

การพัฒนากำลังคนในการบริหารภาษีอากร

✓ ในบรรดาทรัพยากร (Resources) ขององค์การ คนเป็น เรื่องที่สำคัญและมีปัญหามากที่สุด ฉะนั้นจึงมีความจำเป็นที่องค์การต่าง ๆ ต้องให้ความสนใจและกำหนดวิธีการสรรหาและพัฒนากำลังคน แม้ว่าองค์การจะมีกำลังคนเป็นจำนวนมาก ก็ยังไม่มีอะไรเป็นหลักประกันได้ว่ากำลังคนที่มีอยู่นั้นจะสามารถทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานที่กำหนดตลอดไป เพราะพฤติกรรมของคนไม่คงที่ประการหนึ่ง และวิทยาการต่าง ๆ และเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในระยะหนึ่งอาจไม่เหมาะสมหรือหย่อนสมรรถภาพในระยะต่อมาก็ได้ การแก้ปัญหาดังกล่าวอยู่ที่ "การพัฒนาบุคคล" เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถทันต่อเหตุการณ์ เพื่อความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ ดังนั้นความสำเร็จอย่างถาวรขององค์การทั้งหลายจึงขึ้นอยู่กับ การเพิ่มพูนสมรรถภาพของกำลังคน เพราะความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์การนั้น ขึ้นอยู่กับผลรวมของความสามารถของพนักงานแต่ละคน^๑ ซึ่งได้รับการพัฒนาและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่

ความหมายของการพัฒนาบุคคล

✓ การพัฒนาบุคคล หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติในคุณลักษณะ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

^๑ ดร.สมบูรณ์ ศรีสุพรรณดิษฐ์, "ความรับผิดชอบในการพัฒนาพนักงาน", การจัดการ ภารกิจ ความรับผิดชอบ แนวทางปฏิบัติ, เมษายน พ.ศ. ๒๕๑๘ : ๑๔๘.

การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร เพราะสภาพไม่คงที่ของคนและวิทยาการและเทคนิคในการทำงาน ได้พัฒนาอยู่เสมอ ตลอด
 จนหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานก็เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลง
 ของสังคมยังเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกด้วย การพัฒนาบุคคลของแต่ละองค์กรมีในรูปแบบต่าง ๆ กัน ซึ่งมีการ
 ผูกอบรมเป็นหลักสำคัญ นอกจากนี้อาจจะใช้วิธีการอื่น ๆ เช่น การหมุนเวียนตัวบุคคล การแต่งตั้งให้
ดำรงตำแหน่ง ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อเป็นการทดสอบความสามารถของบุคคล

ความสำคัญของการพัฒนาบุคคลของกรมสรรพากร ✓

การพัฒนาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ ของกรมสรรพากร เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง
 ซึ่งกรมฯ จะต้องจัดให้มีขึ้น เพราะจะมีส่วนช่วยให้งานการบริหารภาษีอากรของกรมสรรพากรประสบ
 ผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ความสำคัญของการพัฒนาบุคคลต่อองค์กรใด ย่อมให้ความสำคัญต่าง ๆ
 กันไปหลายประการ แล้วแต่ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

๑. ขนาดขององค์กร ยิ่งขนาดขององค์กรมีขนาดใหญ่เท่าใด ความสำคัญของการพัฒนา
 บุคคลในองค์กรนั้นก็ย่อมมีมากขึ้น ผิดกับองค์กรขนาดเล็กที่มีคนอยู่เพียงไม่กี่คน การพัฒนาบุคคลอาจ
 จะไม่จำเป็น กล่าวคือถึงแม้จะไม่มีการพัฒนาตัวบุคคล ก็อาจสามารถทำให้องค์การอยู่รอดได้ กรม
 สรรพากรเป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ มีข่ายงานครอบคลุมทั่วประเทศถึงระดับอำเภอ การติดต่อประสาน
 งานต่าง ๆ ค่อนข้างยาก ดังนั้นถ้ามีบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้มีความรู้ความสามารถทันต่อเหตุการณ์และ
 เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ ก็จะทำให้งานการบริหารภาษีอากรของกรมสรรพากรบรรลุผล
 สำเร็จได้เป็นอย่างดี เพราะเจ้าหน้าที่ในแต่ละแผนกงานสามารถที่จะควบคุมดูแลงานในหน้าที่ความ
 รับผิดชอบของตนให้สำเร็จลุล่วงไปได้ แต่การที่กรมสรรพากรจะมีเจ้าหน้าที่ซึ่งพร้อมมูลเช่นที่ว่านั้นได้
 ก็จะต้องอาศัยการเพิ่มพูนสมรรถภาพของกำลังคนเหล่านั้นของกรมฯ ด้วยการพัฒนาตัวบุคคลด้วยวิธีการ
 ต่าง ๆ ที่เหมาะสม

๒. การกระจายของหน่วยงาน ยิ่งหน่วยงานขององค์กรใดมีการกระจายมาก การพัฒนาบุคคลขององค์กรนั้นย่อมมีความสำคัญ เพราะการกระจายของหน่วยงานจะมีผลทำให้การติดต่อและประสานงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรทำได้ยากขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัยตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ซึ่งรู้จักและเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่งานอย่างจริงจัง กรมสรรพากรเป็นกรมที่มีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศในทุกจังหวัดและเกือบทุกอำเภอหรือกิ่งอำเภอ การติดต่อประสานงานตลอดจนการควบคุมดูแลจึงกระทำได้ยากกว่าในหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งมีการกระจายของหน่วยงานน้อยกว่า ดังนั้นการมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบและได้มาตรฐาน จะช่วยทำให้งานของหน่วยงานที่กระจายอยู่ตามจุดต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นจังหวัดหรืออำเภอ เกิดผลสำเร็จและเรียบร้อยได้ อันจะส่งผลมาถึงความสำเร็จโดยรวมของกรมฯ ด้วย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่กรมสรรพากรจะต้องรู้จักพัฒนาบุคคลในระดับต่าง ๆ ให้พร้อมอยู่เสมอ

๓. การเตรียมตัวไปสู่มือบริหารระดับสูง เป็นสิ่งจำเป็นที่ทำได้ทั้งองค์กรต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาบุคคล เพื่อเป็นการเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะบริหารงานในระดับสูงขึ้นไปได้ งานบริหารภาชีอากรของกรมสรรพากรเป็นงานที่มีช่วงงานกว้างขวาง จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและเข้าใจในกฎหมายตลอดจนระเบียบต่าง ๆ ทางด้านภาชีอากรอย่างดีพอ ดังนั้นการที่ได้มีการเตรียมฝึกบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า จะช่วยให้ได้ผู้บริหารที่ดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานในอนาคต อันจะช่วยให้งานของกรมสรรพากรประสบผลสำเร็จในทางตรงกันข้ามถ้าไม่มีการเตรียมบุคคลไว้ล่วงหน้าก็เชื่อได้ว่าในอนาคตกรมฯ จะได้ผู้บริหารที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่เหมาะสม อันจะเป็นผลเสียต่องานโดยรวมของกรมฯ การที่กรมฯ จะคอยแต่อาศัยการโอนผู้บริหารจากที่อื่นมาบริหารงานของกรมสรรพากร จะไม่ช่วยให้เกิดผลดีและยังไม่เหมาะสมด้วย เพราะผู้บริหารเหล่านั้นอาจไม่คุ้นเคยกับการปฏิบัติงานของกรมฯ มาก่อน ไม่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนี้เพียงพอ อันจะทำให้ทำงานของกรมฯ เกิดผลเสียได้ ทั้งนี้เนื่องจากงานบริหารภาชีอากรของกรมสรรพากรนั้น เป็นงานที่มีลักษณะ เฉพาะยากแก่การบริหาร ตลอดจนผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์มากพอในเรื่องต่าง ๆ ของกรมฯ ไม่ใช่จะอาศัยผู้บริหารที่มีการศึกษาสูง ๆ ก็พอแล้ว

๔. การบริการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและภาวะของสังคม เนื่องจากวิทยาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนภาวะทางด้านสังคมย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ บุคคลหรือเจ้าหน้าที่ขององค์กรต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมในระยะเวลาปัจจุบัน อาจจะไม่เหมาะสมในระยะเวลาอนาคตได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานของกรมสรรพากร ซึ่งจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎหมายตลอดจนหลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เหมาะสมกับภาวะแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสนได้ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ของกรมฯ จึงสมควรที่จะต้องได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีความรู้ความสามารถทันต่อเหตุการณ์ เพื่อความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ

๕. เป้าหมายขององค์กรในระยะยาว เป้าหมายขององค์กรจะสำเร็จลงได้ก็ต้องอาศัยการพัฒนาบุคคลภายในองค์กรนั้นด้วย การที่กรมสรรพากรจะสามารถจัดเก็บภาษีอากรให้ได้ผลตามเป้าหมายของรัฐบาลในทุก ๆ ปีหรือได้ผลเกินกว่าเป้าหมาย มีเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ประชาชนผู้เสียภาษีมีความเข้าใจในหน้าที่ของตนเองและเกิดภาพพจน์ที่ดีต่อกรมสรรพากร ตลอดจนความสำเร็จในเรื่องอื่น ๆ ได้นั้น ความสำเร็จเหล่านี้ไม่ใช่จะมีได้ในเพียงระยะเวลาสั้น ๆ จะต้องอาศัยระยะเวลาอันนานในอนาคต และแนวทางที่จะทำให้เป้าหมายของกรมฯ ในระยะยาวประสบผลสำเร็จในอนาคตได้ กรมฯ จะต้องรู้จักพัฒนาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ของกรมฯ เสียแต่ในปัจจุบัน เพื่อเป็นกำลังนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในอนาคต

จุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคคลของกรมสรรพากร ✓

งานของกรมสรรพากร เป็นงานที่ช่วยงานกว้างขวางมากและมีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ การที่กรมสรรพากรมีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถทันต่อเหตุการณ์และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ก็จะมีผลต่อการบริหารภาษีอากรของกรมฯ เป็นอย่างมาก ดังนั้นกรมฯ จึงพยายามที่จะพัฒนาบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามที่ต้องการได้ แม้ในปัจจุบันการพัฒนาบุคคลของกรมสรรพากร จะยังไม่บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคคลตามที่กล่าวต่อไปนี้ แต่ก็ได้พยายามที่จะให้เป็นไปได้ในระยะเวลาต่อไป ทั้งนี้เพราะในปัจจุบันงบประมาณด้านการพัฒนาบุคคล

ของกรมสรรพากรยังมีน้อย ผู้บริหารของกรมฯ จึงมักมุ่งในแง่ปริมาณมากกว่าคุณภาพ และยังไม่ได้มีการพัฒนาบุคคลอย่างมีระบบ^๑ อย่างไรก็ตาม ก็อาจกล่าวได้ว่า จุดมุ่งหมายที่กรมสรรพากรต้องการจากการพัฒนาบุคคล ได้แก่

๑. เพื่อให้ข้าราชการผู้มีภูมิหลังทางการศึกษาระดับปริญญา ปฏิบัติราชการได้ตามมาตรฐานปกติ เมื่อเวลารับราชการผ่านไปแล้ว ๑ ปี และปฏิบัติราชการอย่างเข้าใจระบบแบบแผนอย่างลึกซึ้ง ตามมาตรฐานที่สูงขึ้นภายใน ๕ ปี กล่าวคือ เมื่อมีผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยมาใหม่ ๆ เข้ามารับราชการในกรมสรรพากร ตามปกติแล้วข้าราชการพวกนี้จะมีความรู้ทางวิชาการในสาขาที่ตนเรียนจบมาเท่านั้น ยังไม่เข้าใจวิธีการทำงานของกองจนระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ทางภาคีอักษร จึงไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานของกรมฯ ได้ถึงระดับมาตรฐานปกติ แต่ถ้ากรมฯ จัดให้มีการพัฒนาบุคคลเสียตั้งแต่ในระยะเริ่มต้นที่เข้ามาทำงานแล้วก็จะทำให้เจ้าหน้าที่เหล่านั้นสามารถที่จะนำหลักวิชาที่ได้เล่าเรียนมาใช้ปฏิบัติงานของกรมฯ ได้ภายในเวลา ๑ ปี และถ้าได้มีการศึกษาเจ้าหน้าที่เหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ ก็จะทำให้สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างลึกซึ้งภายใน ๕ ปี ซึ่งตามหลักปฏิบัติแล้ว กรมฯ ก็มักจะพัฒนาเจ้าหน้าที่ในระดับนี้อยู่แล้วด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรม

๒. ให้ข้าราชการซึ่งมีภูมิหลังทางการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (ระดับ ๑ หรือระดับ ๒) ปฏิบัติราชการถึงจุดกำหนดมาตรฐานภายใน ๒ ปี

ข้าราชการของกรมสรรพากรในระดับ ๑ หรือระดับ ๒ นั้น โดยปกติงานที่ต้องปฏิบัติเป็นงานที่ไม่ต้องใช้หลักวิชาและเทคนิคมากนัก สามารถที่จะเรียนรู้และเข้าใจงานได้ถ้าได้มีการเรียนรู้สักระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้นถ้ากรมฯ จัดให้มีการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในระดับนี้อย่างมีระบบแล้วก็จะสามารถปฏิบัติราชการได้อย่างเรียบร้อยภายในระยะเวลา ๒ ปีได้

^๑ ปียะพันธ์ นิยมมานเหมินทร์, เจ้าหน้าที่บุคลากร ๕ งานฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถภาพ, กองการเจ้าหน้าที่, การสัมภาษณ์, ๘ กองการเจ้าหน้าที่ กรมสรรพากร เมื่อวันที่ ๒๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๒๑.

