนำจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ต้องการมากระจายสัดส่วนตามหน่วยงานทั้งหมดที่มีด้วยการ คำนวณทางสถิติเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมในการเลือกกลุ่มตัวอย่างและเพื่อป้องกันความผิดพลาดและความไม่ สมบูรณ์ของแบบสอบถามที่จะได้กลับมาวิจัยจึงได้เพิ่มจำนวนแบบสอบถามไปยังพื้นที่ต่างๆ ไปพื้นที่ละ 10% จึง ทำให้แบบสอบถามที่ได้กลับมามีความสมบูรณ์สูงสุด สำหรับการควบคุมคุณภาพให้แก่เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ ใน ครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยด้วยการออกแบบเครื่องมือให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบ แบบสอบถามด้วยตนเอง (Self-Administered Questionnaire) แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 6 ตอนประกอบด้วย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามปลายปิด (Close end question) ชนิดให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว ส่วนตอนที่ 2 - 6 ใช้แบบการจัดลำดับ Likert Type Scale เป็นการให้คำตอบ 5 ระดับคือ 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) 4 (เห็นด้วย) 3 (ไม่แน่ใจ) 2 (ไม่เห็นด้วย) 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) รวมทั้งสิ้น 86 ข้อ ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเชิงเนื้อหา (IOC) ด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ที่ระดับ 0.9975 หมายถึงแบบสอบถามมีความสมบูรณ์และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้ไปทำการทดลองใช้เพื่อตรวจสอบความระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจำนวน 40 ตัวอย่าง พบว่าค่า Cronbach's coefficient of alpha เท่ากับ 0.981 หมายถึงระดับที่ยอมรับได้ จึงสามารถนำไปใช้ได้นั่นเอง (Miller, 1994)

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณที่ถูกนำมาใช้ในครั้งนี้ ในเบื้องต้น นำแบบสอบถามที่ได้มาบันทึกข้อมูลลงโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS) จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาแบบแยกตัวแปร ได้แก่ การหาค่า ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นสูงขึ้นโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร (Multivariate Analysis of Variance : MANOVA) (กัลยา วิณิชย์บัญชา, 2552)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

เป้าหมายในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพก็เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการยืนยันผลการศึกษาร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Guest, Bunce & Johnson, 2006) โดยการศึกษาครั้งนี้ได้นำเอาวิธีการการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) มาใช้กับผู้ให้ข้อมูล (informants) จำนวน 17 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดเก็บภาชีสรรพสามิต แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ประเภทผู้บริหารระดับกรม จำนวน 6 คน 2) ผู้บริหารที่เป็นนักวิชาการ ประเภทผู้บริหาร และเป็นผู้บังคับบัญชาของกลุ่มที่ 3 จำนวน 5 คน และ 3) ผู้บริหารระดับกลาง ประเภทหัวหน้าควบคุมการปฏิบัติราชการของข้าราชการระดับชำนาญการและระดับปฏิบัติการ จำนวน 6 คน ดังนี้

เครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เจาะลึกแบบมีจุดความสนใจเฉพาะ (สุภาวงศ์ จันทวานิช, 2557) โดยมีข้อคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามแนวคิดที่ได้จากการรวบรวมเนื้อหาสำคัญจากการทบทวนวรรณกรรม ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) บุคลากรข้าราชการกรมสรรพสามิต มีจุดอ่อนที่ทำให้ภาชีสรรพสามิตจัดเก็บภาษีได้ตามเป้าหมายแต่ยังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพออย่างไร 2) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรข้าราชการกรมสรรพสามิตให้มีศักยภาพสูงขึ้นและสามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้ควรทำอะไร และ 3) แนวทางหรือแผนการพัฒนาบุคลากรข้าราชการกรมสรรพสามิตภายหลังพระราชบัญญัติภาชีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 มีผลบังคับใช้ไม่มีทิศทางการดำเนินงานอย่างไรในระยะเวลาเร่งด่วน 1 ปี 3 ปี และ 5 ปี ข้อคำถามสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพนี้ได้ถูกตรวจสอบคุณภาพเชิงเนื้อหา (IOC) และได้รับการรับรองจากผู้ทรงคุณวุฒิก่อนการนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) กระทบกับเนื้อหาตามที่ปรากฏ (Manifest content) ในเอกสาร ด้วยการวัดความถี่ของคำหรือข้อความในเอกสาร โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการจัดบันทึกมาทำดัชนีข้อมูล (Indexing) ทำรหัส (Coding) เพื่อจัดหมวดหมู่ข้อมูล และคำจำกัดความของดัชนีแต่ละตัวที่ใช้ และตัดสินใจในการใช้ดัชนีในการทำดัชนีผู้วิจัยทำเป็นตัวอักษรคำหรือประโยค จากนั้นสร้างบทสรุปและการพิสูจน์บทสรุป (สุภาวงศ์ จันทวานิช, 2556) ก่อนที่จะนำผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงปริมาณและผลของการวิจัยเชิงคุณภาพมาแสดงผลความสอดคล้องกันและตอบวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย

ตาราง 1 แสดงกลุ่มเป้าหมายสำหรับการสัมภาษณ์จากลีก

ลำดับที่	ผู้ให้ข้อมูล	วันสัมภาษณ์	เวลา(นาฬิกา)
S01	ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ ป้องกัน และปราบปราม	23-01-2561	09.30
S02	รองอธิบดีกรมสรรพสามิต	25-01-2561	14.00
S03	รองอธิบดีกรมสรรพสามิต	30-01-2561	14.00
S04	สรรพสามิตพื้นที่กาฬสินธุ์	19-02-2561	15.00
S05	สรรพสามิตพื้นที่ราชบุรี	13-04-2561	10.00
S06	สรรพสามิตพื้นที่สกลนคร	18-05-2561	13.00
S07	ประธานที่ปรึกษาและคณะกรรมการโรงงานยาสูบและอดีต ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบป้องกันและปราบปราม	12-01-2561	16.00
S08	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการตรวจสอบสรรพสามิต	29-01-2561	14.00
S09	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านวิชาการสรรพสามิต	30-1-2561	15.00
S10	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านวิชาการสรรพสามิต	01-02-2561	13.30
S11	ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย	8-03-2561	10.00
S12	ผู้อำนวยการส่วนบริหารงานฝึกอบรม	08-03-2561	11.00
S13	ผู้อำนวยการส่วนมาตรฐานและพัฒนากิจการเก็บภาษี 3	09-03-2561	11.00
S14	นักวิชาการสรรพสามิตชำนาญการพิเศษ	12-03-2561	10.00
S15	นักวิชาการสรรพสามิตชำนาญการ	15-03-2561	12.30
S16	ผู้อำนวยการส่วนมาตรฐานและพัฒนากิจการเก็บภาษี 2	04-04-2561	10.30
S17	ผู้อำนวยการส่วนมาตรฐานและพัฒนากิจการเก็บภาษี 4	23-03-2561	10.30

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรสำหรับการจัดเก็บภาษีรูปแบบใหม่ของกรมสรรพสามิตจากการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี ประกอบด้วย การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาที่ได้จะนำเสนอแยกตามประเภทของข้อมูลดังนี้

