

การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการ :  
กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3\*

Developing a career path for civil servants :  
A case study of Bangkok Revenue Office 3

จินตนา โอ่งวัลย์\*\*

Jintana Ongwan

butterflyjinny009@gmail.com

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการ ปัญหาและอุปสรรครวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการ สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3 การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการแบ่งเป็น 2 ระดับคือ ระดับบุคคลได้แก่ การศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน ค่าตอบแทน ระดับองค์กร ได้แก่ การเรียนรู้จากโรงเรียนสรรพากรและให้ทุนการศึกษา ปัญหาและอุปสรรค คือ ภาระงานรับผิดชอบมากเกินไป โอกาสการพัฒนาความรู้ความสามารถน้อย ขาดทักษะประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษไม่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร แนวทางการแก้ไขปัญหาคือ จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจนและมีการพัฒนาควบคู่กัน การมีระบบการคัดเลือกในการเลื่อนตำแหน่งให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรและจำนวนข้าราชการที่ครองตำแหน่งระดับชำนาญการอย่างเป็นระบบ ชัดเจน เป็นธรรมและโปร่งใส จัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานและความก้าวหน้าในสายงาน ปรับสัดส่วนโครงสร้างของตำแหน่งระดับล่างกับตำแหน่งระดับสูงให้เหมาะสม และส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ไม่สานต่อระบบอุปถัมภ์ สร้างค่านิยมใหม่เน้นให้คุณค่าคนจากผลงานเป็นหลัก

**คำสำคัญ :** เส้นทางความก้าวหน้า ; ข้าราชการ ; สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3

**Keywords :** Career path ; Government officer ; Bangkok Revenue Office 3

---

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการ : กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3

\*\*นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 เป็นแผนการพัฒนาประเทศ ที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศไทยที่ว่า “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์โดยมีแนวทางและประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้ 1) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม 2) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต 3) ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 4) การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย 5) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะ 6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 7) การเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาประเทศ (กรมสรรพากร, 2566)

"คน" เป็นทุนมนุษย์และเป็นทรัพยากรในการบริหารที่มีคุณค่าที่สุด การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) จึงเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในทุนทางปัญญาของคนในองค์กรให้มีศักยภาพสูงและมีพลังในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยการสรรหา Recruitment : วางแผนกำลังคน แสวงหากคนตามคุณลักษณะ และเลือกสรรคนดีคนเก่ง การพัฒนา Development : พัฒนาความรู้ พัฒนาทักษะและความสามารถ พัฒนาพฤติกรรม การรักษาไว้ Retention : คุณภาพชีวิต ความเป็นธรรมชาติ ความมั่นคง และมีทางก้าวหน้าในอาชีพ และใช้การประโยชน์ Utilization : แต่งตั้ง ควบคุมให้ทำงานดี ประพฤติดี คัดคนที่ใช้ประโยชน์ได้ไม่ตีออก (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2566)

อาชีพ "ราชการ" เป็นอีกอาชีพหนึ่งที่มีความสำคัญต่อประเทศเป็นอย่างมากเนื่องจากระบบราชการเป็นฟันเฟืองที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนประเทศ ขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลให้บังเกิดผล นำพาประเทศชาติสังคมไปสู่ความเจริญ สงบสุขและสามารถแข่งขันในเวทีโลกได้ “ข้าราชการพลเรือนสามัญ” คือข้าราชการที่ทำงานอยู่ในกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ยกเว้น ครู ทหาร ตำรวจ อัยการ ตุลาการ หรือข้าราชการท้องถิ่น เป็นต้น ผู้สนใจที่เข้ารับราชการพลเรือนสามัญ ต้องสมัครสอบแข่งขัน หรือสมัครคัดเลือก ตามหลักสูตรที่กำหนดซึ่งนอกเหนือจากค่าตอบแทน หรือเงินเดือน เช่น สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลฟรีให้กับครอบครัวรวมถึงการเบิกค่าเล่าเรียนบุตร คือเหตุผลหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้มีผู้สมัครสอบเพื่อเข้ารับราชการจำนวนมากเนื่องจากการรับราชการถูกมองว่า เป็นอาชีพที่มีความมั่นคงและมีความก้าวหน้า (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2566)

ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดใ้องค์การและเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ศักยภาพในการทำงานให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรนับเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและขีดความสามารถในการแข่งขัน และส่งเสริมบุคลากรเกิดการพัฒนาตัวเองมีโอกาเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเพื่อให้มีกลยุทธ์ ที่เหมาะสมและการปรับพฤติกรรม มีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบ สร้างประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้งานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นถูกมองว่าประกอบด้วยส่วนสำคัญสองส่วน คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(HRD) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรและนักทรัพยากรบุคคล ในการที่จะสร้างกลไกในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเมื่อรับเข้ามาแล้วก็ต้องมีกลไกในการพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะต้องบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ความก้าวหน้าในอาชีพถือเป็นเป้าหมายหลักของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นเครื่องชี้วัดในการปฏิบัติงานและความสำเร็จในชีวิตการทำงานช่วยเพิ่มรายได้สร้างรายได้เสริมความยอมรับนับถือในสังคม รวมถึงช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจถึงคุณค่าในตัวเองทั้งยังส่งผลให้มีความสุขในการทำงาน ทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจเต็มที่ และผลที่ตามมาย่อมทำให้เกิดผลดีกับองค์กรไปด้วย ดังนั้นการบรรลุถึงความก้าวหน้าในอาชีพจึงต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มาเกี่ยวข้องในอาชีพการทำงานซึ่งปัจจัยต่าง ๆ จะมีส่วนช่วยให้บุคลากรบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งคือความก้าวหน้าในอาชีพที่แต่ละคนต้องการ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีเจตนารมณ์ที่จะให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าและความมีคุณธรรม โดยมุ่งให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่มีความสมดุลกันระหว่างชีวิตและการทำงาน กรมสรรพากรจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2566–2570 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน เตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติภารกิจของกรมสรรพากรได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ โดยคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของกรมสรรพากร จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเป้าหมายการเติบโตในสายอาชีพ ข้าราชการและการวางแผนหรือแนวทางในการพัฒนาตนเอง รวมถึงการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนาอาชีพข้าราชการ เพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนาอาชีพข้าราชการของข้าราชการประจำกรมสรรพากร

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิจัยเอกสาร เป็นการรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ วิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ ปรินทิพนิพนธ์ สารนิพนธ์ การค้นคว้าอิสระ ประกาศ คู่มือปฏิบัติ ระเบียบ คำสั่ง เอกสารทางราชการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการ

ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ

## ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ข้าราชการภายในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้วิธีการเลือกโดยใช้วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยเป็นหลัก โดยเลือกจากบุคคลที่มีประสบการณ์ในการรับราชการตั้งแต่ 5 ปี เป็นต้นไป โดยจำแนกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 10 คน ได้แก่

- 1) ข้าราชการระดับชำนาญการ จำนวน 2 คน
- 2) ข้าราชการระดับปฏิบัติการ จำนวน 8 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาเหมาะสมกับความต้องการของผู้วิจัยเป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน เป็นคำถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึก โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 51-52)

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทาง วิชาการ สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่าง ละเอียด

1.4 เอกสารทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติคู่มือการปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้อาจจากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้อาจจากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเห็นเหมือนหรือแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้อาจจากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูลก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้อาจจากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยจากสภาพข้อเสนอนี้ต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมสรรพากร โดยใช้การ นำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 54)

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

**วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการ สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3**

การศึกษาค้นคว้าพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความต้องการเติบโตในหน้าที่การงานในระดับที่สูงขึ้นคือการเป็นผู้บริหารสายงานตามโครงสร้างขององค์กรที่กำหนดไว้

วางแผนเพื่อพัฒนาตนเองโดยการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก และศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน กฎหมาย ข้อบังคับ ประมวลรัษฎากร หมั่นพัฒนาหาความรู้ ความเชี่ยวชาญ ส่งสมประสบการณ์การทำงาน ตลอดจนทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกรมที่กำหนดไว้ในการปฏิบัติงาน นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ AI ช่วยในการปฏิบัติงาน

เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองควรเพิ่มทักษะการสื่อสาร ทักษะการเป็นผู้นำ เพื่อนำไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรได้ในอนาคต

ทางกรมสรรพากรมีการสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพข้าราชการดังนี้

ในการวางแผนและสนับสนุนการพัฒนาอาชีพของหน่วยงาน

1. มีแหล่งความรู้ให้ศึกษาจากโรงเรียนสรรพากรซึ่งอยู่ในระบบอินทราเน็ต สามารถที่จะเข้าเรียนรู้ได้ตลอดเวลาและสามารถสะสมวันเวลาการอบรม บันทึกลงในทะเบียนประวัติ ก.พ.7 โดยมีตัวชี้วัดให้ข้าราชการต้องเข้ารับการอบรมอย่างน้อยปีละ 10 วัน
2. มีทุนการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเป็นทุนจากกระทรวงการคลัง

3. มีอบรมตามหลักสูตร เช่น การอบรมให้ข้าราชการบรรจุใหม่ มีกฎหมายใหม่บังคับใช้ ช้อมความเข้าใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการคืนภาษีเงินบุคคลธรรมดาเป็นประจำทุกปี อบรมตามสายงาน ทั้งอบรมในห้องประชุมและประชุมออนไลน์

4. ให้ย้ายเพื่อสับเปลี่ยนระหว่างงานเพื่อมีการเรียนรู้ในงานอื่น ๆ

การสื่อสาร ประกาศ และสร้างความเข้าใจในเรื่องแผนการเติบโต มีการประกาศลงเว็บไซต์และมีหนังสือเวียนแจ้งประกาศการรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับชำนาญการพิเศษ โดยการกำหนดคุณสมบัติและจำนวนอัตราว่างนั้น ทางสำนักงาน ก.พ. และกรมสรรพากร จะเป็นผู้กำหนด ในการอบรมหลักสูตรข้าราชการบรรจุใหม่ ทางกรมจะแจ้งให้ทราบเรื่องแนวทางการเลื่อนระดับ การแข่งขันเพื่อให้ข้าราชการเตรียมตัว

ส่วนร่วมในการออกแบบแผนการเติบโตหรือวิธีการพัฒนาตนเองนั้น มีการวางแผนความเติบโตในสายงานโดยกรมและสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้กำหนดตำแหน่งและตามอัตราที่ว่าง และกรมเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติตามตำแหน่ง ในการพัฒนาตนเองนั้นมีทั้งภาคบังคับโดยกรมเป็นผู้กำหนดหลักสูตรและที่ข้าราชการสนใจมีให้เรียนรู้ในระบบอินเทอร์เน็ต เรียกว่าโรงเรียนสรรพากร

**วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3**

การศึกษาวิจัยพบว่า มีภาระงานที่ตนเองรับผิดชอบมีมากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลา ได้ทำงานแบบเดิมซ้ำ ๆ ปริมาณงานเยอะ ภาระทางด้านครอบครัว ภาระทางด้านการเงิน ทำให้ไม่มีเวลาที่จะหาทางเพื่อพัฒนาตนเอง และโครงสร้างองค์การมีลักษณะเป็นแนวตั้ง ปรับเปลี่ยนได้ยาก มีเพียงไม่กี่ตำแหน่งเท่านั้นที่ให้ดำรงตำแหน่งชำนาญการพิเศษ

**วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการ สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3**

การศึกษาวิจัยพบว่า ต้องมีความพยายามหาโอกาสและเวลาเพื่อทุ่มเทในการพัฒนาตนเอง หากทุนการศึกษาจากหน่วยงานอื่น ๆ ต้องมีความกระตือรือร้นหาความรู้ ตั้งเป้าหมายในสายอาชีพข้าราชการให้ชัดเจน พยายามเรียนรู้ทักษะการทำงาน หาแรงจูงใจเพื่อพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในอาชีพ

1. องค์การควรขยายตำแหน่งชำนาญการพิเศษให้มากขึ้น 2. ควรเพิ่มทุนสนับสนุนการศึกษาต่อหรือทุนการอบรมระยะสั้น ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและพัฒนาทักษะด้านภาษา 3. การจัดสอบเลื่อนระดับไม่ควรพิจารณาจากอายุงานเพียงอย่างเดียวควรพิจารณาจากศักยภาพด้านอื่นด้วย 4. ควรเพิ่มสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ข้าราชการอยู่ต่อป้องกันสมองไหลไปยังหน่วยงานอื่นที่ได้สวัสดิการมากกว่า เช่น ค่าตอบแทน ค่าวิชาชีพ 5. ควรลดภาระงานเพื่อให้ข้าราชการมีเวลาที่จะพัฒนาตนเองและนำมาพัฒนาองค์การต่อไป

### การอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการ : กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเป้าหมายการเติบโตในสายอาชีพข้าราชการและการวางแผนหรือแนวทางในการพัฒนาตนเองของข้าราชการ จึงได้อภิปรายผลการศึกษาตามแนวคิดการวิจัยและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. เป้าหมายการเติบโตในสายอาชีพข้าราชการและการวางแผนหรือแนวทางในการพัฒนาตนเองของข้าราชการ : กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3 เป้าหมายการเติบโตในสายอาชีพข้าราชการและการวางแผนหรือแนวทางในการพัฒนาตนเอง จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ต้องการมีความก้าวหน้าในอาชีพโดยตั้งเป้าหมายในระดับผู้บริหารและตั้งใจทำงานจนเกษียณอายุราชการ สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์, 2566) ในลำดับที่ 4 ความต้องการการยอมรับ (Self Esteem Needs) คือ ความต้องการมีตัวตน ได้รับความสำคัญ รวมถึงการได้รับเกียรติ และความสำเร็จ และลำดับที่ 5 ความต้องการประจักษ์ตนเอง (Self-actualization) คือความต้องการเข้าถึงจุดที่สามารถใช้ศักยภาพที่มีในตนเองอย่างเต็มที่ ทฤษฎีความคาดหวังของ Victor H.Vroom (นิตพล ภูติโชติ, 2566) บุคคลมักจะทำงานโดยมีความหวังว่าในการทำงานนั้นเขาจะได้รับผลตอบแทนตามที่เขาต้องการ เกี่ยวกับกับปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับเป้าหมายส่วนบุคคล (Rewards-personal goals relationship) โดยมีความเชื่อมโยงตามทฤษฎีความคาดหวัง คือ ความเชื่อมโยงระหว่างความพยายามและความสามารถ (Effort performance linkage) ความเชื่อมโยงระหว่างความสามารถและรางวัลที่ได้รับ (Performance reward Linkage) คุณค่าจากผลลัพธ์ที่ได้ (Attractiveness) และสอดคล้องกับงานวิจัยของดวงแก้ว มงคลแท้, (2563) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการศาลยุติธรรม ผลวิจัยพบว่า สมรรถนะ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน การมีความรู้ความสามารถ การเรียนรู้พัฒนา ความสามารถ ค่าจ้าง และค่าตอบแทน ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการศาลยุติธรรม

การวางแผนและแนวทางการพัฒนาอาชีพข้าราชการ จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีการวางแผนดังนี้ การวางแผนระดับบุคคล คือ ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอก ศึกษาหาความรู้ข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประมวลกฎหมาย คู่มือปฏิบัติงาน อบรมตามหลักสูตรที่หน่วยงานกำหนด และทักษะการพูด ทักษะการเป็นผู้นำ โดยการอบรมออนไลน์และอบรมในห้อง สอดคล้องกับทฤษฎีของเดสเลอร์ (กุลชลี พวงเพชร, 2560) ในการพัฒนาอาชีพ เป็นการสร้างกิจกรรมระยะยาวที่ช่วยให้บุคคลมีการค้นหาอาชีพของตน มีการวางรากฐาน เกิดความสำเร็จและบรรลุผลตามต้องการ