๓. เพื่อให้มีแกนผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ ๕) ที่มีสมรรถภาพภายใน ๕ ปีสำหรับผู้มีภูมิหลังทางการศึกษาระดับปริญญา และ ๑๐ ปีสำหรับผู้มีภูมิหลังทางการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

ข้าราชการระดับ ๕ ของกรมสรรพากร ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารระดับกลาง ในตำแหน่งหัวหน้าสายงาน จึงต้องควบคุมบังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ในระดับต่ำลงไปด้วย ดังนั้นเจ้าหน้าที่ระดับนี้จะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอที่จะสามารถควบคุมลูกน้องได้ คือ ต้องมีความรู้ทั้งในด้านหลักวิชา หลักปฏิบัติและความสามารถในการบังคับบัญชา ดังนั้นถ้าได้มีการพัฒนาบุคคลเสียตั้งแต่เริ่มแรกอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้สามารถมีผู้บริหารระดับนี้ที่มีสมรรถภาพได้ภายใน ๕ ปี ถ้าเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการพัฒนานั้นมีภูมิหลังที่จบปริญญา เพราะเป็นการง่ายที่เขาเหล่านั้นจะเรียนรู้ได้เร็วกว่าผู้มีภูมิหลังทางการศึกษาไม่ถึงระดับปริญญา แต่ถึงกระนั้นถ้าได้มีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานผู้มีภูมิหลังทางการศึกษาไม่ถึงระดับปริญญาตรีก็สามารถเป็นผู้บริหารที่มีสมรรถภาพได้ แม้จะต้องกินเวลาถึง ๑๐ ปี

๔. เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๖ มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเชิงนโยบายภาษีอากร ระเบียบปฏิบัติ และการแก้ปัญหาในเชิงปกครองและของผู้เสียภาษีอากรได้อย่างอิสระ

เจ้าหน้าที่ระดับ ๖ ของกรมสรรพากร เป็นเจ้าหน้าที่ซึ่งส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้าฝ่าย จึงต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของกรมสรรพากร อีกทั้งต้องสามารถรู้จักนำหลักการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานด้วย เพราะเจ้าหน้าที่ระดับนี้นอกจากจะต้องเสนอแนะแนวความคิดเห็นต่าง ๆ ให้ฝ่ายบริหารระดับสูงกว่าแล้ว ยังจะต้องปกครองบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ในระดับต่ำลงมาอีก การที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีโดยเฉพาะในด้านหลักการบริหาร ก็จะช่วยให้เป้าหมายการดำเนินการทางภาษีอากรของกรมฯ ได้รับผลดียิ่งขึ้น เพราะส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่ในระดับนี้มีมักจะปฏิบัติงานมานานจนเข้าใจกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ และเทคนิคต่าง ๆ ด้านนโยบายภาษีอากรพอสมควรแล้ว แต่ในด้านหลักบริหารยังบกพร่องอยู่ จึงสมควรที่จะได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถนำสิ่งที่ได้จากการพัฒนานั้นมาแก้ปัญหาในเชิงการปกครองที่มักประสบอยู่เสมอได้ ตลอดจนมีความเข้าใจที่จะรู้จักปฏิบัติการต่อผู้เสียภาษีได้อย่างเหมาะสม

๕. เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๗ หรือระดับ ๘ ได้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ และเทคนิค ให้สามารถผสมผสานวิชาการใหม่ ๆ กับประสบการณ์ที่ผ่านมา ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน หน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ

ผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๗ หรือระดับ ๘ ของกรมสรรพากร ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ตำแหน่ง บริหารชั้นสูงทั้งสิ้น ระดับผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าฝ่าย ดังนั้นถ้าผู้บริหารเหล่านี้ได้รับการพัฒนา ก็ จะช่วยให้พนักงานบริหารเหล่านั้นได้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและเทคนิคใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถที่จะนำมาใช้บริหารงานโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีมาประกอบ เพื่อเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติใน หน่วยงานของตนให้เจริญก้าวหน้าขึ้นได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าไม่มีการพัฒนา จุดมุ่งหมายในข้อนี้ก็ยาก ที่จะสำเร็จ เพราะผู้บริหารจะไม่ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงตลอดจนหลักการบริหารใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เป็นผลให้ยังคงปฏิบัติงานอย่างล้าสมัย ไม่ทันการณ์ จึงควรที่จะได้จัดให้มีการหมุนเวียนข้าราชการใน ระดับนี้ให้ได้รับการพัฒนาด้วย เพราะถ้าผู้บริหารระดับนี้ได้รับการพัฒนาและ เข้าใจถึงความสำคัญของ มั่นก็จะทำให้เกิดผลดีต่อการบริหารงานโดยส่วนรวมของกรมฯ ด้วย

การพัฒนาบุคคลในการบริหารภาษีอากร ✓

สำหรับการพัฒนาบุคคลในการบริหารภาษีอากรของกรมสรรพากรนั้น ยึดถือการฝึกอบรม เป็นหลัก โดยมีทั้งการฝึกอบรมของกรมฯ เอง การให้ทุนการศึกษา ฝึกอบรมและหรือดูงานต่างประเทศ การจัดส่งข้าราชการไปเข้ารับการฝึกอบรม ณ สถาบันในประเทศและอื่น ๆ ซึ่งพอจะรวบรวมได้ดังนี้

๑. การฝึกอบรม

เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลซึ่งกรมสรรพากรนำมาใช้ในการบริหารภาษีอากรมากและบ่อยครั้ง กว่าวิธีการอื่น ๆ โดยเฉพาะในช่วงระยะเวลา ๔-๕ ปีที่ผ่านมา กรมสรรพากรมีการพัฒนาบุคคลในด้าน การฝึกอบรมเพิ่มขึ้นมาก โดยจัดให้มีการฝึกอบรมเกือบทุกปี โดยเฉพาะในสายงานที่เกี่ยวข้องกับการ ตรวจสอบและจัดเก็บโดยตรง แต่ถึงกระนั้นการฝึกอบรมข้าราชการของกรมสรรพากรก็ยังมีน้อยมาก เมื่อ เทียบกับปริมาณเจ้าหน้าที่และความสำคัญของการพัฒนาบุคคลที่มีต่อกรมฯ อย่างไรก็ตาม การที่กรมสรรพากร เลือกใช้วิธีการพัฒนากำสั้งคนของกรมฯ ด้วยการฝึกอบรมมากกว่าวิธีการอื่น ๆ ก็อาจเป็นเพราะกรมฯ



เห็นว่าวิธีนี้จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความเข้าใจและเทคนิคต่าง ๆ ในการตรวจสอบและจัดเก็บภาษีได้รวดเร็วทันการณมากกว่าวิธีอื่น ๆ ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลานาน และการฝึกอบรมก็สามารถพัฒนาบุคคลได้ในปริมาณมากกว่าวิธีอื่น ๆ

๑.๑ ประเภทของการฝึกอบรม

สำหรับประเภทของการฝึกอบรมที่กรมสรรพากรนำมาใช้ในการพัฒนาบุคคลเท่าที่ผ่านมานั้นมี ๒ ประเภทคือ

ก. การฝึกอบรมปฐมนิเทศน์ ✓

การฝึกอบรมวิธีนี้ใช้ในกรณีที่ข้าราชการของกรมฯ ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งใหม่ยังไม่ทราบถึงพื้นฐาน ความเป็นมา ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกรมฯ มาก่อน การฝึกอบรมด้วยการปฐมนิเทศน์นี้จะช่วยปูพื้นฐานอย่างกว้าง ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้เข้ารับการอบรมให้ได้เข้าใจถึงประวัติความเป็นมา การแบ่งส่วนราชการ หน้าที่งาน ตลอดจนกฎหมายและระเบียบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกรมสรรพากร นั่นก็คืออาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศน์ที่กรมฯ นำมาใช้ก็ด้วยวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ได้รับทราบและเข้าใจถึงการบริหารงานของกรมสรรพากร ตลอดจนการตรวจสอบและจัดเก็บภาษีประเภทต่าง ๆ ทั่วไป
- เป็นการปูพื้นฐานทางวิชาการอย่างกว้าง ๆ
- เพื่อให้ข้าราชการซึ่งเพิ่งเข้ามาปฏิบัติราชการใหม่ ๆ เกิดความอบอุ่น มีกำลังใจและมีทัศนคติที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงาน
- เพื่อเป็นการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน

สำหรับการฝึกอบรมปฐมนิเทศน์นี้ เท่าที่ผ่านมากรมสรรพากรได้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคคลหรือข้าราชการของกรมฯ หลายครั้งแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายงานเจ้าหน้าที่ตรวจสอบและจัดเก็บภาษีอากรโดยตรง เพราะสายงานเหล่านี้ในช่วงระยะเวลา ๓-๔ ปีที่ผ่านมา กรมฯ ได้มีการรับบุคคลซึ่งเพิ่งสำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยมาใหม่ ๆ มาเข้ารับการบรรจุเป็นข้าราชการจำนวนมาก ซึ่งบุคคลเหล่านี้ยังไม่เคยมีความรู้หรือประสบการณ์จากการทำงานในด้านนี้มาก่อน แม้จะทราบถึงกฎหมาย

ภาชีอากาศมาบ้าง แต่ก็ยังไม่ทราบว่าจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร เพราะงานของเจ้าหน้าที่ในสายงานเหล่านี้ เป็นงานทางด้านเทคนิค กรมสรรพากรจึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมปฐมนิเทศข้าราชการเหล่านี้ขึ้น เพื่อช่วยปูพื้นฐานความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในงานทางด้านนี้ขึ้นมาบ้าง แม้จะไม่ละเอียดนัก แต่ก็ยังดีและช่วยได้มาก ส่วนในเรื่องรายละเอียดต่าง ๆ ตลอดถึงเทคนิคการปฏิบัติงานก็อาจจะจัดให้มีการฝึกอบรมครั้งต่อ ๆ มาขึ้นในภายหลังได้ จากการปฏิบัติเท่าที่ผ่านมากรมสรรพากรได้มีการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการฝึกอบรมปฐมนิเทศมาแล้วหลายครั้ง พอสรุปได้ดังนี้

- การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีและนักวิชาการภาษี ๓
- การอบรมปฐมนิเทศ เจ้าหน้าที่สรรพากรระดับ ๑
- การอบรมปฐมนิเทศ เจ้าหน้าที่สำรวจ
- การอบรมปฐมนิเทศ เจ้าหน้าที่สรรพากร ๓
- การอบรมปฐมนิเทศ เจ้าหน้าที่ธุรการ ๑
- การอบรมปฐมนิเทศ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ๓ เจ้าหน้าที่สรรพากร ๓ และนักวิชาการภาษี ๓
- การอบรมปฐมนิเทศ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ๓
- การอบรมปฐมนิเทศ เจ้าหน้าที่สรรพากร ๓ และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ๓
- การอบรมปฐมนิเทศ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ๓ และเจ้าหน้าที่สรรพากร ๓

หมายเหตุ เจ้าหน้าที่สำรวจ ซึ่งกรมสรรพากรจัดให้มีการอบรมปฐมนิเทศขั้นนั้น ไม่ได้เป็นสายงานการบริหารภาษีอากรของกรมฯ แต่เป็นเจ้าหน้าที่ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อปฏิบัติงานพิเศษของกรมฯ เกี่ยวกับการสำรวจร้านค้าต่าง ๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อประโยชน์ในการจัดเก็บภาษี กรมสรรพากรจึงจำเป็นต้องรับสมัครลูกจ้างชั่วคราวเข้ามาปฏิบัติหน้าที่นี้ แต่โดยที่บุคคลเหล่านี้ไม่เคยมีพื้นฐานเกี่ยวกับงานด้านภาษีอากรมาก่อน จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นขึ้นเพื่อให้สามารถออกไปปฏิบัติงานการสำรวจได้ถูกต้อง^๑ เพราะโดยปกติแล้ว กรมฯ จะไม่ค่อยพัฒนาบุคคลในระดับลูกจ้างของกรมฯ

^๑ ชัยรัตน์ ขูทองรัตน์, เจ้าหน้าที่ระดับ ๓ งานฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถภาพ, กองการเจ้าหน้าที่, การสัมภาษณ์, ๗ กองการเจ้าหน้าที่ กรมสรรพากร เมื่อวันที่ ๒๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๒๑

เพราะอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงงบประมาณโดยเสียเปล่า เนื่องจากลูกจ้างของกรมฯ จะทำงานอยู่กับกรมฯ ไม่นานก็จะลาออกไป

สำหรับวิทยากรผู้ให้การอบรมแบบปฐมนิเทศน์นี้ ทางกรมฯ มักจะใช้เจ้าหน้าที่ในระดับสูงของกรมฯ มาเป็นผู้บรรยาย มักจะไม่เชิญวิทยากรต่างกรม เพราะการอบรมปฐมนิเทศน์นี้เป็นการปูพื้นฐานความเข้าใจในการปฏิบัติงานของกรมฯ อย่างกว้าง ๆ จึงต้องใช้วิทยากรผู้มีความรู้ความเข้าใจและเคยปฏิบัติงานให้กรมฯ มาเป็นเวลาพอสมควรที่จะเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องมาเป็นผู้ให้การอบรม

ข. การอบรมธรรมดา ✓

เป็นวิธีการอบรมที่กรมสรรพากรใช้กับข้าราชการที่ได้เคยปฏิบัติงานในหน้าที่ของกรมฯ มาบ้างแล้ว ในช่วงระยะเวลาหนึ่งพอที่จะเข้าใจถึงแนวทาง หลักเกณฑ์ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกรมฯ บ้างแล้ว แต่ก็ยังไม่มี ความชำนาญและเทคนิคมากพอ กล่าวคือ ในเรื่องรายละเอียดและเทคนิคการตรวจสอบบางอย่างยังไม่เป็นที่เข้าใจ กรมฯ จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมประเภทนี้ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทบทวนกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติและชี้ให้เห็นถึงเทคนิคในการปฏิบัติงานตลอดจนความเป็นบัณฑิตฐานเดียวกันในทางกฎหมาย ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การอบรมวิธีนี้ที่กรมสรรพากรนำมาใช้ก็เช่นเดียวกับการอบรมปฐมนิเทศน์ คือ มักจะใช้อบรมกับเจ้าหน้าที่ในสายงานการตรวจสอบและจัดเก็บโดยตรง (โดยเฉพาะการอบรมวิธีนี้ เท่าที่ผ่านมารกรมฯ ยังไม่เคยนำไปใช้กับข้าราชการในสายงานอื่น ๆ เลย) ทั้งนี้ก็เพราะโดยลักษณะงานของสายงานที่เกี่ยวกับการตรวจสอบและจัดเก็บโดยตรงนั้น เป็นงานเทคนิคซึ่งผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถเป็นอย่างดีในกฎหมายประมวลรัษฎากร ระเบียบปฏิบัติของกรมฯ ตลอดจนถึงเทคนิคด้านการตรวจสอบจัดเก็บต่าง ๆ อย่างดีพอ เพื่อปฏิบัติงานให้ได้เท่าทันไหวพริบและเล่ห์เหลี่ยมของผู้เสียภาษี ซึ่งในการฝึกอบรมปฐมนิเทศน์ก็ยังไม่ได้ให้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ไว้มากพอ จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมประเภทนี้ขึ้น เพราะการฝึกอบรมประเภทนี้จะมีการชี้ให้เห็นถึงจุดสำคัญ ๆ ต่าง ๆ ของตัวบทกฎหมาย เทคนิคตลอดจนวิธีการปฏิบัติบางอย่างของผู้เสียภาษี โดยอาจมีการยกตัวอย่างขึ้นมาให้ศึกษาได้