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกลุ่มเป้าหมายจำนวน 400 คน กระจายการเก็บข้อมูลครอบคลุมหน่วยงานของกรมสรรพสามิตทั่วประเทศประกอบตามลำดับดังนี้ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 63.5 รองลงมาได้แก่ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขาจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 31 สำนักงานส่วนกลาง 20 คนคิดเป็นร้อยละ 5 และ สำนักงานสรรพสามิตภาคจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ .5 โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 57.8 ในขณะที่เป็นชายคิดเป็นร้อยละ 42.2 ถือว่ามีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ในด้านอายุพบว่าส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 31.3 รองลงมาได้แก่ ช่วงอายุ 25-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 29 และช่วงอายุ 36-45 คิดเป็นร้อยละ 27.7 สำหรับกลุ่มที่น้อยที่สุดได้แก่ช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปีพบว่ามีเพียงร้อยละ 1.3

เท่านั้น ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 72 รองลงมาได้แก่ระดับปริญญาโท และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 14 และ 13.7 ตามลำดับ สำหรับปริญญาเอกมีเพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ .3 เท่านั้น

ในด้านการปฏิบัติงานในหน่วยงานกรมสรรพากรพบส่วนใหญ่ร้อยละ 54 อยู่ในแผนกอื่น ๆ ในขณะที่ ร้อยละ 31.8 เป็นนักวิชาการสรรพสามิต ตามมาด้วยนักตรวจสอบภาษี และ นักจัดการงานทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 7.7 และ 6.5 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่ทำงานมานานแล้วมากกว่า 25 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 28.5 รองลงมาได้แก่ 5-9 ปี 1-4 ปี และ 20-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.5 ร้อยละ 16.8 และร้อยละ 14 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้อัยผู้ใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.05) โดยมีระดับความคิดเห็นในด้านประสบการณ์ของผู้เรียน สูงสุดอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.10) รองลงมา คือ ด้านมโนทัศน์ของผู้เรียนอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.09) (ตารางที่ 2)

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ. โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.18) โดยมีระดับความคิดเห็นในด้านสมรรถนะจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานสูงสุด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.39) รองลงมา คือ ด้านความรู้ด้านกฎหมาย(กฎหมายภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่)อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.35) (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ด้านการเรียนรู้อัยผู้ใหญ่

ลำดับที่	การเรียนรู้อัยผู้ใหญ่	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1	มโนทัศน์ของผู้เรียน	4.09	0.52	มาก
2	ประสบการณ์ของผู้เรียน	4.10	0.62	มาก
3	ความพร้อมที่เรียนรู้	4.02	0.64	มาก
4	แนวทางการเรียนรู้	4.02	0.60	มาก
	รวม	4.05	0.60	มาก

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ.

ลำดับที่	ความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ.	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1	เข้าใจในหลักการของงานในสายอาชีพ	4.16	0.53	มาก
2	ความรู้ด้านกฎหมาย (กฎหมายภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่)	4.35	0.62	มาก
3	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	4.15	0.66	มาก
4	ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	4.02	0.67	มาก
5	ทักษะการคำนวณ	4.10	0.54	มาก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ลำดับที่	ความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการ ตามมาตรฐาน ก.พ.	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
6	ทักษะการจัดการข้อมูล	4.08	0.57	มาก
7	สมรรถนะจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	4.39	0.45	มาก
	รวม	4.18	0.58	มาก

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ด้านการพัฒนา(บุคลากร)

ลำดับที่	การพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1	การพัฒนาให้ความรู้	4.39	0.58	มาก
2	การพัฒนาให้ความเข้าใจ	4.37	0.56	มาก
3	การพัฒนาให้มีทักษะความชำนาญ	4.37	0.54	มาก
4	การพัฒนาด้านเทคโนโลยีหรือระบบปฏิบัติการ	4.33	0.58	มาก
5	ด้านจำนวนบุคลากรหรืออัตรากำลัง	3.93	0.87	มาก
6	การพัฒนาการเรียนรู้กฎหมาย (กฎหมายใหม่)	4.33	0.60	มาก
7	การพัฒนาแนวทางการฝึกอบรม	4.26	0.59	มาก
8	การพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดี	4.28	0.57	มาก
	รวม	4.28	0.61	มาก

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ด้านรูปแบบการฝึกอบรม

ลำดับที่	รูปแบบการฝึกอบรม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1	รูปแบบการฝึกอบรม 1:การจัดการความรู้และ การบูรณาการ E-learning	4.21	0.59	มาก
2	รูปแบบการฝึกอบรม 2:กรณีศึกษา (case study)	4.24	0.61	มาก
3	รูปแบบการฝึกอบรม 3:บทบาท (role)	4.16	0.64	มาก
4	รูปแบบการฝึกอบรม 4:โครงการ (project)	4.10	0.68	มาก
5	รูปแบบการฝึกอบรม 5:การอธิบาย/การสาธิต/ การพิสูจน์ (demonstration)	4.13	0.66	มาก
6	รูปแบบการฝึกอบรม 6:การปรึกษาหารือ (Discussion)	4.08	0.72	มาก
7	รูปแบบการฝึกอบรม 7:ทัวร์สังเกตการณ์ (observational tours)	4.19	0.66	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลำดับที่	รูปแบบการฝึกอบรม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
8	รูปแบบการฝึกอบรม 8:การสอนงาน (coaching)	4.23	0.60	มาก
9	รูปแบบการฝึกอบรม 9:การให้คำปรึกษา (counseling)	4.19	0.60	มาก
10	รูปแบบการฝึกอบรม 10:พี่เลี้ยง (mentoring)	4.17	0.65	มาก
11	รูปแบบการฝึกอบรม 11:การฝึกงาน (internship)	4.28	0.60	มาก
12	รูปแบบการฝึกอบรม 12:การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job Training)	4.24	0.60	มาก
13	รูปแบบการฝึกอบรม 13:การระดมสมอง (Brainstorming)	4.23	0.71	มาก
	รูปแบบการฝึกอบรม 14:การบรรยาย(Lecture)			
14	รูปแบบการฝึกอบรม 15:การเรียนรู้ด้วยการกระทำ (Active Learning)	4.17	0.63	มาก
15	รูปแบบการฝึกอบรม 16:การศึกษาพัฒนา	4.32	0.60	มาก
16	ด้วยตนเองแบบออนไลน์ (online self-study)	4.20	0.62	มาก
	รวม	4.28	0.61	มาก

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิต

ลำดับที่	ด้านผลผลิต	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1	มุ่งคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล	4.35	0.48	มาก
2	พัฒนางาน และ ทีมงาน	4.27	0.61	มาก
3	พัฒนาตนเอง	4.36	0.61	มาก
	รวม	4.33	0.57	มาก

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.28) โดยมีระดับความคิดเห็นในด้านการพัฒนาให้ความรู้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.39) รองลงมา คือด้านการพัฒนาให้ความเข้าใจอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.37) และการพัฒนาให้มีทักษะความชำนาญ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.37) (ตารางที่ 4)

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านรูปแบบการฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.20) โดยมีระดับความคิดเห็นในด้านรูปแบบการฝึกอบรม 15:การเรียนรู้ด้วยการกระทำ (Action Learning) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.32) รองลงมา คือรูปแบบการฝึกอบรม 11:ฝึกงาน (internship) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.28) (ตารางที่ 5)

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านผลผลิตโดยรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.33) โดยมีระดับความคิดเห็นในด้านพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.36) รองลงมา คือ ด้านมุ่งคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.35) (ตารางที่ 6)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ด้านผลลัพธ์

ลำดับที่	ด้านผลลัพธ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1	ประสิทธิผลการจัดเก็บภาษี	4.33	0.62	มาก
	รวม	4.33	0.62	

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ด้านการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่ความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ. การพัฒนา(บุคลากร) รูปแบบการฝึกอบรม ผลผลิต และผลลัพธ์