การวางแผนระดับองค์กร คือ มีทุนสนับสนุนการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก จากกระทรวงการคลัง และทุนการศึกษาจากสำนักงาน ก.พ. ทุนพัฒนาบุคลากรไปแลกเปลี่ยนบุคลากรภาครัฐระหว่างประเทศโดยผ่านการสอบคัดเลือกและสัมภาษณ์ มีความรู้ในโรงเรียนสรรพากรบบอบอินทราเน็ต มีการจัดอบรมให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ สามารถเข้าเรียนรู้ได้ตลอดเวลา โดยข้าราชการทุกคนจะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรข้าราชการบรรจุใหม่ และกำหนด KPI ให้ข้าราชการทุกคนมีวันอบรมสะสมอย่างน้อยปีละ 10 วัน และหากมีกฎหมายใหม่ทางหน่วยงานจะจัดอบรมเพื่อซ่อมความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง และมีการให้ย้ายระหว่างหน่วยงานสับเปลี่ยนหมุนเวียนเพื่อเรียนรู้งานด้านอื่น ๆ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นการพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถที่จะเติบโตตามสายงานนั้น โดยในแง่ขององค์กรจะต้องพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น สามารถรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปได้ โดยจัดเก็บให้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ในแง่ของพนักงานเองก็ต้องมีการเตรียมตน โดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตัวเอง พัฒนาทักษะการทำงานของตน หาประสบการณ์หมุนเวียนงาน ซึ่งเมื่อมีตำแหน่งว่างลงพนักงานผู้นั้นย่อมมีโอกาสได้รับเลื่อนตำแหน่งมากกว่าคนอื่น (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2556)

ในการสร้างความเข้าใจและแผนการเติบโตนั้น หากหน่วยงานมีการรับสมัครเพื่อให้สอบแข่งขันการเลื่อนระดับเป็นระดับชำนาญการพิเศษ มีการประกาศให้ทราบทั่วกันผ่านระบบอินทราเน็ตและหนังสือเวียนไปยังหน่วยงานในสังกัด การกำหนดอัตราว่าง เกณฑ์การคัดเลือก คุณสมบัติ ทางสำนักงาน ก.พ. และ อ.ก.พ. กรมสรรพากร เป็นผู้กำหนดและจัดการสอบคัดเลือก สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เป็นการสร้างเส้นทางและผลงานที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งเป้าหมาย การดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนากำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองและสั่งสมประสบการณ์และผลงานให้ได้ตามเส้นทางดังกล่าว ซึ่งหลักในการจัดทำความก้าวหน้าในสายอาชีพ คือ 1. เป็นการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยคัดเลือกจากความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงาน 2. เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อคัดกรองคนดี คนเก่ง โดยพัฒนาจากผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการทำงาน 3. เป็นการจูงใจให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ โดยการตั้งเป้าหมายปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับ พร้อมกับให้หมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ที่หลากหลาย 4. เป็นการส่งเสริมให้องค์กรได้วางแผนและกำหนดหลักเกณฑ์ในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สำคัญหรือสูงขึ้นไป (สกล บุญสิน, 2556)

2. ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อเป้าหมายการเติบโตในสายอาชีพข้าราชการและการวางแผนหรือแนวทางในการพัฒนาตนเองของข้าราชการสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3 จากการวิจัยพบว่าภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมีมากเกินไป สภาพแวดล้อมการทำงาน ปัญหาส่วนตัว ปัญหาเรื่องค่าใช้จ่าย ความล่าช้าของระบบราชการ ปัญหาตำแหน่งที่เปิดสอบมีน้อย ทำให้ไม่มีกำลังใจ ไม่มีเวลาคิดที่จะพัฒนาตนเองต่างเป็นปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อเป้าหมายการเติบโตในสายอาชีพข้าราชการและการวางแผนหรือแนวทางในการพัฒนาตนเองของข้าราชการสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3

3. แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อเป้าหมายการเติบโตในสายอาชีพข้าราชการและการวางแผนหรือแนวทางในการพัฒนาตนเองของข้าราชการสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3 จากการวิจัยพบว่า ต้องมีความพยายามหาโอกาสและเวลาเพื่อทุ่มเทในการพัฒนาตนเอง หากทุนการศึกษาจากหน่วยงานอื่น ๆ ต้องมีความกระตือรือร้นหาความรู้ ตั้งเป้าหมายในสายอาชีพข้าราชการให้ชัดเจน พยายามเรียนรู้ทักษะการทำงาน หาแรงจูงใจเพื่อพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในอาชีพ สอดคล้องกับแนวคิดของ De Cenzo, Robbins, & Verhulst (2013, อ้างถึงใน ภาวิณี เพชรสว่าง, 2564, หน้า 150) ในการสร้างโอกาสการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานของบุคคล และให้เวลาแก่บุคลากรในการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาสายอาชีพของตนเองควรเปิดโอกาสให้บุคคลมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ไม่ควรกำหนดภาระงานที่มากเกินไป และเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานในหน้าที่ที่แตกต่างตามความเหมาะสม หรือที่เรียกว่าการหมุนเวียนงาน (job rotation)

4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเส้นทางพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการ จากการวิจัยพบว่าข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเส้นทางพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3 มีดังนี้

ด้านการพัฒนา ควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น สิทธิสวัสดิการต่าง ๆ การพัฒนารายบุคคลให้สามารถเติบโตในสายอาชีพได้ตามศักยภาพของบุคคล การให้ความรู้แก่ข้าราชการเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ทุกคนในองค์กรทราบ



ด้านผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานมีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของ ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3 ให้พร้อมสำหรับการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

ด้านตัวบุคคล ควรหมั่นพัฒนาตนเองให้พร้อมกับการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ด้านโครงสร้าง ทบทวนตำแหน่งในการกำหนดกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีอยู่ การแบ่งสรรภารกิจงานให้ชัดเจน

จากแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีผลต่อเส้นทางการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการดังกล่าวข้างต้น นำไปสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อีกทั้ง ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการในการพัฒนาตนเองเพื่อมุ่งสู่เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1.1) ควรจัดทำคู่มือเพื่อความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับบุคลากรทุกระดับและทุกตำแหน่ง เพื่อให้ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Part) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2) ควรเพิ่มทุนสนับสนุนการศึกษาให้มีจำนวนมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 3 มีจำนวนมาก บางครั้งได้รับทุนไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ขอรับทุนสนับสนุน

1.3) ควรเสนอขยายตำแหน่งของระดับชำนาญการพิเศษ เนื่องด้วยบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งชำนาญการมีจำนวนมาก และอัตราตำแหน่งว่างมีจำนวนน้อย และไม่ควรจัดสอบเหมือนลักษณะปัจจุบันเนื่องจากมีระบบอุปถัมภ์บางส่วน

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

2.1) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งการศึกษาครั้งต่อไปควรใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาถึงปัจจัยตัวแปรอื่น ๆ นอกจากปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการ เพื่อให้ได้มาซึ่งรายละเอียดของข้อมูลที่ครบถ้วนและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.2) ควรศึกษาในมิติและปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 3 เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการอย่างแท้จริง

## เอกสารอ้างอิง

- กรมสรรพากร. (2566). *แผนยุทธศาสตร์ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ.2566-2570*. สืบค้นเมื่อ 29 ธันวาคม 2566, จาก <https://www.rd.go.th/325.html>
- กุลชลี พวงเพ็ชร์. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ดวงแก้ว มงคลแท้ (2563). *ปัจจัยที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการศาลยุติธรรม* (ค้นคว้าอิสระ ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2566). *พฤติกรรมองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวิณี เพชรสว่าง. (2564). *กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัฐศิริรินทร์ ว่างกานนท์. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ไพร่เพชร.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สกล บุญสิน. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. เชียงใหม่ : ศูนย์บริหารงานวิจัย สำนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2566). *การบริหาร HR อย่างมืออาชีพ*. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2567 จาก <https://www.ocsc.go.th/>