สำหรับการฝึกอบรมประเภทนี้ เท่าที่ผ่านมากรมสรรพากรได้นำมาใช้ในการพัฒนาข้าราชการของกรมฯ หลายครั้งแล้ว ได้แก่

- การฝึกอบรม สมุหบัญชีอำเภอและกิ่งอำเภอทั่วประเทศ
- การฝึกอบรมสมุหบัญชีเขตต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร
- การอบรมเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีระดับ ๓
- การอบรมเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีระดับ ๓ และ ๔
- การอบรมและสัมมนา สมุหบัญชีอำเภอและกิ่งอำเภอทั่วประเทศ
- การอบรมและสัมมนา ผู้ช่วยสรรพากรเขตและผู้ช่วยสรรพากรจังหวัดทั่วประเทศ

ในเรื่องวิทยากรที่ใช้ในการฝึกอบรมประเภทนี้นั้น กรมฯ จะเชิญทั้งวิทยากรซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในระดับสูงของกรมฯ. และวิทยากรต่างกรม ทั้งนี้เพราะในบางหัวข้อของโปรแกรมการฝึกอบรม กรมฯ ไม่มีเจ้าหน้าที่ผู้มีความรู้ความชำนาญโดยเฉพาะในด้านนั้นอย่างเพียงพอ จึงต้องเชิญวิทยากรต่างกรมมาเป็นผู้ให้การอบรม

๑.๒ วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม ✓

ในการพัฒนาบุคคลด้วยการฝึกอบรมนั้นมีวิธีการต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ได้หลายวิธี ได้แก่ การบรรยาย การประชุมอภิปราย การศึกษารณีตัวอย่าง การสาธิต การสัมมนา การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม ฯลฯ การฝึกอบรมแบบหนึ่งอาจใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีผสมกันก็ได้ เช่น การอบรมปฐมนิเทศก็อาจใช้วิธีบรรยาย หรือการอบรมแบบธรรมดาก็อาจใช้วิธีการบรรยายอย่างเดียว หรือใช้วิธีการศึกษารณีตัวอย่างหรือการสัมมนาควบคู่ไปได้

อย่างไรก็ตามในการพัฒนากำลังคนของกรมสรรพากร ไม่ว่าจะเป็นการอบรมแบบปฐมนิเทศหรือการอบรมแบบธรรมดา วิธีการที่นำมาใช้ในการฝึกอบรมมักจะเป็นวิธีการบรรยาย แต่ในบางครั้งก็มีวิธีการอื่น ๆ ควบคู่กันไปบ้าง เช่น การศึกษารณีตัวอย่าง การสัมมนา ฯลฯ ซึ่งพอสรุปวิธีการซึ่งกรมสรรพากรนำมาใช้ในการฝึกอบรมได้ดังต่อไปนี้

- ก. วิธีการบรรยาย
- ข. การศึกษารณีตัวอย่าง
- ค. การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม

ง. การสนทนา

จ. การประชุมอภิปราย

การฝึกอบรมโดยวิธีการบรรยาย ซึ่งกรมสรรพากรนำมาใช้บ่อยที่สุดนั้นก็ด้วยการที่วิทยากรที่กรมฯ เชิญมาให้การฝึกอบรมทั้งของกรมเองและวิทยากรต่างกรม จะได้มาบรรยายข้อความรู้ในหัวข้อต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ในโปรแกรมการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการอบรมฟัง และเมื่อวิทยากรแต่ละท่านบรรยายเสร็จ ถ้ามีเวลาพอก็อาจเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ซักถามตามหัวข้อที่ได้บรรยายไปแล้วเกิดความสงสัย หรืออาจซักถามปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่บรรยายได้ การอบรมโดยวิธีนี้วิทยากรแต่ละท่านอาจใช้เวลาในการบรรยายไม่เท่ากัน แต่ตามปกติแล้วกรมฯ จะกำหนดเวลาไม่ให้เกินท่านละ ๒ - ๓ ชั่วโมง

สำหรับวิธีการฝึกอบรมในแบบอื่น ๆ เช่น การศึกษาคกรณตัวอย่าง การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม การสนทนา กรมฯ จะนำมาใช้เป็นบางครั้งบางคราวเท่านั้น และถ้านำมาใช้โดยปกติจะใช้ควบคู่ไปกับวิธีการบรรยาย กล่าวคืออาจใช้วิธีการบรรยายควบคู่ไปกับวิธีการศึกษาคกรณตัวอย่าง หรือใช้วิธีการบรรยายควบคู่กับวิธีการสนทนา หรือใช้ทั้งการบรรยาย การศึกษาคกรณตัวอย่างและการสนทนาควบคู่กันไปหมดเลย เพราะบางครั้งเมื่อทำการฝึกอบรมโดยวิธีการบรรยายอยู่ วิทยากรผู้ให้การอบรมก็อาจต้องยกกรณีตัวอย่างขึ้นมาศึกษากัน เพื่อชี้ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นถึงเทคนิคและแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ได้อย่างเด่นชัด หรือในบางครั้งเมื่ออบรมด้วยวิธีการบรรยายเสร็จแล้ว เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสชี้แนะข้อปัญหาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ก็อาจจะจัดให้มีการสนทนาขึ้นได้ โดยในการสนทนานี้อาจจะแบ่งผู้เข้ารับการอบรมออกเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อให้มีโอกาสได้สนทนากันได้ทั่วถึง จึงเท่ากับเป็นการใช้วิธีการหลาย ๆ วิธีในการฝึกอบรมครั้งนี้ อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่าในการฝึกอบรมข้าราชการของกรมสรรพากรนั้น ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องมักจะพยายามจัดให้มีการสนทนาควบคู่ไปกับวิธีการบรรยายบ่อยขึ้น ทั้งนี้ก็ด้วยวัตถุประสงค์ดังนี้

๑. เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้ผู้เข้าร่วมสนทนาได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
๒. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการสนทนา ได้มีการพิจารณาอย่างละเอียดลึกซึ้งถึงปัญหาที่แต่ละคนได้ประสบมาในการปฏิบัติงาน

๓. เพื่อพัฒนาผู้เข้าสัมมนาให้มีทักษะและความรู้ตลอดจนเทคนิคเพิ่มเติม
๔. เพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในระหว่างเพื่อนข้าราชการด้วยกัน

สำหรับการดำเนินการในการสัมมนาของกรมสรรพากรนั้น โดยปกติจะแบ่งผู้เข้ารับการอบรมออกเป็นกลุ่ม ๆ โดยแต่ละกลุ่มจะมีวิทยากรของกลุ่มเป็นผู้นำในการสัมมนา สำหรับวิทยากรนี้โดยทั่วไปมักเป็นข้าราชการระดับ ๖ ของกรมฯ ซึ่งเป็นผู้มีความชำนาญในเรื่องที่จะสัมมนากันนั้น นอกจากนี้ผู้เข้ารับการสัมมนาในแต่ละกลุ่มจะต้องมีการเลือกประธานกลุ่ม รองประธานกลุ่มและเลขาธิการกลุ่มของตนขึ้นมาเพื่อให้

ประธานกลุ่มทำหน้าที่ควบคุมเกมสัการสัมมนา

รองประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ช่วยเหลือประธาน หรือให้คำชี้แจงและหาข้อสรุปในปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มยกขึ้นมาพิจารณา

เลขาธิการกลุ่ม ทำหน้าที่จดบันทึกข้อความที่สำคัญ ๆ ต่าง ๆ ในการ^{สัมมนา} เช่นขั้นตอนของปัญหา ทางเลือกตลอดจนข้อยุติของปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อนำเสนอต่อประธานกลุ่ม เพื่อเสนอต่อกลุ่มสัมมนาที่ใหญ่่อีกทีหนึ่ง

การที่แต่ละกลุ่มต้องเลือกตัวแทนของตนขึ้นมาทำหน้าที่นี้ก็เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสแสดงข้อคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ เพราะวิทยากรของกลุ่มจะเป็นแต่เพียงผู้นำในการสัมมนาเท่านั้น โดยจะพยายามชี้แนะหรือซักถามให้ผู้เข้าร่วมสัมมนามีโอกาสแสดงความคิดเห็น ตลอดจนเสนอแนะปัญหาและข้อสงสัยต่าง ๆ ขึ้นมาซักถามกัน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน โดยที่วิทยากรของกลุ่มจะพยายามพูดหรือออกความเห็นให้น้อยที่สุดนอกจากปัญหาใดที่กลุ่มไม่สามารถหาข้อยุติได้ ก็จะอธิบายและชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องให้ และเมื่อแต่ละกลุ่มได้ทำการสัมมนาในกลุ่มของตนเสร็จแล้ว ซึ่งโดยมากมักจะใช้เวลาประมาณ ๒ - ๓ ชั่วโมง ก็จะมีการนำกลุ่มเล็กแต่ละกลุ่มนั้นมารวมกันหมดเป็นกลุ่มใหญ่ เพื่อทำการสัมมนาใหญ่โดยให้ประธานของแต่ละกลุ่มเล็กเสนอปัญหา ทางเลือก และข้อยุติต่าง ๆ ที่กลุ่มของตนได้สัมมนามาให้ที่ประชุมกลุ่มใหญ่ทราบ โดยในครั้งนีผู้จัดการอบรมจะเรียกวิทยากรหรือรองอธิบดี มาเป็นประธานในการสัมมนาด้วย อีกทั้งได้จัดให้มีวิทยากรพิเศษซึ่งมีความรู้ความชำนาญในแต่ละหัวข้อการสัมมนาของกลุ่มเล็ก มาเป็นผู้ดำเนินการสัมมนา และให้ข้อยุติในปัญหาต่าง ๆ

ที่กลุ่มสัมมนาเล็กได้เสนอมาว่าถูกหรือไม่ (โดยปกติวิทยากรพิเศษที่เชิญมานี้ มักจะเป็นผู้อำนวยการกองของแต่ละกองที่มีการเปิดตัวข้อสัมมนานั้น หรืออาจเป็นผู้อำนวยการกองอื่นซึ่งสามารถตอบข้อซักถามในเรื่องนั้น ๆ ได้) ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนได้มีโอกาสได้เข้าใจถึงประเด็น ปัญหาตลอดจนข้อยุติต่าง ๆ ของทุกประเภทภาชีอากรที่เปิดให้มีการสัมมนา ไม่ใช่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะหัวข้อที่กลุ่มของตนทำการสัมมนาเท่านั้น

ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาชี ๓ ของกรมฯ ว่ามีวิธีการปฏิบัติในการสัมมนาอย่างไร กล่าวคือจะมีการแบ่งกลุ่มสัมมนาย่อยออกเป็น ๓ กลุ่ม และหัวข้อของการสัมมนาของแต่ละกลุ่มก็เป็นเรื่องเกี่ยวกับภาชีอากรประเภทสำคัญ ๆ ที่กรมสรรพากรจัดเก็บ ได้แก่ ภาชีเงินได้บุคคลธรรมดา ภาชีเงินได้นิติบุคคล และภาชีการค้า โดยแบ่งเป็นกลุ่มที่ ๑ ทำการสัมมนาเรื่องภาชีเงินได้บุคคลธรรมดา กลุ่มที่ ๒ สัมมนาเรื่องภาชีเงินได้นิติบุคคล และกลุ่มที่ ๓ สัมมนาเรื่องภาชีการค้า ซึ่งหลักในการคัดเลือกจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมคนใดอยู่ในกลุ่มสัมมนาใดนั้น ก็เป็นเรื่องที่ทางกองการเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่ดำเนินการในเรื่องนี้ จะเป็นผู้คัดเลือก แต่โดยปกติก็จะดูว่าผู้เข้ารับการอบรมคนใดมาจากกองใด ก็จะจัดให้เข้าสัมมนาอยู่ในกลุ่มที่ศึกษาภาชีอากรประเภทของกองนั้น เช่น ผู้เข้ารับการอบรมท่านหนึ่ง เป็นข้าราชการของกองภาชีเงินได้นิติบุคคล ก็จะเลือกให้เข้าสัมมนาในกลุ่มที่ ๒ เป็นต้น ทั้งนี้ก็เพราะต้องการให้กลุ่มสัมมนาในแต่ละกลุ่มสามารถพิจารณาแยกแยะปัญหาหรือข้อบกพร่องในตัวบทกฎหมายหรือแนวทางการปฏิบัติของแต่ละภาชีที่ตนถนัดได้อย่างดียิ่ง เพราะถ้าต้องไปอยู่ในกลุ่มที่ตนไม่ถนัดในหัวข้อภาชีนั้น ก็จะทำให้ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือข้อข้องใจต่าง ๆ และเมื่อได้มีการนำกลุ่มสัมมนาย่อยทั้ง ๓ กลุ่ม มารวมสัมมนาเป็นกลุ่มใหญ่แล้ว ก็จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมดได้รับความรู้และความเข้าใจในปัญหา ตลอดจนเทคนิคในการปฏิบัติงานของทั้ง ๓ ภาชีได้สูงขึ้นกว่าเดิม

สำหรับการอบรมแบบสัมมนานี้ กรมสรรพากรได้เคยนำมาใช้ในการพัฒนาบุคคลควบคู่ไปกับการบรรยายหลายครั้งแล้ว ได้แก่

- การอบรมเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาชี ๓ และ ๔ โดยจัดให้มีการสัมมนาในวันสุดท้ายด้วย
- การอบรมและสัมมนาสมุห์บัญชีอำเภอและกิ่งอำเภอทั่วประเทศ