ลำดับที่	แนวทางการพัฒนาบุคลากร	ค่ากลาง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1	การเรียนรู้วัยผู้ใหญ่	4.05	0.60	มาก
2	ความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ.	4.18	0.58	มาก
3	การพัฒนาบุคลากร	4.28	0.61	มาก
4	รูปแบบการฝึกอบรม	4.20	0.63	มาก
5	ผลผลิต	4.33	0.57	มาก
6	ผลลัพธ์	4.33	0.62	มาก
	รวม	4.23	0.60	มาก

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านผลลัพธ์โดยรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.33) โดยมีระดับความคิดเห็นในด้านประสิทธิผลการจัดเก็บภาษีอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.33) (ตารางที่ 7)

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านแนวทางการพัฒนา (บุคลากร) โดยรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.23) โดยมีระดับความคิดเห็นในด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.33) และด้านผลผลิตอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.33)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อด้านผลผลิต (Output) และ ด้านผลลัพธ์ (Outcome) ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร (Multivariate Analysis of Variance : MANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 9 สรุปข้อมูลบุคลากรจากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร (MANOVA)

ข้อมูลบุคลากร	ส่งผลต่อผลผลิต	ส่งผลต่อผลลัพธ์	ค่าVariance Covariance Matrix	ความสัมพันธ์ผลผลิตและผลลัพธ์	ค่าเฉลี่ยมีผลต่อผลผลิตและผลลัพธ์	อิทธิพลต่อผลผลิต	อิทธิพลต่อผลลัพธ์
หน่วยงาน	สรรพสามิตภาค	สรรพสามิตภาค	ไม่แตกต่าง	สัมพันธ์	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง
เพศ	เพศหญิง	เพศหญิง	ไม่แตกต่าง	สัมพันธ์	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
ตำแหน่ง	นักตรวจสอบภาษี	นักวิชาการสรรพสามิต	แตกต่าง	สัมพันธ์	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
อายุ	25-35 ปี	ต่ำกว่า 25 ปี	ไม่แตกต่าง	สัมพันธ์	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
การศึกษา	ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ไม่แตกต่าง	สัมพันธ์	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	1-4 ปีและ 5-9 ปี	1-4 ปี	ไม่แตกต่าง	สัมพันธ์	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง	แตกต่าง

ผลการศึกษาที่ได้จากตารางที่ 9 พบว่า (1) ข้อมูลบุคลากรที่ส่งผลต่อผลผลิต (Output) คือ หน่วยงานของสำนักงานสรรพสามิตภาค ที่เป็นเพศหญิง ตำแหน่งนักตรวจสอบภาษี อายุระหว่าง 25-35 ปี ระดับการศึกษาาระดับปริญญาตรี ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ในช่วง 1-4 ปี และ 5-9 ปี (2) ข้อมูลบุคลากรที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ (Outcome) คือ หน่วยงานของสำนักงานสรรพสามิตภาค ที่เป็นเพศหญิง ตำแหน่งนักวิชาการสรรพสามิต อายุต่ำกว่า 25 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ในช่วง 1-4 ปี (3) ค่าเฉลี่ยของหน่วยงาน เพศ ตำแหน่ง อายุ การศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ที่ต่างกันมีผลทำให้ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่แตกต่างกันและ (4) ประเภทของหน่วยงานมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ ประเภทของเพศมีอิทธิพลต่อผลผลิต และ ช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อผลผลิตและผลลัพธ์

ในด้านการวิเคราะห์อิทธิพลด้านการเรียนรู้ผู้ใหญ่ ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ. ด้านการพัฒนา (บุคลากร) ด้านรูปแบบการฝึกอบรม กับ ผลผลิต ผลลัพธ์ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ แบบ Enter ดังนี้

จากตารางที่ 10 พบว่า อิทธิพลด้านการเรียนรู้ผู้ใหญ่ ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ. ด้านการพัฒนา(บุคลากร) ด้านรูปแบบการฝึกอบรม กับ ผลผลิต (Output) ของกลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงด้วยสมการที่ 1 ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.447 + 0.015X_1 + 0.068X_2 + 0.182X_3 + 0.277X_4 \text{ -----(1)}$$

เมื่อ; \hat{Y} = ผลผลิต (Output)

X_1 = ด้านการเรียนรู้ผู้ใหญ่

X_2 = ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ.

X_3 = ด้านการพัฒนาบุคลากร

X_4 = ด้านรูปแบบการฝึกอบรม

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระด้านการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการ ตามมาตรฐาน ก.พ. ด้านการพัฒนา(บุคลากร) ด้านรูปแบบการฝึกอบรม ที่มีอิทธิพล กับตัวแปรตามด้าน ผลผลิต (Out-put) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงพหุ

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics VIF
	B	Std. Error				
ค่าคงที่	0.4470	0.2140		2.0680	0.0370	
ด้านการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่	0.0150	0.0140	0.0460	1.0810	0.2800	1.357
ด้านความรู้และทักษะของบุคลากร ข้าราชการตาม มาตรฐาน ก.พ.	0.0680	0.0190	0.1890	3.5860	0.0000*	2.089
ด้านการพัฒนา (บุคลากร)	0.1820	0.0330	0.3120	5.4700	0.0000*	2.445
ด้านรูปแบบการฝึกอบรม	0.2770	0.0590	0.2530	4.6740	0.0000*	2.192

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระด้านการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่ ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการ ตามมาตรฐาน ก.พ. ด้านการพัฒนา(บุคลากร) ด้านรูปแบบการฝึกอบรม ที่มีอิทธิพล กับ ตัวแปรตามด้าน ผลลัพธ์ (Out-come) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงพหุคูณ

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics VIF
	B	Std. Error				
ค่าคงที่	-0.142	0.328		-0.433	0.665	
ด้านการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่	0.026	0.021	0.046	1.198	0.232	1.357
ด้านความรู้และทักษะของบุคลากร ข้าราชการตาม มาตรฐาน ก.พ.	0.117	0.029	0.189	4.050	0.000*	2.089
ด้านการพัฒนา (บุคลากร)	0.215	0.051	0.312	4.212	0.000*	2.445
ด้านรูปแบบการฝึกอบรม	0.147	0.091	0.253	1.618	0.106	2.192

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่า อิทธิพลด้านการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ. ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านรูปแบบการฝึกอบรม กับ ผลลัพธ์ (Outcome) สามารถแสดงด้วยสมการที่ 2 ดังนี้

$$\hat{Y} = -0.142 + 0.026X_1 + 0.117X_2 + 0.215X_3 + 0.147X_4 \text{ -----(2)}$$

เมื่อ; \hat{Y} = ผลลัพธ์ (Outcome)

X_1 = ด้านการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่

X_2 = ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ.

X_3 = ด้านการพัฒนาบุคลากร

X_4 = ด้านรูปแบบการฝึกอบรม

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระด้านการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่ ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ. ด้านการพัฒนา(บุคลากร) ด้านรูปแบบการฝึกอบรมที่มีอิทธิพล กับ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงพหุคูณ

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics VIF
	B	Std. Error				
ค่าคงที่	-0.152	0.214		0.631	0.528	
ด้านการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่	0.020	0.016	0.057	1.294	0.196	1.357
ด้านความรู้และทักษะของบุคลากร ข้าราชการตาม มาตรฐาน ก.พ.	0.092	0.021	0.236	4.345	0.000*	2.089
ด้านการพัฒนา (บุคลากร)	0.198	0.037	0.310	5.291	0.000*	2.445
ด้านรูปแบบการฝึกอบรม	0.212	0.067	0.176	3.173	0.002*	2.192

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่า อิทธิพลด้านการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่ ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ. ด้านการพัฒนา(บุคลากร) ด้านรูปแบบการฝึกอบรม กับ มุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถแสดงผลด้วยสมการที่ 3 ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.152 + 0.020X_1 + 0.092X_2 + 0.196X_3 + 0.212X_4 \text{ -----(3)}$$

เมื่อ; \hat{Y} = ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

X_1 = ด้านการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่

X_2 = ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ.

