

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของ ข้าราชการกรมศุลกากร

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT FOCUSING ON THE ACHIEVEMENT OF CUSTOMS DEPARTMENT OFFICIALS

ปริญญวัฒน์ ทองน่วม¹ สติติย์ นิยมญาต²

Prinyawat Thongnuam and Satit Niyomyaht

Received: October 7, 2022 Revised: November 18, 2022

Accepted: December 12, 2022

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศุลกากร (2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศุลกากร และ (3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศุลกากร รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ หัวหน้า รองหัวหน้า และผู้ปฏิบัติงาน กรมศุลกากร จำนวน 20 คน โดยทำการคัดเลือกแบบเจาะจงจากผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษานี้เป็นอย่างดี เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือแบบไม่เป็นทางการ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศุลกากร มีการพัฒนาในด้าน มองภาพใหญ่และเข้าใจภารกิจขององค์การเป็นนวัตกรรมที่เน้นการสร้างผลสัมฤทธิ์ที่มั่นคงในมาตรฐานจริยธรรมให้ความสำคัญกับการทำงานบูรณาการมีระบบนิเวศที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนา

¹ ปริญญาเอกสาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, Doctor of Public Administration Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University,

E-mail: pitchayut220243@gmail.com

² คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University, E-mail: thehero_kakashi@hotmail.com

อย่างต่อเนื่อง (2) ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศุลกากรพบว่า เกิดขึ้นจากข้าราชการเอง ระบบการทำงาน โครงสร้าง และวัฒนธรรมแบบราชการ ผู้บริหาร การจัดการความรู้ ทรัพยากรในการดำเนินงาน และการจัดฝึกอบรมไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร และ (3) แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศุลกากร พบว่า ต้องมีการสนับสนุนด้านงบประมาณให้เพียงพอ และเหมาะสม ปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐาน สร้างความร่วมมือ มีการรวบรวมองค์ความรู้เป็นระบบ สร้างระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็น

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลสัมฤทธิ์ กรมศุลกากร

Abstract

The objectives of this research were (1) to study the conditions of human resource development focusing on the achievement of Customs Department officials, (2) to study the problems and obstacles of human resource development focusing on the achievement of Customs Department officials, and (3) to study the guidelines in human resource development focusing on the achievement of Customs Department officials.

The research model was qualitative. The study was conducted by key informants, namely the chiefs, deputy chiefs and operators of the Customs Department, totaling 20 key informants, who were selected specifically from practitioners who were well involved in this study. The instrument used to collect data was unstructured informal interviews and analyzed the data by descriptive.

The results found that: (1) the conditions of human resource development of human resource development focusing on the achievement of Customs Department official had been developed in look at the big picture and understand the mission of the organization, being an innovator that focused on creating

results uphold ethical standards, paying attention to integration. There was an ecosystem that was appropriate and consistent with the context and encouraging personnel to learn and develop continually. (2) the problems and obstacles human resource development focusing on the achievement of Customs Department officials found that they arise from the civil servants themselves, the working system, the structure and culture of the government, the administrators, the organize knowledge operational resources and training arrangements did not meet the needs of personnel; and (3) the guidelines in human resource development focusing on the achievement of Customs Department officials found that adequate and appropriate budget support was required modify the infrastructure create cooperation. The body of knowledge was gathered systematically, establish an effective monitoring and evaluation system, adopt modern technology, self-improvement, motivation and develop morals and ethics along with developing the necessary knowledge and skills.

Keywords: Human Resources Development, Achievements, Customs Department

บทนำ (Introduction)

“ทรัพยากรมนุษย์” นับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในบรรดาปัจจัยที่เป็นทรัพยากร 4 ประการของการบริหาร คือ (1) คน (Man) (2) เงิน (Money) (3) วัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักร (Material and Machine) และ (4) การจัดการ (Management) เป็นหัวใจที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า เนื่องจากในบรรดาทรัพยากรขององค์กรทั้งหมด (องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแว้ง, 2562) ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิต สติปัญญา และมีความรู้ความสามารถ ต่างจากทรัพยากรที่เป็นวัตถุหรือเครื่องมืออุปกรณ์ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการพัฒนาที่สำคัญที่สุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าองค์กรใดไม่สามารถปรับตัวเข้า

กับสถานะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ ก็จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ (Buyens, D., Wouters, K. & Dewettinck, K., 2001) ในสังคมปัจจุบันทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีมูลค่าและความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้จัดการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับบุคลากรในองค์การ ให้เกิดความเชี่ยวชาญ และความชำนาญ ส่งผลให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม และพัฒนามาใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาพนักงานให้ปรับปรุง และเพิ่มความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับงาน ที่หลากหลาย โดยการพัฒนานี้จะมีประโยชน์ต่อทั้งองค์การและพนักงาน และยังช่วยในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์การ เพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เน้นแต่เฉพาะการฝึกอบรมและการพัฒนา แต่ในปัจจุบันแนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นวิธีการ กระบวนการ และกลยุทธ์สำหรับแก้ปัญหาโดยมีจุดมุ่งหมายที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการกลุ่ม ระบบงาน และการทำงานของบุคลากรแต่ละ คนอย่างมีประสิทธิภาพ (Mathis, R. L. and Jackson, J. H., 2008)

กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานภาครัฐ สังกัดกระทรวงการคลัง ปฏิบัติภารกิจหลักเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกทางการค้า การควบคุมทางศุลกากรเพื่อปกป้องสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม จัดเก็บ ภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้าและส่งออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางศุลกากรเพื่อส่งเสริมการค้า และการลงทุน โดยมีอำนาจหน้าที่ (1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง (2) เสนอความเห็นต่อกระทรวงเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการจัดเก็บอากรในทางศุลกากร (3) ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมการผลิตและการส่งออกโดยมาตรการทางอากร (4) ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร และ (5) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของกรม หรือตามที่คณะรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีมอบหมาย (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมศุลกากร, 2562) จากภารกิจที่สำคัญดังกล่าว ข้าราชการ พนักงาน

ราชการ และลูกจ้าง ในสังกัด กรมศิลปากร ต้องปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องตามกฎหมายและเป็นธรรม รวมถึงต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรม ต้องมุ่งรักษาจรรยาข้าราชการ เพื่อให้เป็นข้าราชการที่ดี มีเกียรติและศักดิ์ศรี (พชร อนันตศิลป์, 2563) อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของ ชัยฤทธิ์ แพทย์สมาน (2559) พบว่า การบริหารและพัฒนาบุคลากรกรมศิลปากรยังมีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญหลายประการ คือ (1) บุคลากรขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานศิลปากร (2) ปัญหาด้านโครงสร้างอายุและการสูญเสียบุคลากรจากการเกษียณอายุราชการ จำนวนมาก (3) รัฐบาลมีนโยบายจำกัด และลดอัตรากำลังภาครัฐ (4) ปัญหาด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นระบบ (5) ปัญหาด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพ และ (6) ปัญหาภาพลักษณ์ในด้านคุณธรรม จริยธรรม

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศิลปากร เพื่อมุ่งหวังว่าผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานให้แก่องค์กรเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานให้มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศิลปากร
2. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศิลปากร
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศิลปากร

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้คัดเลือกไว้แล้ว ได้แก่ หัวหน้า รองหัวหน้า และผู้ปฏิบัติงาน กรมศิลปากร จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือแบบไม่เป็นทางการ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือแบบไม่เป็นทางการ (Unstructured/informal interviews) ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Observation) และใช้ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) เพื่อให้ทราบข้อมูลทั่วไปและข้อมูลในระดับเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยผู้วิจัยจะทำการจดบันทึกเรื่องราว เหตุการณ์ และรายละเอียดของสิ่งที่พบเห็นต่าง ๆ ไว้ และนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ประมวลผล และสรุปผลการศึกษาต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

1) โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือ ตำรา และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการรายงานของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ วรรณกรรม บทความ เอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทบทวน และตรวจสอบ

2) จากการสืบค้นผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นรายงานวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศุลกากร

3) การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม ผู้วิจัยเฝ้าสังเกตอยู่รอบนอกสังเกตตามความเหมาะสมกับสภาพที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพและมีความสมบูรณ์

การสัมภาษณ์

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์ตามขั้นตอน ดังนี้

1) การรวบรวมเอกสาร ผู้วิจัยจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความวิจัยและเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศุลกากร

2) การสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ หัวหน้า รองหัวหน้า และผู้ปฏิบัติงานกรมศุลกากร จำนวน 20 คน ก่อนสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะแนะนำตนเอง บอกวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลลักษณะการสนทนาเชิงลึก และการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล การนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ไปใช้โดยการนำเสนอเป็นภาพรวมเชิงวิชาการ ไม่มีการเปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูลผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิที่จะไม่ตอบคำถามที่ไม่สะดวกใจในการตอบหรือไม่ต้องเปิดเผย

ผู้วิจัยบอกประโยชน์และคุณค่าที่จะได้รับในการให้ข้อมูลในครั้งนี้ ทั้งนี้ผู้วิจัยบอกระยะเวลาการสัมภาษณ์ ใช้การจดบันทึกประเด็นสำคัญในขณะที่สัมภาษณ์ โดยใช้แจ้งวัตถุประสงค์จนเข้าใจ

ขณะสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสร้างความสัมพันธ์อันดีที่ทักทายพูดคุยสร้างบรรยากาศ ด้วยคำถามง่าย ๆ ก่อนเปิดประเด็นสู่แนวทางการสัมภาษณ์ โดยขณะสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะสังเกตท่าทางและลักษณะคำพูดของผู้ให้ข้อมูล เพื่อเป็นแนวทางในการเจาะลึกข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลยังไม่ได้ให้รายละเอียดโดยผู้วิจัยแสดงความสนใจและยอมรับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในทุกประเด็น

หลังการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยกล่าวสรุปสิ่งที่ได้รับจากการสัมภาษณ์คร่าว ๆ เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ กล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูลที่เสียสละเวลาเพื่อให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาครั้งนี้ และแจ้งว่าข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ

สรุปผลการวิจัย (Research Discussion)

1. สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศุลกากร เมื่อพิจารณาจากข้อคำถามด้วยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ (1) การมองภาพใหญ่และเข้าใจภารกิจขององค์กรพบว่ามีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการปฐมนิเทศเพื่อให้มีความรู้ การจัดอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ การศึกษาดูงานขององค์กร รวมถึงการสื่อสารชี้แจง เพื่อให้ข้าราชการได้เข้าใจในภาพรวมและภารกิจขององค์กรอย่างถูกต้อง (2) เป็นนวัตกรรมที่เน้นสร้างผลสัมฤทธิ์ พบว่าการพัฒนาทัศนคติ ความคิด ความรู้ และทักษะ โดยการฝึกอบรม การถ่ายทอดประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ รวมทั้งสร้างบรรยากาศให้เกิดนวัตกรรม และทำให้นวัตกรรมเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กร (3) ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม พบว่า กรมศุลกากรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านเป็นนวัตกรรมที่เน้นสร้างผลสัมฤทธิ์ โดยการปลูกฝังทัศนคติ ค่านิยม และจิตสำนึก จริยธรรม และคุณธรรม ให้กับข้าราชการ การจัดกิจกรรมและโครงการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนา การจัดทำสื่อ คู่มือ และบทความ เผยแพร่ความรู้ในเรื่องข้อบังคับเกี่ยวกับจรรยาข้าราชการของกรมศุลกากร พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม หลักธรรมาภิบาลในการทำงาน และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (4) การให้ความสำคัญกับการทำงานบูรณาการ พบว่า กรมศุลกากรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านให้ความสำคัญกับการทำงานบูรณาการ โดยในด้านขององค์กรเองได้ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศเพื่อร่วมกัน

พัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนา เป็นต้น นอกจากนี้ ได้สร้างบรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานแบบบูรณาการ ในด้านบุคลากร มีการสร้างและพัฒนาทักษะ พฤติกรรม และแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานแบบบูรณาการให้มากขึ้น เช่น การทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นต้น (5) มีระบบนิเวศที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท พบว่า กรมศุลกากรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านมีระบบนิเวศที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท โดยการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดสถานที่ขององค์การให้เหมาะกับการเรียนรู้ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างระบบการเรียนรู้ที่ทันสมัย เช่น E-learning เป็นต้น จัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองให้กับบุคลากร (6) การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พบว่า กรมศุลกากรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดการฝึกอบรมความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน การสัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นการให้ทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาด้านวิชาการของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางการทำงานขององค์การ การศึกษาดูงานเพื่อเรียนรู้ และสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ มีระบบการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรภายในองค์กร และการสร้างหลักสูตรที่ทันสมัย ตลอดจนการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรของตนเอง ดังสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่าง

2. การศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศุลกากร พบว่า ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการ กรมศุลกากร ได้แก่ (1) ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากข้าราชการเอง กล่าวคือ ข้าราชการขาดความกระตือรือร้นและไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนา อันเนื่องมาจากภาระงานที่แบกรับมากเกินไป การไม่เห็นความสำคัญ และไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ และ การขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง (2) ระบบการทำงาน โครงสร้าง และวัฒนธรรมแบบราชการ ไม่เอื้อต่อการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และการบูรณาการที่ดี (3) ผู้บริหารไม่เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้ขาดการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากร เช่น การให้รางวัล การยกย่องชมเชยผู้ที่มีความสามารถ เป็นต้น ตลอดจนการสนับสนุนจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการ

ดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม (4) ปัญหาของการจัดความรู้ อันเนื่องมาจากขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ซึ่ง สาเหตุเกิดจากการหมุนเวียนบุคลากรบ่อย (5) ปัญหาด้านทรัพยากรในการดำเนินงานที่ไม่เพียงพอและเหมาะสม ทั้งในด้านงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ (6) การจัดฝึกอบรมไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร

3. แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศุลกากร พบว่า (1) ต้องมีการสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอและเหมาะสม (2) ควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานขององค์การให้ส่งเสริมและสนับสนุนต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของเทคโนโลยีที่ทันสมัย (3) สร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (4) ต้องมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ และบริหารจัดการให้เป็นระบบ (5) สร้างระบบการติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (6) นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น Social Media E-learning (7) มีการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากร เช่น การให้รางวัลหรือผลตอบแทน การยกย่องชมเชย เป็นต้น และ (8) ต้องพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็น

อภิปรายผล (Research Discussion)

1. สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศุลกากร พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการกรมศุลกากรยังมีไม่เพียงพอและมีการดำเนินการอย่างไม่ทั่วถึง รวมถึงยังไม่มีเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่กรมศุลกากรจะนำมาใช้ดำเนินงานในอนาคต จึงทำให้ข้าราชการกรมศุลกากรไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ สมรรถนะอย่างเป็นระบบ และทั่วถึงเท่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องจากข้าราชการกรมศุลกากร ยังขาดโอกาสในการเข้ารับการอบรมและพัฒนาการศึกษาและการดูงาน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาความรู้ทักษะที่เป็นพื้นฐานสำคัญตามบทบาทภารกิจ สายงาน และตำแหน่งของบุคลากรตามช่วงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุกัญญา แก้วขาว (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ ซึ่งพบว่า ข้าราชการกรม

ส่งเสริมการเกษตรมองว่ายังไม่ค่อยมีการพัฒนาข้าราชการเท่าที่ควร ดังนั้น กรมส่งเสริมการเกษตรควรจะมีการกำหนดแนวทาง มีการวางแผน และจัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว โดยทำการวิเคราะห์ที่ในการพัฒนาตามความต้องการของข้าราชการอย่างแท้จริง และควรจะมีการชี้แจงหรือประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง เพื่อให้ข้าราชการได้รับทราบ และสามารถเข้ารับการพัฒนาตามกระบวนการขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างถูกต้อง และเป็นไปตามนโยบายของกรมส่งเสริมการเกษตร

2. ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศุลกากร พบว่า ข้าราชการขาดความกระตือรือร้นและไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนา ไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ และการขาดพัฒนาทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี ประกอบกับการที่ระบบการทำงาน โครงสร้าง และวัฒนธรรมแบบราชการไม่เอื้อต่อการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และการบูรณาการที่ดี นอกจากนี้ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ข้าราชการขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง หลักสูตรที่มีการจัดฝึกอบรมไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากรไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานได้ อีกทั้งยังประสบปัญหาการขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ เพราะมีการโอนย้ายหมุนเวียนบุคลากรบ่อย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารไม่ได้กำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ทำให้เกิดความสับสนในการนำนโยบายมาใช้ ประกอบกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดความไม่เข้าใจและนำมาซึ่งความไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำหรือปฏิบัติตามนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างที่ควรจะเป็น ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชัยฤทธิ์ แพทย์สมาน (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ซึ่งพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการกรมศุลกากร เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการกรมศุลกากรจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน และส่งผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ของกรมศุลกากร เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและเหมาะสมกับสภาพการณ์ของของข้าราชการกรมศุลกากร ย่อมส่งผลให้ของข้าราชการกรมศุลกากรปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศุลกากร พบว่าที่ผ่านมารกรมศุลกากรมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างไม่ชัดเจนและไม่เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ซึ่งในการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องพิจารณาองค์ประกอบที่มุ่งเน้นในเรื่องที่สำคัญขององค์กร รวมถึงการกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศุลกากร มีดังนี้ (1) ผู้บริหารระดับสูงของกรมศุลกากรควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอและเหมาะสม (2) ควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้กับข้าราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ได้แก่ การร่วมมือระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) ควรมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4) ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กรมศุลกากรต้องมีการพัฒนาทักษะในการทำงานและปรับทัศนคติของพนักงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้มีการแสวงหาความรู้ทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น และ (5) ควรมีการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงจะสามารถขับเคลื่อนสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. (1999) ได้กล่าวถึงอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย (1) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (2) ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน (3) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (4) ขนาดและความซับซ้อนขององค์กร (5) การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ (6) เทคนิควิธีการถ่ายทอดความรู้ และ (7) ผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ชัยฤทธิ์ แพทย์สมาน (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร พบว่า แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรต้องพัฒนาปรับปรุงตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากร ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีระบบการเรียนรู้ในขณะการทำงานกำหนดให้ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรเป็น