- การอบรมและสัมมนาผู้ช่วยสรรพากรเขตและผู้ช่วยสรรพากรจังหวัดทั่วประเทศ

ในด้านการอบรมแบบประชุมอภิปราย เพิ่งปรากฏว่ากรมสรรพากรได้เคยนำวิธีนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการของกรมฯ เพียงครั้งเดียวเท่านั้น ซึ่งเจ้าหน้าที่บางท่านของกองการเจ้าหน้าที่ยังไม่ถือว่าเป็นการฝึกอบรมแต่ถือเป็นการประชุมเร่งด่วนมากกว่า^๑ กล่าวคือ โดยปกติกรมสรรพากรจะไม่ใช้วิธีการฝึกอบรมแบบนี้ แต่เมื่ออยู่ครั้งหนึ่งเมื่อประมาณเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๒๐ ที่กรมฯ มีความจำเป็นต้องจัดให้มีการประชุมเร่งด่วนขึ้น ซึ่งถ้าจะให้มีการเปิดอบรมหรือสัมมนากันก็อาจจะล่าช้าและไม่ทันการณ์ได้ ท่านอธิบดีจึงมีคำสั่งให้ทางกองการเจ้าหน้าที่มีหนังสือ เรียนเชิญเข้าร่วมประชุม ซึ่งโดยทั่วไปวิธีการอบรมแบบนี้ ผู้เข้าร่วมอบรมหรือร่วมประชุม มักเป็นข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ในระดับสูงของกรมหรือของหน่วยงาน เช่น ระดับผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้หัวหน้างานเหล่านั้นได้นำหลักการและวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ถูกต้อง ไปชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับรอง ๆ ลงไปได้เข้าใจ สำหรับการอบรมแบบการเรียกประชุมเร่งด่วนของท่านอธิบดีของกรมสรรพากรในครั้งนั้นก็เป็นการเรียกประชุมเพื่อชี้แจงให้หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ของกรมฯ ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง สรรพากรเขต สรรพากรจังหวัดและสมุหบัญชีในเขตกรุงเทพมหานคร ได้เข้าใจถึงหลักการและแนวทางการปฏิบัติของประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ ๘, ๘ และ ๑๐ ซึ่งได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ ๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๒๐ อีกทั้งเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้ซักถามข้อข้องใจและปัญหาต่าง ๆ เพื่อสามารถนำไปใช้เป็นหลักปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตรงกัน และสามารถนำไปใช้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับรอง ๆ ลงไปตลอดจนประชาชนผู้เสียหายได้เข้าใจถึงระเบียบวิธีการปฏิบัติที่ออกมาใหม่ได้อย่างรวดเร็ว การประชุมครั้งนี้ไม่ได้เรียกประชุมระดับสมุหบัญชีอำเภอและกิ่งอำเภอในต่างจังหวัดเข้าร่วมด้วย ทั้งนี้ก็เพราะเป็นกรณีเร่งด่วนและมีเวลาน้อย จึงไม่สามารถเรียกประชุมสมุหบัญชีอำเภอและกิ่งอำเภอ ซึ่งมีขณะนั้นถึง ๔๐๐ กว่าอำเภอเข้าร่วมประชุมได้ อีกทั้งก็เห็นว่าสามารถที่จะให้สรรพากรเขตหรือสรรพากรจังหวัดที่เข้าร่วมประชุมสามารถไปชี้แจงให้สมุหบัญชีเหล่านั้นในเขตจังหวัดท้องที่ของตนได้รับทราบได้

^๑ ชัยรัตน์ ชูทองรัตน์, เจ้าหน้าที่ระดับ ๓ งานฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถภาพ กองการเจ้าหน้าที่, การสัมภาษณ์, ณ กองการเจ้าหน้าที่ กรมสรรพากร เมื่อวันที่ ๒๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๒๑.

๑.๓ หลักการปฏิบัติในการฝึกอบรมของกรมสรรพากร ✓

ในการฝึกอบรมข้าราชการของกรมสรรพากรนั้น เป็นหน้าที่ของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถภาพ กองการเจ้าหน้าที่ ที่จะต้องเป็นผู้ดำเนินการ ดูแล และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้งานการฝึกอบรมนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี กล่าวคือเมื่อฝ่ายบริหารชั้นสูงของกรมฯ มีคำสั่งให้กองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการ ไม่ว่าจะ เป็นในสายงานใดหรือระดับใด ทางกองการเจ้าหน้าที่จะต้องมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ของกอง เพื่อเป็นเจ้าหน้าที่ดำเนินการในเรื่องนี้ ซึ่งเจ้าหน้าที่เหล่านี้จะต้องเป็นผู้เตรียมการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่

- รายชื่อผู้ที่ จะเข้ารับการอบรม เป็นเจ้าหน้าที่ในสายงานใด ระดับใด สังกัดหน่วยงานไหน มีจำนวนทั้งหมดเท่าใด
- เนื้อหาสาระที่จะมีการฝึกอบรม เรื่องใดบ้าง ซึ่งในเรื่องนี้ต้องขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารของกรมฯ
- วิธีการที่จะใช้ในการฝึกอบรม จะใช้การบรรยายอย่างเดียวหรือจะมีการสัมมนาหรือวิธีการอื่นใดควบคู่ไปด้วย
- วิทยากรที่จะเชิญมาบรรยายในหัวข้อต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ นั้น เป็นใครบ้าง เป็นเจ้าหน้าที่ของกรมเองหรือต่างกรม ถ้าเป็นเจ้าหน้าที่ต่างกรมก็จะต้องมีการติดต่อไว้เสียแต่เนิ่น ๆ เพื่อป้องกันความผิดพลาด โดยต้องทำหนังสือของกรมฯ ถึงผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยราชการนั้นด้วย
- กำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการฝึกอบรมจะเป็นเวลาเท่าใด เริ่มแต่วันใดและสิ้นสุดวันใด ในระหว่างนั้นจะจัดให้มีการพักอย่างไร
- สถานที่ที่จะใช้ในการฝึกอบรมจะใช้ที่ใด ต้องจัดให้พร้อม
- เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการฝึกอบรม เช่น กระดาษ เครื่องเขียน ตลอดจนเอกสารประกอบการบรรยายต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งในเรื่องเอกสารประกอบการบรรยายนี้ เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องติดต่อสอบถามกับวิทยากรผู้จะดำเนินการบรรยายนั้นเสียแต่เนิ่น ๆ ว่าจะมีหรือไม่ ถ้ามีต้องติดตามต้นฉบับเพื่อนำมาจัดพิมพ์และโรเนียวเป็นเอกสารทางวิชาการแจกได้ทันเวลาที่จะมีการฝึกอบรม

- หมายกำหนดการฝึกอบรม เป็นสิ่งสำคัญจะต้องจัดทำไว้โดยกำหนดเกี่ยวกับโปรแกรมพวก หัวข้อ เวลาและตารางบรรยายต่าง ๆ ซึ่งต้องจัดให้เหมาะสมแก่การอบรมแต่ละชนิด โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับและเป็นประโยชน์แก่ทางราชการมากที่สุด หมายกำหนดการนี้จะต้องทำให้เสร็จล่วงหน้าและโรเนียวแจกให้แก่ผู้ที่จะเข้ารับการอบรมรวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคน เพื่อใช้ดูประกอบ และในการอบรมทุกครั้งจะต้องมีพิธีการเปิดการอบรมและปิดการอบรม ซึ่งต้องกำหนดไว้ว่าจะใช้เวลาเท่าไร โดยในพิธีเปิดนั้นตามปกติจะให้ข้าราชการระดับ ๕ หรือระดับ ๖ ของกรมฯ กล่าวเรียนเชิญผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ (ซึ่งเป็นเจ้าของเรื่องหรือเจ้าของโครงการฝึกอบรม) กล่าวรายงานถึงวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรมและความเป็นมาของผู้เข้ารับการอบรมต่อผู้อำนวยการฝึกอบรมซึ่งจะเป็นผู้ใดก็ได้แต่ท่านอธิบดีจะมอบหมาย โดยปกติมักเป็นรองอธิบดีท่านใดท่านหนึ่ง หรืออาจเป็นท่านอธิบดีเองก็ได้ เสร็จแล้วผู้อำนวยการฝึกอบรมจะให้โอวาทแก่ผู้เข้ารับการอบรมและกล่าวเปิดการอบรม แล้วการดำเนินการฝึกอบรมก็จะดำเนินการไปตามตารางหรือโปรแกรมที่กำหนดไว้ ในวันสุดท้ายของการฝึกอบรมอาจจะมีการทดสอบข้อเขียนหรือประเมินผลการฝึกอบรมหรือไม่ก็ได้ แต่ว่าหมายกำหนดการกำหนดไว้อย่างไร และมีเวลาพอหรือไม่ เสร็จแล้วก็เป็นการกล่าวปิดการอบรม โดยผู้อำนวยการฝึกอบรมเป็นอันเสร็จพิธี

อย่างไรก็ตาม การเตรียมการต่าง ๆ ในการฝึกอบรมดังที่กล่าวมา เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการจะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ควบคู่ไปกับงบประมาณการพัฒนาบุคคลของกรมฯ ที่ได้รับมาในการฝึกอบรมแต่ละครั้งด้วย เพราะในการฝึกอบรมทุกครั้งนั้นจะต้องมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เกิดขึ้นหลายอย่าง เช่น

- ค่าเช่าสถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม เพราะห้องประชุมของกรมสรรพากรเองมีขนาดเล็กมากบรรจุคนได้ไม่เท่าไร แต่ส่วนใหญ่การอบรมของกรมฯ แต่ละครั้งจะมีผู้เข้ารับการอบรมมาก ทำให้ห้องประชุมของกรมฯ ไม่พอ จำเป็นต้องเช่าสถานที่จากที่อื่น

- ค่าชั่วโมงการบรรยายของวิทยากรที่กรมฯ เชิญมาให้การอบรมทั้งวิทยากรของกรมฯ เอง และวิทยากรต่างกรม การคิดคำนวณเงินค่าบรรยายคิดตามเวลาที่บรรยาย ถ้าเป็นวิทยากรต่างกรมคิดค่าบรรยายให้ชั่วโมงละ ๑๐๐ บาท ถ้าเป็นวิทยากรในกรมคิดให้ชั่วโมงละ ๕๐ บาท

- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือ เครื่องใช้ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น กระดาษ เครื่องเขียน และเอกสารประกอบการบรรยายต่าง ๆ



- ค่าเดินทาง ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าที่พักสำหรับคณะเจ้าหน้าที่และผู้เข้ารับการอบรมในกรณีและผู้เข้ารับการอบรมจะต้องเดินทางไปอบรมต่างท้องที่

- ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ เช่น ค่าเครื่องคัมโป้เลี้ยงรับรองผู้เข้ารับการอบรมและเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เหล่านี้ ย่อมจะมีเกิดขึ้นอยู่เสมอในการดำเนินการฝึกอบรมไม่ว่าการฝึกอบรมนั้นจะจัดขึ้นในกรุงเทพหรือยังต่างจังหวัด แต่ถ้การฝึกอบรมนั้นจัดขึ้นยังต่างจังหวัด ค่าใช้จ่ายตลอดจนการเตรียมการต่าง ๆ จะต้องเพิ่มขึ้น กล่าวคือ

- จะต้องกำหนดว่าจะใช้จังหวัดใดเป็นสถานที่ฝึกอบรมและผู้เข้ารับการอบรมเป็นใครบ้าง โดยส่วนมากจะต้องแบ่งการอบรมออกเป็นเขต ๆ สองถึงสามเขตบ้าง ซึ่งในการเลือกสถานที่ฝึกอบรมนั้นจะต้องเลือกจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเดินทางไปได้โดยสะดวก

- การเบิกค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะและค่าเช่าที่พักต่าง ๆ ของผู้เข้ารับการอบรมและเจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ซึ่งในเรื่องนี้ข้าราชการแต่ละระดับจะมีสิทธิในการเบิกจ่ายไม่เท่ากัน ระดับสูงกว่าจะได้มากกว่าทั้งในเขตและนอกเขตเทศบาล รวมทั้งความแตกต่างในการใช้พาหนะในการเดินทางด้วย

การนับเวลาเดินทางไปราชการให้นับตั้งแต่เวลาออกจากสถานที่อยู่หรือสถานที่ปฏิบัติราชการตามปกติหรือจนถึงสถานที่รับราชการใหม่แล้วแต่กรณี เวลาเดินทางไปราชการนั้นให้นับยี่สิบชั่วโมงเป็น ๑ วัน เศษของวันถ้าเกินกว่าสิบสองชั่วโมงให้นับเป็น ๑ วัน^๑

- การเชิญวิทยากรต่างกรมมาบรรยาย เจ้าหน้าที่ผู้เชิญหรือกรมต้องให้การบริการหรืออำนวยความสะดวกแก่ผู้บรรยาย เช่น การเดินทางไปบรรยายยังต่างจังหวัดไกล ๆ อาจต้องจองบัตรไว้ให้ทั้งไปและกลับ โดยจะเป็นรถยนต์ รถหัวรี รถไฟ หรือเครื่องบินก็แล้วแต่ว่าวิทยากรผู้นั้นมีตำแหน่งหน้าที่ระดับใด

^๑ ชัยรัตน์ ชูทองรัตน์, เจ้าหน้าที่ระดับ ๓ งานฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถภาพ กองการเจ้าหน้าที่ การสัมมนา, ๗ กองการเจ้าหน้าที่ กรมสรรพากร เมื่อวันที่ ๒๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๒๑.

- การแต่งกายในการเข้ารับการอบรมต้องกำหนดไว้ เพราะบางครั้งถ้าอบรมยังต่างจังหวัด อาจให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่งเครื่องแบบข้าราชการ

๑.๔ การประเมินผลการฝึกอบรม ✓

เนื่องจากการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมสมรรถภาพของข้าราชการในแต่ละครั้งนี้ต้องสิ้นเปลืองงบประมาณรายจ่ายของกรมฯ ไปไม่น้อยเลย ทั้งนี้ก็เพื่อต้องการพัฒนาและก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการและตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด ดังนั้นเพื่อเป็นแนวทางให้ทราบว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นแต่ละครั้งนั้นจะได้ผลสมตามความมุ่งหมายหรือยังมีข้อบกพร่องสิ่งใดอีกหรือไม่ ทางคณะผู้จัดการฝึกอบรมก็มักจะจัดให้มีการทดสอบหรือการประเมินผลขึ้น การประเมินผลนี้อาจมีทั้งการประเมินผลที่ต่อผู้เข้ารับการอบรมและการประเมินผลของการฝึกอบรม กล่าวคือ อาจให้มีการทดสอบทางวิชาการเกี่ยวกับหัวข้อที่จัดให้มีการบรรยายในการฝึกอบรมขึ้นในวันสุดท้ายของการฝึกอบรมนี้ เพื่อจะดูว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับอะไรไปบ้างจากการฝึกอบรมครั้งนี้ มีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ แต่โดยทั่วไปแล้วการประเมินผลมักเน้นไปในแง่ดูข้อบกพร่องของการฝึกอบรม โดยใช้การประเมินผลโดยการให้ผู้เข้ารับการอบรมกรอกแบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้ โดยไม่ต้องระบุชื่อ เพื่อนำมาประเมินผลดูว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้สึกนึกคิดตลอดจนข้อคิดเห็นอย่างไรในการอบรมครั้งนี้ ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ สำหรับการอบรมในคราวต่อ ๆ ไป^๑ ซึ่งส่วนใหญ่นำมาถามในแบบสอบถามเพื่อประเมินผลมักจะเป็นคำถามที่แสดงความกิดเห็นเกี่ยวกับระยะเวลาและสถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม หัวข้อเรื่องที่อบรม ประโยชน์ที่ได้รับ วิธีที่ใช้ในการฝึกอบรม ฯลฯ

