

การพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร

โดย

นายชัยฤทธิ์ แพทย์สมาน
ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบอากร
กรมศุลกากร

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๙
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐

บทคัดย่อ

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

ผู้วิจัย นายชัยฤทธิ์ แพทย์สมาน หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร” เป็นการศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรในปัจจุบัน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและหาแนวทางพัฒนาจริยธรรมคุณธรรมให้กับบุคลากรของกรมศุลกากร โดยกำหนดขอบเขตกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการที่ใกล้เกษียณอายุที่มีประสบการณ์การทำงานสูงและมีองค์ความรู้ที่มีความสำคัญในการถ่ายทอดให้แก่ข้าราชการรุ่นใหม่ ในลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหา ข้อจำกัดของทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร และหาแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อวางระบบคน ระบบการพัฒนาทั้งในด้านวิชาการและการสร้างจิตสำนึก เพื่อให้กรมศุลกากรบรรลุภารกิจตามเป้าหมายด้านการเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ

จากการวิจัยพบว่า กรมศุลกากรมีภารกิจที่สำคัญหลายประการซึ่งมีผลต่อการเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ แต่ในขณะเดียวกันก็มีปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรหลายประการ คือ การขาดความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานศุลกากร การเกษียณอายุของข้าราชการที่มีความสามารถจำนวนมาก การขาดอัตรากำลัง การถ่ายทอดความรู้ การบริหารคนคุณภาพ และปัญหาภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านคุณธรรม จริยธรรม แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรจึงต้องพัฒนาปรับปรุงตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากร ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีระบบการเรียนรู้ในขณะการทำงาน กำหนดให้ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรเป็นตัวชี้วัดผลงานของผู้บริหารทุกระดับ กรมศุลกากรจำเป็นต้องสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานศุลกากรโดยเร่งด่วน โดยเฉพาะงานสำคัญที่ค่อนข้างยาก ซับซ้อน และส่งผลต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของกรมศุลกากร ควรดำเนินการโครงการระบบพัฒนาข้าราชการเพื่อความต่อเนื่อง กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และสอดคล้องกับภารกิจที่สำคัญ ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร พัฒนาระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ นอกจากนี้กรมศุลกากรต้องเร่งพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมให้แก่บุคลากรของกรมศุลกากร โดยการกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมที่ชัดเจนซึ่งสะท้อนกรอบของกฎหมาย เป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนต้องปฏิบัติ สร้างกระบวนการที่ชัดเจนในการแจ้งให้เจ้าหน้าที่รู้ถึงสิทธิและหน้าที่ของตนในการเปิดเผยการกระทำความผิด รวมทั้งการได้รับการปกป้องคุ้มครองจากการเปิดเผยการกระทำความผิด ผู้บริหารต้องมีนโยบาย และแสดงออกให้เห็นชัดเจนถึงพฤติกรรมจริยธรรม การบริหารทรัพยากรบุคคลควรยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส มุ่งส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมจริยธรรม ขจัดระบบอุปถัมภ์และการแทรกแซงจากภายนอกให้หมดไป มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ หากไม่ปฏิบัติตาม

กฎระเบียบ ผู้ปฏิบัติรวมทั้งผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบตามลำดับชั้น และมีกระบวนการลงโทษทางบริหารแก่ผู้ปฏิบัติที่กระทำส่อไปในทางทุจริต และต้องมีกระบวนการสืบสวน สอบสวน ลงโทษอย่างเหมาะสม เป็นอิสระ และรวดเร็ว

คำนำ

เอกสารวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
ของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาป้องกันประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาวิจัย
เกี่ยวกับปัญหาของการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรในปัจจุบัน และหาแนวทางในการพัฒนา
บุคลากรของกรมศุลกากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจและสามารถรองรับต่อ
การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลาย ๆ ด้าน เช่น มิติด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม
จิตวิทยา มิติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มิติด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เป็นต้น

ผู้จัดทำได้เลือกหัวข้อนี้ในการทำเอกสารวิจัย เนื่องจากปัจจุบันกรมศุลกากรเป็น
หน่วยงานที่มีภารกิจสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศ ภารกิจของกรมศุลกากรถูกบรรจุอยู่ใน
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ ยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายรัฐบาล ดังนั้น การพัฒนา
บุคลากรของกรมศุลกากรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง และมีผลต่อการพัฒนาชาติ ผู้จัดทำหวังว่าเอกสาร
วิจัยฉบับนี้จะให้ความรู้ และเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านทุก ๆ ท่าน

(นายชัยฤทธิ์ แพทย์สมาน)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญแผนภาพ	ฉ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๒
ขอบเขตของการวิจัย	๓
วิธีดำเนินการวิจัย	๓
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๓
บทที่ ๒ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๔
แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร	๔
และการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม	
กรอบแนวคิดของการวิจัย	๓๓
สรุป	๓๕
บทที่ ๓ บทบาทภารกิจและปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร	๓๖
ของกรมศุลกากร	
บทบาทภารกิจของกรมศุลกากร	๓๖
ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร	๔๗
สรุป	๕๒
บทที่ ๔ แนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร	๕๔
การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT)	๕๔
ด้านทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร	
วิธีการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่บุคลากรของกรมศุลกากร	๗๒
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	๗๗
สรุป	๗๗
ข้อเสนอแนะ	๗๙

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	๘๑
ภาคผนวก	๘๔
ผนวก ก	๘๕
ผนวก ข	๑๒๓
ผนวก ค	๑๔๖
ประวัติย่อผู้วิจัย	๑๗๘

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

๓ - ๑	จำนวนข้าราชการกรมศุลกากรที่เกษียณอายุ	๔๙
๓ - ๒	ตำแหน่งสำคัญของกรมศุลกากรที่เกษียณอายุ	๔๙
๔ - ๑	ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรกรมศุลกากร	๖๐
๔ - ๒	ตารางแสดงองค์ความรู้ที่สำคัญของกรมศุลกากร	๖๑

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่	
๒ - ๑ แบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์	๙
๒ - ๒ แสดงระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร	๑๓
๒ - ๓ แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร	๓๔
๔ - ๑ กรอบแนวคิดที่ในการพัฒนาบุคลากรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม	๕๙

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจในภาพรวมว่าจะต้องเร่งรัดการลงทุนเพื่อ (๑) ขยับเคลื่อนอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ในขณะที่การขยายตัวของภาคการส่งออกและฐานรายได้ของประชาชนในระบบเศรษฐกิจยังมีแนวโน้มจะมีข้อจำกัดจากการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก (๒) พัฒนาพื้นที่เป็นฐานการขยายตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เป็นอุตสาหกรรมและบริการในยุคที่สาม ซึ่งมีเป้าหมายที่จะให้เป็นปัจจัยขับเคลื่อนเศรษฐกิจในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ (๓) พัฒนาพื้นที่ฐานการผลิตให้กับอุตสาหกรรมและบริการในยุคที่สองโดยการเพิ่มให้คนไทยมีสัดส่วนความเป็นเจ้าของมากขึ้น (๔) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งเชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพของระบบเศรษฐกิจในภาพรวม และ (๕) กระจายความเจริญเติบโตและโอกาสทางเศรษฐกิจไปยังภูมิภาคเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ ดังนี้

๑. การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งและระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
 ๒. การสนับสนุนการเป็นฐานการผลิตของอุตสาหกรรมและบริการสมัยใหม่ที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนการขยายตัวทางเศรษฐกิจในระยะต่อไป รวมทั้งเป็นแหล่งถ่ายทอดเทคโนโลยีและสร้างความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมและบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน
 ๓. การลงทุนเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ
 ๔. การใช้ประโยชน์จากประชาคมอาเซียนและการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน
- ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ได้วางเป้าหมายอนาคตประเทศ ปี พ.ศ. ๒๕๗๙ โดยร่วมกันขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวไปสู่การเป็นประเทศที่เศรษฐกิจและสังคมมีการพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืน ระบบเศรษฐกิจมีความเป็นชาติการค้าบนฐานการขยายตัวของการค้าส่ง ค้าปลีก และเศรษฐกิจดิจิทัลที่เข้มข้น มีการเติบโตอย่างมีคุณภาพ กระจายฐานการผลิตและบริการไปยังพื้นที่ต่าง ๆ อย่างทั่วถึง มีเสถียรภาพ แข่งขันบนฐานการพัฒนานวัตกรรม และมีฐานการผลิต บริการ และการลงทุนที่เชื่อมโยงในอาเซียน เพื่อให้ประเทศไทยเข้าสู่การมีรายได้สูงภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๙ และเข้าสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว

จากเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีข้างต้น เห็นได้ว่าการจะก้าวสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มีคุณภาพ มีการให้บริการที่รวดเร็ว เป็นธรรม มีทักษะความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ เพื่อลดต้นทุนและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของภาคเอกชน รวมทั้งต้องสามารถบังคับใช้กฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานภาครัฐ ที่มีความสำคัญโดยตรงต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เป็นหน่วยงานด้านหน้าทำหน้าที่ควบคุมการนำเข้าส่งออกสินค้าระหว่างประเทศ การปฏิบัติงานมีผลโดยตรงต่อการค้า การลงทุน การเคลื่อนย้ายสินค้าผ่านประเทศ การพัฒนาการค้าชายแดนและเขตเศรษฐกิจพิเศษ กล่าวคือ กรมศุลกากรมีภารกิจหลักดังนี้

๑. อำนวยความสะดวกทางการค้าระหว่างประเทศ
๒. จัดเก็บภาษีอากรให้เป็นไปตามเป้าหมาย
๓. ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดตามกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่น
๔. ส่งเสริมการค้าการลงทุน โดยการใช้มาตรการทางภาษีอากร
๕. เสนอแนะนโยบายด้านการเงิน การคลัง แก่กระทรวงการคลัง

จากภาระหน้าที่สำคัญดังกล่าว อันเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ แต่ในขณะเดียวกันกรมศุลกากรและหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ประสบปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลหลายประการ คือ

๑. รัฐบาลมีนโยบายจำกัด และลดอัตรากำลังภาครัฐ กล่าวคือ ในขณะที่บทบาทภารกิจงานของกรมศุลกากรเพิ่มขึ้น เช่น มีการเปิดจุดผ่านแดนเพิ่มขึ้น การขยายเวลาเปิดจุดผ่านแดน การขยายเปิดท่าเทียบเรือใหม่ และสนามบินพาณิชย์ เป็นต้น แต่กรมศุลกากรไม่สามารถขออัตรากำลังเพิ่มขึ้นได้

๒. จำนวนข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้าง เกษียณอายุแต่ละปีประมาณเกือบ ๒๐๐ อัตรา แต่กระทรวงการคลังคืนอัตราเกษียณอายุกลับให้กรมศุลกากรไม่ครบถ้วน ตามนโยบายลดอัตรากำลังภาครัฐ

๓. ข้าราชการที่เกษียณอายุและที่ใกล้จะเกษียณอายุส่วนใหญ่เป็นอัตรากำลังที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ทำงานสูง ทำให้ประสบปัญหาการขาดข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความรู้ด้านเทคนิคพิเศษ

๔. เนื่องจากการรับข้าราชการใหม่มีการขาดช่วงไปประมาณ ๑๐ ปี (ตามนโยบายลดอัตรากำลังภาครัฐ) ทำให้เกิดปัญหา คือ ไม่สามารถสร้างข้าราชการใหม่ให้เติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารได้ทัน ในขณะที่ผู้บริหารทยอยกันเกษียณอายุปีละจำนวนมาก

๕. ในปัจจุบันกรมศุลกากรมีปัญหาลักษณะด้านจริยธรรม คุณธรรม การทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งรัฐบาลถือเป็นนโยบายสำคัญ อันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน และนำมาซึ่งปัญหาความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ

จากปัญหาสำคัญดังกล่าว จึงเป็นความท้าทายของกรมศุลกากร ซึ่งมีภารกิจที่สำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ และมีบทบาทภารกิจเพิ่มมากขึ้น จะต้องพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับงานในปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร
๒. เพื่อหาแนวทาง เสนอแนะวิธีการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร
๓. เพื่อเสนอแนะวิธีการพัฒนาจริยธรรม คุณธรรม ให้กับบุคลากรของกรมศุลกากร

ขอบเขตของการวิจัย

เป็นการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการที่ใกล้เกษียณอายุที่มีประสบการณ์การทำงานสูงและมีองค์ความรู้ที่มีความสำคัญในการถ่ายทอดให้แก่ข้าราชการรุ่นใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหา ข้อจำกัดของทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และหาแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อวางระบบคน ระบบการพัฒนาทั้งในด้านวิชาการและการสร้างจิตสำนึก เพื่อให้กรมศุลกากรมีจำนวนทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับภารกิจ และมีคุณภาพเพื่อให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายด้านการเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีแหล่งข้อมูล คือ

๑. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลด้านอัตรากำลัง ข้อมูลด้านการอบรมพัฒนาของกรมศุลกากรซึ่งมีอยู่จริงในปัจจุบัน ข้อมูลด้านปัญหาอุปสรรคและการแก้ปัญหาในปัจจุบัน ซึ่งได้จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

๒. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลด้านแนวคิดทฤษฎี และผลการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้กรมศุลกากรมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีคุณภาพ อันจะส่งผลให้ภารกิจบรรลุผลตามเป้าหมาย

๒. ได้ตัวแบบการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งหน่วยงานอื่นที่มีโครงสร้างและปัญหาอุปสรรคที่คล้ายกัน สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

บทที่ ๒

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรและการเสริมสร้าง คุณธรรม จริยธรรม

ในการดำเนินการเตรียมความพร้อมบุคลากรทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อรองรับความจำเป็นในการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงจำเป็นต้องบริหารกำลังคนและพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ ตลอดจนการส่งเสริมในด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีและแนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องในด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

๑. การบริหารทรัพยากรบุคคล
๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
๓. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
๔. การเสริมสร้างคุณธรรม และจริยธรรม
๕. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑. การบริหารทรัพยากรบุคคล

๑.๑ ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรสามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่เป้าหมาย เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากร องค์กร และสังคม โดยนักวิชาการต่าง ๆ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

กฤติยา จินตเศรณี (๒๕๕๗ : ๙) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหา คัดเลือก กำหนดค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีฐานะเป็นทรัพย์สินที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถในด้านต่าง ๆ ในการแข่งขันขององค์กรให้สูงขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (๒๕๓๗ : ๕) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า “หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาบำรุงรักษาให้สมาชิก

ปฏิบัติงานในองค์กร เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

เชษฐชัย วาทีสายธกกิจ (๒๕๔๘ : ๒) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บังคับบัญชาทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้ได้การปฏิบัติงานที่มีผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

Dessler (๒๐๐๐ : ๒ อ้างถึงใน จิตติมา อัครนิพิพงศ์, ๒๕๕๖ : ๔) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง แนวคิดและเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในด้านการบริหารงาน ซึ่งรวมถึงเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนิเทศงาน การฝึกอบรมพนักงานใหม่ การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน การให้รางวัลและสิ่งตอบแทน การประเมินผลงาน การติดต่อสื่อสาร การพัฒนาผู้จัดการ และสิ่ง que ผู้จัดการควรรู้เกี่ยวกับความเสมอภาคทางโอกาส สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน และเรื่องการแข่งขัน

สุนันทา เลานันท์ (๒๕๔๖ : ๑๒) ให้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามีบทบาทที่สำคัญในการสร้างความมั่นใจได้ว่าองค์กรนั้นจะสามารถดำรงอยู่ได้ และมีความเจริญรุ่งเรือง โดยมีเป้าหมายหลักที่สำคัญ คือ ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งวัดได้จากคุณลักษณะต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงาน และบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
๒. เพื่อใช้ทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. เพื่อเป็นการสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพ และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มาปฏิบัติงานในองค์กร
๔. เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและการตระหนักในคุณค่า และศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน
๕. เพื่อพัฒนาและสามารถดำรงไว้ซึ่งชีวิตของการทำงานที่มีคุณภาพในระดับที่พึงปรารถนา
๖. เพื่อช่วยธำรงรักษานโยบายด้านระเบียบวินัยและจริยธรรมขององค์กร
๗. เพื่อเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคคล องค์กร และสาธารณชน

ธัญญา ผลอนันต์ (๒๕๔๖ : ๑๖) ให้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

๑. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเอง ให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีความผาสุกและความพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานได้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

๒. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินตามแผนปฏิบัติการ ตามแนวทางที่ผู้นำได้วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในด้านการบริการ องค์กรย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในสังคม มีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง ย่อมส่งผลไปถึงสังคมโดยรวม

๑.๒ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

สมชาย หิรัญภิตติ (๒๕๔๒ : ๑๐) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบ เพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งกิจกรรมในระบบทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ๆ ดังนี้

๑.๒.๑ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

เป็นกระบวนการในการสำรวจถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากร มนุษย์ที่เพียงพอ และตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคต ดังนี้ ๑) การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณลักษณะต่าง ๆ ๒) การเปรียบเทียบความต้องการกับแรงงานในปัจจุบัน ๓) การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะต้องสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งานก่อนการออกแบบงาน ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างและเป็นการออกแบบกิจกรรมในการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ส่วนการวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูล นำมาวิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบที่ช่วยในการกำหนดทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร

๑.๒.๒ การสรรหาบุคลากร (Recruitment)

เป็นกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อการจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้และความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม

ธัญญา ผลอนันต์ (๒๕๔๖ : ๔๐) ได้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ว่า คือกระบวนการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้จูงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้และทัศนคติตรงตามที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ มาสมัครในตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้

๑.๒.๓ การคัดเลือกบุคลากร (Selection)

เป็นกิจกรรมในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ

สุนันทา เลहनันท์ (๒๕๔๖ : ๑๔๕) ให้ความหมายของการคัดเลือกว่า คือ กระบวนการการใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุดจากบรรดาบุคคลทั้งหลายที่มาสมัครงาน เพื่อให้เข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการกำลังคน โดยวิธีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้ใกล้เคียงว่าบุคคลใด น่าจะประสบความสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์การกำหนด

๑.๒.๔ การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development)

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของพนักงานให้เป็นที่พึงพอใจเท่าเทียมกันที่ให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย ส่วนการพัฒนา เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ใน ปัจจุบันหรืออนาคต

สุนันทา เลहनันท์ (๒๕๔๖ : ๒๒๔) ให้ความหมายของการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลไว้ว่า คือ กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาส เรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

๑.๒.๕ ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and benefits)

ผลตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยน กับงาน ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจและประโยชน์อื่น ๆ ซึ่งเป็นส่วนเพิ่มที่พนักงาน ได้รับจากผลการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์การ เช่น ประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล

๑.๒.๖ ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health)

ความปลอดภัยเป็นการคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน ส่วนสุขภาพเป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม โดยความปลอดภัยและสุขภาพถือเป็นสิ่งสำคัญเพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ จะช่วยสร้างผลผลิตและก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การในระยะยาว (พิชิต เทพวรรณ, ๒๕๕๔ : ๒๘)

๑.๒.๗ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations)

เป็นหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง

๑.๒.๘ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)

เป็นกระบวนการในการประเมินถึงพฤติกรรมในการทำงานของ พนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

พยอม วงศ์สารศรี (๒๕๓๗ : ๑๔๔) ให้ความหมายของการประเมินผล การปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคา สิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์โดยอาศัยความยุติธรรม ความไม่ลำเอียง หรืออคติของผู้ประเมิน

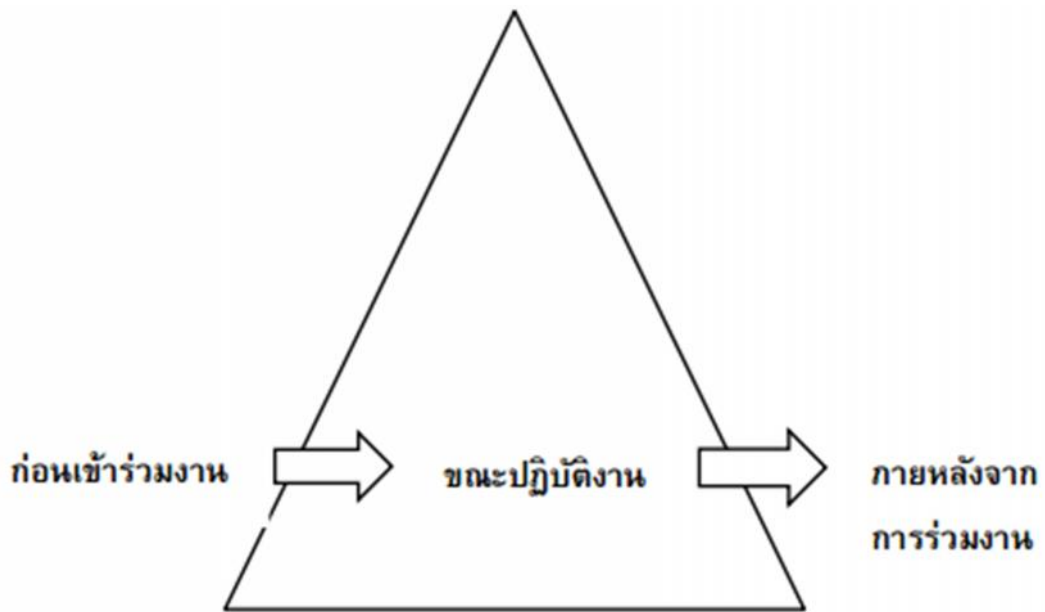
พิชิต เทพวรรณ (๒๕๕๔ : ๒๘) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research) โดยถือว่ามีผลสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ โดยจะช่วยให้องค์กรสามารถหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ณัฐพันธ์ เชนรนนท์ (๒๕๔๕: ๑๕-๑๖) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและองค์การในลักษณะ ๓ ลักษณะ ดังต่อไปนี้

๑. ก่อนเข้าร่วมงาน หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะต้องทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สรรหา และจูงใจบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงานที่ต้องการ ให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งการเข้าถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการสรรหาบุคลากร นอกจากนั้น การที่องค์กรสามารถดึงดูดบุคคลให้สนใจเข้าร่วมงานแล้ว งานทรัพยากรมนุษย์ยังต้องมีหน้าที่คัดเลือกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดให้เข้าทำงานกับองค์กร เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถก้าวหน้าไปอย่างมั่นคง

๒. ขณะปฏิบัติงาน นอกจากการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์กรแล้ว งานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่ธำรงรักษาให้สมาชิกขององค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสมจัดการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดสรรสวัสดิการ และเสริมสร้างสุขอนามัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนช่วยกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ส่งผลทำให้สามารถทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงานให้องค์กรได้อย่างเต็มที่

๓. ภายหลังจากการร่วมงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงบุคลากรที่ทำงานกับองค์กรจนครบอายุเกษียณ หรือบุคลากรที่มีความจำเป็นที่มีความจำเป็นที่ต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้นการกระทำผิดวินัยอย่างแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข อาทิ การให้บำเหน็จ บำนาญ ทูน่าสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่น



ภาพที่ ๒-๑ แบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์
ที่มา: ญัฐพันธ์ เขจรนันท์. (๒๕๔๕). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. หน้า ๑๖.