ตัวชี้วัดผลงานของผู้บริหารทุกระดับ กรมศุลกากรจำเป็นต้องสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานศุลกากรโดยเร่งด่วน โดยเฉพาะงานสำคัญที่ค่อนข้างยาก ซับซ้อน และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของกรมศุลกากร ควรดำเนินการโครงการระบบพัฒนาข้าราชการเพื่อความต่อเนื่อง กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และสอดคล้องกับภารกิจที่สำคัญ ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร พัฒนาระบบการบริหาร กำลังคนคุณภาพ นอกจากนี้กรมศุลกากรต้องเร่งพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมให้แก่บุคลากรของกรมศุลกากร โดยการกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมที่ชัดเจนซึ่งสะท้อนกรอบของกฎหมาย เป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนต้องปฏิบัติ สร้างกระบวนการที่ชัดเจนในการแจ้งให้เจ้าหน้าที่รัฐถึงสิทธิและหน้าที่ของตนในการเปิดเผยการกระทำผิด รวมถึงการได้รับการปกป้องคุ้มครองจากการเปิดเผยการกระทำผิด ผู้บริหารต้องมีนโยบาย และแสดงออกให้เห็นชัดเจนถึงพฤติกรรมจรรยาบรรณการบริหารทรัพยากรบุคคลควรยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส มุ่งส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมจรรยาบรรณ ขจัดระบบอุปถัมภ์และ การแทรกแซงจากภายนอกให้หมดไป มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎระเบียบหากไม่ปฏิบัติตาม

ข้อเสนอแนะ (Research Suggestions)

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อค้นพบจากการศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมศุลกากร มีแนวทางการพัฒนาดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงของกรมศุลกากรควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอและเหมาะสม รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้เพียงพอและเหมาะสม สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น
2. ผู้บริหารของกรมศุลกากร ควรส่งเสริมและสนับสนุนในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีคุณภาพ มีความพร้อมที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. ผู้บริหารของกรมศุลกากร ควรกำหนดนโยบายและวางกรอบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเชื่อมโยง สอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาต่าง ๆ
4. ควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานขององค์การให้ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้กับข้าราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ได้แก่ การร่วมมือระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. ควรมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การเพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กรมศุลกากรต้องมีการพัฒนาทักษะในการทำงานและปรับทัศนคติของพนักงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้มีการแสวงหาความรู้ทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น
7. ควรมีการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
8. ผู้บริหารของกรมศุลกากร ควรเสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรขององค์การ เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อาทิ การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การยอมรับ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป

ศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ระหว่างข้าราชการกรมศุลกากรกับหน่วยงานราชการอื่น ๆ ว่ามีผลการวิจัยที่เหมือนหรือต่างกันอย่างไร

เอกสารอ้างอิง (References)

- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมศุลกากร. (2562). **นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี กรมศุลกากรกระทรวงการคลัง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563**. สืบค้นเมื่อ 13 มิถุนายน 2563, https://www.customs.go.th/data_files/8690eec73aab9a1a158d54b924a848be.pdf
- ชัยฤทธิ์ แพทย์สมาน. (2559). **การพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร**. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน. **วารสารนักบริหาร**, 32(4), pp. 103-108.
- เพชร อนันตศิลป์. (2563). **ข้อบังคับกรมศุลกากรว่าด้วยจรรยาข้าราชการกรมศุลกากร พ.ศ. 2563และคู่มือการปฏิบัติ**. สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2563, จาก https://www.customs.go.th/data_files/f65b733a2320c3fabc77f22828a12450.pdf.
- สุกัญญา แก้วขาว. (2561). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตร และสหกรณ์. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี**, ปีที่ 12 ฉบับที่ 27 เดือนมกราคม – เมษายน 2561, 111-121.
- องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแวง. (2562). **การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)**. สืบค้นเมื่อ 22 มิถุนายน 2564, http://banwanglocal.go.th/public/list_upload/backend/list_593/files_default_1391_1
- Buyens, D., Wouters, K. & Dewettinck, K. (2001). Future Challenges for Human Resource Development Professionals in European Learning-oriented Organizations. **Journal of European Industrial Training**, 25(9), pp. 442-453.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2008). **Human Resource Management**. (12th ed.). South-Western: Thomson.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. (1999). **Human**

Resource Management. (7th ed.). New Jersey: Prentice - Hall International,
Lnc.