อย่างไรก็ตามผู้เขียนเห็นว่าในการประเมินผลการฝึกอบรมน่าที่จะได้เห็นถึงการประเมินผลที่มีต่อผู้เข้ารับการอบรมให้มากขึ้น เพื่อจะได้ทราบว่าบุคคลเหล่านั้นได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากการฝึกอบรม ทั้งนี้ไม่เฉพาะแต่การดูคำตอบทางวิชาการที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมทำหลังการฝึกอบรม แต่ต้องรวมถึงการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมเหล่านั้นด้วยว่าเขาได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างไรแก่งานของกรมฯ บ้าง

^๑ รัตนาวดี เรืองเกษตรกรณ์, บุคลากร ๓ งานฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถภาพ, กองการเจ้าหน้าที่ การสัมมนา, ๗ กองการเจ้าหน้าที่ กรมสรรพากร เมื่อวันที่ ๒๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๒๑

สถิติการฝึกอบรมข้าราชการของกรมสรรพากร

ปัจจุบันกรมสรรพากรได้จัดให้มีการพัฒนากำลังคนด้วยการฝึกอบรมบ่อยครั้งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงระยะเวลา ๓-๔ ปีที่ผ่านมา กรมสรรพากรได้จัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงานต่าง ๆ เช่น สายงานเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี สายงานเจ้าหน้าที่สรรพากร สายงานสมุหบัญชี ฯลฯ ขึ้นหลายครั้ง ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

๑. การฝึกอบรมสมุหบัญชีอำเภอและกิ่งอำเภอทั่วประเทศ ตามคำสั่งกรมสรรพากรที่ ๓๑๙/๒๕๑๗ ลงวันที่ ๑๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๑๗ โดยแบ่งการอบรมออกเป็น ๕ ครั้ง
 - ครั้งที่ ๑ เขต ๕ และเขต ๖ ที่จังหวัดเชียงใหม่ระหว่างวันที่ ๒๕-๒๙ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๑๗
 - ครั้งที่ ๒ เขต ๔ ที่จังหวัดอุดรธานี ระหว่างวันที่ ๙-๑๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๑๗
 - ครั้งที่ ๓ เขต ๓ ที่จังหวัดนครราชสีมา ระหว่างวันที่ ๑๖-๒๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๑๗
 - ครั้งที่ ๔ เขต ๑ และเขต ๒ ที่จังหวัดชลบุรี ระหว่างวันที่ ๒๓-๒๗ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๑๗
 - ครั้งที่ ๕ เขต ๗, เขต ๘ และเขต ๙ ที่จังหวัดสงขลา ระหว่างวันที่ ๖-๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๑๘
๒. การฝึกอบรมสมุหบัญชี เขตต่าง ๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร ระหว่างวันที่ ๒๒ - ๒๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๑๘
๓. การฝึกอบรมปฐมนิเทศก์ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ๓ และนักวิชาการภาษี ๓ ระหว่างวันที่ ๒๑ - ๒๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๑๙
๔. การอบรมเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ๓ ตามคำสั่งกรมสรรพากรที่ ๒๓๘/๒๕๑๙ ลงวันที่ ๒๐ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๑๙ ระหว่างวันที่ ๗-๑๑ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๑๙
๕. การอบรมปฐมนิเทศก์ เจ้าหน้าที่สรรพากร ๑ ตามคำสั่งกรมสรรพากรที่ ๓๓/๒๕๒๐ ลงวันที่ ๑๒ มกราคม พ.ศ. ๒๕๒๐ โดยแบ่งการอบรมเป็น ๒ รุ่น
 - รุ่นที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๒๔-๒๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๒๐
 - รุ่นที่ ๒ ระหว่างวันที่ ๒๖-๒๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๒๐

๖. การอบรมปฐมนิเทศก์ เจ้าหน้าที่สำรวจ ตามคำสั่งคณะกรรมการสำรวจที่ ๒/๒๕๒๐ ลงวันที่ ๑ เมษายน พ.ศ. ๒๕๒๐ ในวันที่ ๔ เมษายน พ.ศ. ๒๕๒๐ เวลา ๙.๐๐ น. ถึง ๑๒.๐๐ น.

๗. การอบรมเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ๓ และ ๔ ตามคำสั่งกรมสรรพากรที่ ๓๔๗/๒๕๒๐ ลงวันที่ ๒๒ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๒๐ โดยแบ่งการอบรมออกเป็น ๒ รุ่น

รุ่นที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๑๑-๑๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๒๐

รุ่นที่ ๒ ระหว่างวันที่ ๒๕-๒๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๒๐

๘. การอบรมปฐมนิเทศก์ เจ้าหน้าที่สรรพากร ๓ ตามคำสั่งกรมสรรพากรที่ ๖๑๗/๒๕๒๐ ลงวันที่ ๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๒๐ ระหว่างวันที่ ๑๐-๑๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๒๐

๙. การอบรมและสัมมนา สมุห์บัญชีอำเภอและกิ่งอำเภอทั่วประเทศ ตามคำสั่งกรมสรรพากรที่ ๔๖๘/๒๕๒๐ ลงวันที่ ๘ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๒๐ โดยแบ่งการอบรมออกเป็น ๔ ครั้ง

ครั้งที่ ๑ เขต ๑, เขต ๒ และเขต ๗ ที่จังหวัดชลบุรี ระหว่างวันที่ ๒๒-๒๖ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๒๐

ครั้งที่ ๒ เขต ๓ และเขต ๔ ที่จังหวัดขอนแก่น ระหว่างวันที่ ๕-๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๒๐

ครั้งที่ ๓ เขต ๕ และเขต ๖ ที่จังหวัดเชียงใหม่ ระหว่างวันที่ ๓-๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๒๐

ครั้งที่ ๔ เขต ๘ และเขต ๙ ที่จังหวัดนครศรีธรรมราช ระหว่างวันที่ ๒๔-๒๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๒๐

๑๐. การอบรมปฐมนิเทศก์ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ๓, เจ้าหน้าที่สรรพากร ๓ และนักวิชาการภาษี ๓ ตามคำสั่งกรมสรรพากรที่ ๕๒๑/๒๕๒๐ ลงวันที่ ๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๒๐ โดยแบ่ง

การอบรมออกเป็น ๓ รุ่น

รุ่นที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๑๒-๑๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๒๐

รุ่นที่ ๒ ระหว่างวันที่ ๑๔-๑๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๒๐

รุ่นที่ ๓ ระหว่างวันที่ ๑๙-๒๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๒๐

๑๑. การอบรมปฐมนิเทศก์เจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ ตามคำสั่งกรมสรรพากรที่ ๖๒๘/๒๕๒๐ ลงวันที่ ๑๓ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๒๐ อบรมเมื่อวันที่ ๑๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๒๐

๑๒. การอบรมปฐมนิเทศก์เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ๓ ตามคำสั่งกรมสรรพากรที่ ๔๘/๒๕๒๑ ลงวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๒๑ ระหว่างวันที่ ๒๗-๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๒๑

๑๓. การอบรมและสัมมนา ผู้ช่วยสรรพากรเขตและผู้ช่วยสรรพากรจังหวัดทั่วประเทศ ตามคำสั่งกรมสรรพากรที่ ๑๔๘/๒๕๒๑ ลงวันที่ ๒๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๒๑ ที่จังหวัดชลบุรี ระหว่างวันที่ ๑๗-๒๑ เมษายน พ.ศ. ๒๕๒๑

๑๔. การอบรมปฐมนิเทศก์ เจ้าหน้าที่สรรพากร ๓ และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ๓ ตามคำสั่งกรมสรรพากรที่ ๔๔๓/๒๕๒๑ ลงวันที่ ๑๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๒๑ ระหว่างวันที่ ๒๒-๒๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๒๑

๑๕. การอบรมปฐมนิเทศก์ เจ้าหน้าที่สรรพากร ๓ และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ๓ ตามคำสั่งกรมสรรพากรที่ ๕๐๑/๒๕๒๑ ลงวันที่ ๖ กันยายน พ.ศ. ๒๕๒๑ ระหว่างวันที่ ๑๒-๑๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๒๑^๑

อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่า การพัฒนาหรือส่งเสริมสมรรถภาพของข้าราชการกรมสรรพากรด้วยวิธีการฝึกอบรมนี้ โดยทั่วไปจะนำมาใช้พัฒนาข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ในสายงานการบริหารภาษีอากรที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและจัดเก็บโดยตรงเสียเป็นส่วนใหญ่ ดังจะเห็นได้จากสถิติการรวบรวมการฝึกอบรมข้าราชการกรมสรรพากรทั้งในกรมและต่างจังหวัด ข้าราชการที่ได้รับการฝึกอบรมจะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสายงานการตรวจสอบและจัดเก็บโดยตรง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ภาษี เจ้าหน้าที่สรรพากร สมุห์บัญชี เป็นต้น ส่วนเจ้าหน้าที่ในสายงานบริหารอื่น ๆ นาน ๆ จึงจะปรากฏมีสักครั้งที่จะได้รับการฝึกอบรม เช่น นักวิชาการภาษี เป็นต้น ซึ่งเป็นเช่นนี้ก็ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของฝ่ายบริหารชั้นสูงของกรมฯ เป็นใหญ่ว่าจะมีความเห็นและคำสั่งให้ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของกรมในสายงานใด แต่เนื่องจากงานด้านการตรวจสอบเป็นงานเทคนิค ผู้มีความรู้ความสามารถจบปริญญามาก็มีเข้าใจจะปฏิบัติงานได้เสมอไป ต้องได้รับการฝึกอบรมเทคนิคต่าง ๆ ผิดกับในสายงานการบริหารอื่น ๆ ที่ขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโดยตรงว่าจะมีความสามารถ

^๑ ชัยรัตน์ ชูทองรัตน์ เจ้าหน้าที่ระดับ ๓ งานฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถภาพ, กองการเจ้าหน้าที่ การรวบรวมสถิติการฝึกอบรม เพียงเมื่อวันที่ ๒๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๒๑

และความสนใจเฉพาะตัวอย่างไร อีกทั้งงานการตรวจสอบและจัดเก็บภาษีอากร เป็นงานหลักที่สำคัญที่สุดของกรมสรรพากร จึงเป็นธรรมดาอยู่เองที่ฝ่ายบริหารระดับสูงของกรมฯ จะต้องเห็นควรให้ฝึกอบรมข้าราชการที่ทำหน้าที่ตรวจสอบและจัดเก็บภาษีอากรโดยตรงก่อนเจ้าหน้าที่ในสายงานอื่น ๆ เพื่อให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่เหล่านั้นได้มีความรู้ความสามารถในกฎหมายภาษีอากร ตลอดจนเทคนิคและกลวิธีต่าง ๆ ในการตรวจสอบและจัดเก็บภาษีอากร นอกจากนี้เนื่องจากงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านการพัฒนาบุคคลของกรมสรรพากรยังมีจำกัด การที่จะฝึกอบรมข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของกรมฯ ในทุกสายงานจึงยากที่จะเป็นไปได้ จึงต้องใช้งบประมาณที่มีอยู่จำกัดนั้นฝึกอบรมข้าราชการของกรมในลักษณะที่จะให้เกิดประโยชน์ต่อราชการโดยส่วนรวมของกรมฯ มากที่สุด นั่นก็คือทำการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงานการตรวจสอบและจัดเก็บโดยตรง เพราะถ้าเจ้าหน้าที่เหล่านี้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากอีกทั้งเจ้าหน้าที่หรือข้าราชการในสายงานเหล่านี้ของกรมสรรพากรมีเป็นจำนวนมากกว่าเจ้าหน้าที่หรือข้าราชการในสายงานอื่น ๆ ดังนั้นการฝึกอบรมในครั้งหนึ่ง ๆ จึงสามารถฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ได้จำนวนมาก ประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะถ้าไปฝึกอบรมข้าราชการในสายงานที่มีจำนวนข้าราชการน้อยก็อาจทำให้สิ้นเปลืองต้นทุน

การส่งเสริมให้มีโอกาสศึกษา ฝึกอบรม และดูงานทั้งในและต่างประเทศ

เพื่อเป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของข้าราชการกรมสรรพากร กรมสรรพากรได้พยายามส่งเสริมให้ข้าราชการของกรมฯ ได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งนอกจากจะทำได้ด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการของกรมฯ แล้ว ก็ยังได้พยายามจัดหาทุนการศึกษา ฝึกอบรมและดูงาน ณ ต่างประเทศในสาขาวิชาการต่าง ๆ ให้ ซึ่งเท่าที่ปรากฏมา ก็ได้มีข้าราชการของกรมฯ หลายท่านแล้วที่ได้รับทุนเหล่านี้ ไปศึกษา ฝึกอบรมและดูงาน ณ ต่างประเทศและได้กลับมาทำงานเป็นกำลังที่สำคัญของกรมสรรพากรจนปัจจุบัน

สำหรับทุนต่าง ๆ ที่กรมสรรพากรได้จัดหาไว้ให้ข้าราชการของกรมฯ เท่าที่ปรากฏในปัจจุบัน มีอยู่ ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ

๑. ทุนรัฐบาล เป็นทุนที่ทางรัฐบาลโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จัดให้มีขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนโดยทั่วไปได้มีโอกาสไปศึกษาต่อต่างประเทศด้วย ทุนของรัฐบาลทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมสมรรถภาพของประชาชนในประเทศให้สูงขึ้น โดยทุก ๆ ปี ก.พ. จะเปิดรับสมัครให้บุคคลต่าง ๆ ที่มีคุณสมบัติครบตามที่ได้กำหนดไว้ เข้าสอบแข่งขันเพื่อรับทุนนั้น ๆ ไปศึกษาต่อต่างประเทศ โดยจะเปิดสอบในสาขาวิชาต่าง ๆ ตามที่จะได้กำหนดไว้ในแต่ละปี โดยทั้งนี้ ทาง ก.พ. จะเปิดโอกาสให้หน่วยราชการต่าง ๆ แจ้งความจำนงขอรับทุนในสาขาวิชาการต่าง ๆ ที่ต้องการในแต่ละปีไป เพื่อ ก.พ. จะได้จัดทุนสำหรับเปิดสอบแข่งขันได้ถูกต้องตรงกับความต้องการ สำหรับกรมสรรพากรได้แจ้งความจำนงขอรับทุนไปยังสำนักงาน ก.พ. ทุกปี โดยแต่ละปีจะหมุนเวียน สาขาวิชาที่ต้องการขอรับทุนไป กล่าวคือ ถ้าปีหนึ่งขอรับทุนในสาขาวิชาใดไป ในอีกปีหนึ่งก็จะขอรับ ทุนในสาขาวิชาอื่น ๆ ไม่ซ้ำกับปีก่อน เช่นใน พ.ศ. ๒๕๒๑ กรมสรรพากรได้ขอรับทุนในสาขาวิชาการ บริหารงานบุคคลกับสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ไป ส่วนใน พ.ศ. ๒๕๒๒ ก็ได้ขอไปแล้ว โดยขอรับทุนใน สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ วิชากฎหมาย และบริหารธุรกิจ เป็นต้น^๑ แต่โดยเหตุที่ว่าทุนของรัฐบาลนี้ ข้าราชการที่ประสงค์จะขอรับทุนในแต่ละปี จะต้องไปสอบแข่งขันกับบุคคลภายนอกโดยทั่วไป จึงปรากฏ ว่ามีบางปีที่ข้าราชการของกรมสรรพากรจะไม่ได้รับทุนนี้เลย ดังเช่นที่ปรากฏในปี ๒๕๒๑ ว่าไม่มี ข้าราชการของกรมสรรพากรได้รับทุนของรัฐบาลในสาขาวิชาใดไปศึกษาต่อต่างประเทศเลย^๒ จึง เห็นได้ว่าทุนประเภทนี้ยังมีข้อจำกัดในการพัฒนาข้าราชการของกรมสรรพากรอยู่