๑.๓ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

แนวความคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้มุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้ประยุกต์แนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีลักษณะที่สำคัญ ๖ ประการ ได้แก่ (จิตติมา อัครนิธิพงศ์, ๒๕๕๖ : ๒๓-๒๔)

๑.๓.๑ การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะนำเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันก็หาวิธีแก้ไขจัดอุปสรรคให้หมดไป

๑.๓.๒ การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน

เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงาน เป็นต้น องค์กรประกอบเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์

๑.๓.๓ การเน้นแผนระยะยาว

แนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคตและทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

๑.๓.๔ การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มากจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการเสนอ ทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือก กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

๑.๓.๕ ขอบเขตการพิจารณาครอบคลุมถึงคนในหน่วยงาน

กลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ บุคลากรทุกคน ในองค์กร นับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหาร

๑.๓.๖ การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และ กลยุทธ์ด้านธุรกิจ

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรกำหนดจะต้องสนับสนุน กลยุทธ์ทางธุรกิจ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมายกลยุทธ์ระดับ องค์กร และร่วมกันกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้ มั่นใจว่าเป้าหมายด้านทรัพยากรมนุษย์สนับสนุนและตอบสนองต่อเป้าหมายของธุรกิจ

๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร

การพัฒนาบุคลากรในองค์กร (Human Resource Development) เป็นปัจจัย แห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย มีนักวิชาการ หลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรไว้ ดังนี้

๒.๑ ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ศุภชัย ยาวะประภาส (๒๕๔๘ : ๑๗๔) กล่าวว่าความหมายของการพัฒนา บุคลากรโดยส่วนใหญ่ที่นักวิชาการเห็นตรงกัน หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็น ระบบในห้วงเวลาที่กำหนดเพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะที่สูงขึ้น สามารถปฏิบัติ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดีอันเป็นผลต่อความเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร

พนัส หันนาคินทร์ (๒๕๔๒ : ๘๐) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงานและจะต้องกระทำ เป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้ ก็เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

สุจิตรา ธนานันท์ (๒๕๔๘ : ๓๖-๓๗) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยองค์กร เพื่อส่งเสริมและ ปรับปรุงให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม มีการเปลี่ยนแปลง เจริญเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพที่ดีขึ้น ทั้งในงานปัจจุบันและเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับงานใน อนาคต อันจะส่งผลต่อความสามารถขององค์กรในการแข่งขัน และการบริหารงานอย่างมี ประสิทธิภาพ

ชาญ สวัสดิ์สาลี (๒๕๕๒ : ๒๘) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ว่าเป็นการพัฒนากระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและความสมบูรณ์ของ

ร่างกายและจิตใจของทุกคนในหน่วยงานหรือในสังคมหนึ่ง รวมถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรมของบุคคลให้ดีขึ้น โดยอาศัยกิจกรรมทางการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนา และด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการอย่างเป็นลำดับต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีระเบียบแบบแผน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อมุ่งให้ทุกคนในหน่วยงานหรือในสังคมนั้นมีคุณค่า สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานหรือสังคมนั้น

น.ท. บดินทร์ วิจารณ์ (๒๕๕๑ : ๑) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรในจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง คือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจฐานองค์ความรู้ (Knowledge Based Economy) และก่อให้เกิดความยั่งยืน องค์กรจึงจำเป็นต้องมีแนวทางปฏิบัติ ระบบงานที่เอื้อและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันเป็นทีม การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่สูงจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์

วรรัตน์ เขียวโพธิ์ (๒๕๕๑ : ๓) ได้แบ่งความหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์ ออกเป็น ๒ ระดับ ได้แก่ การพัฒนาทุนมนุษย์ระดับมหภาค หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาประเทศ โดยใช้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ตามความสนใจของทรัพยากรมนุษย์ตลอดชีวิต เพื่อให้ทั้งทรัพยากรมนุษย์และประเทศเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ระดับจุลภาค หมายถึง การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์กร ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานและต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิต การเป็นสมาชิกขององค์กร มีจุดมุ่งหมายให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ นำภูมิปัญญาที่มีอยู่มาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และการเติบโตขององค์กร เสริมสร้างสมรรถนะการแข่งขันและการเติบโตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

วีระ อรัญญมงคล (๒๕๕๒) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ ดังนี้

๑. การกำหนดนโยบาย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรควรกำหนดนโยบาย การพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร โดยเน้นพัฒนาบุคลากร ในทุกระดับ

๒. การวางแผนพัฒนาทุนมนุษย์ ขององค์กร ต้องพิจารณาจากปัจจัย สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และแนวโน้มอนาคตของธุรกิจว่าจะดำเนินการไปใน ทิศทางใด

๓. การใช้เทคโนโลยีองค์กรจะต้องพิจารณานำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ มาสนับสนุน และเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการทำงานในองค์กรให้เกิดความรวดเร็ว และเกิดความยืดหยุ่น

๔. การให้ความสำคัญในเรื่องการดูแลสุขภาพพลานามัยให้แก่พนักงาน องค์กรควรสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุขให้แก่พนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อ องค์กร พร้อมทุ่มเทร่างกายแรงใจที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรต่อไป

๕. กำหนดนโยบายการพัฒนากำลังคน องค์กรต้องกำหนดนโยบายในการพัฒนากำลังคนไปสู่สังคมกระแสโลกาภิวัตน์ ให้พนักงานเกิดพลังแห่งการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ กว้างขวางให้เกิดแก่งค์กร ตลอดจนมีการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ไปสู่พนักงานในแต่ละระดับ เช่น การใช้เทคโนโลยีให้ได้ผล ความรู้ในภาษาต่างประเทศ การวิเคราะห์และวิจัยนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น

๖. มีเป้าหมายสร้างกำไร และความเจริญเติบโตขององค์กรให้ก้าวไปพร้อมกับการสร้างความมั่นคงและความอยู่ดีมีสุขให้เกิดแก่พนักงาน ตลอดจนให้ความสนใจในการคืนกำไรให้แก่สังคมและประเทศชาติเป็นสำคัญเนื่องจากองค์กรต่าง ๆ อยู่ภายใต้โลกของธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง มีปัจจัย สภาพแวดล้อมและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การที่องค์กรจะอยู่รอดได้และประสบความสำเร็จเพื่อไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศนั้น จำเป็นต้องใช้แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์(Strategic Management) การวางแผนด้านการบริหารทุนมนุษย์จะต้องเป็นแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อช่วยส่งเสริมให้แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้แรงกดดันจากสภาพแวดล้อม

สุจิตรา ธนानันท์ (๒๕๕๐: ๓) กล่าวว่าฝ่ายบริหารจำเป็นต้องกำหนดนโยบายเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งจะส่งผลแนวโน้มและทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของไทยในอนาคต ซึ่งระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรเป็นระบบย่อยของระบบการดำเนินการด้านทุนมนุษย์ โดยเชื่อมโยงกับระบบในองค์กร มีปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อระบบการดำเนินงานโดยรวม

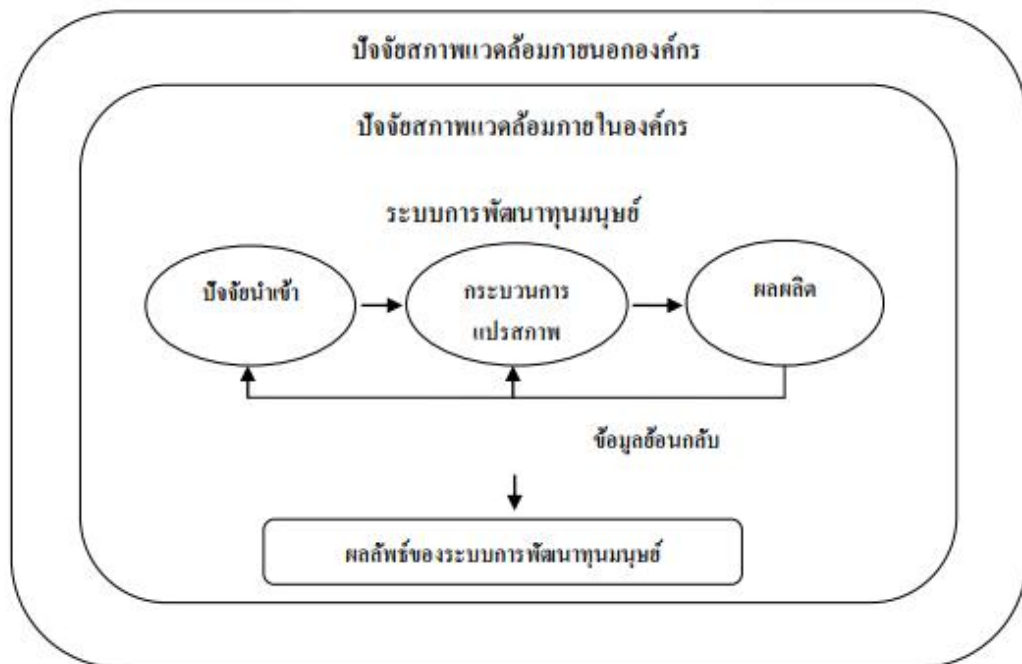
วรารัตน์ เขียวไพรี (๒๕๕๑ : ๑๙-๒๐) กล่าวถึงระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

๑. ปัจจัยนำเข้าของระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ทัศนคติ ภารกิจ เป้าหมายวัตถุประสงค์ ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการขององค์กร แผนงานทุนมนุษย์ในองค์กร งบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์ และเทคโนโลยี

๒. กระบวนการแปรสภาพของระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยบุคคลแต่ละคน กลุ่ม หรือองค์กรเป็นผู้ดำเนินการ ได้แก่ การประเมินความต้องการ การออกแบบ การพัฒนาและการดำเนินการพัฒนาทุนมนุษย์

๓. ผลผลิตของระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นผลจากกระบวนการแปรสภาพสามารถวัดได้จากผลการดำเนินงานของบุคคล กลุ่มและองค์กร ซึ่งจะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปยังปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะการปฏิบัติงานสูงขึ้น ขวัญกำลังใจของบุคคลและกลุ่มดีขึ้น การปรับเปลี่ยนทัศนคติ บุคลิกภาพ และพฤติกรรมสอดคล้องกับเป้าหมาย การพัฒนาองค์กร ความพร้อมในการปรับเปลี่ยนและการประยุกต์ตามการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

๔. ผลลัพธ์ของการพัฒนาทุนมนุษย์ องค์กรที่มีระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น สร้างมูลค่าเพิ่ม และองค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ ๒-๒ แสดงระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร
แหล่งที่มา: วรารัตน์ เขียวโพรี, ๒๕๕๑ : ๑๙.

๒.๓ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช การบริหารงานบุคคลภาครัฐ (๒๕๔๖ : ๒๐ อ้างถึงใน พรปวีร์ เชื้อมเจริญพรกุล, ๒๕๕๔) กล่าวว่า ข้าราชการเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดของรัฐบาลในการบริหารราชการและพัฒนาประเทศ ซึ่งภารกิจดังกล่าวจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าปราศจากข้าราชการที่ดีมีความสามารถเหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่ ด้วยเหตุนี้รัฐบาลทุกรัฐบาลจึงถือเป็นนโยบายสำคัญในอันที่จะต้องหาทางส่งเสริมและพัฒนาให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งการพัฒนาทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงานของข้าราชการด้วย

การพัฒนาบุคลากรภาคราชการ หมายถึง กระบวนการวางแผนและดำเนินการให้ข้าราชการหรือพนักงานอื่นของรัฐ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยทัศนคติและสำนึกที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้งานของทางราชการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยในขณะเดียวกันตัวข้าราชการก็จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและความพร้อมที่จะก้าวหน้าขึ้นไปด้วย โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลในภาครัฐถือเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้นอกจากเหตุผลดังกล่าวเบื้องต้นแล้ว สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคคลในภาครัฐอีกหลายด้าน ได้แก่

๑. พัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจด้าน กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด รวมทั้งวิธีการและแนวทางปฏิบัติมากมายประกอบการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจ จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้

๒. การพัฒนาบุคลากรหรือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างและระบบงานของทางราชการและวิธีการทำงานอย่างแท้จริงเพื่อสนองความจำเป็นในการให้บริการที่เหมาะสมแก่ประชาชนและปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศ

๓. พัฒนาความรู้ความชำนาญของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร หรืออุปกรณ์ทางการแพทย์สมัยใหม่ เป็นต้น

๔. ชีวิตการทำงานของข้าราชการย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานหรือมีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ในกรณีเช่นนี้หากมีการนำเอาวิธีการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคลวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมนำมาช่วยก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเร็วกว่าการให้เรียนรู้งานในหน้าที่ใหม่เอง

๕. สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับรายได้ของข้าราชการซึ่งได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ข้าราชการได้รับอยู่ในอัตราค่อนข้างต่ำ ไม่สัมพันธ์กับสถานะการครองชีพในปัจจุบันทำให้เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หลายประการ เช่น การทุจริตและประพฤติมิชอบของข้าราชการ การไม่เสียสละ อุทิศเวลาให้กับราชการ เป็นต้น จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาจิตใจของข้าราชการให้มีคุณธรรมจริยธรรม ทศนคติและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติราชการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (๒๕๕๗ : ๗-๘) ได้กำหนดแนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ ใน ๒ มิติ คือ

๑. มิติเชิงปริมาณ ได้แก่ การพัฒนาและยกระดับขีดสมรรถนะในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนให้แก่บุคลากรภาครัฐให้ครอบคลุมและทั่วถึง

๒. มิติเชิงคุณภาพ ได้แก่ การพัฒนาและยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรให้มีความพร้อมปฏิบัติงานเพื่อรองรับภารกิจในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมุ่งเน้นให้มีลักษณะ ดังนี้

๒.๑ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยสามารถคิดริเริ่มและมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่าง ๆ ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจในการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น

๒.๒ มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) โดยทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการทำงานแบบบูรณาการ ทำงานเป็นทีม มีความรู้เชิงลึกในภารกิจที่ตนเองปฏิบัติ

๒.๓ มีความเป็นนานาชาติ (International) โดยเปิดกว้างทางความคิด มีความคิดเชิงบวก มีทักษะในการทำงานในบริบทสากล

๒.๔ มีความเป็นผู้สนับสนุน (Facilitator) โดยมีภาวะผู้นำเชิงรุก มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการนำภาคส่วนอื่น ๆ ของสังคม มีการบริการที่เป็นเลิศ มีมาตรฐานในการให้บริการในระดับมาตรฐานสากล

๒.๔ แนวทางและรูปแบบการพัฒนาบุคลากร

ศุภชัย ยาวะประภาส (๒๕๔๘ : ๑๘๒) ได้กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรมีแนวทางหลักในการดำเนินงาน ๓ แนวทาง คือ

๑. การให้การศึกษาเรียนรู้ เป็นการปลูกฝังคุณค่าและทัศนคติ การเติมความรู้ การใช้วิจารณ์ญาณ ความเข้าใจและปัญญา การให้การศึกษา มักทำผ่านการศึกษาใน

สถานศึกษา ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร การให้การศึกษาอาจทำได้โดยการทำทุน อนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้น ระยะกลาง และการให้ไปศึกษาระดับปริญญา หลังปริญญา การให้การศึกษาจึงเป็นการลงทุนที่สำคัญทั้งขององค์กรและตัวบุคคลเอง

๒. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ซึ่งมักเป็นกิจกรรมที่มุ่งสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติและหัวหน้างาน และเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการยกมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และหรือทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

๓. การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มและขยายโลกทัศน์สำหรับการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนทั้งในงานและในสังคมส่วนรวมให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการมอบหมายงานพิเศษ การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงาน การจัดทัศนศึกษา ศึกษาน และมอบหมายให้ประชุมแทน หรือให้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมต่าง ๆ

น.ท. บดินทร์ วิจารณ์ (๒๕๕๑ : ๕) ได้กล่าวว่าการที่องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินการทางธุรกิจที่เป็นเลิศ องค์กรจะต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องของการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้จะต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่องค์กรปฏิบัติ การ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

๑. เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
๒. มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
๓. ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
๔. มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กร
๕. เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมี

ความหมาย

จิตติมา อัครนิธิพงษ์ (๒๕๕๖ : ๑๒๐-๑๒๑) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมทำกันเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่

๑. การศึกษา (Education) หมายถึงการจัดส่งพนักงานเข้าศึกษาเพิ่มเติมกับสถาบันการศึกษาในระดับและหลักสูตรการศึกษาต่างๆ ซึ่งอาจทำได้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือหลายรูปแบบประกอบกันก็ได้ โดยรูปแบบการศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ การศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษานอกระบบ (Non- Formal Education) และการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education)

๒. การพัฒนาในงาน (Development) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่รับผิดชอบอื่น ๆ เช่น ฝ่ายการพนักงาน ได้ทำการสอนงาน (Coaching) การเพิ่มหน้าที่รับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ให้พนักงานได้รับความรู้และประสบการณ์จากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น

๓. การฝึกอบรม (Training) หมายถึงการจัดให้พนักงานได้รับความรู้เพิ่มเติม ได้ฝึกฝนทักษะ และปรับทัศนคติในหลักสูตรต่างๆ ที่องค์การ/หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้กำหนดขึ้น โดยเป็นการมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมในการทำงาน

๒.๕ แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับการดำเนินการฝึกอบรม

๒.๕.๑ ความหมายของการฝึกอบรม

ชาญ สวัสดิ์สาลี (๒๕๕๒ : ๔๗) ได้สรุปว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่เป็นระบบที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล (ผู้ปฏิบัติงาน) ให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อ “งาน” ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และ/หรืองานที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคตโดยตรง

สุนันทา เลาพันธ์ (๒๕๔๖: ๒๓๑) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ที่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อสนองต่อความต้องการของพนักงานและองค์การ เพื่อให้ผู้ที่เข้าฝึกอบรมได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

ชูชัย สมितिไกร (๒๕๕๑ : ๕) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการฝึกอบรมในองค์การมีจุดประสงค์ ๓ ประการ คือ (Wexley & Latham 1991 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, ๒๕๕๑ : ๕)