X3 = ด้านการพัฒนา (บุคลากร)

X4 = ด้านรูปแบบการฝึกอบรม

สรุปสมการในรูปคะแนนดิบ :

สมการที่ 1 ผลผลิต = $0.447 + (0.015 \times \text{ด้านการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่}) + (0.068 \times \text{ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ.}) + (0.182 \times \text{ด้านการพัฒนา (บุคลากร)}) + (0.277 \times \text{ด้านรูปแบบการฝึกอบรม})$

สมการที่ 2 ผลลัพธ์ = $-0.142 + (0.026 \times \text{ด้านการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่}) + (0.117 \times \text{ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ.}) + (0.215 \times \text{ด้านการพัฒนา (บุคลากร)}) + (0.147 \times \text{ด้านรูปแบบการฝึกอบรม})$

สมการที่ 3 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ = $0.152 + (0.020 \times \text{ด้านการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่}) + (0.092 \times \text{ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ.}) + (0.196 \times \text{ด้านการพัฒนา (บุคลากร)}) + (0.212 \times \text{ด้านรูปแบบการฝึกอบรม})$

สรุปสมการในรูปมาตรฐาน :

สมการที่ 1 ผลผลิต = $(0.046 \times \text{ด้านการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่}) + (0.189 \times \text{ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ.}) + (0.312 \times \text{ด้านการพัฒนา (บุคลากร)}) + (0.253 \times \text{ด้านรูปแบบการฝึกอบรม})$

สมการที่ 2 ผลลัพธ์ = $(0.046 \times \text{ด้านการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่}) + (0.189 \times \text{ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ.}) + (0.312 \times \text{ด้านการพัฒนา (บุคลากร)}) + (0.253 \times \text{ด้านรูปแบบการฝึกอบรม})$

สมการที่ 3 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ = $(0.057 \times \text{ด้านการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่}) + (0.236 \times \text{ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ.}) + (0.310 \times \text{ด้านการพัฒนา (บุคลากร)}) + (0.176 \times \text{ด้านรูปแบบการฝึกอบรม})$

จากการสรุปสมการในรูปคะแนนดิบนำมาสรุปสมการในรูปมาตรฐานทำให้มองเห็นว่าความหมายสัญลักษณ์ด้านหน้าค่าคงที่(ค่าBeta)ที่มีค่าบวก และ ค่าลบไม่มีผลทำให้ผลที่ได้ไม่แตกต่างกับ Conceptual Framework และเหมือนกับงานการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาโดยที่สัญลักษณ์ด้านหน้าค่าคงที่(ค่าBeta) มีค่าเป็นลบในสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและเมื่อเปลี่ยนรูปเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานค่าคงที่ (ค่า Beta) ก็ไม่ปรากฏในสมการในรูปมาตรฐานแต่อย่างใด ดังนั้นสัญลักษณ์ด้านหน้าค่าคงที่(ค่าBeta) มีค่าเป็นลบ ไม่มีผลกับ Conceptual Framework

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้บริหารระดับสูงประเภทผู้บริหารระดับกรม ผู้บริหารที่เป็นนักวิชาการประเภทผู้บริหารและเป็นผู้บังคับบัญชาของกลุ่ม และผู้บริหารระดับกลาง ประเภทหัวหน้าควบคุมการปฏิบัติราชการของข้าราชการระดับชำนาญการและระดับปฏิบัติการ โดยมีข้อคำถามในการสัมภาษณ์ประกอบด้วย 1) บุคลากรมีจุดอ่อนที่ทำให้การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตได้ตามเป้าหมายแต่ยังขาดประสิทธิภาพในด้านความรู้ความชำนาญ ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ด้านจำนวนบุคลากร ด้านการเรียนรู้กฎหมาย ด้านวิธีการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร 2) การสร้างบุคลากรให้มีความสามารถในการแข่งขัน โดยมีลักษณะที่มีความรู้ด้านธุรกิจและวิชาการ ความรู้ด้านวัฒนธรรมของผู้ประกอบการ ด้านข้อมูลข่าวสารของธุรกิจระหว่างประเทศ ธุรกิจนำเข้าและส่งออกสินค้านอกกราอาณาจักร ด้านกฎหมายระหว่างประเทศ และทักษะด้านตัวเลข ด้านภาษาต่างประเทศ ภาษากลุ่มประเทศอาเซียน ด้านการใช้คอมพิวเตอร์ในระดับบุคคล ระดับองค์กรระดับประเทศ และ 3) คำแนะนำในการสร้างและพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติราชการเมื่อพระราชบัญญัติ ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 มีผลบังคับใช้ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะเวลาแต่ละช่วงเวลาเร่งด่วน ระยะเวลา 1 ปี ระยะเวลา 3 ปี และระยะเวลา 5 ปี ควรพัฒนาอย่างไร การสัมภาษณ์ดำเนินการวิเคราะห์แบบแยกกลุ่ม เพื่อให้

สามารถวิเคราะห์มุมมองและความคิดเห็นที่แตกต่างกันของกลุ่มเป้าหมายทั้ง 3 กลุ่มได้ ทั้งนี้โดยนำเอาข้อมูลการสัมภาษณ์มาจัดทำความถี่ของกลุ่มคำ จัดทำดัชนีข้อมูล ด้วยการจัดหมวดหมู่จากประเด็นที่เกิดขึ้นจริง จากนั้นนำมาสร้างบทสรุป และนำบทสรุปมาวิเคราะห์ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพดังนี้

จากตารางที่ 13 จากการสัมภาษณ์ทำให้สามารถกำหนดรหัสกลุ่มคำสำคัญได้ 6 กลุ่มด้วยกัน ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้และความชำนาญในอาชีพ 2) ด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศ 3) ด้านจำนวนบุคลากรไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน 4) ด้านการเรียนรู้กฎหมายใหม่และระเบียบที่เปลี่ยนแปลง 5) ด้านการฝึกอบรมและ 6) ด้านการพัฒนาตนเอง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มุ่งสัมฤทธิ์ผล โดยสามารถสรุปค่าความถี่และร้อยละความซ้ำกันของความคิดเห็นได้ว่า “การฝึกอบรมที่ไม่ต่อเนื่อง” เป็นปัญหาสำคัญเป็นอันดับหนึ่งรองลงมาได้แก่ “การพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์”

“ผมคิดว่าการทำงาน ถ้าจะทำให้ดีขึ้นมันควรมีระบบการฝึกอบรม ซึ่งกรมสรรพสามิตส่วนใหญ่จะขาดการอบรมในระหว่างทำงาน ไม่เหมือนกับรุ่นก่อน ๆ ที่เข้ามาทำงานใหม่ ๆ ระบบการอบรมที่เน้นหัวหน้างานจะสอนงานในปัจจุบันนี้การทำงานมันทำคนเดียวทุกอย่าง การทำงานการแก้ไขงานมีน้อยกว่าแต่ก่อนมาก งานก็ออกมาอาจจะไม่ดีเท่าที่ควร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ S-01, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2561)

ตารางที่ 13 การสรุปผลการสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์สาเหตุแห่งจุดอ่อนของบุคลากรกรมสรรพสามิต