^๑ สุวิมล พลิกขานันท์ ลูกจ้างปริญญา งานฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถภาพ กองการเจ้าหน้าที่ สถิติการขอรับทุนของกรมสรรพากร การสัมภาษณ์ ณ กองการเจ้าหน้าที่ เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๒๐

^๒ สุวิมล พลิกขานันท์ ลูกจ้างปริญญา งานฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถภาพ กองการเจ้าหน้าที่ การสัมภาษณ์ ณ กองการเจ้าหน้าที่ กรมสรรพากร เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๒๐

๒. ทุนขององค์การของรัฐบาลต่างประเทศ

ได้มีองค์การของรัฐบาลของบางประเทศ เช่น ประเทศญี่ปุ่น, สิงคโปร์ สหราชอาณาจักร, เยอรมันตะวันตก สหรัฐอเมริกา เป็นต้น ได้ให้ทุนแก่ข้าราชการของกรมสรรพากร ไปฝึกอบรมหรือดูงาน ณ ประเทศต่าง ๆ เหล่านั้น โดยให้กรมวิเทศสหการ สำนักนายกรัฐมนตรี เป็นผู้ดำเนินการในเรื่องนี้ โดยทุนประเภทนี้ไม่มีการจำกัดว่า ข้าราชการของกรมฯ จะต้องทำงานสาขาวิชาหรือสายงานใดจะ เข้าสมัครขอรับทุนได้ เพียงแต่ให้ข้าราชการผู้นั้น มีคุณสมบัติครบตามที่กำหนดไว้ในหลักการก็พอแล้ว เพราะทุนประเภทนี้ที่รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ จะให้แก่ข้าราชการของกรมฯ ก็จะเป็นทุนที่เกี่ยวกับงานทางด้านภาษาการอยู่แล้ว เพื่อจะเป็นผลให้ข้าราชการที่ได้รับทุนนี้กลับมาได้มีความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์และสามารถนำความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เหล่านั้นมาใช้ในหน้าที่งานได้เป็นประโยชน์แก่ราชการกรมสรรพากรยิ่ง ๆ ขึ้นไป

สำหรับสถิติการรับทุนประเภทนี้เท่าที่ผ่านมา ๆ มา ปรากฏว่ามีข้าราชการกรมสรรพากรได้รับทุนขององค์การ ของรัฐบาลต่างประเทศนี้ทุกปี ซึ่งประมาณได้ว่าในราวปีละ ๕ คน^๑

อย่างไรก็ตาม ในการรับทุนของข้าราชการกรมสรรพากรนี้ ไม่ว่าจะ เป็นทุนประเภทใดก็ตาม เพื่อเป็นหลักประกันว่าข้าราชการผู้ได้รับทุนเหล่านั้นจะนำความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ได้รับจากการได้รับทุนนั้นมาใช้เป็นประโยชน์แก่ราชการกรมสรรพากร ทางกรมสรรพากรจึงได้กำหนดข้อผูกมัดของกรมกับผู้ที่ได้รับทุนไว้ กล่าวคือ ผู้ที่ได้รับทุนในนามของกรมสรรพากรไม่ว่าจะเป็นทุนประเภทใดก็ตาม จะต้องกลับมารับราชการชดใช้ให้กับกรมฯ เป็นเวลาสองเท่าของเวลาที่ใช้ไปในการศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน ซึ่งถ้าข้าราชการผู้ได้รับทุนเกิดไม่สามารถทำตามข้อผูกมัดนี้ได้ ก็จะต้องชดใช้เป็นตัวเงิน ซึ่งจะเป็นเท่าใดก็แล้วแต่จะได้ตกลงกัน

สุวิมล พณิชชานันท์ ลูกจ้างปริญญา งานฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถภาพ กองการเจ้าหน้าที่
การสัมมนา ณ กองการเจ้าหน้าที่ กรมสรรพากร เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๒๑

นอกจากนี้ กรมสรรพากรยังได้จัดให้มีการพัฒนาข้าราชการของกรมฯ ด้วยการส่งไปเข้ารับการศึกษาอบรมในสาขาวิชาการต่าง ๆ ณ สถาบันในประเทศ เช่น สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ฯลฯ อีกด้วย และในบางครั้งได้มีข้าราชการของกรมบางท่าน ยื่นคำร้องขอลาศึกษาต่อในระดับสูง โดยให้ได้รับเงินเดือนตามปกติ ซึ่งในเรื่องนี้ ทางกรมสรรพากรก็จะพยายามสนับสนุน ถ้าข้าราชการผู้นั้นไปศึกษาในสาขาที่เกี่ยวกับงานภาษีอากร และจะไม่เสียหายแก่ราชการของกรมฯ ถ้าข้าราชการผู้นั้นไปศึกษาแล้ว แต่ทั้งนี้ต้องเป็นการขอลาเรียนต่อในระดับปริญญาโทไม่ว่าจะเป็นในประเทศหรือนอกประเทศ เพราะถ้าเป็นการขอลาเรียนต่อในระดับปริญญาตรีแล้ว ทางกรมสรรพากรไม่มีนโยบายให้การสนับสนุน^๑

✓ ๒. การพัฒนาหรือส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการกรมสรรพากรในค้ำอื่น

นอกเหนือจากวิธีการพัฒนาข้าราชการด้วยการฝึกอบรม และการส่งเสริมให้มีโอกาสได้รับทุนการศึกษา ฝึกอบรม และดูงานทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาหรือส่งเสริมสมรรถภาพของข้าราชการกรมสรรพากรที่เห็นได้ชัดแล้ว ยังมีแนวทางการปฏิบัติอื่น ๆ ซึ่งจะเป็นผลช่วยให้มีการพัฒนาข้าราชการของกรมฯ ไปในตัวด้วย แม้ว่าจะเห็นได้ไม่ชัดเท่ากับวิธีการพัฒนาหรือส่งเสริมสมรรถภาพดังเช่นวิธีการแรกก็ตาม แต่ผลของการปฏิบัติการต่าง ๆ ในเรื่องที่จะกล่าวต่อไปนี้ จะมีผลช่วยให้สมรรถภาพของข้าราชการกรมสรรพากรสูงขึ้น หรือต่ำลงได้ ได้แก่

๒.๑ การบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย การสับเปลี่ยนหมุนเวียน และการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง

การปฏิบัติงานในเรื่องเหล่านี้ของกรม จะมีผลต่อการพัฒนาสมรรถภาพของข้าราชการกรมสรรพากรที่สำคัญทางหนึ่งด้วย เพราะถ้าหลักปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์และยุติธรรม ก็จะทำให้ขวัญของข้าราชการสูง แต่ถ้าหลักปฏิบัติการในด้านนี้ไม่มีกฎเกณฑ์

^๑ สุวิมล พณิชชานันท์ ลูกจ้างปริญญา งานฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถภาพ กองการเจ้าหน้าที่ การสัมภาษณ์ ณ กองการเจ้าหน้าที่กรมสรรพากร เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๒๑

ที่แน่นอนทำให้มีการเล่นพรรคเล่นพวกเกิดขึ้นได้ ก็จะเป็นผลทำให้ข้าราชการที่ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ขยันขันแข็ง แต่ไม่มีโอกาสได้ก้าวหน้า เกิดความท้อแท้เบื่อหน่าย ซึ่งจะเป็นผลกระทบกระเทือน ต่อผลการปฏิบัติงานของกรมสรรพากรโดยส่วนรวมด้วยอย่างแน่นอน

อย่างไรก็ตาม ทางกองการเจ้าหน้าที่ กรมสรรพากร ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานโดยตรง ในเรื่องเหล่านี้ของข้าราชการกรมสรรพากรทั้งหมดก็ได้วางหลักปฏิบัติในเรื่องเหล่านี้โดยใช้หลักเกณฑ์ ของสำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) เป็นแนวทางกล่าวคือ

- ✓ การบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการ พลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในกรมสรรพากรนั้นอาจกระทำได้หลายวิธี แต่เท่าที่ปรากฏ มีปรากฏอยู่ ๒ วิธีคือ

๑. บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ที่สอบได้ (บางครั้ง กรมสรรพากรใช้วิธีการบรรจุบุคคลที่สอบแข่งขันได้ ซึ่งเคยเป็นลูกจ้างของกรมสรรพากรมาก่อนเข้ารับบรรจุก่อน โดยให้อภิสิทธิ์มีได้ เรียงตามลำดับที่)

๒. บรรจุและแต่งตั้งจากผู้ที่ได้รับคัดเลือก ในกรณีที่มีเหตุพิเศษอาจคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการได้โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขันก็ได้ ซึ่งในเรื่องนี้ ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ แต่เท่าที่ปรากฏในการบรรจุและแต่งตั้งของกรมสรรพากร คือ กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับทุน รัฐบาลเพื่อไปศึกษาในประเทศและต่างประเทศ

- การย้าย เมื่อได้มีการมอบหมายหน้าที่การงานหรือแต่งตั้งให้ปฏิบัติราชการเป็นการถาวร แล้ว ก็อาจมีความจำเป็นที่จะต้องมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่กันภายในกรมฯ เพื่อความเหมาะสม บางประการ โดยการย้ายกรมสรรพากรจะผิดหลักกว่า ถ้าเป็นตำแหน่งในระดับเดียวกันก็โยกย้ายสับเปลี่ยน หน้าที่กันได้ แต่ทั้งนี้เพื่อให้สามารถใช้คนได้ถูกกับงานผู้ย้ายก็จะต้องมีคุณสมบัติตรงกับคุณสมบัติเฉพาะสำหรับ ตำแหน่งงานที่ ก.พ. ได้กำหนดไว้ในประกาศฯ เกี่ยวกับตำแหน่งของแต่ละตำแหน่งด้วย

- การสับเปลี่ยนหน้าที่งาน เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งหน้าที่งานต่าง ๆ ได้มีโอกาสมีความรู้ ใญ่หลายหลาย ๆ ด้าน โดยปกติผู้บังคับบัญชากรมฯ จะได้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่งานกันบ้าง แต่ในทางปฏิบัติ ในเรื่องนี้ของกรมสรรพากรมักไม่ค่อยมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการในระดับต่ำหรือกลางของ

กรมฯ จะมีส่วนใหญ่ก็เป็นการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการระดับสูงตั้งแต่ระดับ ๖ - ๑๐ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงมีความรอบรู้ในงานหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้การประสานงานระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ เป็นไปได้มากขึ้น และเพื่อป้องกันการสร้างอาณาจักร สร้างอิทธิพล โดยกำหนดระยะเวลาที่ควรปรับเปลี่ยนหมุนเวียนว่าไม่ควรให้อยู่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันติดต่อกันเป็นเวลานานเกินกว่า ๔ ปี เว้นเฉพาะตำแหน่งที่มีลักษณะงานเฉพาะอย่างเท่านั้น ที่จะไม่ปรับเปลี่ยนหมุนเวียนก็ได้ สำหรับในเรื่องนี้เนื่องจากว่าไม่ได้มีกฎเกณฑ์วางไว้อย่างแน่นอนตายตัว จึงมักมีปรากฏว่า ข้าราชการในระดับสูงของกรมสรรพากรบางคนอาจไม่ได้ถูกปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าทำงานมาเกินกว่า ๔ ปี แล้วก็ได้ ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้

- การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ในการปฏิบัติงานด้านการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไปจากเดิม หรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการกรมสรรพากรนั้น ได้ยึดถือหลักปฏิบัติ ๓ ประการ คือ

๑. เลื่อนจากผู้สอบแข่งขันได้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการเลื่อนขั้นไปดำรงตำแหน่งในระดับ ๓
๒. เลื่อนจากผู้สอบคัดเลือกได้
๓. เลื่อนจากผู้ได้รับคัดเลือก โดยจะประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะเลื่อนขั้นให้

แต่บางครั้งในการปฏิบัติงานด้านนี้ของกรมฯ ยังมีการลักลั่นกันอยู่ เพราะการเลื่อนตำแหน่งระดับเดียวกันกรณีเหมือนกัน แต่เลือกใช้หลักปฏิบัติต่างกันก็มี กล่าวคือ พวกหนึ่งอาจใช้การสอบคัดเลือก แต่อีกพวกหนึ่งใช้วิธีการคัดเลือกเฉย ๆ ก็มี

✓ ๒.๒ การเตรียมเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับความสะดวกสบายในเรื่องเครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แล้ว จะเป็นผลช่วยให้งานที่ทำนั้นประสบผลสำเร็จและทุ่มค่าใช้จ่ายไปได้มากไม่ว่าจะเป็นด้านเงินทุนหรือเวลา ซึ่งในเรื่องนี้กรมสรรพากรก็ได้พยายามเตรียมหาเครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานของกรมฯ โดยให้แผนกพัสดุกองคลัง เป็นผู้ดูแลจัดซื้อ ควบคุมการเบิกจ่าย ซ่อมแซมบำรุงรักษา

พัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของกรมฯ อย่างไรก็ตามยังมีปรากฏว่าเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกบางอย่างในการปฏิบัติงานยังมีไม่พอกับความต้องการ