๑. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเอง คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์การ การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนเองมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร

๒. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน หรือการปกครองบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

๓. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ

๒.๕.๒ ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท และสามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น (ชูชัย สมितिไกร, ๒๕๕๑ : ๗-๙)

๑. แหล่งของการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็นสองลักษณะ คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-House Training) ได้แก่ การฝึกอบรมที่องค์กรจัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร และการซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มีได้เป็นสิ่งที่ยังจัดขึ้นเอง แต่เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจจะเป็นการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก

๒. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็นสองลักษณะ คือ การฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้กระทำโดยการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติตาม พี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น และการฝึกอบรมนอกงาน (Off the Job Training) โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานในองค์กรไว้เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

๓. ทักษะที่ต้องการฝึก ซึ่งแบ่งได้เป็นสามลักษณะ คือ การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills Training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (Management Skills Training) คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะด้านการจัดการและบริหารงาน และการฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal Skills Training) ซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการพัฒนาทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

๒.๕.๓ กระบวนการฝึกอบรม

ชาญ สวัสดิ์สาลี (๒๕๕๒ : ๘๒) กล่าวถึงรูปแบบของกระบวนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ดังนี้

๑. ปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยสภาพความเป็นจริงแล้วทุกหน่วยงานทุกองค์กรจะต้องมีปัญหาในการปฏิบัติงานทั้งนั้น เพียงแต่ว่าปัญหาในการปฏิบัติงานนั้น จะเป็นปัญหาประเภทใดเท่านั้น คือ ปัญหาประเภทขัดข้อง ปัญหาประเภทป้องกัน และปัญหาประเภทพัฒนา จึงจำเป็นที่หน่วยงานนั้นจะต้องทราบว่าปัญหาใดเกิดขึ้นบ้างในการปฏิบัติงาน และจะต้องยอมรับว่ามีปัญหานั้น ๆ เกิดขึ้นด้วยเสียก่อน

๒. ใครหรือกลุ่มใดมีปัญหา เมื่อได้ทราบและยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานนั้น ๆ แล้วก็มาพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานว่าใครหรือกลุ่มใดบ้างที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ทราบจำนวนและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีปัญหาที่ควรจะได้รับคำแนะนำ แก้ไขหรือพัฒนาในด้านต่าง ๆ ต่อไป

๓. สาเหตุของปัญหา เมื่อได้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดหรือกลุ่มใดบ้างที่มีปัญหาในการปฏิบัติงานแล้ว ก็ต้องวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเหล่านั้นทั้งหมดว่ามีสาเหตุเกิดจากอะไร เพื่อจะได้หาแนวทางแก้ไขปัญหานั้นได้ตรงจุดและเหมาะสมด้วย

๔. เกิดจากการขาด KASA หากสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานนั้น เกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) หรือทัศนคติ (Attitude) ที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างดังกล่าวข้างต้นนี้ ก็ย่อมจะสามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรมหรืออาจจะใช้วิธีการอื่นที่เหมาะสมกว่า และ/หรือประหยัดกว่าการฝึกอบรมก็ได้

๕. เกิดจากสาเหตุอื่น หากสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานนั้น เกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) หรือทัศนคติ (Attitude) ที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน เช่น ขาดขวัญหรือกำลังใจในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสม หรือการจัดเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ หรือความถนัดของบุคคลนั้น ระบบงานหรือโครงสร้างของหน่วยงานไม่เหมาะสม การบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์ต่างๆ (ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน) ชำรุดหรือไม่มีประสิทธิภาพ ฯลฯ ก็ย่อมไม่สามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม แต่จะแก้ไขได้โดยวิธีการอื่น ซึ่งจะต้องวิเคราะห์และแก้ไขให้ตรงกับสาเหตุที่แท้จริง ๆ

๖. วิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เมื่อได้ทราบสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรมแล้ว ก็ต้องมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมกันจริง ๆ เพื่อ

๖.๑ ยืนยันว่า เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมจริง ๆ ไม่ใช่ความต้องการในการฝึกอบรมส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

๖.๒ ยืนยันว่า เป็นความจำเป็นที่สามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม

๖.๓ ให้ทราบ ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น

๖.๔ ให้ทราบ ขอบเขตของความจำเป็นในการฝึกอบรม และความลึกของเนื้อหาที่ควรได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม

๖.๕ ระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมที่จะต้องได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม โดยเน้นให้ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) หรือทัศนคติ (Attitude) ที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

๗. สร้างหลักสูตรฝึกอบรม เมื่อได้วิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นแล้ว ก็จะเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมดังกล่าว มาใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาสร้างหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มที่มีปัญหาดังกล่าว โดยผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมของหน่วยงานนั้น และผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ในเรื่องที่จะจัดฝึกอบรมนั้น จะต้องมาร่วมกันสร้างหลักสูตรฝึกอบรมนั้นขึ้นมา จึงจะได้หลักสูตรฝึกอบรมที่ได้มาตรฐาน เหมาะสม และสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นด้วย

๘. จัดดำเนินการฝึกอบรม เมื่อได้สร้างหลักสูตรฝึกอบรมแล้ว ก็จะนำเอาหลักสูตรฝึกอบรมนั้นไปจัดดำเนินการฝึกอบรมตามแนวทางต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมให้กับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ หรือทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น หรือปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้วตั้งแต่ตอนต้น

๙. ประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม หลังจากที่ได้จัดดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าวแล้ว ก็จะต้องมีการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมกันอย่างเป็นระบบทั้งกระบวนการ จึงจะทราบได้ว่าหลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมหรือไม่ อย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคในการจัดดำเนินการฝึกอบรมหรือไม่ อย่างไร และมีข้อควรปรับปรุงแก้ไขในด้านต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้ เพื่อจะได้นำเอาผลที่ได้จากการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการแก้ไขปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ทุกด้าน เพื่อให้การฝึกอบรมนั้นได้ผล ได้มาตรฐานและเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการอบรมมากที่สุด ที่สำคัญที่สุด คือ ผู้ผ่านการฝึกอบรมนั้น จะต้องสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อเป็นการบรรเทาหรือขจัดปัญหาในการปฏิบัติงานที่ประสบอยู่ในหน่วยงานนั้นด้วย

๒.๕.๔ ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือของการบริหารชนิดหนึ่ง ซึ่งได้รับการจัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น การฝึกอบรมบุคลากรจึงควรจะต้องสนองต่อเป้าหมายขององค์การ หากการฝึกอบรมไม่สามารถจะสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายใด ๆ แล้ว ก็ไม่มีประโยชน์อันใดที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้นมา กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมมีบทบาทในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การได้ในหลายๆ ทางด้วยกัน ดังต่อไปนี้ (ชูชัย สมितिไกร, ๒๕๕๑ : ๑๔-๑๕)

๑. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

๒. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ยังคงได้สินค้าหรือบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนี้ ยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ขาดประสบการณ์ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

๓. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน

๔. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตราการลาออกจากงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่น ๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน

๕. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการหรือส่งสินค้าแก่ลูกค้า

๖. ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์การมีกำลังทดแทนได้ทันทั่วทั้งที่ หากมีพนักงานบางส่วนเกษียณหรือลาออกจากการทำงาน

๗. ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม

๘. ช่วยจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานขององค์กรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก และช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

๙. ช่วยให้การประกาศใช้นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

๑๐. ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

น.ท. บดินทร์ วิจารณ์ (๒๕๕๑ : ๔๕ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ชุดเครื่องมือการพัฒนาระบบราชการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล) ได้กล่าวถึงแนวทางการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยรวม โดยนำโมเดลของ Kirkpatrick ที่มีการประเมินผลการฝึกอบรมพัฒนา ๔ ระดับมาประยุกต์ใช้งาน

ระดับที่ ๑ Reaction : ประเมิน Feedback ของผลการจัดหลักสูตร จากแบบประเมินโดยผู้เรียน วิทยากร

ระดับที่ ๒ Learning : สอบหลังจบการฝึกอบรม Pre - Post Test ผลจากโครงการที่มอบหมาย

ระดับที่ ๓ Behavior : การติดตามผลการนำไปสู่การปฏิบัติที่

หน้างานด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน

ระดับที่ ๔ Results : ลดค่าใช้จ่าย ผลผลิตสูงขึ้น คุณภาพดีขึ้น

๓. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (๒๕๔๖ : ๗ อ้างถึงใน ฉลาด อยู่ยืน ๒๕๕๔ : ๒๓) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่าง เช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการ ที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั่นหากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อุตุน ขอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดี ด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

โดยที่โลกในยุคปัจจุบัน องค์กรใดก็ตามที่มีทรัพยากรที่มีศักยภาพหรือมีความรู้ความสามารถสูงจะสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงพยายามแสวงหาเครื่องมือและวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาจัดทาระบบหรือวางแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมาย สมรรถนะ (Competency) จึงเป็นเครื่องมือชนิดที่กำลังได้รับความนิยม และทวีความสำคัญต่อการบริหารมากขึ้นเรื่อย ๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดังนี้

๑. เป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์การ และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์การมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การอย่างมีระบบ ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์การ และยุทธศาสตร์ของ องค์การ

๓. เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถ นำไปใช้ในการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

๔. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ของ องค์การ เช่น การสรรหา และคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (๒๕๔๗ : ๗ อ้างถึงใน ฉลาด อยู่ยี่น ๒๕๕๔ : ๒๔) ได้จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย โดยจัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ ๕ สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานจรรยาบรรณ การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจรรยาบรรณ และการทำงานเป็นทีม

๒. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง ความสามารถเฉพาะกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุน ให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย ๒๐ สมรรถนะ คือ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การพัฒนาศักยภาพคน การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การดำเนินการเชิงรุก ความถูกต้องของงาน ความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ศิลปะการจูงใจ สภาวะผู้นำ สุนทรียภาพทางศิลปะ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจแก่ผู้อื่น

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (๒๕๔๔ : ๑๐ อ้างถึงใน ฉลาด อยู่ยี่น ๒๕๕๔ : ๒๔) ได้จัดแบ่ง ประเภทของสมรรถนะออกเป็น ๓ ประเภท คือ

๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่ สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวม ที่ช่วยให้องค์การ บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้

๒. สมรรถนะในงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้น สามารถสร้างผลงานใน การปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

๓. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของ คนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำ สิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ซึ่งบางครั้งอาจเรียกว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคลที่บุคคล ทั่วไปเลียนแบบไม่ได้

ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ ในกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคล มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการคัดเลือก การพัฒนาและการบริหารผลงาน (หรือการรักษาไว้และใช้ประโยชน์) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ (ฉลาด อยู่เย็น, ๒๕๕๔ : ๒๙-๓๐)

๑. การคัดเลือก ระบบการคัดเลือกข้าราชการ มักเน้นที่ระดับแรกบรรจุ ซึ่งเน้น การวัดความถนัด (ภาค ก) ความรู้เฉพาะในงาน (ภาค ข) และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค) การวัดความถนัดเป็นการประเมินความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การวัด ความรู้เฉพาะในงาน เป็นการวัดว่าบุคคลมีความรู้ที่จำเป็นในการทำงานหรือไม่ การวัดทั้งสองส่วนนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ แต่โดยหลักการของสมรรถนะส่วนของนิสัย ใจคอของบุคคลมีความสำคัญอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานเช่นกัน ดังนั้นในภาคความเหมาะสมกับ ตำแหน่ง ควรได้มีการปรับปรุงเพื่อประเมินสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของบุคคลด้วยว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานในภาครัฐหรือไม่ ซึ่งในอนาคตอาจมีการพัฒนาการสัมภาษณ์แบบมี โครงสร้างเพื่อใช้สำหรับการประเมินสมรรถนะ นอกจากนี้การประเมินอื่น ๆ เช่น การใช้บุคคลอ้างอิง หรือการประเมินประสบการณ์ สามารถใช้ประโยชน์ในการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งได้ เช่นกัน

โดยสรุประบบการคัดเลือก เน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ประสบการณ์ สำหรับสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เป็นส่วนเสริมเข้ามา เพื่อช่วยให้เลือกจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ระบบการคัดเลือก ไม่ว่าจะดีอย่างไร โอกาสของการคัดเลือกบุคคลผิดพลาดย่อมมีอยู่เสมอ ดังนั้นระบบการทดลองงาน ควรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ กล่าวคือ หากในช่วงการทดลองงานบุคคลไม่สามารถทำงานได้ตาม เป้าหมาย หรือมีพฤติกรรมในการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ไม่ควรรับบรรจุเป็นข้าราชการ เพราะ ตามปกติระบบราชการเป็นการจ้างงานระยะยาว ถ้าตัดสินใจจ้างที่ผิดพลาดผลเสียหายจะคงอยู่ ตราบเท่าที่บุคคลนี้ยังคงรับราชการอยู่ ซึ่งบางครั้งอาจยาวนานถึง ๒๐-๓๐ ปี

๒. การพัฒนา ในด้านการพัฒนาซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทาง ในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ

การฝึกอบรมแบบอิงสมรรถนะนั้นสิ่งที่จำเป็นต้องมีคือ (๑) ชุดของ พฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการจัดฝึกอบรม (๒) กระบวนการในการหาข้อมูลว่า บุคลากรมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับใด และใครบ้างที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะใด (หรือที่มักเรียกว่า Need Analysis) (๓) หลักสูตรการฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ และ (๔) การติดตามผลและช่วยเหลือเพื่อให้แน่ใจได้ว่าบุคลากรมีสมรรถนะจากการฝึกอบรมและพัฒนาจริง

๓. การบริหารผลงาน (หรือที่เรียกว่าเป็นการรักษาไว้ และใช้ประโยชน์) การคัดเลือก ที่มีประสิทธิภาพเป็นเพียงหนึ่งองค์ประกอบของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หากการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงาน แต่ขาดการบริหารผลงานที่ดี เช่น ค่าตอบแทนที่ไม่จูงใจ การประเมินผล การปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม บรรยากาศการทำงานที่ไม่ดี และขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นต้น หน่วยงานอาจไม่สามารถรักษาพนักงานที่ดีไว้ได้ หรือถ้ารักษาไว้ได้ก็ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

การบริหารผลงานเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่ (๑) การมอบหมายงานและกำหนดตัวชี้วัด (๒) การติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง (๓) การพัฒนาความสามารถของพนักงาน (๔) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ (๕) การให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ดี อย่างไรก็ตามในที่นี้เน้นการบริหารผลงานเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับสมรรถนะเท่านั้น การบริหารผลงานในส่วนของการมอบหมายนั้นจำเป็นต้องการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ ส่วนการประเมินสมรรถนะนั้นถือเป็นเพียงส่วนหนึ่งของผลงานเท่านั้น ซึ่งในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งมีการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการไว้ตามรายละเอียดในพจนานุกรมสมรรถนะแล้ว สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือกระบวนการประเมิน

เมื่อมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงานแล้ว (รวมกับการประเมินงานที่มอบหมาย) การจ่ายค่าตอบแทนควรทำให้สัมพันธ์กัน เป็นการใช้จ่ายเพื่อเป็นแรงเสริมของการมีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ ซึ่งหลักการของการบริหารผลงานคือ บุคคลที่มีผลงานดีกว่ามากกว่าก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่าด้วย

๔. การเสริมสร้างคุณธรรม และจริยธรรม

การดำเนินการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะบุคลากรภาครัฐเป็นสิ่งที่องค์การต้องให้ความสำคัญ นอกเหนือจากการดำเนินการพัฒนาในด้านความรู้ความสามารถ และทักษะ เพื่อให้บุคลากรมีเจตคติและค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เป็นไปในแนวทางที่องค์การต้องการในการสนองตอบต่อภารกิจและประโยชน์ของประชาชน โดยมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ ดังนี้

๔.๑ ความหมายและความสำคัญในการเสริมสร้างคุณธรรม และจริยธรรม

รุ่งนภา ศิริภาณุรักษ์ (๒๕๕๐ : ๒๔) ได้สรุปความหมายของคุณธรรม จริยธรรม ไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ ตลอดจนการคิดในทางที่ถูกต้องดีงาม มีคุณประโยชน์ทั้งตนเองและส่วนรวม สามารถควบคุมตนเองในการประพฤติปฏิบัติและการปรับตัวเพื่อความสงบสุขในการอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขในสังคม

ดวงเดือน พันธุมนาวิน และสุวรรณ ชนะสงคราม (๒๕๕๔) กล่าวว่า นโยบายของประเทศในทศวรรษที่ผ่านมาให้ความสำคัญต่อ “การพัฒนาคน” ให้เป็นคนดี ที่เก่งและมีสุข โดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ได้ทรงเน้นแนวทาง พัฒนาตามหลักแนวคิดการพึ่งตนเอง โดยใช้หลักพอประมาณ การคำนึงถึงความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ให้ความสำคัญกับการสร้างภูมิคุ้มกันทางจิตใจ การพัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้นตอนที่ใช้ความรู้คุณธรรม และความเพียรในการปฏิบัติและการดำรงชีวิต ซึ่งทั่วโลกให้การยอมรับและเป็นหลักที่ได้ผ่านการพิจารณาด้านวิชาการว่าได้ผลจริงและยั่งยืน ประการสำคัญสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย รวมทั้งได้ผลดีกว่าการพัฒนาโดยเลียนแบบตะวันตกซึ่งพบว่า ประสบความล้มเหลวและทำให้สูญเสียงบประมาณ

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (๒๕๕๑ อ้างถึงใน ดวงเดือน พันธุมนาวิน และสุวรรณ ชนะสงคราม, ๒๕๕๔) ได้สรุปแนวความคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ไว้ดังนี้

๑. สาขาปรัชญาและศาสนาซึ่งทุกศาสนาต่างมีหลักธรรมคำสอนเพื่อให้คนเป็นคนดีเช่น ในศาสนา พุทธ มีหลักธรรมคำสั่งสอน ๘๔,๐๐๐ พระธรรมขันธ์ โดยหลักธรรมสำหรับ

บุคคลทั่วไปที่สำคัญ คือ ศील ๕ ธรรมะ ๕ หรือศील ๑๐ เป็นต้น ศาสนาคริสต์มีบัญญัติ ๑๐ ประการ เป็นต้น หลักธรรมในศาสนาเป็นคำสั่งสอนที่ทำให้บุคคลตระหนักรู้ว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ดีหรือสิ่งใดเป็นสิ่งที่ไม่ดี

๒. ในสาขาการศึกษา นักวิชาการในสาขาการศึกษาหลายท่าน มีความสนใจในการศึกษา เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Characters) ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ครูนักเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นต้น การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในประเทศไทย มีการกระทำมานานแล้ว เช่น กระทรวงศึกษาธิการ ในอดีตได้กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนอนุบาล ๙ ด้าน ประถม ๒๕ ด้าน และมัธยม ๓๐ ด้าน เช่น จงรักภักดีต่อชาติศาสนา และพระมหากษัตริย์มีวินัย กตัญญูกตเวทิตะที่ประหยัด อุดม เป็นต้น ซึ่งลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่ตั้งงามที่ควรปฏิบัติจึงเป็นคุณธรรม รวมทั้งลักษณะเหล่านี้เป็น สิ่งที่สำคัญกว่าคุณลักษณะด้านอื่น ๆ ดังนั้น จึงเป็นค่านิยมด้วยในตัว

๓. ในสาขาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา นักวิชาการในสาขานี้มีความสนใจศึกษาลักษณะที่น่าปรารถนาหรือมีคุณค่าของบุคคลหรือกลุ่ม และลักษณะนั้นที่ส่งผลต่อการเลือกวิถีและเป้าหมายในการกระทำ ลักษณะที่นักวิชาการสนใจศึกษามักเป็นลักษณะที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม ซึ่งเริ่มทำการศึกษาดังแต่ศตวรรษที่ ๑๙ (Spates, ๑๙๘๓) โดย Rokeach (๑๙๗๓) ได้ให้ความหมายของค่านิยมว่าหมายถึง “ความเชื่อว่าสำคัญ” (Belief to be important)