ประเด็น/รหัสผู้ให้ข้อมูล (S)	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	รวม	(%)
1. ความรู้ ความชำนาญในอาชีพ		•	•		•	•	•	•		•		•	•		•	•	•	12	70.59
2. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศ		•			•		•	•	•				•	•	•		•	10	58.82
3. จำนวนบุคลากรไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน		•	•	•	•	•	•		•		•	•	•		•		•	12	70.59
4. การเรียนรู้กฎหมายใหม่และระเบียบที่เปลี่ยนแปลง		•			•	•		•	•	•	•		•	•	•			10	58.82
5. การฝึกอบรม	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	16	94.12
6. พัฒนาตนเอง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมุ่งสัมฤทธิ์ผล	•		•	•	•	•		•	•	•	•			•	•	•	•	13	76.47

ตารางที่ 14 การสรุปผลการสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการสร้างบุคลากรให้มีความสามารถในการแข่งขัน

ประเด็น/รหัสผู้ให้ ข้อมูล (S)	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	รวม	(%)
1. สร้างบุคลากรให้มีความรู้ด้านธุรกิจและวิชาการ		•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	15	88.24
2. สร้างบุคลากรให้มีความรู้ด้านวัฒนธรรมของผู้ประกอบการ		•					•	•		•					•			5	29.41
3. สร้างบุคลากรให้มีความรู้ด้านข้อมูลข่าวสารของธุรกิจระหว่างประเทศ ธุรกิจนำเข้าและการส่งออกสินค้า	•	•				•	•	•	•	•	•	•	•	•				11	64.71
4. สร้างบุคลากรให้มีความรู้ด้านกฎหมายระหว่างประเทศ		•				•	•		•	•	•							6	35.30
5. สร้างบุคลากรให้มีความรู้ด้านทักษะตัวเลข					•	•	•	•	•			•	•	•	•		•	10	58.82
6. สร้างบุคลากรให้มีความรู้ด้านทักษะภาษาอังกฤษ	•	•			•	•		•	•	•	•	•	•	•	•			12	70.59
7. สร้างบุคลากรให้มีความรู้ด้านทักษะการใช้คอมพิวเตอร์		•	•	•	•	•			•	•		•	•				•	10	58.82

“การอบรมไม่ต่อเนื่อง อบรมเสร็จก็จบเลย ไม่มีการติดตามวัดผลอย่างต่อเนื่องอบรมแล้วก็จบไป” (ผู้ให้สัมภาษณ์ S-02, สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2561)

ตารางที่ 14 จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทำให้สามารถจัดกลุ่มคำสำคัญที่พบได้ 7 ประเด็นประกอบด้วย 1) สร้างบุคลากรให้มีความรู้ด้านธุรกิจและวิชาการ 2) สร้างบุคลากรให้มีความรู้ด้านวัฒนธรรมของผู้ประกอบการ 3) สร้างบุคลากรให้มีความรู้ด้านข้อมูลข่าวสารของธุรกิจระหว่างประเทศ ธุรกิจนำเข้าและการส่งออกสินค้า 4) สร้างบุคลากรให้มีความรู้ด้านกฎหมายระหว่างประเทศ 5) สร้างบุคลากรให้มีความรู้ด้านทักษะตัวเลข 6) สร้างบุคลากรให้มีความรู้ด้านทักษะภาษาอังกฤษ และ 7) สร้างบุคลากรให้มีความรู้ด้านทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ โดยผลการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นในด้านการสร้างบุคลากรให้มีความสามารถในการแข่งขันโดย

ส่วนใหญ่เห็นว่าต้องให้ความสำคัญในด้านการสร้างบุคลากรให้มีความรู้ด้านธุรกิจและวิชาการมีอัตราส่วนถึงร้อยละ 88.24 และรองลงมาได้แก่ การสร้างบุคลากรให้มีความรู้ด้านทักษะภาษาอังกฤษ อัตราส่วนร้อยละ 70.59 สำหรับในด้านข้อมูลข่าวสารของธุรกิจระหว่างประเทศธุรกิจนำเข้าและการส่งออก ก็เป็นอีกประเด็นที่ทุกฝ่ายให้ความสำคัญพบว่าอัตราส่วนถึงร้อยละ 64.71

“*ความรู้ด้านธุรกิจและวิชาการ ความรู้ด้านวัฒนธรรมของผู้ประกอบการ และทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ในระดับบุคคล/ องค์กร/ ประเทศ ต้องให้ข้าราชการระดับผู้อำนวยการต่าง ๆ และข้าราชการระดับชำนาญการที่มีความเชี่ยวชาญในด้านธุรกิจและด้านวิชาการในสินค้าที่ตนเองเชี่ยวชาญและจัดการทำการถ่ายทอดความรู้ จากตัวบุคคลไปสู่การสร้างบุคคลที่ไม่มีองค์ความรู้ ด้วยการฝึกอบรม และนำไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ*” (ผู้ให้สัมภาษณ์ S-04, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

จากตารางที่ 15 ในด้านคำแนะนำในการสร้างและพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติราชการเมื่อพระราชบัญญัติ ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 มีผลบังคับใช้ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะเวลาแต่ละช่วงเวลาเร่งด่วน ระยะเวลา 1 ปี ระยะเวลา 3 ปี และระยะเวลา 5 ปี ผลจากการสัมภาษณ์ทำให้ได้กลุ่มคำสำคัญที่สอดคล้องกัน 4 ประเด็น ประกอบด้วย 1) ความเร่งด่วนในการฝึกอบรมบุคลากร การจัดหาวิทยากรบรรยายเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหาในทางปฏิบัติสอดคล้องกับกฎหมายภาษีสรรพสามิตฉบับใหม่ 2) ต้องสร้างให้บุคลากรมีความรู้ด้านกฎหมาย และนำไปปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน 3) บุคลากรได้รับการทดสอบวัดความรู้ด้านกฎหมายใหม่และรับการประเมินวัดผล และบุคลากรต้องมีความรู้พร้อมถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรรุ่นหลัง และ 4) บุคลากรต้องสามารถปฏิบัติงานพร้อมและภายใต้กฎหมายภาษีสรรพสามิตฉบับใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลจากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด ให้ความสำคัญกับ ความเร่งด่วนในการฝึกอบรมบุคลากร การจัดหาวิทยากรบรรยายเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหาในทางปฏิบัติสอดคล้องกับกฎหมายภาษีสรรพสามิตฉบับใหม่ มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านบุคลากรต้องสามารถปฏิบัติงานพร้อมและภายใต้กฎหมายภาษีสรรพสามิตฉบับใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยความเร่งด่วนในการพัฒนาพบว่า

ระยะเวลาเร่งด่วน ควรฝึกอบรมเฉพาะในส่วนที่เปลี่ยนแปลง ส่งวิทยากรไปบรรยายถึงที่พื้นที่หน่วยจัดเก็บ และตั้งศูนย์เฉพาะกิจ จัดโครงการให้บุคลากรสอบเพื่อเป็นตัวชี้วัด ต้องมีการฝึกอบรมเฉพาะส่วน เฉพาะงานตามส่วนงานต่าง ๆ มีการฝึกอบรมอย่างเร่งด่วน เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายใหม่ ผู้เชี่ยวชาญด้านจัดเก็บภาษี และด้านปราบปราม มาบรรยายเพื่อสร้างบุคลากรได้รับองค์ความรู้กฎหมายใหม่อย่างเป็นระบบ เป็นต้น ระยะเวลา 1 ปี ควรเน้นการให้ความรู้ด้านพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 เมื่อมีผลบังคับใช้แล้วมีปัญหาในทางปฏิบัติ ต้องหาวิธีแก้ไขใหม่ ปัญหาต่าง ๆ จัดการสอบวัดระดับความรู้ นำผลการประเมินกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ ไปเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนจัดทำทั่วทั้งองค์กร เริ่มฝึกอบรมเนื้อหาทั้งหมดอย่างละเอียด โดยการจัดการบรรยาย ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ของบุคลากรด้านกฎหมายใหม่ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องพร้อมกับปรับการทำงานจากปัญหาที่เกิดขึ้นตามหน่วยจัดเก็บ จนปัญหาเริ่มหมดไป เพื่อกำจัดปัญหาที่เกิดขึ้น พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 มีรายละเอียดมากมายที่คาดไม่ถึง และมองไม่เห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้น และจำเป็นต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แก้ไขให้บรรลุอย่างเป็นรูปธรรม จัดฝึก อบรมด้านวิชาการเชิงปฏิบัติการเฉพาะสินค้า เน้นการปฏิบัติ แก้ไขปัญหากฎหมายระยะสั้น 3-5 วัน