ปัญหาการพัฒนากำลังคนของกรมสรรพากร ✓

เป็นที่ทราบกันว่า กรมสรรพากรมีการพัฒนากำลังคนเพิ่มมากขึ้นในระยะเวลา ๓-๔ ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาอย่างยิ่งการฝึกอบรม เป็นผลให้เจ้าหน้าที่หรือข้าราชการของกรมสรรพากรมีความรู้ความสามารถ หรือสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้น อย่างไรก็ตามในการพัฒนากำลังคนของกรมสรรพากรนั้นก็ยังไม่อยู่ในระดับที่ดีนัก ยังมีปัญหาหรือข้อบกพร่องเกิดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งปัญหาหรือข้อบกพร่องนี้ที่เกิดขึ้นนั้นพอที่จะสรุปได้ดังนี้

๑. ปัญหาอันเกิดจากงบประมาณค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคคลของกรมสรรพากรมีจำกัด

เป็นผลให้กรมสรรพากรไม่สามารถพัฒนาข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของกรมฯ ได้อย่างเต็มที่ กล่าวคือ งบประมาณด้านการพัฒนาบุคคลที่กรมสรรพากรได้รับมาในแต่ละปีนั้นน้อยมาก คือประมาณ ๕๐๐,๐๐๐ บาทเท่านั้น ทั้ง ๆ ที่กรมฯ ของงบประมาณด้านนี้ไปถึงปีละ ๑,๕๐๐,๐๐๐ บาท จึงทำให้กรมฯ ต้องใช้งบประมาณที่ได้มานั้นอย่างจำกัด เป็นเหตุให้งานการพัฒนาของกรมฯ มุ่งไปในด้านปริมาณมากกว่าคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการฝึกอบรม เพราะงบประมาณที่ได้มานั้นสามารถจัดการฝึกอบรมข้าราชการครั้งใหญ่ได้ครั้งเดียวเท่านั้นใน ๑ ปี กรมฯ จึงพยายามอบรมข้าราชการให้ได้จำนวนมากที่สุดโดยไม่คำนึงถึงผลที่จะได้มากนักว่า ถ้าอบรมเป็นจำนวนมากผลที่ได้จะไม่ดีเท่าที่ควร นอกจากนี้ จากผลของการจำกัดด้านงบประมาณ ยังทำให้กรมฯ ไม่สามารถพัฒนาบุคคลหลาย ๆ สายงานได้ทั้ง ๆ ที่มีหลายสายงานที่กรมฯ ต้องการที่จะพัฒนาบุคคลในสายงานนั้น ๆ จึงจำเป็นต้องหมุนเวียนกันไปในแต่ละปี แต่ส่วนใหญ่แล้วก็มักจะได้ปีละครั้งเดียวจึงทำให้พัฒนาได้ไม่มากนัก เมื่อเป็นเช่นนี้แนวทางแก้ไข ในเรื่องนี้ก็จะทำได้โดยฝ่ายบริหารในระดับสูงของกรมฯ ต้องให้ความสนใจและพยายามสนับสนุนอย่างเต็มที่ โดยพยายามชี้แจงอย่างมีเหตุผลให้ทางคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคคลของกรมสรรพากร เพื่อขออนุมัติงบประมาณรายจ่ายทางด้านนี้ให้กรมฯ มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และควรพยายามมุ่งให้การฝึกอบรมมีผลต่องานของกรมสรรพากรมาก

ที่สุด ด้วยการหันมามุ่งพัฒนาในแง่คุณภาพมากกว่าปริมาณ โดยเลิกความคิดที่ว่า จะทำการพัฒนาเพียง เพื่อให้ได้ในปริมาณมากเท่านั้นโดยไม่คำนึงถึงว่าผลที่ได้จะคุ้มกันหรือไม่

๒. ปัญหาด้านแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล (การฝึกอบรม) ของกรมสรรพากร ผู้บริหารในระดับสูงของกรมสรรพากรแม้จะมองเห็นความสำคัญในเรื่องนี้อยู่ แต่ก็ยังไม่ได้เน้นหนัก นโยบายในด้านนี้มากพอจึงไม่ได้สนใจว่าจะได้มีการวางแผนพัฒนาบุคคลอย่างมีระบบหรือไม่ เพียงแต่เมื่อต้องการจะให้มีการพัฒนาบุคคลด้านการฝึกอบรมขึ้นเมื่อใด ในสายงานใด ก็จะไปสั่งมายังหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถภาพ กองการเจ้าหน้าที่ให้ดำเนินการ โดยไม่ได้คำนึงว่าการพัฒนาในสายงานนี้ ๆ จะได้ผลคุ้มหรือไม่ เพราะไม่ได้มีการวางแผนในเรื่องนี้ไว้ เป็นการล่วงหน้าก่อน หรือเมื่อที่ผู้บริหารระดับสูงจะสั่งให้มีการอบรมในสายงานใด หน่วยงานใหม่ก็ต่อเมื่อหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ ร้องเรียนมาว่าเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของตนทำงานไม่เป็น ไม่ได้ตามมาตรฐาน จึงจะสั่งให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้น ๆ เสียที เมื่อเป็นเช่นนี้จึงเป็นผลให้งานการพัฒนาบุคคลของกรมสรรพากรยังไม่ดีพอ จึงสมควรที่จะหาทางแก้ไขด้วยการจัดให้มีการวางแผนการพัฒนาบุคคลอย่างมีระบบ โดยในเรื่องนี้ ทางหน่วยงานกองการเจ้าหน้าที่ควรจะได้จัดทำแผนการพัฒนาบุคคลขึ้นเสนอต่อฝ่ายบริหารโดยกล่าวถึงจุดประสงค์ หลักเกณฑ์ และวิธีการต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า เช่นว่าปีใดจะอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงานใด กลุ่มใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด และวิธีการอย่างไร เป็นต้น เพราะถ้าได้มีการวางแผนไว้อย่างมีระบบแล้ว ก็จะช่วยทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญในเรื่องนี้และจะเป็นผลให้การฝึกอบรมนั้นได้ผลคุ้มค่าด้วย

๓. ปัญหาการขาดการพัฒนาผู้บริหารของกรมสรรพากร เป็นผลให้การปฏิบัติงานของกรมฯ บางครั้งไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะเจ้าหน้าที่ระดับนี้ของกรมฯ เป็นผู้ต้องบังคับบัญชาควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับรอง ๆ ลงไป แต่ส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่ในระดับนี้ของกรมฯ ยังไม่ค่อยให้ความสนใจในความรู้ทางหลักการบริหาร เพราะมุ่งไปทางด้านภาษีอากรเสียมากกว่า บางครั้งจึงยากที่จะหากระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นได้ และในการพัฒนาบุคคลของกรมฯ ก็มักจะเน้นหนักไปอยู่เจ้าหน้าที่ในระดับกลางหรือระดับล่างของกรมฯ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการภาษีอากรเสียมากกว่า ทำให้มองข้ามความสำคัญในแง่การพัฒนาผู้บริหารไปว่าถ้าพัฒนาผู้บริหารแล้วจะมีผลต่อการบังคับบัญชา และการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจต่าง ๆ ลงไปด้วย ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหานี้

ที่จังหวัดกรมาฯ จะได้จัดให้มีการพัฒนานักบริหารชั้น โดยจัดให้มีการหมุนเวียนข้าราชการระดับสูงไป อบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับหลักการบริหารชั้นบ้าง เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้มาปฏิบัติในงานในหน้าที่ได้ ดียิ่งขึ้น

๔. ปัญหาอันเกิดจากข้อบกพร่องในการฝึกอบรมข้าราชการของกรมสรรพากร ซึ่งได้แก่

- ปัญหาการขาดเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะเจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่ ดำเนินการฝึกอบรมของกองการเจ้าหน้าที่นี้มีเป็นจำนวนน้อยมาก อีกทั้งยังต้องหันไปปฏิบัติงานทาง ด้านอื่นอีก ในขณะที่กรมฯ ไม่ได้จัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของกรมฯ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงเป็นการยาก ที่กรมฯ จะมีเจ้าหน้าที่เพียงพอที่จะอำนวยความสะดวกและวางแผนระยะยาวเกี่ยวกับการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ของกรมฯ ได้ จึงสมควรที่จะได้หาทางแก้ไขด้วยการพยายามจัดสรรอัตราค่าจ้าง คนในหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถภาพให้มากพอกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ และให้รับผิดชอบ ปฏิบัติงานเฉพาะงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ ไม่ควรให้ต้องไปทำงานในหน้าที่อื่นอีก เพราะจะเป็นผลให้ ไม่สามารถมีเวลาวิเคราะห์และวางแผนการพัฒนาบุคคลที่ดีได้

- ปัญหาเกี่ยวกับวิทยากรผู้ทำหน้าที่ให้การอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิทยากรของ กรมสรรพากรเอง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเจ้าหน้าที่ในระดับ ๕ หรือระดับ ๖ และมีความชำนาญในด้าน ภาษีอากรประเภทที่จัดให้มีอยู่ในหัวข้อการฝึกอบรมนั้นมาก เพราะเป็นผู้ที่ได้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาษีอากร ประเภทต่าง ๆ มามาก มีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์มากพอ กรมฯ จึงได้เชิญให้มาเป็น วิทยากรผู้ฝึกอบรมโดยสมัครใจ ใ้ไปว่าวิทยากรที่เลือกมาเหล่านั้นจะมีความสามารถในเชิงการอบรม บรรยาย สัมมนาหรือถ่ายทอด ให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจในหัวข้อที่อบรมนั้นได้มากหรือน้อย เพียงใด กล่าวคือจะมีเทคนิคในการอบรมให้เจ้าหน้าที่ผู้เข้ารับการอบรมเป็นจำนวนมาก ๆ นั้นเกิด ความสนใจได้แค่ไหน เพราะเคยปรากฏว่าเกิดปัญหาในแง่ที่ว่าวิทยากรบางท่านของกรมฯ ไม่มีเทคนิค ในการอบรมทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเบื่อหน่าย จึงเกิดความไม่ตั้งใจจนทำให้เกิดผลเสีย ดังนั้นจึงควร ที่จะใช้วิธีเลือกวิทยากรในเรื่องนี้ โดยจัดให้มีการพิจารณาคัดเลือกวิทยากรผู้จะมาให้การอบรมเสียก่อนว่า จะสนใจหรือไม่ และผู้ที่จะเชิญนั้นมีเทคนิคในการให้การอบรมหรือไม่ ไม่ใช่จะยึดหลักเกณฑ์แต่เพียงว่า เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในหัวข้อที่จะอบรมนั้นแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งแนวทาง ที่ดีที่สุดก็คือควรที่จะจัดให้มีการอบรม

วิทยากรผู้จะทำหน้าที่ให้การฝึกอบรม เสียในขั้นหนึ่งก่อน เพื่อให้วิทยากรเหล่านั้นสามารถอบรมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความสนใจได้ เป็นการตัดปัญหาที่จะเกิดขึ้นภายหลังได้

- วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม ส่วนใหญ่เกือบจะทุกครั้งที่กรมสรรพากรจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการของกรมฯ ขึ้น คณะกรรมการจัดการฝึกอบรมมักจะจัดการให้มีการอบรมโดยนำวิธีการบรรยายมาใช้ หรือมีจะนั้นก็แนะนำวิธีการอื่น ๆ มาใช้ควบคู่กันไปด้วย เช่น การสัมมนา อย่างไรก็ตามวิธีการบรรยายนี้แม้ส่วนใหญ่จะเป็นที่นิยมนำมาใช้กัน แต่ในบางครั้งในการอบรมบางอย่างก็ควรที่จะต้องพิจารณานำวิธีการอื่นมาใช้บ้าง ไม่ใช่แต่จะใช้วิธีการบรรยายอย่างเดียวเสมอไป ทั้งนี้เพราะการอบรมโดยวิธีการบรรยายนั้นบางครั้งอาจทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเบื่อและไม่สนใจได้ง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าวิทยากรผู้บรรยายไม่มีเทคนิคในการบรรยายให้ผู้ฟังเกิดความสนใจได้ ก็อาจทำให้การอบรมในครั้งนั้นไม่เกิดประโยชน์หรือผลได้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเท่าที่ควร จึงสมควรที่จะได้มีการพิจารณาให้รอบคอบเสียก่อนก่อนที่จะจัดให้มีการฝึกอบรมแต่ละครั้ง โดยพิจารณาดูว่าในการอบรมครั้งนี้สมควรที่จะได้นำวิธีการใดมาใช้ในการอบรม จึงจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความสนใจและได้รับประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้ให้พิจารณารวมถึงระยะเวลาที่ใช้ในการบรรยายและหัวข้อเรื่องที่จะบรรยายด้วย ซึ่งควรจะเลือกให้เหมาะสม โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการฝึกอบรมในครั้งก่อน ๆ เป็นแนวทาง

- สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม มักเกิดปัญหาว่าสถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรมข้าราชการกรมสรรพากรแต่ละครั้งยังไม่ดีพอ เช่น ร้อนเกินไปบ้าง ที่นั่งไม่ดีบ้าง ห้องน้ำไม่สะดวกบ้าง เป็นต้น ทั้งนี้ทั้งนั้นก็เนื่องจากกรมสรรพากรยังไม่มีห้องประชุมของกรมฯ เองที่ใหญ่และดีพอที่จะใช้ในการฝึกอบรมข้าราชการจำนวนมาก ๆ ของกรมฯ ได้ ดังนั้นจึงสมควรที่กรมฯ จะต้องมีการพิจารณาเลือกสถานที่ที่ใช้ให้เหมาะสมกับการฝึกอบรมแต่ละครั้ง ทั้งในด้านขนาด ความสะดวก และบรรยากาศต่าง ๆ เพื่อชักจูงให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความเต็มใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรม อันจะเป็นผลให้การอบรมนั้นเกิดความสำเร็จมากขึ้น และถ้าเป็นไปได้ก็ควรที่ฝ่ายบริหารจะได้มีการพิจารณาให้มีการสร้างหอประชุมของกรมฯ ขึ้นเองให้มีขนาดใหญ่และสะดวกพอที่จะทำการฝึกอบรมหรือปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ได้ ซึ่งจะช่วยให้กรมฯ สามารถตัดค่าใช้จ่ายในเรื่อง ค่าเช่าสถานที่ ค่าพาหนะ และอื่น ๆ ลงไปได้มาก