๔. ในสาขาจิตวิทยา คำทั้งสามมีใช้อยู่ และมีความหมายแตกต่างกันอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ “การวัด” ในเนื้อหาและมิติที่แตกต่างกัน นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “ค่านิยม” (Value) ซึ่งสรุปรวมได้ว่า หมายถึง สิ่งที่บุคคลเห็นว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมากกว่าสิ่งอื่น ๆ ในกาลเทศะหนึ่ง ๆ แตกต่างไป ตามกลุ่มบุคคลและวัฒนธรรม เช่น การมีการศึกษาสูง ความกตัญญูต่อบิดามารดา และครูอาจารย์ในบาง สังคมและวัฒนธรรมเห็นว่า สองสิ่งนี้สำคัญมาก แต่บางสังคมเห็นว่าการศึกษาสูง ๆ ไม่สำคัญ ส่วนความกตัญญูเป็นสิ่งสำคัญในอันดับต้น ๆ เนื่องจากมีสิ่งอื่นสำคัญกว่าความกตัญญูเช่น ความรับผิดชอบต่อ ส่วนรวม และความเสียสละ เป็นต้น

ดวงเดือน พันธุมนาวิน และสุวรรณ ชนะสงคราม (๒๕๕๔) ได้อธิบายเกี่ยวกับจรรยาบรรณและมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม ไว้ว่า ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช ๒๕๒๕ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม

มาตรฐาน หมายถึง สิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด

คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี

จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติศีลธรรม กฎศีลธรรม

โดยสรุป คำว่า “มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม” อาจให้ความหมายได้ว่า หมายถึง สิ่งที่ต้องถือเอาเป็นหลักเทียบทางสภาพคุณงามความดีทั้งที่อยู่ภายในจิตใจ และที่แสดงออกทางกิริยาที่ควรประพฤติปฏิบัติที่คนในสังคมนั้น องค์การนั้น หรือส่วนราชการนั้น ได้ยอมรับนับถือกันมา หรือได้กำหนดร่วมกันขึ้นมาใหม่ และประพฤติปฏิบัติร่วมกัน ยอมรับ ร่วมกันว่า ข้อประพฤติอะไรเป็นสิ่งดีอะไรเป็นสิ่งชั่ว อะไรถูก อะไรผิด อะไรควรทำ และอะไรไม่ควรทำ

จรรยาบรรณ หมายถึง ประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้น เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง และฐานะของ สมาชิก อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้

จะเห็นได้ว่า มาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ โดยแท้ที่จริงแล้วคือเรื่องเดียวกันนั่นเอง เพราะหมายถึง การนำจริยธรรมหรือความประพฤติที่เหมาะสมสำหรับบุคคลที่อยู่ในอาชีพใดอาชีพหนึ่ง มาประมวลเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้บุคคลในกลุ่มอาชีพเดียวกันนั้น ปฏิบัติตาม เพื่อเป็นการสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์สำหรับผู้ที่อยู่ในกลุ่มอาชีพนั้น ๆ

ดิน ปรีชญพทุทธิ (๒๕๓๖ : ๒๕๕) คนไทยเริ่มรู้จักคำว่า “วิชาชีพ” เป็นครั้งแรก ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว และวิชาชีพที่นิยมในรัชสมัยของพระองค์ ก็คือ วิชาชีพข้าราชการ และการมีจรรยาบรรณวิชาชีพในรัชสมัยของพระองค์อาจพิจารณาได้จากหลายแง่มุมด้วยกัน คือ (๑) จรรยาบรรณที่ได้จากอิทธิพลของพุทธศาสนา เช่น ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตรราชสังคัตถุ และราชสวัสดิธรรม เป็นต้น (๒) จรรยาบรรณจากคำสาบาน กฎหมาย หรือวินัย และ (๓) จรรยาบรรณที่ได้จากพระราชดำริ/โอวาท และตัวอย่างความประพฤติของข้าราชการระดับสูง

๔.๒ การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

สุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร (๒๕๕๗ : ๑๗-๑๙) ได้กล่าวถึงหลักจริยธรรมสากลของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตามหลักการพื้นฐาน ๓ ประการของสหประชาชาติ ที่เรียกว่า “UN General Principles of the International Code for Public Officers”

๑. เจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นตำแหน่งที่ได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ของสาธารณะ ดังนั้น เจ้าหน้าที่ของรัฐจึงต้องมีความซื่อสัตย์ต่อประโยชน์ของสาธารณะ

๒. เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ด้วยการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม (Integrity) ภายใต้กฎหมายและนโยบายการบริหารราชการ และต้องใช้ทรัพยากรของรัฐซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของตนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเสมอ

๓. เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ยุติธรรม และปราศจากความชอบส่วนตัวหรืออคติ ไม่เอนเอียงหรือให้ประโยชน์แก่กลุ่มใดหรือบุคคลใดเป็นพิเศษ ไม่ใช่อำนาจในทางที่ผิด หรือเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

โดยในการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นผู้ยึดมั่นปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development – OECD) ได้บัญญัติหลัก ๑๒ ประการ เพื่อให้ประเทศสมาชิกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางการเมือง การบริหาร และวัฒนธรรม ดังนี้

๑. มาตรฐานทางจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐควรมีความชัดเจน เจ้าหน้าที่ของรัฐจำเป็นต้องรู้หลักการและมาตรฐานในการทำงาน

๒. มาตรฐานทางจริยธรรมควรสะท้อนกรอบของกฎหมาย ซึ่งเป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนต้องปฏิบัติตาม

๓. ควรจัดให้มีกลไกการให้คำแนะนำปรึกษา เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมตามมาตรฐานจริยธรรม

๔. เจ้าหน้าที่ของรัฐควรจะต้องรู้ถึงสิทธิและหน้าที่ของตนในการเปิดเผยการกระทำผิดที่เกิดขึ้น รวมทั้งรู้ว่าตนจะได้รับการปกป้องคุ้มครองอย่างไรจากการเปิดเผยการกระทำผิด

๕. ความมุ่งมั่นทางการเมืองควรเป็นสิ่งที่ผลักดันให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม ผู้นำทางการเมืองต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีมาตรฐานสูง

๖. กระบวนการตัดสินใจควรเป็นไปอย่างโปร่งใส เปิดเผย ให้ประชาชนมีสิทธิรับรู้หน่วยงานราชการมีการใช้อำนาจและทรัพยากรของรัฐอย่างน่าไว้วางใจ

๗. ควรมีแนวทางปฏิบัติทางจริยธรรมที่ชัดเจนให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐในการติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานเอกชน เช่น แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง

๘. ผู้บริหารระดับอำนวยการควรแสดงออกให้เห็นพฤติกรรมจริยธรรม และควรส่งเสริมโดยการให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสม เพื่อให้มีการประพฤติอย่างมีจริยธรรมเป็นประจำและสร้างสิ่งแวดล้อมที่นำไปสู่หน่วยงานที่มีมาตรฐานสูงทางจริยธรรม

๙. นโยบายการบริหาร ระเบียบและแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ควรเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมทางจริยธรรม

๑๐. เงื่อนไขของการบริหารทรัพยากรบุคคลควรเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมจริยธรรม เช่น โอกาสความก้าวหน้า การพัฒนา ค่าตอบแทนที่เพียงพอ

๑๑. กลไกความพร้อมรับผิดควรมีอย่างเพียงพอ โดยเน้นทั้งการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ หลักจริยธรรม และการบรรลุผลสัมฤทธิ์

๑๒. มีการลงโทษอย่างเหมาะสมกับการกระทำความผิด มีกลไกการสืบสวนสอบสวนที่เป็นอิสระ โดยเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางจริยธรรมที่จำเป็น

จิตติมา อัครนิธิพงษ์ (๒๕๕๖ : ๔๐๘-๔๑๐) ได้กล่าวถึงตัวแบบการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมในองค์กร ว่ามีความเกี่ยวข้องกับแนวคิดและแนวปฏิบัติต่าง ๆ มากมาย เช่น แนวคิดเรื่องความขัดแย้งเชิงคุณธรรม และจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมของสังคม ความโปร่งใส และการตรวจสอบได้ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ แนวทางปฏิบัติเรื่องการสร้างทักษะและความเหมาะสมทางคุณธรรม จริยธรรมของบุคคล การกำหนดประมวลจริยธรรม การติดตามตรวจสอบคุณธรรมและจริยธรรมองค์การ การสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์การ ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ประกอบด้วย ๒ ส่วนหลัก คือ การกำหนดนโยบายคุณธรรมและจริยธรรมขององค์การ และการบริหารจัดการนโยบายคุณธรรมและจริยธรรมที่ได้กำหนดไว้ โดยมีปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ คือ การมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรมที่เป็นผู้ริเริ่มและขับเคลื่อนการสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในองค์การอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และการใช้กลไกของการสื่อสารและการมีส่วนร่วมภายในองค์การ เพื่อผลักดันการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมนั้นสู่ความสำเร็จ โดยจะต้องกระทำไปพร้อมกันทั้งในระดับองค์การโดยรวมและในระดับส่วนบุคคล

รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๐) โดยมุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกของประชาชนให้มีทัศนคติและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริต เน้นการประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายทั้งภายในและต่างประเทศ รวมถึงพัฒนากลไกการดำเนินงานทั้งในด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและกฎหมายที่เข้มแข็ง ภายใต้วิสัยทัศน์ “สังคมไทยมีวินัย โปร่งใส ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และร่วมป้องกันและปราบปรามการทุจริต เป็นที่ยอมรับในระดับสากล” โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรภาครัฐ ดังนี้ (คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, ๒๕๕๗ : ๑๕-๑๖)

๑. ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ปลุกและปลุกจิตสำนึกการต่อต้านการทุจริต เน้นการปรับเปลี่ยนฐานความคิดของคนในทุกภาคส่วนในการรักษาผลประโยชน์สาธารณะ ซึ่งมีวัตถุประสงค์

ในการปรับฐานความคิดของคนไทยโดยเฉพาะกลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้แก่ประโยชน์สาธารณะมากกว่าประโยชน์ส่วนตน โดยส่งเสริมการเรียนรู้ตามหลักคุณธรรม จริยธรรม และวินัยแก่ทุกภาคส่วน รวมทั้งใช้การศึกษาและศาสนาเป็นเครื่องมือในการปลูกฝังจิตสำนึก และค่านิยมที่ดี ในการต่อต้านการทุจริตให้แก่เด็ก เยาวชน เจ้าหน้าที่ของรัฐและผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเมืองและสังคมให้เอื้อต่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

๒. ยุทธศาสตร์ที่ ๕ เสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการต่อต้านการทุจริตให้แก่บุคลากรทุกภาคส่วน เน้นการเสริมสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Management) และการถ่ายทอดให้กับบุคลากรในองค์กร เสริมสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะและทัศนคติ) ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

ดวงเดือน พันธุมนาวิน และสุวรรณ ชนะสงคราม (๒๕๕๔) ได้กล่าวถึงระบบ กลไกการส่งเสริม การกำกับดูแล ให้คำปรึกษาและตรวจสอบด้านจริยธรรมในองค์กร โดยในส่วนของ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีรายละเอียด ดังนี้

๑. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นระบบที่ข้าราชการไทยมุ่งหวังว่าจะสะท้อนให้เห็นความสำคัญของความยุติธรรม ความถูกต้องชอบธรรม โดยกำหนดให้การทำหน้าที่ อย่างมีจริยธรรม เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการประเมินความดีความชอบประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ รวมทั้งการคัดเลือกผู้บริหาร ประการสำคัญต้องมีระบบจัดการกับ บุคคลที่ไม่ปฏิบัติตามและฝ่าฝืนมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ตามที่ได้สัญญาไว้ในจริยธรรมข้าราชการ และการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสร้างสมดุลในชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว เป็นต้น

๒. ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม เป็นกลไกที่นานาประเทศพบว่าสำคัญที่สุดในการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบภาครัฐ เป็นกลไกการบริหารเชิงบวกที่ได้ผลมากกว่าการลงโทษ และยังเป็นการตอกย้ำให้บุคคลตระหนักถึง ความสำคัญในการรักษาสัญญาที่ให้ไว้กับประชาชนว่าภาครัฐจะประกอบภารกิจด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบ เพื่อปกป้องผลประโยชน์สาธารณะ โดยปรัชญาของการส่งเสริม การปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมข้าราชการ คือ การใช้จิตวิทยาเชิงบวกในการพัฒนาบุคคล มิใช่การทำให้ขึ้นเพื่อเป็นมาตรการทางวินัยเชิงลบ ซึ่งมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

๒.๑ โปรแกรมการพัฒนาข้าราชการควรมีการร่วมกันจัดทำโดย องค์กรด้านจริยธรรมของภาครัฐ มีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทุก ส่วนราชการ พร้อมทั้งจัดทำหลักสูตรร่วมเพื่อใช้ในทูลส่วนราชการ

๒.๒ การพัฒนาตัวบุคคลต้องทำการพัฒนาโดยยึดองค์รวม (Holistic Approach) และเป็นระบบด้วยวิธีหลากหลายโดยราชการทุกคนต้องได้รับการพัฒนาจริยธรรม ข้าราชการ พัฒนาด้านสาเหตุทางจิตใจที่เป็นรากฐานของพฤติกรรมจริยธรรม

๒.๓ การพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย โดยเฉพาะ การสร้างความเชื่อถือศรัทธาของคนไทยต่อสถาบันพระมหากษัตริย์และศาสนา เช่น หลักสูตร การเรียนรู้ตามพระยุคลบาท ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์สูงกับทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการประชาชน

ส่วนการพัฒนาผู้บริหารควรเน้นการพัฒนาด้านการตัดสินใจโดยยึด ประโยชน์ของสาธารณะ การบริการความยุติธรรมในหน้าที่ทำงาน การบริหารประพฤติมิชอบ

การอภิปรายปัญหา จริยธรรม การบริหารจัดการความขัดแย้งผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนสาธารณะ เป็นต้น

โดยวิธีการพัฒนาควรมีความหลากหลาย สอดคล้องกับสถานการณ์การปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมในห้อง การประชุมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์กรณีศึกษาและอภิปราย การพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และกิจกรรมระหว่างการทำงาน อาทิ การอภิปรายปัญหาจริยธรรมในระหว่างการทำงานปกติ การจัดทำนิทรรศการ และยกย่องผู้ประพฤติดี การร่วมกันทำความดีให้สังคม การให้คำปรึกษา เป็นต้น

๕. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปิยาพร ห่องแสง (๒๕๕๕) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในด้านของจิตใจ ได้แก่

๑. การบริหารทรัพยากรด้านการสรรหาที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรมีการลดลง เนื่องจากกระบวนการสรรหาที่มีความยากและซับซ้อนส่งผลให้การสรรหาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยบุคคลเหล่านี้ต้องมีความรู้ คุณสมบัติ และความสามารถตรงตามตำแหน่งที่เปิดรับสมัครที่เหมาะสมที่สุด ที่มีความยุ่งยากและหลากหลายขั้นตอนทำให้ความผูกพันทางจิตใจลดลง เนื่องจากพนักงานคิดว่าตนเองไม่มีความรู้ความสามารถที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน จึงมีโอกาสสูงที่จะเปลี่ยนงานให้และมีทางเลือกในการหางานใหม่ได้ง่าย ทำให้เกิดความผูกพันทางจิตใจลดลงด้วยเช่นกัน

๒. การบริหารทรัพยากรด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น ส่งผลในทิศทางเดียวกับความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางจิตใจ พนักงานมีความต้องการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ในการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองและครอบครัวอย่างเพียงพอ ซึ่งพนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมและเพียงพอต่อตนเองและครอบครัวจะมีความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรเนื่องจากค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ได้เหมาะสมกับงานที่ทำอยู่

๓. วัฒนธรรมองค์กรด้านระดับของความมั่นคงที่เพิ่มขึ้น ส่งผลในทิศทางเดียวกับความผูกพันทางจิตใจของพนักงานในองค์กร แสดงว่าการที่พนักงานมีวัฒนธรรมองค์กรด้านระดับความมั่นคงที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากพนักงานเชื่อว่าองค์กรมีความมั่นคงและน่าเชื่อถือ มีความก้าวหน้า และเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจ ว่าองค์กรที่ตนทำงานอยู่มีความเข้มแข็งพอในการดำเนินงานและสร้างความมั่นใจให้แก่สมาชิกในองค์กรทุกคนที่จะอยู่และปฏิบัติงานร่วมกันต่อไป

กฤติยา จินตเศรษฐ์ (๒๕๕๗) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนทางวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ของมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๐ คน

ผลการศึกษาพบว่าการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันซึ่งแต่ละส่วนงานสามารถเลือกสรรมาปฏิบัติงานได้เองนั้น แม้จะมีความคล่องตัวเหมาะสมกับการปรับเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ตาม แต่อาจไม่ได้บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติที่ต้องการมาปฏิบัติงานและอาจไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย จึงควรวิเคราะห์ภาระงานในภาพรวมของทั้งส่วนงานเพื่อกำหนดภาระงานของตำแหน่ง และเข้าสู่กระบวนการสรรหาคัดเลือกและควรมีการจัดทั้งระบบให้เป็นมาตรฐานกลาง เพื่อให้แต่ละส่วนงานสามารถนำไปใช้บริหารจัดการได้ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่าแม้จะมีการสร้างตัวชี้วัดในการประเมินผลงาน แต่ไม่มีการประเมินจากผลการปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง จึงควรมีการจัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่าไม่มีแผนในการพัฒนาตัวบุคคล แผนในการพัฒนาภาระงาน จึงควรจัดทำระบบการพัฒนาเป็นรายบุคคลให้มีองค์ความรู้สนับสนุนภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และการบำรุงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ พบว่าควรปรับปรุงกระบวนการพิจารณาให้บุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถ และความชำนาญงานอยู่กับองค์การมีความรักความผูกพันและเข้าใจกัน ทั้งในเรื่องของภาระงานและภารกิจขององค์การ

ร.อ.หญิง สุธิรา สุขธิระเดช (๒๕๔๔) ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการ สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก ๕ ด้าน คือ ด้านความรู้และทักษะเกี่ยวกับงาน ในหน้าที่ ด้านภาษาอังกฤษ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความรู้ทั่วไป ด้านจิตใจและนันทนาการ พบว่าข้าราชการมีความต้องการโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีระดับความต้องการมากเป็นระดับแรกรองลงมา คือ ด้านความรู้ทั่วไป ด้านความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ส่วนกิจกรรมด้านจิตใจและนันทนาการเป็นกิจกรรมที่ข้าราชการมีความต้องการเป็นลำดับสุดท้ายอาจเป็นเพราะการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ด้านสามารถสร้างความก้าวหน้าของกำลังพลในสายงานปลัดบัญชีทำให้กำลังพลต้นตอที่จะพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ มากกว่าที่จะพัฒนาด้านจิตใจและนันทนาการ

พจนา วรรณเสวี (๒๕๔๖) ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก การศึกษาระดับความต้องการพัฒนาในภาพรวมพบว่าข้าราชการมีความต้องการพัฒนาโดยรวมมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าความต้องการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีระดับความต้องการมากที่สุดรองลงมาตามลำดับ คือ ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานแต่ละตำแหน่ง ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านภาษาอังกฤษ ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว คุณธรรม และจริยธรรมและกิจกรรมที่มีความต้องการน้อยที่สุด คือ ด้านนันทนาการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในโลกปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรสมัยใหม่ จึงต้องมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีเป็นอันดับแรก มากกว่าด้านความรู้ ทักษะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งซึ่งเป็นการปฏิบัติงานประจำซึ่งมีพื้นฐานสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับหนึ่งอยู่แล้ว สำหรับด้านนันทนาการมีความต้องการเป็นลำดับสุดท้ายอาจเป็นเพราะเป็นกิจกรรมผ่อนคลายจากการทำงาน ซึ่งไม่มีผลต่อการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาที่มีความแตกต่างกันด้าน เพศ อายุ อาวุธราชการ วุฒิการศึกษาและประเภทงานมีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

วิมล คำนวน (๒๕๔๙) ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการศาลยุติธรรมในหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา ภาค ๒

ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการ มีความต้องการกิจกรรมโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีความต้องการกิจกรรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูงที่สุดในระดับมาก ส่วนกิจกรรมรองลงมา คือกิจกรรมด้านความรู้ทั่วไปด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ด้านภาษาอังกฤษตามลำดับ ส่วนในระดับสุดท้ายคือกิจกรรมด้านจิตใจและนันทนาการ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากปัจจุบัน เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันของทุกคนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นที่ทำงาน ที่บ้าน แม้กระทั่งของใช้ส่วนตัว บุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเพื่อให้ทันต่อ กระแสโลกในยุคโลกาภิวัตน์

พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (๒๕๕๗) ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพ บุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการ พัฒนาและปัญหาการพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรสายสนับสนุน เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนและเพื่อศึกษาและ จัดทำมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ผลการศึกษาพบว่า