ระยะเวลา 3 ปี บุคลากรเริ่มมีความรู้เพิ่มขึ้นจากผลการประเมินจากระยะเวลา 1 ปี นำไปเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนจัดทำทั่วทั้งองค์กร วางแผน อัตรากำลังของบุคลากรคงต้องมีพนักงานราชการเพิ่มขึ้นมาใหม่ ทบทวนในระยะ 1 ปี เพื่อแก้ไขปรับปรุงทบทวน การทดสอบความรู้กับบุคลากรข้าราชการ และเมื่อเหตุการณ์ เปลี่ยนกฎหมายเปลี่ยนให้ทันสมัยมาทบทวน กฎหมายภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 พัฒนาโดยใช้ผลการ

ตารางที่ 15 การสรุปผลการสัมภาษณ์ตามประเด็นผู้ให้สัมภาษณ์ 3 กลุ่ม ข้อ 3

ประเด็น/รหัสผู้ให้ ข้อมูล (S)	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	รวม	(%)
1. ความเร่งด่วนในการฝึกอบรมบุคลากรการจัดหาวิทยากรบรรยาย เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหาในทางปฏิบัติสอดคล้องกับกฎหมายวิชาชีพสรพสามิตฉบับใหม่	17	100
2. ต้องสร้างให้บุคลากรมีความรู้กฎหมายและนำไปปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน		8	47.06
3. บุคลากรได้รับการทดสอบวัดความรู้ด้านกฎหมายใหม่และรับการประเมินวัดผลบุคลากรมีองค์ความรู้พร้อมถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรรุ่นหลัง		12	70.59
4. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานพร้อมและภายใต้กฎหมายวิชาชีพสรพสามิตฉบับใหม่อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล มุ่งผลสัมฤทธิ์		14	82.35

ประเมินระยะเวลา 1 ปี ในส่วนของเทคโนโลยีเริ่มเปลี่ยนแปลง ทบทวนความรู้ความสามารถว่าทุกคนเข้าใจการปฏิบัติงาน มีการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อย ทบทวน ปรับปรุงแก้ไข สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มีการหมุนเวียนงาน เพื่อสร้างการตื่นตัวและกระตุ้นการพัฒนาตนเอง เพิ่มเติมองค์ความรู้ใหม่ให้มีประสิทธิภาพ พร้อมใช้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ระยะเวลา 5 ปี บุคลากรมีความรู้และแนวทางปฏิบัติ นำผลการปฏิบัติมาประเมินเป็นมาตรฐาน กำหนดแผนแต่ละบุคคล แต่ละภาค มีการจูงใจด้วยการให้รางวัล และต้องเปลี่ยนกลุ่มที่เคยได้รับรางวัลแล้วหรือเลื่อนระดับ

ให้นำระบบหมุนเวียนงานมาใช้ ควรทบทวนระยะเวลา 3 ปี เพื่อแก้ไข ปรับปรุงพัฒนาการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต ตาม พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ ก็จะกลับไปสู่ ระยะเร่งด่วนอีกครั้ง จัดฝึกอบรมกับบุคลากรระดับปฏิบัติงาน และหัวหน้างานที่มาปฏิบัติใหม่ ให้ครบวงจร สร้างการพัฒนาตนเองจนเกิดความชำนาญ มีการถ่ายทอดให้กับบุคลากรรุ่นหลังต่อไป ทุกคนปฏิบัติงานจริง จนมีความรู้ความสามารถเสริมสร้างความรู้ขั้นสูงมากขึ้น เป็นต้น

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ ที่ได้จากตัวแปรอิสระด้านการเรียนรู้ผู้ใหญ่ ซึ่งประกอบไปด้วย มโนทัศน์ของผู้เรียน (Self-concept) ประสบการณ์ของผู้เรียน (Experience) ความพร้อมที่จะเรียนรู้ (Readiness to learn) และแนวทางการเรียนรู้ (Orientation to learning) มีความคิดเห็นเฉลี่ย 4.05 หรือร้อยละ 81.00 สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ได้คำสัมภาษณ์ เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูล 17 ท่าน คือ “บุคลากรต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศ” และมีความถี่ 10 คน หรือร้อยละ 58.82

ผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ที่ได้จากตัวแปรอิสระด้านความรู้และทักษะของบุคลากร ข้าราชการตามมาตรฐาน ก.พ. มีความคิดเห็นเฉลี่ย 4.18 หรือร้อยละ 83.60 สอดคล้องกับ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากบทสัมภาษณ์ เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูล 17 ท่าน คือ “บุคลากรปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายใหม่” มีความถี่ 14 คน หรือร้อยละ 82.75 และมีความถี่ 10 คน “สร้างบุคลากรให้มีทักษะภาษาอังกฤษ” มีความถี่ 12 คน หรือร้อยละ 70.53

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ที่ได้จากตัวแปรอิสระด้านการพัฒนาบุคลากร มีความคิดเห็นเฉลี่ย 4.28 หรือร้อยละ 85.60 สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูล 17 ท่าน คือ “บุคลากรต้องมีการพัฒนาให้มีความรู้ด้านธุรกิจและวิชาการ” และ “บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง” มีความถี่ 15 คน หรือร้อยละ 88.24 และมีความถี่ 13 คน หรือร้อยละ 76.47 ตามลำดับ

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ที่ได้จากตัวแปรอิสระด้านรูปแบบการฝึกอบรม มีความคิดเห็นเฉลี่ย 4.42 หรือร้อยละ 84.00 สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูล 17 ท่าน คือ “บุคลากรต้องได้รับการฝึกอบรม เช่น บรรยาย สอนงาน การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน” มีความถี่ 16 คน หรือร้อยละ 94.12 และ “ฝึกอบรมอย่างเร่งด่วน นำวิทยากรมาบรรยาย” มีความถี่ 17 คน หรือร้อยละ 100

อภิปรายผลการวิจัย

การเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Adult learning) เป็นการเรียนรู้ของบุคคลที่มีความซับซ้อนมากกว่าวัยเด็ก ส่วนใหญ่เป็นวัยทำงาน และต้องมีความรับผิดชอบสูงในเรื่องส่วนตัวและสังคม มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีวุฒิภาวะทางกายและทางอารมณ์สูง และความมีประสบการณ์มากกว่าวัยเด็ก เหล่านี้ เป็นลักษณะเด่นของวัยผู้ใหญ่ ซึ่งได้สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Smith, 2002) ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ใหญ่นั้นต้องมีลักษณะ 4 ประการ คือ มโนทัศน์ของผู้เรียน ประสบการณ์ของผู้เรียน ความพร้อมที่จะเรียนรู้ และแนวทางการเรียนรู้ และสอดคล้องกับ Salleh et al. (2015) การเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต วัยผู้ใหญ่ต้องมีประสบการณ์ของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Salavastu (2014) ว่าการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นแบบการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ และสอดคล้องกับการใช้ประสบการณ์ในการเรียนรู้ผู้ใหญ่ของ Kolb และสอดคล้องกับรูปแบบของ Jarvis การเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างองค์ความรู้มากกว่าการให้ความหมายกับประสบการณ์ ซึ่งในการเรียนรู้เชิงประสบการณ์นี้เพื่อการพัฒนาวิชาชีพของข้าราชการพลเรือนสอดคล้องกับ Dobos (2014) ส่วนมโนทัศน์ของผู้เรียน (Self-concept) หรือแนวคิดของคน (Person concept) เป็นส่วน