- ปัญหาในด้านการประเมินผลการฝึกอบรมของกรมสรรพากร ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ในบางครั้งเมื่อมีการฝึกอบรมข้าราชการในสายงานต่าง ๆ ของกรมสรรพากรแล้ว กรมฯ จะจัดให้มีการประเมินผลการฝึกอบรมในครั้งนั้น ๆ ขึ้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของกรมฯ ว่า การฝึกอบรมในครั้งนั้น ๆ ให้ผลอย่างไร ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างไรบ้างเกี่ยวกับการฝึกอบรมดังกล่าว ซึ่งจะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางแก้ไขปรับปรุงสำหรับการฝึกอบรมในครั้งต่อ ๆ ไป อย่างไรก็ตามจากการประเมินผลการฝึกอบรมข้าราชการในสายงานต่าง ๆ ของกรมสรรพากรเกือบทุกครั้งที่ผ่านมา ผลสรุปและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้จากการประเมินผลแบบสอบถามของผู้เข้ารับการอบรม มักจะออกมาในรูปแบบเดียวกันหรือคล้าย ๆ กันทุกครั้งที่ มีปัญหาเกิดขึ้นเหมือน ๆ กัน นั้นแสดงว่ากรมฯ ไม่ได้ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการฝึกอบรมในครั้งก่อน ๆ มาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่องที่จะเกิดขึ้นในครั้งต่อ ๆ ไปเลย มิฉะนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นในการอบรมครั้งต่อ ๆ ไปจะไม่เหมือนเดิมเช่นนี้ ซึ่งเป็นผลทำให้ค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไปในการประเมินผลการฝึกอบรมของกรมฯ นั้นเสียเปล่า ไม่ว่าจะเป็นด้านตัวเงิน หรือเวลา ดังนั้นจึงสมควรที่คณะกรรมการดำเนินการฝึกอบรมจะได้พิจารณาให้มีการนำประโยชน์ของการประเมินผลของการฝึกอบรมมาใช้อย่างจริงจัง เพื่อเป็นแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เคยเกิดขึ้นในการอบรมครั้งก่อน จะได้ไม่เกิดขึ้นในการอบรมครั้งต่อไป ไม่ใช่ใช้ว่ามีการประเมินผลจริงแต่ไม่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพียงแต่รายงานให้ผู้บริหารทราบเท่านั้น จะต้องสามารถนำข้อมูลนั้นมาใช้และพยายามแก้ไขข้อบกพร่องและปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการอบรมให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ถ้าเล็งเห็นแล้วว่าข้อเสนอแนะนั้น ๆ จะเป็นประโยชน์แก่ราชการและผู้เข้ารับการอบรมเป็นส่วนรวม

๕. ปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนเครื่องมือเครื่องใช้ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหานี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในหลาย ๆ หน่วยงานของกรมสรรพากร เช่น การขาดแคลนเครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องคิดเลข กระดาษ ดินสอ พัดลม เป็นต้น ซึ่งตามปกติแล้วเครื่องมือเครื่องใช้เหล่านี้ควรมีให้ใช้เสมอเมื่อต้องการที่จะใช้ตลอดจนให้อยู่ในสภาพที่จะใช้ได้อย่างดีพอ เพราะถ้าเกิดการบกพร่องหรือไม่สะดวกก็จะทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเบื่อหน่าย ซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียแก่ทางราชการโดยส่วนรวมได้ แต่ปรากฏว่าในหลาย ๆ ฝ่าย หรือหลาย ๆ หน่วยงาน

ของกรมสรรพากรทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ยังขาดแคลนเครื่องมือเครื่องใช้เหล่านี้อยู่มากควรที่จะได้มีการสำรวจและแก้ไขด้วยการหามาเสริมให้เพียงพอกับความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เครื่องถ่ายเอกสารและเครื่องคิดเลขยังขาดแคลนอยู่มากทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้ดังเช่น ปัญหาเรื่องเครื่องถ่ายเอกสาร ซึ่งได้นำความไปกราบบังคมทูลขอพระราชทาน กรมสรรพากรเป็นจำนวนมาก กล่าวคือ โดยปกติแล้ว เครื่องถ่ายเอกสารจะมีอยู่เป็นส่วนใหญ่สำหรับให้ถ่ายเอกสารของทางราชการได้ที่สำนักงาน เลขาธิการกรม โดยเจ้าหน้าที่ผู้ไปถ่ายเอกสารนั้นจะต้องมีใบขอถ่ายเอกสารแนบไปด้วยเพื่อเป็นหลักฐาน แต่โดยที่เครื่องถ่ายเอกสารของกรมฯ มีน้อยและอยู่ที่สำนักงาน เลขาธิการกรม จึงทำให้บางครั้งกองหรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้เครื่องถ่ายเอกสารมากเกิดความลำบากที่ต้องเสียเวลาไปถ่ายบ่อย ๆ กรมฯ จึงพิจารณาให้มีเครื่องถ่ายเอกสารประจำของกองหรือหน่วยงานบางแห่งของกรม ที่คิดว่าจำเป็นต้องใช้เครื่องนี้มาก ซึ่งเมื่อเป็นเช่นนี้ก็มักจะแก้ปัญหาการขาดแคลนเครื่องถ่ายเอกสารลงได้ แต่จริง ๆ แล้ว กลับเป็นว่าเครื่องถ่ายเอกสารที่กองหรือหน่วยงานต่าง ๆ ใ้ไปนั้นคุณภาพไม่ดี เสียอยู่เกือบตลอดเวลา หรือถ้าไม่เสียก็เกิดปัญหาการขาดแคลนกระดาษสำหรับถ่ายเอกสารนั้น ๆ จึงจำเป็นที่เจ้าหน้าที่ของกองนั้น ๆ ต้องไปขอถ่ายเอกสารที่ส่วนกลางคือที่สำนักงาน เลขาธิการกรมอีก โดยทำหลักฐานใบขอถ่ายเอกสารแนบไป แต่มีปรากฏว่าเจ้าหน้าที่ประจำห้องถ่ายเอกสารของสำนักงาน เลขาธิการกรมจะไม่ยอมให้ถ่ายโดยอ้างว่าเครื่องถ่ายเอกสารของกองนั้น ๆ ก็มีอยู่แล้ว หรือถ้าจะให้ถ่ายได้ก็ต้องมีกระดาษสำหรับถ่ายเอกสารไปเอง ซึ่งกรณีเช่นนี้ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ไปติดต่อขอถ่ายเอกสารเกิดความเบื่อหน่าย ราคาย่อย ๆ ทำให้เกิดปัญหาทางานหยุดชะงักได้ ซึ่งเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นเป็นประจำแม้แต่กับผู้เขียนเองก็เคยประสบกับปัญหาด้านนี้อยู่เสมอ ซึ่งถ้าไม่หาทางแก้ไขก็อาจจะ เป็นผลให้เกิดผลเสียต่องานของกรมฯ ได้ จึงสมควรที่กรมฯ จะได้หาหนทางแก้ไขอย่างรีบด่วน ไม่ใช่เห็นว่าเป็นเรื่องไม่สำคัญและปล่อยให้ผ่านไป ซึ่งในการแก้ไขปัญหานี้ใน เรื่องนี้นี้ ฝ่ายบริหารผู้มีความรับผิดชอบทางด้านนี้จะต้องมีการวางแผนทางการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ชนิดนี้ไว้อย่างแจ่มชัดตลอดจนพยายามจัดหาและซ่อมแซม เครื่องใช้ชนิดนี้ให้มีพร้อมอยู่เสมอที่จะใช้ได้ นั่นก็คือ เมื่อได้รับแจ้งว่าเครื่องถ่ายเอกสารของกองหรือหน่วยงานใดเสียหรือไม่มีเพียงพอ ก็ต้องจัดให้มีการแก้ไขให้ใช้ได้อย่างทันที่ทันที ขณะเดียวกันก็ต้องวางแผนทาง

ปฏิบัติให้เป็นที่ยอมรับกันว่า ในขณะที่เครื่องถ่ายเอกสารประจำหน่วยงานต่าง ๆ เกิดเสียขึ้นหรือ กระจกถ่ายเกิดไม่มันนั้น จะให้ไปถ่ายเอกสารต่าง ๆ ของทางราชการที่สำนักงานเลขานุการกรม ซึ่งเป็นศูนย์กลางการถ่ายเอกสารของกรมฯ ได้อย่างไรหรือไม่ จะต้องมีการวางเป็นขั้นหัดฐานไว้ เลย มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดปัญหาและนำมาซึ่งความเปื่อยหายในการทำงานได้ อีกประการหนึ่งปัญหาเรื่อง เครื่องถ่ายเอกสารของหน่วยงานต่าง ๆ มีคุณภาพไม่ดี และใช้ไม่ได้อยู่เป็นประจำนั้นทำไมไม่มีการ แก้ไขหรือมิฉะนั้นจะให้มียู่ต่อไปทำไม สู้ให้ไปใช้บริการเครื่องถ่ายเอกสารที่สำนักงานเลขานุการกรม เพียงแห่งเดียวไม่ดีกว่าหรือ เพราะจะช่วยให้เกิดการประหยัดขึ้นได้แล้วปัญหา เรื่องการปิดความ รับผิดชอบในเรื่องการถ่ายเอกสารของเจ้าหน้าที่ประจำเครื่องถ่ายเอกสารของหน่วยงานหรือกองต่าง ๆ กับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขานุการกรมก็จะไม่เกิดขึ้นด้วย นอกจากนี้ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน เลขานุการกรมจะให้เจ้าหน้าที่ของกองหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีเครื่องถ่ายเอกสารประจำอยู่แต่เกิด เสียขึ้นนั้น ถ่ายเอกสารได้ก็ต่อเมื่อมีกระดาษสำหรับถ่ายเอกสารไปถ่ายด้วย อย่างนี้ก็จะเกิดผลเท่ากัน ต่อค่าใช้จ่ายของกรมฯ แต่จะทำให้เกิดการแตกแยกและเสียเวลาเสียงานของกรมฯ ไป ทั้งนี้เพราะ ต้นทุนต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่ กระดาษถ่ายเอกสารนั้น ไม่ว่าจะใช้ของสำนักงานเลขานุการกรม หรือ ของกองต่าง ๆ ก็เป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายของกรมสรรพากรทั้งสิ้น ดังนั้นจึงควรแก้ไขปัญหาเหล่านี้เสีย โดยเร็ว

๖. ปัญหาเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาขึ้นเงิน เดือน ซึ่งมักมีปรากฏอยู่เสมอ ซึ่งถ้าไม่มีการแก้ไขจะมีผลทำให้ขวัญในการทำงานของข้าราชการกรม สรรพากรอยู่ในระดับต่ำ อันจะเป็นทางทำให้งานการบริหารภาษีอากรของกรมฯ ไม่ก้าวหน้าไปเท่าที่ ควร ทั้งนี้เพราะปัญหานี้เป็นปัญหาที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับจิตใจของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าจิตใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ดีพอแล้วจะ เป็นผลเสียอย่างมากต่องานของกรม สรรพากร ซึ่งผิดกับ ปัญหาด้านอื่น ๆ ที่ยังเป็นปัญหามายนอกตัว ซึ่งมีทางที่จะแก้ไขได้ถ้ามีงบประมาณ พอและผู้บริหารให้การสนับสนุน แต่ปัญหาเรื่องนี้ถ้าเกิดขึ้นแล้วก็ยากที่จะแก้ไขให้จิตใจของเจ้าหน้าที่ หรือข้าราชการนั้น ๆ สดชื่น เหมือนเดิมได้ จึงสมควรที่กรมสรรพากรจะต้องหาทางป้องกันมิให้ปัญหา เหล่านี้เกิดขึ้นบ่อยนัก แม้ว่าจะไม่สามารถแก้ไขให้หมดไปได้ก็ตาม ก็ควรจะให้มีชั้นน้อยที่สุดด้วยการ

จัดให้มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานด้านการบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการพิจารณาขึ้นเงินเดือนไว้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและนำมาตราฐานนั้นมาใช้อย่างเสมอภาคยุติธรรม ไม่ให้มีการเกิดปัญหาการเล่นพรรคเล่นพวกหรือบิดเบี่ยงโคซงกัน เพราะจะทำให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมาได้ ตัวอย่างเช่น ในการพิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งจากระดับหนึ่งไปยังอีกระดับหนึ่งเมื่อกรมฯ ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ใด ก็ควรใช้หลักเกณฑ์นั้นอย่างสม่ำเสมอทั่วหน้ากัน ไม่ใช่คนหนึ่งใช้หลักเกณฑ์หนึ่ง อีกคนหนึ่งใช้หลักเกณฑ์หนึ่ง หรือในเรื่องการบรรจุแต่งตั้งก็เช่นเดียวกันจะถือหลักการบรรจุอย่างไร กล่าวคือ จะถือสิทธิให้ผู้เคยเป็นลูกจ้างของกรมฯ มาก่อนมีสิทธิได้รับการบรรจุอยู่ในกรมก่อนส่วนคนอื่น ๆ ต้องบรรจุยังต่างจังหวัด หรือจะใช้หลักเกณฑ์การเรียงลำดับตามที่ได้ คือใครสอบได้ที่ดีกว่าก็มีสิทธิเลือกที่จะประจำอยู่ในกรมหรือในจังหวัดใดก่อนคนที่ได้ลำดับรอง ๆ ลงไปก็เลือกไปตามจังหวัดที่เหลือ ซึ่งถ้าจะใช้หลักในการบรรจุแต่งตั้งอย่างไรก็ต้องใช้หลักเกณฑ์นั้นตลอดไปให้เหมือนกันหมดทุกคน ไม่ใช่ว่ารุ่นหนึ่งใช้แบบหนึ่งแล้วรุ่นหนึ่งจะมาใช้อีกแบบหนึ่งจะทำให้ข้าราชการที่ได้รับการบรรจุในรุ่นที่เสียประโยชน์ เกิดทัศนคติที่ไม่ดีขึ้นต่อกรมได้ ซึ่งเมื่อเป็นข้าราชการที่เพิ่งได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เข้ารับราชการใหม่ ๆ ก็จะทำให้เกิดภาพพจน์ที่ไม่ดี ต่อการบริหารงานของกรมฯ ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานเลย อันจะเป็นจุดเกาะกั้นใจข้าราชการเหล่านั้นตลอดไปยากที่จะแก้ไขได้ ดังนั้นจึงควรที่กรมสรรพากรจะได้มีการวางมาตรฐานตลอดจนหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานในเรื่องเหล่านี้ไว้อย่างรัดกุม แล้วนำหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้อย่างเสมอภาคและยุติธรรม อันจะเป็นหนทางช่วยพัฒนาทัศนคติของกำลังคน ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการจะเพิ่มขึ้นมาก แต่เท่าที่ปรากฏมาผู้เขียนเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงของกรมสรรพากร ยังมองข้ามความสำคัญในเรื่องนี้ไม่คิดว่าแนวทางปฏิบัติในเรื่องนี้จะมีผลต่อการพัฒนาหรือส่งเสริมสมรรถภาพของข้าราชการของกรมฯ จึงยังไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องเหล่านี้ให้เป็นไปอย่างยุติธรรมเท่าที่ควรนัก จึงควรที่ผู้บริหารจะได้หันมาสนใจในเรื่องนี้อย่างจริงจังเสียที