๑. สภาพการดำเนินการพัฒนา และปัญหาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งหน่วยงานพัฒนาเอง และส่งไปพัฒนานอกหน่วยงาน ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ผู้บริหารมีความคิดเห็นส่วนใหญ่มีสภาพปัญหา ในเรื่องคุณภาพงาน งานล่าช้า และไม่ประหยัด เรื่องที่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหา ในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน) เรื่องความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีสภาพปัญหาในเรื่องความสามารถในการเขียน การเขียน หนังสือที่ใช้ในงานราชการและการจับประเด็น เรื่องการคิดอย่างเป็นระบบ เรื่องความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน เรื่องที่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหา ในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน) และเรื่องความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจ เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน วิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ในช่วงปีที่ผ่านมา (๑ ต.ค. ๒๕๕๕ - ๓๐ ก.ย. ๒๕๕๖) ผู้ปฏิบัติงานได้รับการอบรม สัมมนา และ ประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีการประชุมอบรมพัฒนาการฝึกปฏิบัติและการศึกษาดูงาน ทั้งการศึกษาด้วยตนเองและหน่วยงานสนับสนุนในการพัฒนาการดำเนินการพัฒนาทั้งหลายเหล่านี้ เป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ทำให้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูงขึ้น

๒. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ปัญหาที่พบในการพัฒนา บุคลากร ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับงานที่ รับผิดชอบ เรื่องการพัฒนาศักยภาพ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการอบรม เรื่องการอบรม สัมมนาและประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน มีความจำเป็น ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาเรื่องการแลกเปลี่ยน เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การศึกษาดูงาน การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และเรื่อง การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคลากรอื่น ๆ มีผลต่อการปฏิบัติงาน/พัฒนางาน เรื่องความรู้และ ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการมีที่เลี้ยงหรือ ที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจ หรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน) ความรู้เรื่องการวางแผน

การวิเคราะห์งานและการตัดสินใจ เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อเอื้อต่อการทำงาน และทักษะในการประสานงานและการสื่อสาร ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่าสิ่งที่มีความจำเป็นในการพัฒนางาน สิ่งที่ทำให้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือ เรื่องความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น ทักษะในการประสานงานและการสื่อสาร ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นและทำงานเป็นทีม และการมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของบุคลากรสายสนับสนุน มีความจำเป็นในการพัฒนางาน

๓. มาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ที่ผ่านมาเป็นการพัฒนาตามความสมัครใจและความจำเป็นที่บุคลากรต้องการพัฒนาโดยหน่วยงานให้สิทธิบุคลากรเป็นผู้เลือกหลักสูตร วิธีการที่เห็นว่าตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ เช่น ควรมีคู่มือในการปฏิบัติงานมีงบประมาณเพียงพอ มีเพื่อนร่วมงานที่สามารถสอบถามได้ เป็นต้น

ฉลาด อยู่ยี่น (๒๕๕๔) ทำการศึกษาเรื่อง ทศนคติต่อประสิทธิผลของโครงการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ของกรมศุลกากรตามยุทธศาสตร์ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๑-๒๕๕๕) เพื่อศึกษาถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคของโครงการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัย องค์ประกอบ ลักษณะที่พึงประสงค์ และแนวทางการดำเนินโครงการ ตลอดจนศึกษาถึงระดับประสิทธิผลของโครงการพัฒนาฯ ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่าโครงการพัฒนาฯ มีความสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนต่อการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ มีการนำข้อมูลจากโครงการขององค์การต่าง ๆ มาปรับใช้อย่างสอดคล้องเป็นรูปธรรม มีการจัดอบรมสัมมนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้พื้นฐาน และช่วยให้บุคลากรเพิ่มพูนความสามารถได้อย่างเต็มที่ นำทักษะที่ถูกกระตุ้นมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เต็มใจ เคิกศิริ (๒๕๔๔) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากรของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียน จังหวัดยโสธร เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรในศูนย์การศึกษาออกโรงเรียน จังหวัดยโสธร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ศึกษาได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียน จังหวัดยโสธร ๓ ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษา ด้านฝึกอบรม และด้านการพัฒนาตนเอง ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๘๘ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ ผลการวิจัยพบว่า ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวมีความต้องการพัฒนาโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง ๓ ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้าราชการและผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง ๓ ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการเป็นรายข้ออยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้านเรียงตามลำดับ ดังนี้

๑. ผู้บริหาร ได้แก่ การสอนงานจากผู้บังคับบัญชา การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงานที่ทางราชการจัดทำขึ้น และการเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีทัศนศึกษา

๒. ข้าราชการ ได้แก่ การเข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ การไปดูงานหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำประสบการณ์เข้ามาปรับปรุงในหน่วยงานตนเอง และการเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการสาธิต เพื่อได้ฝึกปฏิบัติจริง

๓. ลูกจ้างประจำ ได้แก่ การอ่านหนังสือพิมพ์รายวันและวารสารทางการศึกษา การเข้ารับการฝึกอบรม โดยวิธีการระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และการนิเทศงาน โดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน

๔. ลูกจ้างชั่วคราว ได้แก่ การรับฟังการบรรยายทางสถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษา ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน การผลิตคู่มือการปฏิบัติงานด้วยตนเอง การขอรับคำปรึกษาวิธีการ พัฒนางานในการทำงานจากผู้มีความรู้และประสบการณ์

ชัตติยา ทองทา (๒๕๔๓) ศึกษาวิจัยเรื่องความต้องการกิจกรรมการพัฒนาคูคลากร ของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการกำหนด นโยบายและวางแผนให้บรรณารักษ์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาคูคลากร และปรับปรุงการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของบรรณารักษ์ ผู้ศึกษาได้ศึกษา ความต้องการพัฒนาของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านประเภท ของกิจกรรม ด้านเนื้อหา ด้านหน่วยงานที่จัด และด้านระยะเวลาการจัดกิจกรรม ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ บรรณารักษ์ทุกคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในห้องสมุดกลาง สถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน ๒๐๖ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่ากิจกรรมพัฒนาคูคลากร แบบเป็นทางการที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการเข้าร่วม คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ส่วนกิจกรรมการพัฒนาคูคลากรแบบไม่เป็นทางการ คือ การฝึกปฏิบัติการ เนื้อหาของกิจกรรม การพัฒนาคูคลากรแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการ คือ เนื้อหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมและสัมมนาที่บรรณารักษ์จำนวนมาก ที่สุดต้องการให้จัด คือ สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ระยะเวลาการจัดกิจกรรม การปฐมนิเทศงาน การฝึกอบรม การประชุม สัมมนา การบรรยาย อภิปรายทางวิชาการ และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดเห็นว่าเหมาะสม คือ ๑-๒ วัน ส่วนการหมุนเวียนกันทำงาน คือ ๑-๓ เดือน สำหรับปัญหาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาคูคลากรโดยรวม บรรณารักษ์ประสบปัญหาในระดับ ปานกลางทั้งหมด โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ งานที่ปฏิบัติมากจนไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม

จุฑามาส แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการพัฒนาและปัญหาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพและเพื่อศึกษาและจัดทำมาตรฐานการพัฒนาคูคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ ประชากรที่ใช้ศึกษาเป็นบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี จำนวน ๑๐๓ คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินการพัฒนาคูคลากรสายสนับสนุนของวิทยาเขตสุราษฎร์ธานีส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รูปแบบการพัฒนาคูคลากรสายสนับสนุนที่ดำเนินงานผ่านหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมี ๔ รูปแบบ คือ การประชุมอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน การปฐมนิเทศ และการศึกษาต่อ โดยรูปแบบที่บุคลากรเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การประชุมอบรมสัมมนา โครงการ/กิจกรรมส่วนใหญ่ที่บุคลากรเข้ารับการพัฒนาคูคลากรเป็นการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามสายงานมากกว่าการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร สำหรับรูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ดำเนินการเอง พบว่าการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด รองลงมาคือการศึกษาจากตำรา

ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ๆ การศึกษาจากคู่มือ การปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาในการพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนเรียงตามลำดับ ได้แก่ งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอและไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนาเพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำ แตกต่างจากหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน ที่เห็นว่าปัญหาในการพัฒนาเรียงตามลำดับ คือ ไม่มีคู่มือการปฏิบัติงานให้ศึกษา/ขาดผู้สอนงานเฉพาะด้าน และงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ในประเด็นมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพในระดับมากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม ด้านแนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน และพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ด้านหลักการครองตน ครองคน ครองงาน และด้านการวางแผน การวิเคราะห์งาน ความสามารถในการแก้ปัญหาและการคิดอย่างเป็นระบบ

นางรุ่งนภา ศิริภาณูรักษ์ (๒๕๕๐) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ จากการศึกษาข้อมูลการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ของสำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และข้อมูลการพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรมและจริยธรรมของหน่วยงานอื่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่าหน่วยงานต่างได้มีการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการใสสะอาดของแต่ละหน่วยงาน โดยมีคณะกรรมการกำกับดูแลและตรวจสอบราชการใสสะอาดของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นผู้ควบคุม กำกับ ดูแล สำหรับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรมและจริยธรรมฯ จากแผนงานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรและจริยธรรมให้กับบุคลากรของหน่วยงานรัฐสภา โดยการดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่ผ่านมา กลุ่มหน่วยงานส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมได้ดำเนินการที่หลากหลายเพื่อรณรงค์ส่งเสริม เผยแพร่ และปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม ได้แก่ การโครงการฝึกอบรม การจัดสัมมนา การจัดบรรยายพิเศษ การจัดทำสื่อเพื่อรณรงค์ส่งเสริมและปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม เช่น สมุดบันทึก ปริ้นท์เทชั่น โปสเตอร์ โปสการ์ด ที่คั่นหนังสือ และเว็บไซต์ การรณรงค์ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม เป็นต้น

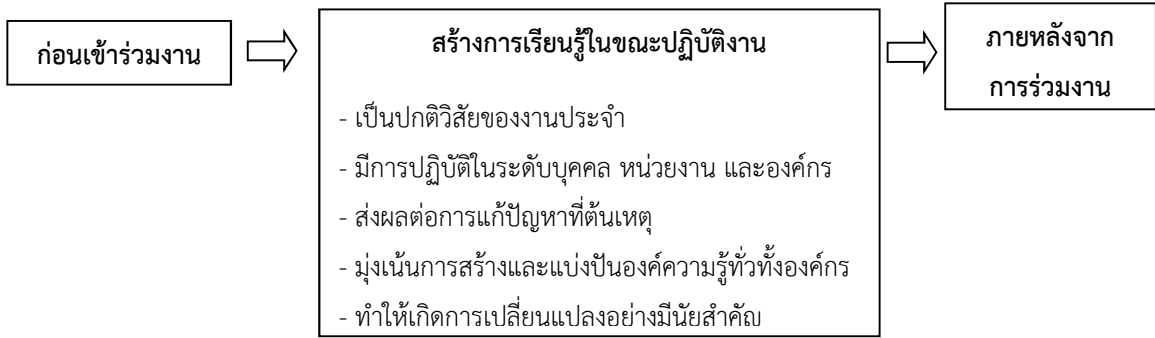
ทั้งนี้ การดำเนินการยังมีอุปสรรคหลายอย่าง ดังนี้ งบประมาณที่ได้รับน้อย บุคลากรมีจำนวนมากและยังไม่ได้ให้ความสำคัญในการเข้ารับการฝึกอบรม ด้านคุณธรรมจริยธรรมเท่าที่สมควร สถานที่ที่ไม่เพียงพอในการเผยแพร่สื่อการรณรงค์ ความรู้ในการในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในการพัฒนาทัศนคติ วิทยากรมีความรู้ความสามารถในการบรรยายด้านคุณธรรมและจริยธรรมมีจำนวนน้อย ระยะเวลาที่ไม่ครอบคลุมทุกกลุ่ม และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการเผยแพร่และรณรงค์ผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีการขัดข้องในบางครั้ง เป็นต้น

กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เป็นใช้เป็นแนวทางในการศึกษาถึงสภาพปัญหา การพัฒนา

บุคลากรที่ผ่านมา และใช้เป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาบุคลากรในอนาคต เพื่อรองรับต่อภารกิจของกรมศุลกากร ดังนี้

กรอบแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร



ภาพที่ ๒-๓ แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร

ก่อนเข้าร่วมงาน หมายถึง หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร จะต้องให้ความสำคัญตั้งแต่ก่อนรับบุคคลเข้าทำงาน โดยจะต้องทำการวางแผน สรรหา และจงใจบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงานที่ต้องการ ให้เกิดความสนใจที่จะเข้ามาร่วมทำงานในองค์กร นอกจากนี้งานทรัพยากรบุคคลจะต้องทำการสรรหา คัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม รวมทั้งจะต้องเป็นบุคคลที่เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้

สร้างการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงาน หมายถึง เมื่อรับบุคคลเข้าทำงานแล้ว ตลอดชีวิตการทำงานจะต้องสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้การศึกษาต่อ การอบรม การเรียนรู้จากการทำงาน เป็นต้น ซึ่งการให้การเรียนรู้จะต้องยึดหลักคือ

๑. เป็นปกติวิสัยของงานประจำ
๒. มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
๓. ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
๔. มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กร
๕. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

ภายหลังจากการร่วมงาน หมายถึง การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ต้องคำนึงถึงบุคลากรที่ทำงานให้องค์การจนเกษียณอายุ หรือบุคคลที่จำเป็นต้องออกจากงานก่อนเกษียณอายุ ยกเว้นผู้กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับการดำรงชีวิตหลังเกษียณอย่างมีความสุข หรือการให้ค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น

กรอบแนวคิดในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ คือ

๑. หน่วยงานรัฐจะต้องมีมาตรฐานทางจริยธรรมที่ชัดเจน ซึ่งสะท้อนกรอบของกฎหมายเป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนต้องปฏิบัติตาม

๒. ควรมีกลไกในการให้คำแนะนำปรึกษา เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมได้อย่างถูกต้อง

๓. เจ้าหน้าที่รัฐควรจะต้องรู้ถึงสิทธิและหน้าที่ของตนในการเปิดเผยการกระทำความผิด รวมทั้งการได้รับการปกป้องคุ้มครองจากการเปิดเผยการกระทำความผิด

๔. ควรมีแนวทางปฏิบัติทางจริยธรรมที่ชัดเจนให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ และมีกระบวนการตัดสินใจที่ชัดเจน โปร่งใสเปิดเผย ในการติดต่อกับเอกชน

๕. ผู้บริหารต้องมีนโยบาย และแสดงออกให้เห็นชัดเจนถึงพฤติกรรมจริยธรรม ควรส่งเสริม โดยการให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสม เพื่อให้มีการประพฤติอย่างมีจริยธรรมเป็นประจำ และสร้างสิ่งแวดล้อม ที่นำไปสู่หน่วยงานที่มีมาตรฐานสูงทางจริยธรรม

๖. การบริหารทรัพยากรบุคคลควรมุ่งส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมจริยธรรม

๗. การปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปตามกฎระเบียบที่ถูกต้อง มีความรับผิดชอบ และพร้อม รับผิดชอบ

๘. มีกระบวนการสืบสวน สวสวน ลงโทษอย่างเหมาะสม เป็นอิสระ และรวดเร็ว

สรุป

จากการทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาบุคลากร และการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมแล้ว ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดของการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาถึงสภาพปัญหา การพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา และใช้เป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาบุคลากรในอนาคต เพื่อรองรับต่อภารกิจของกรมศุลกากร ใน ๒ ด้าน คือ

๑. กรอบแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร โดยเทียบเคียงมาจากแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก อ็องแต็ง และ น.ท.บดินทร์ วิจารณ์

๒. กรอบแนวคิดในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ โดยเทียบเคียงจาก บัญญัติหลัก ๑๒ ประการ ขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development – OECD)

ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น

บทที่ ๓

บทบาทภารกิจและปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร ของกรมศุลกากร

บทบาทภารกิจของกรมศุลกากร

กรมศุลกากร เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้าและส่งออกและ การป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีอากรต่อกระทรวง การส่งเสริม และการสนับสนุนการผลิตและการส่งออกและการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและประชาชน โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
๒. เสนอแนะเพื่อกำหนดนโยบายการจัดเก็บภาษีอากรในทางศุลกากรต่อกระทรวง
๓. ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมการผลิตและการส่งออกโดยมาตรการทางภาษี
๔. ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร
๕. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ในปัจจุบันกรมศุลกากรเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทภารกิจที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ภายใต้การเปิดเสรีทางการค้า การบริการ และการลงทุนในปัจจุบันและในอนาคตที่จะเพิ่มมากขึ้นภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ในทุกระดับ ทั้งระดับโลก ระดับภูมิภาค อนุภูมิภาค และระดับพหุภาคี ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งในด้านการเป็นโอกาสและข้อจำกัดของภาคธุรกิจเอกชนของไทยในการปรับตัวและใช้โอกาสจากการเปิดเสรี ซึ่งความสะดวกรวดเร็วในการเคลื่อนย้ายสินค้าถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นกลไกที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยบทบาทภารกิจของกรมศุลกากรมีความสอดคล้องและรองรับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ระดับชาติและนโยบายของรัฐบาล ทั้งยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ระดับประเทศ นโยบายของรัฐบาล และยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง ดังต่อไปนี้

๑. ภารกิจของกรมศุลกากรตามร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี

รัฐบาลได้จัดทำร่างกรอบยุทธศาสตร์ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) เพื่อเป็นกรอบการพัฒนาประเทศในระยะยาว เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้

คนไทยมีความสุขและตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างรายได้ระดับสูงเป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคงเสมอภาค และเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ มีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการการแข่งขันที่สูงขึ้น มีการสร้างรายได้ทั้งในและนอกประเทศ และเป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงทั้งภูมิภาค การคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน และการดำเนินธุรกิจ ส่งผลให้ประเทศไทยยกระดับเป็นประเทศในกลุ่มประเทศที่มีรายได้สูงความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง โดยประกอบด้วยยุทธศาสตร์การพัฒนา จำนวน ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

๑. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
๒. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
๔. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางสังคม
๕. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับ

สภาพแวดล้อม

๖. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ทั้งนี้ กรมศุลกากรในฐานะหน่วยงานที่มีบทบาทในการยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ จึงมีส่วนสำคัญในการร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อบูรณาการการปฏิบัตินำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของประเทศที่กำหนด ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภารกิจของกรมศุลกากร ดังนี้

๑.๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านความมั่นคง

หัวข้อที่ ๓ การรักษาความมั่นคงภายในและความสงบเรียบร้อยภายในตลอดจนการบริหารจัดการความมั่นคงชายแดนและชายฝั่งทะเล

๑.๒ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

หัวข้อที่ ๑ การพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการสร้างความเชื่อมั่น การส่งเสริมการค้าและการลงทุนที่อยู่บนการแข่งขันที่เป็นธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนการพัฒนาประเทศสู่ความเป็นชาติการค้าเพื่อให้ได้ประโยชน์จากห่วงโซ่มูลค่าในภูมิภาค และเป็นการยกระดับไปสู่ส่วนบนของห่วงโซ่มูลค่ามากขึ้น

หัวข้อที่ ๔ การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษและเมืองพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน และพัฒนาระบบเมืองศูนย์กลางความเจริญ จัดระบบผังเมืองที่มีประสิทธิภาพและมีส่วนร่วม มีการจัดการสิ่งแวดล้อมเมือง และโครงสร้างพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจที่สอดคล้องกับศักยภาพ

หัวข้อที่ ๕ การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในด้านการขนส่งด้านพลังงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและการวิจัยและพัฒนา

หัวข้อที่ ๖ การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลกสร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนากับนานาชาติประเทศส่งเสริมความร่วมมือกับนานาชาติในการสร้างความมั่นคงด้านต่าง ๆ เพิ่มบทบาทของไทยในองค์กรระหว่างประเทศรวมถึงสร้างองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศ

๑.๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

หัวข้อที่ ๓ การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

หัวข้อที่ ๔ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

หัวข้อที่ ๗ การปรับปรุงการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายภาครัฐเพื่อเป็นการสอดคล้องกับการพัฒนา

๒. ภารกิจของกรมศุลกากรตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) มีกรอบวิสัยทัศน์ในการให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงมีความมั่นคงและยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ระยะยาว “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ของประเทศและกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของประเทศ ในการเป็นประเทศที่มีรายได้สูงที่มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม เป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาค สู่ความเป็นชาติการค้าและบริการ (Trading and Service Nation) เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัย แหล่งอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ และมีนวัตกรรมสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ เป้าหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ในการสร้างเสริมเศรษฐกิจและสังคมของประเทศภายใต้การปกป้องเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาความเข้มแข็ง การแข่งขันทางเศรษฐกิจ ความมั่นคง การพัฒนาอย่างยั่งยืนตามกรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการเพิ่มประสิทธิภาพในงานของภาครัฐสอดคล้องกับภารกิจของกรมศุลกากร ซึ่งมีบทบาทหน้าที่หลักในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศ ควบคู่กับการปกป้องสังคม ดังนี้