ประกอบของการเรียนรู้ผู้ใหญ่ สอดคล้องกับ Birney (2012) ถึงความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ผู้ใหญ่กับความรู้อ และประสบการณ์ที่มีในตนเอง

ความรู้และทักษะของบุคลากร บุคลากรในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรข้าราชการสังกัดกรมสรรพสามิต ซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลโดย คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในเรื่องของความรู้และทักษะที่ข้าราชการพลเรือนต้องมีในตัวบุคคล ประกอบด้วย ความรู้พื้นฐานในสายงานอาชีพ ความรู้ด้านกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติราชการ ทักษะที่นำไปเสริมความรู้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะด้านตัวเลข ไม่ใช่เป็นเพียงการคำนวณเท่านั้น ต้องนำตัวเลขมาคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับภาษีสรรพสามิตได้ด้วย ทักษะการจัดการข้อมูล และสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความรู้และทักษะของบุคลากรข้าราชการกรมสรรพสามิตตามมาตรฐานและ แนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และความรู้ ทักษะที่พร้อมในสภาพการณ์ที่มีการแข่งขันสูง ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ความรู้และทักษะของบุคลากรนั้นสอดคล้องกับ Judrups (2015) สมรรถนะเป็นเกณฑ์การประเมินแบบครบวงจร และการจัดการองค์ความรู้และการบูรณาการการเรียนรู้ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับ Úbeda-García (2018) ความยืดหยุ่นของทรัพยากรมนุษย์ ความสัมพันธ์ระหว่างระบบงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในส่วนของความรู้และทักษะ สอดคล้องกับ Knan (2018) ได้กล่าวว่า ต้องการเพิ่มผลผลิตและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันจากกิจกรรมที่ให้มีมูลค่าสูงขึ้น ความสำคัญ คือ ความรู้ที่ชำนาญ หรือเป็นทักษะที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี ซึ่งความรู้และทักษะต้องได้รับการพัฒนาให้ทันสมัย สอดคล้องกับ Laar (2017) นวัตกรรมเริ่มต้นด้วยคน ความสามารถด้านดิจิทัลรวมเข้ากับ 21st Century ทักษะในยุคศตวรรษที่ 21 กับทักษะดิจิทัล มีมิติแนวคิดและองค์ประกอบการปฏิบัติงานหลักที่มุ่งไปที่ผู้ปฏิบัติงานด้วยการใช้ความรู้ และทักษะดังกล่าว

การพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพสามิตนั้นข้าราชการที่ได้ปฏิบัติราชการภายใต้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมสรรพสามิต อาจมีนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรไปไม่ทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากกรมสรรพสามิตมีพื้นที่ในการดูแลมาก หน่วยงานราชการส่วนกลางหรือหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค อาจเกิดปัญหาบางประเภทที่เข้าไปขัดขวางการปฏิบัติราชการทำให้ประสิทธิภาพบางเรื่องลดลง ประกอบกับกรมสรรพสามิตเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายครั้งใหญ่ กรมสรรพสามิตต้องดำเนินการกิจด้านรายได้ด้วยการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตภายใต้กฎหมายภาษีสรรพสามิตฉบับใหม่ คือ พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ส่งผลให้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการลดลงอย่างมีสาเหตุ โดยผู้วิจัยจัดทำข้อคำถามเพื่อค้นหาปัญหาและเหตุของปัญหา จัดส่งข้อคำถามกระจายไปในวงกว้างทั่วประเทศ คือ สำนักงานสรรพสามิตภาคที่1-10 ซึ่งดูแลพื้นที่ความรับผิดชอบครอบคลุม ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ ภาคใต้ ซึ่งได้ค้นพบปัญหา ดังนี้ 1) ปัญหาด้านบุคลากรที่ไม่มีความรู้ ความชำนาญเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 2) ปัญหาด้านเทคโนโลยี 3) ปัญหาด้านจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 4) ปัญหาด้านบุคลากรมีความรู้ด้านกฎหมายใหม่ ไม่ครบถ้วน 5) ปัญหาการฝึกอบรม รูปแบบการฝึกอบรม หรือวิธีการฝึกอบรม เช่น การบรรยาย การศึกษาดูงาน การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง ซึ่งสอดคล้องกับการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้รูปแบบการฝึกอบรมหรือวิธีการฝึกอบรม 16 รูปแบบ สอดคล้องกับ Jaworski (2018) การฝึกอบรมในองค์กรการบริการให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความสม่ำเสมอในการทำงานมากขึ้น ความพึงพอใจในระดับสูงของผู้ใช้บริการ และสอดคล้องกับ Cascio (2019) การจัดการฝึกอบรมเป็นแบบไดนามิก ความต้องการที่เพิ่มขึ้นสำหรับการพัฒนาส่วนบุคคลและวิชาชีพ ผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ พบว่า การวิจัยนี้จะยังประโยชน์ที่สำคัญในการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแก่หน่วยงานกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง เพื่อการพัฒนาองค์กรภายใต้กฎหมายใหม่ที่ได้มีการประกาศใช้แล้วในปี พ.ศ.2560 ซึ่งแฝงไว้ด้วยความท้าทายในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้สถานการณ์การแข่งขันในโลกยุคดิจิทัลอย่างไร้พรมแดน การศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรทั้งระบบไปพร้อมกันจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง การวิจัยครั้งนี้จึงได้สรุปข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรสำหรับการจัดเก็บภาษีรูปแบบใหม่ของกรมสรรพสามิตไว้โดยพบหากจะให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด การพัฒนาบุคลากรที่จะต้องแบ่งพนักงานออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 บุคลากรข้าราชการใหม่ (ระดับปฏิบัติการ) กลุ่มที่ 2 บุคลากรข้าราชการระดับชำนาญการที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5-9 ปี (เลือกจากการมีค่าเฉลี่ย 4.42 ระดับมาก) และมีความรู้และทักษะระดับกลาง และ กลุ่มที่ 3 บุคลากรข้าราชการระดับชำนาญการที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-4 ปี (เลือกจากการมีค่าเฉลี่ย 4.42 ระดับมาก) และมีความรู้และทักษะต่ำกว่ามาตรฐานทักษะต่ำกว่ามาตรฐาน (ได้จากข้อมูลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละบุคคลในเรื่องการไม่ได้รับการประเมินขึ้นเงินเดือน) เพื่อจัดรูปแบบการพัฒนาดังที่ได้แสดงไว้แล้วในสรุปผลการวิจัยข้างต้น

เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2552). การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551. (2551, 25 มกราคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 125 ตอนที่ 22 ก หน้า 125-133.
- กรมสรรพสามิต. (2552). ข้อบังคับกรมสรรพสามิต. เข้าถึงได้จาก <https://www.excise.go.th/cs/groups/public/documents/document/dwnt/mjc5/~edisp/uatucm279119.pdf>
- กรมสรรพสามิต. (2560). วิสัยทัศน์และพันธกิจ. สืบค้นจาก https://www.excise.go.th/excise2017/ABOUT_US/VISION/index.htm. สืบค้นเมื่อ 6 มิถุนายน 2562
- กอบศักดิ์ ภูตระกูล. (2559, 24 สิงหาคม). รัฐยื่นปฏิรูปกฎหมายสรรพสามิตไม่กระทบราคาสินค้า. กรุงเทพธุรกิจ. หน้า 12.
- พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560. (2560, 20 มีนาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 134 ตอนที่ 32 ก.
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534. (2534, 4 กันยายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 108 ฉบับพิเศษ หน้า 1.
- รายงานการพัฒนาคนของประเทศไทยปี 2557. (2557). เข้าถึงได้จาก <http://social.nesdb.go.th/social/Default.aspx?tabid=125>
- สุเทพ เชาวลิต. (2555). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เสมาธรรม
- สุภางค์ จันทวานิช. (2556). การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2557). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 22). กรุงเทพฯ: ตำนานวิชาการพิมพ์.
- ส่วนพัฒนาบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. (2560, 17 มีนาคม). บันทึกข้อความเรื่องโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง ศิลปะการพูดในที่สาธารณะและการนำเสนอในที่ประชุมแบบมีอาชีพ. เลขที่ กค 0205.3/ว 235.

- สำนักตรวจสอบ ป้องกันและปราบปราม. (2559 ก, 29 กรกฎาคม). เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบข้อคำถามเกี่ยวกับ การพัฒนาคนและรูปแบบการฝึกอบรม. เลขที่ กค 0614/2882-2891.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป.). แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- สมชาย พูลสวัสดิ์. (2559, 31 มีนาคม). อธิปไตยกรรมสรรพสามิต. สัมภาษณ์.
- Atthakorn, S. (2013). Factors affecting human resource development of Rajabhat University lecturers in the north-east region of Thailand. Doctoral dissertation, Public Administration, National Institute of Development Administration.
- Birney, D. P. (2012). Precursors to the development of flexible expertise: Metacognitive self-evaluations as antecedents and consequences in adult learning. *Learning and Individual Differences*, 22(5), 563-574.
- Cascio, W. F. (2019). Training trend: Macro, micro and policy issues. *Human Resource Management Review*, 29(2), 284-297.
- Dobos, A. (2014). Experiential learning for professional development in the civil service. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 116, 5,085-5,090.
- Excise Department. (2009). Excise Department Regulations. Retrieved from <https://www.excise.go.th/cs/groups/public/documents/document/dwnt/mjc5/~edispuatucm279119.pdf>. (in Thai)
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? an experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18, 59-82.
- Honey, P., & Mumford, A. (1992). *The manual of learning style* (2nd ed.) Maidenhead, UK: Peter Honey and Alan Mumford.
- Human Resource Management Office. (2016). Details of government officials Classified by position level across the country. Bangkok: Excise Department. (in Thai)
- Jaworski, C. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1-12.
- Judrups, J. (2015). Architecture of a competence-based human resource development solution. *Procedia Computer Science*, 77, 184-190.
- Knan, M. H. (2018). Knowledge, skills and organizational capabilities for structural transformation. In *Structural Change and Economic Dynamics* (p. 1). Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2018.05.006>
- Laar, E. V. (2017). The relation between 21st century skills and digital skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577-588.
- Miller, M. J. (1994). *Reliability and validity*. AZ: Western International University.
- Salavastru, D. (2014). Experiential learning and the pedagogy of interrogation in the education of adults. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 142, 548-552.

- Salleh, K. M., Khalid, N. H., Sulaiman, N. L., Mohamad, M. M., & Sern, L. C. (2015). Competency of adult learners in learning: Application of the iceberg competency model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 204, 326-334.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & García-Lillo, F. (2018). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397-406.
- Yamane, T. (1967). *Elementary sampling theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Translated Thai References

- Birney, D. P. (2012). Precursors to the development of flexible expertise: Metacognitive self-evaluations as antecedences and consequences in adult learning. *Learning and Individual Differences*, 22(5), 563-574.
- Cascio, W. F. (2019). Training trend: Macro, micro and policy issues. *Human Resource Management Review*, 29(2), 284-297.
- Chantawanich, Supang. (2013). *Data analysis in qualitative research*. (print 11). Bangkok: Chulalongkorn University Printing School. (in Thai)
- Chantawanich, Supang. (2014). *Qualitative research methods* (print 22). Bangkok: Dan Sutha Printing. (in Thai)
- Chaowalit, Suthep. (2012). *New public sector management* (5th edition). Bangkok: Sema Tham. Page 70. (in Thai)
- Dobos, A. (2014). Experiential learning for professional development in the civil service. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 116, 5,085-5,090.
- Excise Department. (2009). *Excise Department Regulations*. Retrieved from <https://www.excise.go.th/cs/groups/public/documents/document/dwnt/mjc5/~edisp/uatucm279119.pdf>. (in Thai)
- Excise Department. (2017). *Vision and Mission*. Retrieved from https://www.excise.go.th/excise2017/ABOUT_US/VISION/index.htm. Date of Retrieved 6 June 2019 (in Thai)
- Government Administration Act BE 1991. (1991, 4 September). *Government Gazette*. Book 108 Special Issue :pp1. (in Thai)
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? an experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18, 59-82.
- Human Resources Development Report 2014. (2014). Retrieved from <http://social.nesdb.go.th/social/Default.aspx?tabid=125> (in Thai)
- Human Resource Management Office. (2016). *Details of government officials Classified by position level across the country*. Bangkok: Excise Department. (in Thai)

- Jaworski, C. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1-12.
- Judrups, J. (2015). Architecture of a competence-based human resource development solution. *Procedia Computer Science*, 77, 184-190.
- Knan, M. H. (2018). Knowledge, skills and organizational capabilities for structural transformation. In *Structural Change and Economic Dynamics* (p. 1). Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2018.05.006>
- Laar, E. V. (2017). The relation between 21st century skills and digital skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577-588.
- Miller, M. J. (1994). *Reliability and validity*. AZ: Western International University.
- Ministerial Regulation dividing the Excise Department, 2008. (25 January 2008). *Government Gazette*. Volume 125, Episode 22, Bangkok:Ministry of Finance, pp. 125-133. (in Thai)
- Office of Research and Personel System Development, (no date) *Personnel Management Practice Model*. Bangkok: Amarin Printing And Publishing (in Thai)
- Office of Suppression.(29 July 2016). Ask for help with questions about human development and training. On 0614 / pp.2882-2891. (in Thai)
- Phutrakul, Kobsak. (24 August 2016) Reform of the law does not affect the price of goods. *Bangkok Business*. (in Thai)
- Poolsawat, Somchai. (2016), March 31. Director-General of the Excise Department. Interview. (in Thai)
- Salavastru, D. (2014). Experiential learning and the pedagogy of interrogation in the education of adults. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 142, 548-552.
- Salleh, K. M., Khalid, N. H., Sulaiman, N. L., Mohamad, M. M., & Sern, L. C. (2015). Competency of adult learners in learning: Application of the iceberg competency model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 204, 326-334.
- The Excise Tax Act 2017. (20 March 2017). *Government Gazette Vol. 134 Part 32*. (in Thai)
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & García-Lillo, F. (2018). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397-406.
- Vanichbuncha, Kanlaya (2009). *Multi-Variable Data Analysis*. Bangkok: Thammasan. Pages 121-126. (in Thai)
- Yamane, T. (1967). *Elementary sampling theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.