๒.๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

เป้าหมายที่ ๑ เศรษฐกิจขยายตัวอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน ในประเด็นพัฒนาการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ

เป้าหมายที่ ๒ การสร้างความเข้มแข็งให้เศรษฐกิจรายสาขา ในประเด็นการพัฒนาภาคการค้าและการลงทุนเพื่อรองรับความเป็นชาติการค้า

๒.๒ ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ความมั่นคง

เป้าหมายที่ ๓ พื้นที่จังหวัดชายแดนใต้มีเศรษฐกิจดีขึ้นและประชาชนมีสันติสุขและปลอดภัยโดยขจัดความขัดแย้ง ลดความรุนแรงตามแนวทาง “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” พร้อมทั้งสร้างโอกาสในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในพื้นที่

เป้าหมายที่ ๔ ประเทศไทยสามารถรับมือกับภัยคุกคาม และมีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น

๒.๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในภาครัฐและธรรมาภิบาลในสังคมไทย

เป้าหมายที่ ๑ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐและประสิทธิภาพการประกอบธุรกิจให้อยู่ในอันดับสองของอาเซียน

เป้าหมายที่ ๓ เพิ่มคะแนนดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชันให้อยู่สูงกว่าร้อยละ 50

๒.๔ ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

เป้าหมายที่ ๓ การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ พัฒนาและยกระดับมาตรฐานระบบบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานระบบการอำนวยความสะดวกทางการค้าและบริหารจัดการระบบติดตามประเมินผลการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

เป้าหมายที่ ๕ การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๕ ยุทธศาสตร์ที่ ๘ การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

เป้าหมายที่ ๔ พื้นที่เศรษฐกิจใหม่บริเวณชายแดนมีการพัฒนาที่เกิดผลเป็นรูปธรรมในประเด็นส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการลงทุนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน

๒.๖ ยุทธศาสตร์ที่ ๑๐ การต่างประเทศ ประเทศเพื่อนบ้าน และภูมิภาค

เป้าหมายที่ ๑ ประเทศไทยมีบทบาทนำในภูมิภาค ทั้งด้านโลจิสติกส์ การค้า การบริการ และการลงทุน

เป้าหมายที่ ๔ ประเทศไทยมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่เชื่อมั่นของนานาชาติ ในฐานะประเทศที่มาตรฐานดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามมาตรฐานสากลและบรรทัดฐานระหว่างประเทศ

เป้าหมายที่ ๕ ประเทศไทยเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาที่สำคัญทั้งในระดับอนุภูมิภาคและภูมิภาค โดยมีส่วนร่วมสำคัญในการกำหนดบรรทัดฐานระหว่างประเทศ

๓. การกิจของกรมศุลกากรตามนโยบายรัฐบาล

ตามคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๗ ได้กำหนดนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดิน รวม ๑๑ ด้าน โดยนำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศว่าด้วยการเข้าใจเข้าถึงและพัฒนาตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นหลักสำคัญ

นโยบายที่ ๒ การรักษาความมั่นคงของรัฐและการต่างประเทศ

ข้อ ๒.๑ การบริหารจัดการพื้นที่ชายแดนทั้งทางบกและทางทะเล รองรับการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษตามแนวชายแดน

ข้อ ๒.๒ เร่งแก้ไขปัญหาการใช้ความรุนแรงในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยนำยุทธศาสตร์ เข้าใจ เข้าถึงและพัฒนามาใช้

ข้อ ๒.๔ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับนานาชาติ

นโยบายที่ ๖ การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ

ข้อ ๖.๑๐ ปรับปรุงวิธีการจัดเก็บภาษีให้จัดเก็บได้อย่างครบถ้วน

นโยบายที่ ๗ การส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมอาเซียน

ข้อ ๗.๑ เร่งสร้างความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน ในภูมิภาคอาเซียนและขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยใช้ประโยชน์จากโครงข่ายคมนาคมขนส่งและโทรคมนาคมที่เชื่อมโยงระหว่างกันของอาเซียน ระบบการออกใบรับรอง/ใบอนุญาตผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ร่วมกันในอาเซียน รวมทั้งการสนับสนุนการใช้ประโยชน์จากความตกลงการค้าการลงทุนภายใต้กรอบความร่วมมือในระดับทวิภาคีและพหุภาคีที่มีผลบังคับใช้แล้ว

ข้อ ๗.๔ เร่งพัฒนาความเชื่อมโยงด้านการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ภายในอนุภูมิภาคและภูมิภาคอาเซียน

ข้อ ๗.๖ พัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษโดยเริ่มจากการพัฒนาด้านการค้าชายแดนและโครงข่ายการคมนาคมขนส่งบริเวณประตูการค้าหลักของประเทศเพื่อรองรับการเชื่อมโยงกระบวนการการผลิตและการลงทุนข้ามแดน โดยปรับปรุงโครงข่ายระบบถนน พัฒนาระบบ National Single Window (NSW) และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้าและการขนส่งสินค้าข้ามแดนอย่างต่อเนื่อง

นโยบายที่ ๑๐ ส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและป้องกันปราบปราม การทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ

ข้อ ๑๐.๑ ปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้ทันสมัยโดยนำเทคโนโลยีมาใช้แก้ไขกฎระเบียบให้โปร่งใส ชัดเจน สามารถบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการดำเนินการของภาครัฐกิจ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาชาติ และรักษาบุคลากรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพไว้ในระบบราชการ

ข้อ ๑๐.๓ ยกกระดับสมรรถนะของหน่วยงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพ สามารถให้บริการเชิงรุกพัฒนาหน่วยงานของรัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพและมีระบบบูรณาการ

ข้อ ๑๐.๕ ใช้มาตรการทางกฎหมาย การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการรักษาคำสัตย์ของความเป็นข้าราชการและความซื่อสัตย์สุจริต ควบคู่กับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับ

๔. ภารกิจของกรมศุลกากรตามเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต และนโยบายประเทศไทย ๔.๐

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๘ เห็นชอบในหลักการสำหรับข้อเสนอของกระทรวงอุตสาหกรรม ในเรื่อง ๑๐ กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย ซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Engine of Growth) เพื่อเป็นมาตรการระยะยาวที่จะกำหนดทิศทางการปรับโครงสร้างด้านการผลิต ทั้งเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ ของประเทศให้มีความสามารถในการแข่งขัน มีการสร้างคุณภาพ และมีการสนับสนุนเศรษฐกิจภูมิภาคอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และยั่งยืน โดยมีแผนกำหนดทิศทางการอุตสาหกรรมเป้าหมายให้ชัดเจน และกำหนดมาตรการต่าง ๆ ในการสนับสนุน เช่น การให้สิทธิพิเศษนอกเหนือจากการส่งเสริมการลงทุนทั่วไป

มาตรการด้านการเงินและการคลัง การจัดตั้งกองทุนเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับ
อุตสาหกรรมเป้าหมาย โดยอุตสาหกรรมเป้าหมาย 10 กลุ่ม ประกอบด้วย

๔.๑ เป้าหมายการต่อยอด ๕ อุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ (First S-curve) ประกอบด้วย

๔.๑.๑ อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next – Generation Automotive)

๔.๑.๒ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronic)

๔.๑.๓ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Affluent, Medical and Wellness Tourism)

๔.๑.๔ การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture and Biotechnology)

๔.๑.๕ อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร (Food for the Future)

๔.๒ เป้าหมายการเติม ๕ อุตสาหกรรมอนาคต (New S-curve) ประกอบด้วย

๔.๒.๑ อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ (Robotic)

๔.๒.๒ อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation and Logistics)

๔.๒.๓ อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ (Bio-fuels and Bio-chemical)

๔.๒.๔ อุตสาหกรรมดิจิทัล (Digital)

๔.๒.๕ อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (Medical Hub)

ประเทศไทย ๔.๐ เป็นนโยบายของรัฐบาลในการขับเคลื่อนประเทศ โดยการเติมเต็ม
วิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยพัฒนา แล้วต่อยอด
ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของ ๑๐ กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย เพื่อปรับเปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิม
ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม
ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม การเกษตรก็ต้องเปลี่ยนจาก
การเกษตรแบบดั้งเดิม ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและใช้เทคโนโลยี เปลี่ยนจาก
แรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง โดยเป็นการเชื่อมโยงเทคโนโลยีหลัก เพื่อสร้าง
ความแข็งแกร่งให้กับอุตสาหกรรมเป้าหมายโดยใช้กลุ่มประชารัฐ ในการขับเคลื่อน เช่น ภาคเอกชน
ภาคการเงิน การธนาคาร มหาวิทยาลัย และสถาบันวิจัยต่าง ๆ โดยเน้นตามความถนัดและจุดเด่นของ
แต่ละองค์กร และมีภาครัฐเป็นตัวสนับสนุน

โดยกรมศุลกากรมีภารกิจที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมและผลักดันการลงทุนใน
อุตสาหกรรมเป้าหมายทั้ง ๑๐ กลุ่ม โดยเฉพาะในด้านการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรในรูปแบบ
ต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและลดต้นทุน เช่น เขตปลอดอากร เขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยเฉพาะ
เขตเศรษฐกิจพิเศษในรูปแบบคลัสเตอร์ (Cluster) เพื่อยกระดับพื้นที่ที่มีศักยภาพและเป็นฐานการผลิต
ในอุตสาหกรรมเป้าหมาย การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในการอำนวยความสะดวกทางการค้า การแก้ไข
กฎระเบียบ รวมทั้งการแก้ไขโครงสร้างอากรขาเข้าสำหรับชิ้นส่วนหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตหรือ
ให้บริการในอุตสาหกรรมเป้าหมาย การยกเว้นอัตราอากรขาเข้าสำหรับของที่นำเข้ามา เพื่อทำการวิจัย
พัฒนาหรือทดสอบ

๕. ภารกิจของกรมศุลกากรเพื่อรองรับการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

วิสัยทัศน์ประชาคมอาเซียนภายหลังปี ๒๕๕๘ และแผนงานประชาคมอาเซียน เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๖ ที่ประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ ๒๓ ณ บันดาร์เสรีเบกาวัน ได้ประกาศจะจัดทำวิสัยทัศน์ประชาคมอาเซียนภายหลังปี พ.ศ. ๒๕๕๘ และต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๕๗ ที่ประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ ๒๕ ณ กรุงเนปิดอว์ ได้รับรององค์ประกอบหลัก (central elements) ของวิสัยทัศน์ฯ และจัดตั้งคณะทำงานระดับสูงเพื่อยกร่างวิสัยทัศน์ประชาคมอาเซียนภายหลังปี พ.ศ. ๒๕๕๘ (High Level Task Force on the ASEAN Community's Post - 2015 Vision : HLTF)

โครงสร้างเอกสารวิสัยทัศน์ฯ

เอกสารวิสัยทัศน์ฯ ประกอบด้วย ๑) ปฏิญญากรุงกัวลาลัมเปอร์ว่าด้วยวิสัยทัศน์ประชาคมอาเซียน ค.ศ. ๒๐๒๕ (Kuala Lumpur Declaration on ASEAN Community Vision 2025) ๒) วิสัยทัศน์ประชาคมอาเซียน ค.ศ. ๒๐๒๕ (ASEAN Community Vision 2025) และ ๓) แผนงานประชาคมอาเซียนทั้ง ๓ เสา

วิสัยทัศน์ประชาคมอาเซียน ค.ศ. ๒๐๒๕

ระบุมารวมของอาเซียนในอีก ๑๐ ปีข้างหน้าที่จะต้องมีการรวมตัวกันอย่างลึกซึ้งมากขึ้นทั้งในด้านการเมืองและความมั่นคงเศรษฐกิจและสังคมและวัฒนธรรม โดยประชาคมอาเซียนจะต้องเป็นประชาคมที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยภาคส่วนต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนประชาคม เป็นประชาคมที่อยู่บนพื้นฐานของกฎเกณฑ์และมองไปข้างหน้า (Forward - Looking)

แผนงานประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ๒๐๒๕

องค์ประกอบหลัก ๕ ด้านของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ๒๐๒๕ มีดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ ๑ : การเปิดเสรีสินค้าโดยมุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกทางการค้า รวมถึงปรับปรุงกระบวนการพิธีการศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีคุณภาพ และปรับประสานมาตรฐานให้สอดคล้องกันการเปิดเสรีการค้าบริการ และส่งเสริมสภาพแวดล้อมด้านการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถในการลงทุนให้เพิ่มขึ้น

องค์ประกอบหลักที่ ๒ : มุ่งเน้นการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันนวัตกรรมที่เอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมทางการค้าและการลงทุน รวมทั้งความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลง อาทิ การยึดหลักธรรมาภิบาล พัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใสและเป็นธรรมในทุกฝ่าย

องค์ประกอบหลักที่ ๓ : ขยายการเชื่อมโยงด้านเศรษฐกิจและการรวมตัวรายสาขา (Enhancing Economic Connectivity and Sectorial Integration) ภายใต้การมุ่งเน้นการส่งเสริมและบูรณาการด้านการขนส่งในภูมิภาค เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้ มีค่าขนส่งที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพแข่งขันได้ยั่งยืนและปลอดภัย เพื่อสนับสนุนการเคลื่อนย้ายสินค้าและประชาชนอย่างไร้พรมแดน อีกทั้งส่งเสริมความร่วมมือด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ และด้านพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า การลงทุน การเคลื่อนย้ายสินค้า และบริการทั้งใน และระหว่างประเทศให้ครอบคลุมและทั่วถึง

องค์ประกอบหลักที่ ๔ : ครอบคลุมทุกภาคส่วน การเพิ่มบทบาท และการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public- Private Partnership) โดยมุ่งเน้นให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการในส่วนต่าง ๆ และการร่วมมือกันระหว่างองค์กร เพื่อยกระดับและสร้างความเข้มแข็ง ความร่วมมือ และขีดความสามารถในการแข่งขัน และการทำงานร่วมกันทั้งในและระหว่างประเทศ

องค์ประกอบหลักที่ ๕ : เป็นส่วนสำคัญของประชาคมโลก (Global ASEAN) โดยจัดทำแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ และมีความสอดคล้องกันในการดำเนินความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจกับภายนอกภูมิภาค ส่งเสริมความเป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจ การเชื่อมโยงกันทั้งในระดับโลกและภูมิภาค

จะเห็นได้ว่ากรมศุลกากรเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของประเทศ ควบคู่กับการปกป้องเศรษฐกิจและสังคม โดยกรมศุลกากรมีภารกิจหลักในการจัดเก็บภาษี การส่งออกและนำเข้าสินค้า รวมถึงการรักษาความมั่นคงและพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจตามแนวชายแดน ซึ่งจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่ทำให้ประเทศสมาชิกต้องทยอยลดภาษีสินค้าเป็นร้อยละ ๐ และการปฏิบัติตามข้อตกลงเขตการค้าตามกรอบความตกลงต่าง ๆ ส่งผลให้บทบาทในการจัดเก็บภาษีมีความสำคัญลดน้อยลง และกรมศุลกากรต้องปรับบทบาท โดยการเพิ่มการอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาด้านศุลกากรในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพสามารถรองรับเขตเศรษฐกิจพิเศษตามแนวชายแดน พัฒนามาตรฐานการให้บริการงานศุลกากรให้มีความรวดเร็ว ลดขั้นตอน และโปร่งใส เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว และลดอุปสรรคทางการค้า ปรับปรุงกฎหมายศุลกากร ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการให้บริการทางศุลกากรอย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบพิธีการศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์แบบไร้เอกสาร (e - Customs) และเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมและปราบปรามสิ่งผิดกฎหมาย เพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยสามารถใช้โอกาสจากความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ที่เป็นศูนย์กลางของภูมิภาค ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน รวมทั้งในระดับพื้นที่ นอกจากนี้ กรมศุลกากรได้มีเป้าหมายในการพัฒนาการจัดเก็บภาษีให้มีความโปร่งใสเพื่อให้สามารถจัดเก็บภาษีได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน รวมทั้งดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร การจัดโครงสร้างหน่วยงาน ระบบงาน และอัตราคำลึงให้เหมาะสม เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กร ตลอดจนการดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสมและเพียงพอ ในการปฏิบัติงานภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยกรมศุลกากรได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการมุ่งมั่นให้บริการทางศุลกากรที่เป็นเลิศ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของเศรษฐกิจไทยและเชื่อมโยงการค้าโลก และได้กำหนดพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ในการอำนวยความสะดวกทางการค้าระหว่างประเทศ การรักษาความมั่นคงและปกป้องทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการส่งเสริมการลงทุนด้วยมาตรการทางภาษีอากรและการแข่งขันสู่เวทีโลกภายใต้ระบบการบริหารงานภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล ประสิทธิภาพ ทันสมัย รับผิดชอบ โปร่งใส ซึ่งการดำเนินการต่าง ๆ ดังกล่าว มีความสอดคล้องและตอบสนองต่อการขับเคลื่อนประเทศตามร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ นโยบายรัฐบาล การส่งเสริมอุตสาหกรรมเป้าหมาย ๑๐ กลุ่ม ตามเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามกลไกการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Engine of Growth)

และ Thailand 4.0 รวมทั้งการรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน เพื่อให้การปฏิบัติการกิจของกรมศุลกากร บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ระดับประเทศในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๕.๑ การอำนวยความสะดวกทางการค้า

ในบริบทการพัฒนาของประเทศไทยที่มีปริมาณและมูลค่าการค้าระหว่างประเทศ รวมทั้งการค้าชายแดน มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการเปิดประเทศมากขึ้น และระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยผูกติดกับเศรษฐกิจโลกมากยิ่งขึ้น แต่ในทางกลับกันการจำกัดเก็บภาษีศุลกากร มีแนวโน้มที่จะลดลงเรื่อย ๆ ภายใต้อัตราการการค้าเสรีและกรอบความร่วมมือการค้าระหว่างประเทศ ที่ต้องการลด/ยกเลิกภาษีศุลกากร เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการค้า การลงทุน และเครือข่ายการผลิต ให้เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม กรมศุลกากรยังคงมีภารกิจในการจัดเก็บรายได้แทนหน่วยงานอื่น เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีสรรพสามิต รวมทั้งบทบาทสำคัญในการมุ่งเน้นการให้บริการและการอำนวยความสะดวกทางการค้า เพื่อให้การขนส่งและการเคลื่อนย้ายสินค้าเป็นไปอย่างสะดวก คล่องตัว ไม่ติดขัด และมีระบบอย่างเป็นมาตรฐาน และการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ให้มีคุณภาพ เพื่อเชื่อมโยงกัน อย่างบูรณาการ โดยกรมศุลกากรได้ดำเนินการพัฒนาระบบและกระบวนการปฏิบัติงานในหลายด้าน อาทิเช่น การทำให้พิธีทางศุลกากรเรียบง่ายและทันสมัย (Modernized & Simplified Procedure) โดยยึดหลักการเสริมสร้างการอำนวยความสะดวกทางการค้า และการปกป้องสังคม และระบุ เป้าหมายที่ชัดเจนไว้ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศุลกากรของอาเซียน (Strategic Program of Customs Development : SPCD) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบงานศุลกากร เพื่อ เพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และลดต้นทุนให้แก่ผู้ประกอบการ การศึกษาแนวทางการตรวจปล่อยสินค้า ล่วงหน้า (Pre-arrival Processing) จากข้อมูลบัญชีสินค้า (e-Manifest) ที่ส่งเข้ามาในระบบ คอมพิวเตอร์ของศุลกากรล่วงหน้าก่อนที่สินค้าจะมาถึงราชอาณาจักร ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการสามารถ ขนย้ายสินค้าออกจากท่าหรือที่ที่นำเข้าได้ทันทีที่สินค้ามาถึง ซึ่งเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมให้ ประเทศไทยมีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เอื้อต่อการค้าและการลงทุน (Ease of Doing Business) การให้ข้อมูลการจำแนกพิกัดอัตราศุลกากรล่วงหน้า (Advance Ruling) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลราคา การพัฒนากว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายศุลกากรให้ทันสมัยและสอดคล้องกับ บริบททางการค้า การส่งเสริมผู้ประกอบการระดับมาตรฐานเออีโอ (Authorized Economic Operator : AEO) การพัฒนาให้มีระบบการรับชำระเงินผ่านระบบ e-Payment เพื่อรองรับแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e- Payment Master Plan) นอกจากนี้ กรมศุลกากรยังมีบทบาทภารกิจในการส่งเสริมการค้าชายแดนและ การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษตามยุทธศาสตร์ของประเทศและนโยบายของรัฐบาลโดยดำเนินการ พัฒนาด้านศุลกากรในด้านต่าง ๆ เช่น การให้บริการทางศุลกากรและบริการอื่นที่เกี่ยวข้องในรูปแบบ One Stop Service เพื่อให้การส่งเสริมการค้าชายแดน และการอำนวยความสะดวกทางการค้าเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องการนำเทคโนโลยีมา ประยุกต์ใช้ในการให้บริการ มาตรการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ อาทิ สิทธิประโยชน์ตามกฎหมายศุลกากร สิทธิประโยชน์ตามกฎหมายอื่น และศูนย์ให้คำแนะนำและ บริการการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร สิทธิพิเศษทางการค้าและสิทธิพิเศษอื่น ๆ การส่งเสริม การใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรของเขตปลอดอากรตามกฎหมายศุลกากรในลักษณะของการรวมกลุ่ม ทางการค้าและการลงทุนในเชิงเขตพื้นที่ (Area Base) ที่มีคุณค่าในลักษณะของการรวมกลุ่ม

(Cluster) ที่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่รวมทั้งการบริหารจัดการชายแดนร่วมกัน (Coordinated Border Management : CBM) โดยมีกรมศุลกากรเป็นหน่วยงานหลักร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ควบคุมชายแดน การตรวจสอบร่วมกัน ณ จุดเดียว (Single Stop Inspection : SSI) มาใช้ปฏิบัติงานร่วมกันในพื้นที่ควบคุมร่วมกัน (Common Control Area) เพื่ออำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าและผู้โดยสารข้ามพรมแดน ณ จุดผ่านแดน การดำเนินการตามพันธกรณีระหว่างประเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงระบบโลจิสติกส์ เช่น ข้อตกลงว่าด้วยการขนส่งข้ามพรมแดนในกลุ่มอนุภูมิภาค ลุ่มแม่น้ำโขง (Grater Mekong Sub-region Cross-Border Transport Agreement: GMS - CBTA) ระเบียงเศรษฐกิจ (Economic Corridor) โครงการทางหลวงอาเซียน (ASEAN Highway : AH) แผนงานการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาค ลุ่มแม่น้ำโขง ๖ ประเทศ (GMS) แผนพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย (IMT-GT) แผนงานความร่วมมือทางเศรษฐกิจ อิรวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง (ACMECS) แผนความร่วมมือแห่งอ่าวเบงกอลสำหรับความร่วมมือหลากหลายสาขาทางวิชาการและเศรษฐกิจ (BIMSTEC) และแผนแม่บทความเชื่อมโยงในอาเซียน เพื่อใช้ประโยชน์จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ของประเทศไทยในการส่งเสริมให้ไทยมีศักยภาพในการเป็นศูนย์กลางและกระจายสินค้าในอนาคต รวมทั้งการพัฒนาส่งเสริมความเป็นหุ้นส่วนและความเชื่อมโยง (Partnership & Connectivity) ทั้งภายในและระหว่างประเทศ เช่น การส่งเสริมความร่วมมือกับภาคเอกชน การสร้างพันธมิตรศุลกากร การส่งเสริมความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศและหน่วยงานศุลกากรต่างประเทศ เช่น องค์กรศุลกากรโลก (World Customs Organization: WCO) เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกและการป้องกันในด้านเศรษฐกิจในคราวเดียวกัน

นอกจากนี้กรมศุลกากรยังเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการจัดตั้งระบบ National Single Window (NSW) ของประเทศ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๔๘ เพื่อพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างองค์กรแบบไร้เอกสาร ซึ่งมีขอบเขตครอบคลุมการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (G2G) ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคธุรกิจ (G2B) และระหว่างหน่วยงานภาคธุรกิจ (B2B) ที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าส่งออก รวมถึงการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนประเทศสมาชิก APEC และประเทศในภูมิภาคอื่น ๆ เพื่อพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการของประเทศให้สามารถบริการแบบเบ็ดเสร็จจากการติดต่อเพียงจุดเดียว ลดขั้นตอนการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการปรับปรุงและลดขั้นตอนการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องในลักษณะของบริการทางอิเล็กทรอนิกส์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

๕.๒ ด้านการจัดเก็บรายได้ที่เป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ

กรมศุลกากรได้ให้ความสำคัญในการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบการปฏิบัติงานและการให้บริการศุลกากรในหลากหลายด้าน เพื่อยกระดับคุณภาพกระบวนการอำนวยความสะดวกด้านศุลกากรให้ก้าวสู่ความเป็นมาตรฐานโลก โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการอำนวยความสะดวกทางการค้าผ่านระบบพิธีการศุลกากรให้เป็นระบบ สะดวก และรวดเร็ว เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้รับบริการและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และเพื่อการจัดเก็บรายได้ในความรับผิดชอบของกรมศุลกากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมาย ลดการรั่วไหล โดยดำเนินการพัฒนาระบบงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านพิธีการทางศุลกากร การจำแนกพิภักซ์อัตราศุลกากร (Classification) การประเมินราคาศุลกากร (Valuation)

กฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า (Rule of Origin) และการตรวจสอบหลัง การตรวจปล่อย (Post Clearance Audit) โดยดำเนินการพัฒนาการจำแนกพิกัดอัตราศุลกากรให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการผลิตสินค้า และรูปแบบของการค้าระหว่างประเทศ โดยกรมศุลกากรได้ทำการเผยแพร่ระบบการจำแนกพิกัดอัตราศุลกากรทางอินเทอร์เน็ตและได้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอมาตลอด โดยการใช้ระบบฮาร์โมนีส์ ซึ่งมีการปรับปรุงไปแล้วจำนวน ๕ ครั้ง ตั้งแต่ปี ค.ศ. ๒๐๐๗-๒๐๑๒ และปัจจุบันอยู่ในรอบการทบทวนแก้ไขเป็นฉบับปี ค.ศ. ๒๐๑๗ ซึ่งกำหนดให้มีผลบังคับใช้ในวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๖๐ โดยกรมศุลกากรได้ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันเพื่อให้ผู้ใช้บริการสามารถสืบค้นการจำแนกพิกัดอัตราศุลกากรที่ได้มีผลคำวินิจฉัยแล้วด้วยตนเองผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งทำให้สามารถลดระยะเวลาการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในการตรวจสอบสินค้านำเข้าที่มีลักษณะใกล้เคียงกับสินค้าที่เคยมีคำวินิจฉัยประเภทพิกัดอัตราศุลกากรแล้ว รวมทั้งการพัฒนากระบวนการด้านกฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้าและการประเมินราคาศุลกากรให้สะดวก รวดเร็ว ลดขั้นตอนในการดำเนินการ และพัฒนางานด้านการตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย (Post Clearance Audit) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กระบวนการทางศุลกากรเกี่ยวกับการตรวจสอบหลัง การตรวจปล่อย มีความโปร่งใส และเป็นธรรมบนพื้นฐานของการอำนวยความสะดวกทางการค้า นอกจากนี้ กรมศุลกากรได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเก็บรายได้ทางศุลกากร กำหนดหลักเกณฑ์ความเสี่ยงที่มีความเหมาะสม ทั้งในด้านการควบคุมทางศุลกากรและการอำนวยความสะดวกทางการค้าและจัดทำฐานข้อมูลตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

๕.๓ ด้านการปกป้องและทำให้สังคมปลอดภัย

กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจสำคัญในการอำนวยความสะดวกทางการค้าเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจให้กับประเทศในโลกการค้าเสรี ควบคู่กับการปกป้องเศรษฐกิจและสังคมที่ต้องเผชิญกับภัยคุกคามในหลายรูปแบบที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ ความปลอดภัยของประชาชนและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของประเทศเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านเทคโนโลยี การเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งจากการเปิดเสรี และกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศต่าง ๆ ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค อนุภูมิภาค และความร่วมมือทวิภาคี โดยเฉพาะการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ซึ่งทำให้การเชื่อมโยงระหว่างกันและทำให้การเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน รวมถึงบุคคล เป็นไปอย่างเสรีมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีทั้งที่เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และการลักลอบที่ผิดกฎหมาย จึงทำให้กรมศุลกากรซึ่งเป็นหน่วยงานหน้าด่านของประเทศต้องให้ความสำคัญกับบทบาทภารกิจในการปกป้องความปลอดภัยของสังคมและการรักษาความมั่นคงของประเทศ โดยมีวาระด้านการป้องกันและปราบปรามใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น อาทิ การปกป้องสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Right) การรับมือกับอาชญากรรมข้ามชาติและการก่อการร้าย (Organized Crime & Terrorism) อาชญากรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การกระทำความผิดผ่านธุรกรรมระหว่างประเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ (International Cyber Crime) การลักลอบนำเข้า – ส่งออก รวมถึงการนำผ่านซึ่งอาวุธทำลายล้างสูง (WMD) การลักลอบนำเข้า – ส่งออกสัตว์ป่า โดยเฉพาะสัตว์ป่าตามอนุสัญญาระหว่างประเทศ (CITES) การลักลอบสินค้านำเข้า เช่น ยาเสพติด สารพิษ สินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ และสารเคมี เป็นต้น รวมถึงการลักลอบการค้ามนุษย์ การป้องกันและปราบปรามทางทะเล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้กรมศุลกากรต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ

ปฏิบัติงาน และพัฒนาทักษะของบุคลากรของกรมศุลกากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและการทำให้สังคมปลอดภัย โดยมีการประยุกต์ใช้ระบบเครือข่ายและเทคโนโลยี (Network and Technology) เพื่อการตรวจสอบข้อมูลและการเชื่อมโยงของฐานข้อมูลซึ่งกันและกัน ในการกระจายข้อมูลการป้องกันและปราบปราม รวมถึงการติดต่อสื่อสารทั้งระหว่างกรมศุลกากรกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ และการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภาคเอกชนและภาคประชาชนและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกเพื่อเป็นการร่วมมือกันในการสอดส่องดูแลสิ่งผิดกฎหมายที่อาจจะลักลอบเข้ามาภายในประเทศ อีกทั้งกรมศุลกากรยังมีการเพิ่มสมรรถนะด้านการควบคุมทางศุลกากร (Customs Control Capacity) โดยการศึกษาแนวทางในการนำเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบ e-Lock มาใช้กับสินค้าผ่านแดน ระบบตรวจสอบยานพาหนะผ่านแดนและตรวจสอบเลขทะเบียน ระบบตรวจและคัดกรองผู้โดยสารล่วงหน้า (APPS) ในสนามบินนานาชาติ ระบบติดตามทางศุลกากร (Tracking System) เป็นต้น โดยกรมศุลกากรได้กำหนดพันธกิจขององค์กรในการปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยมาตรการทางศุลกากร และกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในการพัฒนาให้การตรวจสอบและควบคุมทางศุลกากรมีประสิทธิภาพและสร้างให้สังคมปลอดภัย และเพื่อบรรลุยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้น กรมศุลกากรได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการเพิ่มขีดความสามารถการควบคุมทางศุลกากรด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และการพัฒนาการควบคุมทางศุลกากรด้วยการบริหารความเสี่ยง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินการป้องกันและปราบปรามทั้งด้านบุคลากรและเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มาตรการควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าทั้งการนำเข้าภายในและส่งออก ไปนอกราชอาณาจักร ให้สอดคล้องกับบริบทความเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ปกป้องสังคม การปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของชาติ และพร้อมต่อการรับมือภัยคุกคามในทุกรูปแบบอีกด้วย

ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร

ในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร “ทรัพยากรมนุษย์” ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในการเป็นตัวขับเคลื่อน (Drive) การพัฒนาองค์กรในทุก ๆ ด้าน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้มุ่งหวังไว้ กรมศุลกากรจึงได้ให้ความสำคัญในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับผิดชอบ เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกรมศุลกากรได้มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาข้าราชการระยะ ๕ ปี แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี และดำเนินการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีคุณภาพ รองรับบทบาทภารกิจของกรมฯ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรกรมศุลกากรมีปัญหาลักษณะดังนี้

๑. บุคลากรของกรมศุลกากรขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานศุลกากร

การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจของกรมศุลกากรในการอำนวยความสะดวกทางการค้า และเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของประเทศ และการควบคุมทางศุลกากร เพื่อปกป้องเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีองค์ความรู้ที่เพียงพอและเหมาะสมในการขับเคลื่อน ซึ่งงานศุลกากรเป็นงานที่ต้องอาศัยเทคนิคและความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้เฉพาะด้านของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าว ไม่มีการเรียนการสอนในสถานศึกษาสายสามัญและสายวิชาชีพทั่วไป จำเป็นที่บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาจากการฝึกอบรม การรับการถ่ายทอดการเรียนรู้จากบุคลากรที่มีประสบการณ์ และจะต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาอันยาวนาน จนเกิดเป็นความชำนาญในแต่ละด้านองค์ความรู้เฉพาะด้านงานศุลกากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในการตรวจสอบสินค้าที่นำเข้ามาส่งออก การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร และการควบคุมทางศุลกากร เช่น องค์ความรู้ในด้านกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศุลกากร ระเบียบปฏิบัติศุลกากร พิษัตริศุลกากร ราคาศุลกากร พิธีการศุลกากร กฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า การตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย การป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร เป็นต้น

นอกจากนั้น เนื่องจากกรมศุลกากรได้มีการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้เป็นในรูปแบบ Single Officer เพื่อรองรับการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ ให้การผ่านพิธีการศุลกากรเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ลดระยะเวลาและต้นทุนด้านโลจิสติกส์ ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ ประกอบกับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและสายงานในกรมศุลกากร ซึ่งเป็นการดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ โดยมีกรยุบรวมตำแหน่งในสายงานที่ปฏิบัติภารกิจหลักของกรม ได้แก่ ตำแหน่งสารวัตรศุลกากร นายตรวจศุลกากร เจ้าหน้าที่ประเมินอากร และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบศุลกากร มาเป็นตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรเพียงตำแหน่งเดียว โดยเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรหนึ่งคนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในกระบวนพิธีการศุลกากรทั้งในด้านการตรวจสอบความถูกต้องของพิธีการศุลกากร การสำแดงพิษัตริศุลกากร ราคาศุลกากร และถิ่นกำเนิดสินค้า การพิจารณาเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ในสินค้าทุกประเภทพิษัตริศุลกากร ตามที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรต้องมีความรู้กว้างแต่ไม่รู้จัก และขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านใดด้านหนึ่ง เนื่องจากจะต้องตรวจสอบสินค้าทุกประเภทพิษัตริศุลกากร ส่งผลให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะปัญหาในการตรวจปล่อยสินค้าที่จำเป็นต้องใช้องค์ความรู้เฉพาะ เช่น รถยนต์ เหล็กและเหล็กกล้า ทำให้การจัดเก็บรายได้ไม่รัดกุม ขาดประสิทธิภาพ รัฐต้องสูญเสียรายได้จากภาษีศุลกากรและภาษีอื่น ๆ จากการนำเข้าสินค้า ทั้งยังส่งผลกระทบต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับผิดชอบ ต้องถูกสอบสวน ทั้งทางวินัยและถูกดำเนินคดีทางอาญา ทั้งที่บางกรณีเจ้าหน้าที่ไม่ได้มีเจตนาในการทุจริตแต่อย่างใด อีกทั้งการปฏิบัติภารกิจของกรมศุลกากรยังอยู่ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ทำให้กรมศุลกากรต้องมีการปรับปรุงกฎระเบียบและกระบวนการปฏิบัติงานให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อรักษาและส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ และเพิ่มการอำนวยความสะดวกให้แก่ภาคเอกชน จึงทำให้องค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การที่กรมศุลกากรขาดบุคลากรที่มีองค์ความรู้เฉพาะด้านในการปฏิบัติงานทำให้ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติภารกิจและการรักษาผลประโยชน์ของประเทศอีกด้วย

๒. ปัญหาด้านโครงสร้างอายุและการสูญเสียบุคลากรจากการเกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมาก

กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานที่ประสบปัญหาด้านโครงสร้างอายุของข้าราชการ เนื่องจากนโยบายการจำกัดกำลังคนภาครัฐในช่วงที่ผ่านมา ทำให้เกิดการขาดช่วงการรับบุคลากรรุ่นใหม่เข้าสู่องค์กรเป็นระยะเวลานาน ทำให้ข้าราชการมีอายุเฉลี่ยสูง และกรมจะประสบปัญหาการสูญเสียบุคลากรจากการเกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมากในระยะ ๑๐ ปี โดยในแต่ละปีมีบุคลากรที่เกษียณอายุราชการเกือบ ๒๐๐ อัตรา ซึ่งบุคลากรเหล่านั้นเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้และประสบการณ์ในงานศุลกากรสูง ดังข้อมูลข้าราชการที่จะเกษียณอายุราชการในแต่ละปี ดังนี้

ปีงบประมาณ	จำนวนข้าราชการที่จะเกษียณอายุ (คน)
๒๕๕๙	๑๘๕
๒๕๖๐	๑๘๒
๒๕๖๑	๑๘๓
๒๕๖๒	๑๘๐
๒๕๖๓	๒๐๘
๒๕๖๔	๒๕๓
๒๕๖๕	๒๔๑
๒๕๖๖	๒๒๙
๒๕๖๗	๑๖๘
๒๕๖๘	๑๖๐
รวม	๑,๙๘๙

ตารางที่ ๓-๑ จำนวนข้าราชการกรมศุลกากรที่เกษียณอายุ

นอกจากนั้นบุคลากรที่จะเกษียณอายุราชการกรมศุลกากรยังเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่มีความสำคัญและเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จำนวนมาก ดังนี้

ตำแหน่ง	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	รวม
ผู้อำนวยการสำนัก	๑	๖	๓	๑	-	๑๑
นายด่านศุลกากร	๗	๗	๓	๖	๔	๒๗
ผู้เชี่ยวชาญ	๑	๔	๑	๑	๒	๙
ผู้อำนวยการส่วน	๗	๑๒	๑๓	๘	๑๒	๕๒

หัวหน้าฝ่าย	๒๔	๓๒	๓๓	๓๘	๔๕	๑๗๒
-------------	----	----	----	----	----	-----

ตารางที่ ๓-๒ ตำแหน่งสำคัญของกรมศุลกากรที่เกษียณอายุ

ดังนั้น หากกรมศุลกากรไม่มีมาตรการในการบริหารและพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับอย่างเป็นระบบ จะส่งผลให้กรมศุลกากรเกิดปัญหาขาดแคลนบุคลากรทั้งด้านปริมาณและคุณภาพในการปฏิบัติงานขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรในอนาคตอันใกล้ โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ส่งผลกระทบถึงความต่อเนื่องในการปฏิบัติภารกิจของกรมศุลกากร และบุคลากรรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาทดแทนในตำแหน่งต่าง ๆ ไม่สามารถที่จะพัฒนาความรู้ และทักษะในงานศุลกากรได้ทันเวลา จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมกำลังคนให้มีขีดสมรรถนะและความพร้อมสำหรับการปฏิบัติภารกิจ เพื่อสร้างคลังบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่น มีความพร้อมและมีศักยภาพสูง (Successor Inventory) สำหรับเตรียมกำลังคนให้มีภาวะผู้นำและพร้อมสำหรับปฏิบัติหน้าที่ในภารกิจหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญขององค์กรอย่างต่อเนื่องทั้งตำแหน่งบริหารและตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมทั้งการดำเนินการในเรื่องการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพต่าง ๆ (Career Planning) ของข้าราชการให้ชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อให้ข้าราชการได้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในสายงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการบริหารงานและให้บริการให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

๓. รัฐบาลมีนโยบายจำกัด และลดอัตรากำลังภาครัฐ

ในขณะที่บทบาทภารกิจของกรมศุลกากรมีเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ และเพื่อรองรับการขยายตัวของการค้าระหว่างประเทศ รวมทั้งการค้าชายแดนทั้งทางด้านปริมาณและมูลค่า ภายใต้โลกการค้าเสรี ทำให้การค้าระหว่างประเทศและการค้าชายแดนทวีบทบาทและความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศเพิ่มมากขึ้น กรมศุลกากรซึ่งมีภารกิจโดยตรงในการอำนวยความสะดวกทางการค้าระหว่างประเทศ จึงได้มีการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการเพิ่มมากขึ้น เช่น มีการเปิดจุดผ่านแดนเพิ่มขึ้น การขยายเวลาเปิดจุดผ่านแดน การขยายเปิดท่าเทียบเรือใหม่ และสนามบินพาณิชย์ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานทั้งในด้านการให้บริการทางศุลกากร และการควบคุมทางศุลกากร การดำเนินการตามกรอบความร่วมมือต่าง ๆ เช่น การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ที่ส่งผลให้เกิดการค้า การลงทุน และการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการทั้งขาเข้าและส่งออกเพิ่มขึ้น แต่กรมศุลกากรไม่สามารถดำเนินการขออัตรากำลังเพิ่มขึ้นได้ เนื่องจากรัฐบาลได้มีการกำหนดนโยบายในการจำกัดอัตรากำลังข้าราชการ โดยให้มีการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ควบคุมหรือลดอัตราตำแหน่งข้าราชการในส่วนที่ไม่จำเป็น อีกทั้งการได้รับการจัดสรรอัตราตำแหน่งที่ว่างจากผลการเกษียณอายุคืนไม่ครบถ้วนตามจำนวนข้าราชการที่เกษียณอายุ ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนบทบาทภารกิจของกรมศุลกากรให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

๔. ปัญหาด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นระบบ

เนื่องจากองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของกรมศุลกากรเป็นองค์ความรู้เฉพาะที่ต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานจนเกิดเป็นความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรที่มีประสบการณ์ในงานสูง โดยเฉพาะบุคลากรที่ใกล้จะเกษียณอายุราชการที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรกรมศุลกากร รวมทั้งบุคลากรภายนอกสู่บุคลากรรุ่นใหม่

อย่างเป็นระบบ ซึ่งหากไม่มีการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากบุคลากรกลุ่มดังกล่าว อาจจะทำให้องค์ความรู้ด้านงานบุคลากรที่มีค่าซึ่งอยู่ในตัวบุคลากรเหล่านี้ต้องสูญหายไปจากองค์กร ซึ่งที่ผ่านมากรมบุคลากรได้พยายามส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้วยรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้บุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในแต่ละด้าน เป็นวิทยากรเพื่อถ่ายทอดความรู้ในหลักสูตรฝึกอบรมที่กรมบุคลากรดำเนินการ โดยมีการพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากรของบุคลากรกลุ่มดังกล่าว เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรรุ่นพี่แล้ว การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานและการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจุกกระจายอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) หรือเอกสารและสื่อต่าง ๆ (Explicit Knowledge) มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านการดำเนินการตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ซึ่งกรมบุคลากรได้มีการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว **แต่ยังขาดความต่อเนื่องการกำหนดรูปแบบที่ชัดเจนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งยังไม่มีระบบหรือศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM Center) เพื่อรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ที่จำเป็น** ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากกันและกัน โดยเฉพาะการเรียนรู้ของบุคลากรรุ่นใหม่จากบุคลากรที่ใกล้เกษียณ

๕. ปัญหาด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management)

ปัจจัยความสำเร็จของทุกองค์กรในท่ามกลางสภาวะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยเฉพาะบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ “คนเก่ง (Talent)” ซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร และสร้างสรรค์กลยุทธ์และนวัตกรรมในการทำงานให้เป็นที่ไปตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ และสร้างขีดความสามารถให้กับองค์กรให้ได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ซึ่งกลุ่มกำลังคนคุณภาพหรือคนเก่งจะมีบทบาทสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถก้าวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก นำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ในการสร้างจุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการวางระบบบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเพื่อรักษากลุ่มคนเก่งให้อยู่กับองค์กร และพัฒนาขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะสำหรับกรมบุคลากรซึ่งประสบปัญหาในเรื่องการสูญเสียกำลังคนจำนวนมากจากการเกษียณอายุ ทำให้ต้องให้ความสำคัญกับการเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่งต่าง ๆ ให้ทันทั่วทั้ง ซึ่งปัจจุบันกรมบุคลากรยังไม่มีดำเนินการในเรื่องดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยกรมบุคลากรได้มีการพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพผ่านโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. แต่ยังคงไม่เพียงพอในการรองรับความจำเป็นของกรมบุคลากร ในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มดังกล่าวให้เป็นกำลังสำคัญของกรมฯ ในอนาคตต่อไป ประกอบกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบุคลากรที่ผ่านมายังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร โดยมีข้าราชการลาออกจากระบบเป็นจำนวนมาก

๖. ปัญหาภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านคุณธรรม จริยธรรม

นอกจากการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานแล้ว การส่งเสริมและพัฒนาด้านพฤติกรรม จิตสำนึก และเจตคติในการปฏิบัติราชการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เนื่องจากในปัจจุบันปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐได้ก่อให้เกิดผลกระทบเป็นวงกว้าง และเป็นภัยร้ายต่อประเทศชาติ โดยส่งผลให้ระบบราชการขาดประสิทธิภาพและประสิทธิภาพเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศทั้งใน ด้านเศรษฐกิจ สังคม คุณภาพชีวิตของประชาชน รวมทั้งไม่จูงใจให้ต่างชาติเข้ามาลงทุน เนื่องจาก ความยุ่งยาก ในการประกอบธุรกิจ ทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเวทีโลกลดลง รัฐบาลและคณะรักษาความสงบแห่งชาติจึงได้ให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง โดยได้ ประกาศให้การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐเป็นวาระแห่งชาติ มีการกำหนด ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ เพื่อผลักดัน การดำเนินการของทุกภาคส่วน ซึ่งกรมศุลกากรเป็นหน่วยงานที่มีปัญหาในด้านภาพลักษณ์และ การรับรู้ของสังคมซึ่งเป็นไปในทางลบ เนื่องจากการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงในด้านผลประโยชน์ ตลอดจนบุคลากรบางส่วนที่ยังมีพฤติกรรมที่ขัดต่อหลักคุณธรรม จริยธรรม จึงจำเป็นต้องดำเนินการ พัฒนาบุคลากรในด้านคุณธรรม จริยธรรม อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ราชการและ ปฏิบัติตนตามวินัยข้าราชการ หลักคุณธรรม และประมวลจริยธรรม ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติราชการ ของกรมฯ เป็นไปด้วยความโปร่งใส ลดปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ และมีภาพลักษณ์เป็นที่ ยอมรับของประชาชนมากยิ่งขึ้น

ซึ่งปัญหาอุปสรรคดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติภารกิจของกรมศุลกากร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงเป็นความท้าทายของกรมศุลกากรที่จะต้องกำหนดแนวทางการพัฒนา บุคลากร ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ รองรับบทบาทภารกิจของกรมศุลกากรในอนาคต เพื่อเตรียม บุคลากรให้มีศักยภาพและทักษะความสามารถเพิ่มขึ้นสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย เกิดประโยชน์ ต่อกรมศุลกากรสังคมส่วนรวมและประเทศชาติ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะ เกิดขึ้น

สรุป

ปัจจุบันกรมศุลกากรมีบทบาทภารกิจในหลายด้าน ซึ่งนอกจากภารกิจตามกฎหมายแล้ว ยังมีภารกิจที่ได้รับมอบหมายในหลายด้าน คือ ภารกิจตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ภารกิจ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ภารกิจตามนโยบายรัฐบาล ภารกิจตาม เป้าหมายการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ ภารกิจเพื่อรองรับการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน จากภารกิจดังกล่าว ทำให้กรมศุลกากรจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการทำงานในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. ด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้า
๒. ด้านการจัดเก็บรายได้ที่เป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ
๓. ด้านการปกป้องและทำให้สังคมปลอดภัย

ในการจะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจต่าง ๆ ข้างต้น สิ่งสำคัญประการหนึ่ง คือ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของกรมศุลกากรให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน มีความเชี่ยวชาญ

เป็นบุคลากรมีอาชีพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้บรรลุตามเป้าหมาย แต่จากการตรวจสอบข้อมูลพบว่าการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรมีปัญหาที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

๑. บุคลากรของกรมศุลกากรขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานศุลกากร
๒. กรมศุลกากรมีปัญหาด้านโครงสร้างอายุและการสูญเสียบุคลากรจากการเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก
๓. ปัญหาการถูกจำกัดและลดอัตรากำลังตามนโยบายรัฐบาล
๔. ปัญหาด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นระบบ
๕. ปัญหาด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management)
๖. ปัญหาภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านคุณธรรม จริยธรรม

บทที่ ๔

แนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ด้านทรัพยากรบุคคล ของกรมศุลกากร

ในการกำหนดแนวทางและวิธีการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร และแนวทางการพัฒนาจริยธรรม คุณธรรม ให้แก่บุคลากรของกรมศุลกากร เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายของกรมศุลกากร จำเป็นต้องดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนา เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการดำเนินการที่ถูกต้อง มีประสิทธิผล และสอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าว

กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวข้างต้น มีอยู่หลายแนวทาง ซึ่งแต่ละกรอบการวิเคราะห์จะครอบคลุมตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์แตกต่างกัน โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้กรอบการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis ของ Albert Humphrey ซึ่งเป็นกรอบการวิจัยที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในการค้นหาประเด็นสำคัญ (Strategic Issues) อันจะนำไปสู่ประเด็นยุทธศาสตร์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

๑. ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุ เป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

๒. ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ขององค์กร ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมายังจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มีน้อยที่สุด ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

๒.๑ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูล เพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย

จุดแข็งขององค์กร (S - Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กร ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

จุดอ่อนขององค์กร (W - Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรถึงปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

๒.๒ การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กร ที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายการเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราจ้างงานของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O - Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และที่สำคัญองค์กรจะต้องสามารถนำข้อดีดังกล่าวมาเสริมสร้างให้หน่วยงานมีความเข้มแข็งมากขึ้น

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T - Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความเข้มแข็งพร้อมที่จะเผชิญกับแรงกระทบดังกล่าวได้

๓. การวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (SWOT Analysis) ของกรมศุลกากร

ผู้วิจัยได้เลือกใช้กรอบการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis ทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร โดยการวิเคราะห์เอกสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ประมวลผล และสรุปเป็นข้อมูล ดังนี้

๓.๑ จุดแข็ง (Strengths)

- ๓.๑.๑ บุคลากรส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท และมีความกระตือรือร้นและมุ่งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- ๓.๑.๒ สามารถปรับตัวและปรับการปฏิบัติงานตามบริบทเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อกรมศุลกากร เช่น มาตรฐานและพันธกรณีระหว่างประเทศ นโยบายของรัฐบาล กระแสโลกาภิวัตน์
- ๓.๑.๓ ผู้บริหารของกรมศุลกากรได้ให้ความสำคัญและการสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ ทั้งการมอบนโยบาย แนวทางการดำเนินการ และทรัพยากรบุคคล
- ๓.๑.๔ บุคลากรของกรมศุลกากรมีความรู้ ทักษะที่หลากหลายทำให้สามารถปรับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ๓.๑.๕ มีบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้และความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีสมัยใหม่
- ๓.๑.๖ มีการส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาตนเองด้านการศึกษา ฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ในด้านต่าง ๆ
- ๓.๑.๗ มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรโดยเชิญบุคลากรของหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญให้บุคลากรในหน่วยงาน
- ๓.๑.๘ องค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การบริหารงานที่ชัดเจน
- ๓.๑.๙ มีกฎหมายและประมวลระเบียบปฏิบัติของกรมศุลกากรที่ชัดเจน ในการกำหนดอำนาจหน้าที่ภารกิจของตำแหน่ง หน่วยงาน รวมทั้งขั้นตอนการดำเนินงานและมีการปรับปรุงพัฒนาให้ทันสมัย
- ๓.๑.๑๐ มีการจัดโครงสร้างระบบงานและอัตรากำลัง รวมถึงกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุเป้าหมาย
- ๓.๑.๑๑ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการ ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถเรียนรู้และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
- ๓.๑.๑๒ มีระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ดีให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง
- ๓.๑.๑๓ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการและแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการชัดเจน
- ๓.๑.๑๔ มีการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ทั้งการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมตามระดับตำแหน่งของข้าราชการ การกำหนดให้บุคลากรทุกคนจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ของตนเอง เป็นต้น
- ๓.๑.๑๕ มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency) เพื่อเป็นแนวทางการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
- ๓.๑.๑๖ มีนโยบายในการกระจายอำนาจการบริหารงานด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงาน

๓.๑.๑๗ มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง (Career Path) ของบุคลากรเพื่อเป็นเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรในหน่วยงาน

๓.๑.๑๘ มีระบบส่งเสริมและยกย่องผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี เพื่อเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

๓.๑.๑๙ มีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นการส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบคลังข้อสอบ ระบบ e - learning มาใช้ในการบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ

๓.๑.๒๐ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานทั้งด้านการอำนวยความสะดวกและการควบคุมทางศุลกากร

๓.๑.๒๑ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัยสนับสนุนการปฏิบัติในภารกิจสนับสนุน

๓.๑.๒๒ กรมศุลกากรมีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่มีแหล่งสนับสนุนจากภายนอกและ ความช่วยเหลือทางวิชาการต่างประเทศ เช่น WCO JICA เป็นต้น

๓.๒ จุดอ่อน (Weaknesses)

๓.๒.๑ มีการสูญเสียกำลังคนจากการเกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมาก ในระยะ ๑๐ ปีข้างหน้า ทำให้เกิดช่องว่างของผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ จำนวนมาก โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ เนื่องจากไม่สามารถพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ได้ทัน และทำให้องค์ความรู้ ความชำนาญ ด้านศุลกากรสูญหายไปด้วย

๓.๒.๒ การถ่ายทอดองค์ความรู้จากข้าราชการรุ่นอาวุโสที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในงานสูงสู่ข้าราชการรุ่นใหม่มีการดำเนินการแต่ยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจน โดยเฉพาะองค์ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานเทคนิคเฉพาะด้านทางศุลกากร

๓.๒.๓ บุคลากรของกรมศุลกากร โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นใหม่ยังขาดทักษะ และประสบการณ์ด้านงานศุลกากร เช่น พิศัตว์ตราศุลกากร ราคาศุลกากร กฎหมายและระเบียบศุลกากร เป็นต้น

๓.๒.๔ การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ยังไม่มีแนวทางและการดำเนินการที่ชัดเจน

๓.๒.๕ การพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความต่อเนื่อง รองรับการสูญเสียกำลังคน เพื่อเตรียมทดแทนในตำแหน่งหลักที่สำคัญ (Succession Plan) ยังไม่มีแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน

๓.๒.๖ การทำงานของบุคลากรบางส่วนยังขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง การสร้างนวัตกรรม ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ดีในการทำงานในหน่วยงานวิชาการ โดยต้องการจะทำงาน ในหน่วยงานปฏิบัติมากกว่า

๓.๒.๗ บุคลากรบางส่วนยังยึดติดกับการปฏิบัติงานแบบเดิม ขาดการยอมรับ การเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้สิ่งใหม่ที่จะนำมาพัฒนาการทำงาน

๓.๒.๘ กระบวนการบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากร บางส่วนยังขาดความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน

๓.๒.๙ ความโปร่งใส เป็นธรรม และการแทรกแซงในการบริหารทรัพยากรบุคคล
 ๓.๒.๑๐ กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ สร้างค่านิยม และวัฒนธรรม
 องค์กร ยังไม่เห็นผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

๓.๒.๑๑ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ยังขาด
 ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

๓.๒.๑๒ กระบวนการประเมินและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรบาง
 หลักสูตร ยังไม่สามารถวัดผลได้อย่างครอบคลุมและเห็นผลสัมฤทธิ์

๓.๒.๑๓ มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารในระดับกรมและด้านการบริหาร
 ทรัพยากรบุคคลบ่อยครั้งทำให้โยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมไม่มีความต่อเนื่อง

๓.๒.๑๔ ระบบงานเทคโนโลยีด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) ยังไม่
 สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ

๓.๒.๑๕ ได้รับการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรจำกัด และมี
 แนวโน้มที่ลดลง ในขณะที่ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมีมากและหลากหลายมากยิ่งขึ้น

๓.๓ โอกาส (Opportunities)

๓.๓.๑ บทบาทของการค้าระหว่างประเทศและการค้าชายแดนที่มีต่อระบบ
 เศรษฐกิจของประเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ภารกิจของกรมศุลกากรมีความสำคัญเพิ่มมา
 ขึ้นด้วย

๓.๓.๒ นโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ ทำให้กรมศุลกากร
 ได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมของด่านศุลกากรในด้านต่าง ๆ

๓.๓.๓ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานศุลกากรมี
 จำนวนมาก ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทำให้เป็นแรงผลักดันและ
 กระตุ้นให้ข้าราชการต้องตื่นตัวในการปรับตัวและพัฒนาการบริการให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด รวมทั้ง
 เป็นโอกาสในการใช้ประโยชน์จากความร่วมมือและความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนา และปรับปรุง
 ประสิทธิภาพ การทำงานของกรมศุลกากร

๓.๓.๔ ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงาน
 ภาครัฐและการให้บริการของข้าราชการ ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่ชัดเจน ผลักดันให้
 หน่วยงานและข้าราชการต้องปรับปรุงพัฒนาการให้บริการอยู่ตลอดเวลา

๓.๓.๕ การปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ ของรัฐบาล การกำหนดยุทธศาสตร์
 ระยะ ๒๐ ปี และการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กระตุ้นให้หน่วยงานราชการ
 มุ่งพัฒนาระดับขีดความสามารถขององค์กรและข้าราชการเกิดความตื่นตัวในพัฒนาตนเอง

๓.๓.๖ การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนทำให้รัฐบาลให้ความสำคัญกับ
 การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากร

๓.๓.๗ พันธกรณี กรอบความร่วมมือ และความตกลงระหว่างประเทศต่าง ๆ
 ทำให้กรมศุลกากรต้องพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานให้เข้าสู่ระดับสากลมากขึ้น

๓.๓.๘ นโยบาย คสช. มุ่งเน้นการเสริมสร้างความโปร่งใส ป้องกันและ
 ปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบในทุกด้าน รวมถึงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๓.๓.๙ รัฐบาลมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาสู่การเป็น Digital Economy ก่อให้เกิดโอกาสในการปรับเปลี่ยนการทำงานโดยใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการ ระบบงาน

๓.๓.๑๐ ในปัจจุบันประชาชนและภาคธุรกิจเอกชนมีการใช้งานระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างแพร่หลาย ทำให้กรมฯ สามารถพัฒนาระบบงานให้สามารถ เข้าถึงได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

๓.๔ อุปสรรค (Threats)

๓.๔.๑ บทบาทภารกิจด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าชายแดน ที่เพิ่มมากขึ้น เช่น การเพิ่มช่องทางการนำเข้าส่งออก การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษตามแนวชายแดน เป็นต้น แต่กรมศุลกากรมีข้อจำกัดในด้านการขอเพิ่มอัตรากำลังเพื่อรองรับภารกิจดังกล่าว

๓.๔.๒ ปัญหาด้านภาพลักษณ์และการรับรู้ของสังคมขององค์กรเป็นไป ในทางลบ ทำให้ขาดการยอมรับและกระทบต่อการปฏิบัติการกิจ

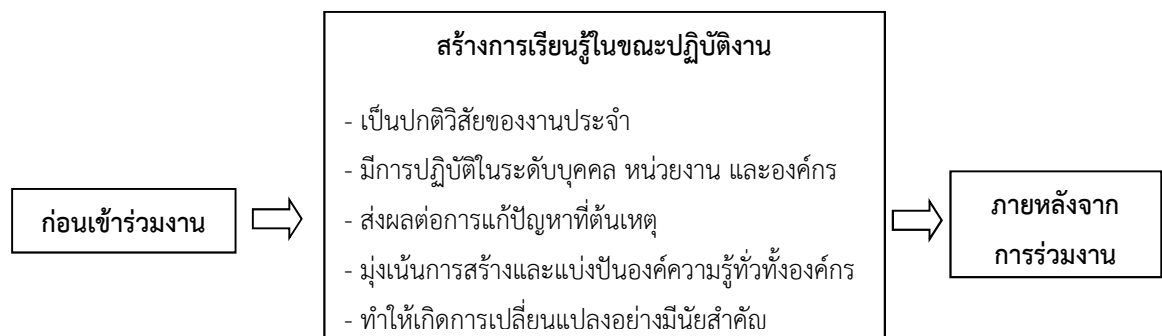
๓.๔.๓ ปัจจัยภายนอกมีผลกระทบต่อการบริหารทั้งด้านการบริหารงานบุคคล และการบังคับใช้กฎหมาย

๓.๔.๔ มาตรการจำกัดกำลังคนภาครัฐทำให้จำนวนบุคลากรลดลงและเกิด การขาดช่วงอายุของบุคลากร (Generation Gap)

๓.๔.๕ ภารกิจสำคัญด้านการให้บริการทางศุลกากร ทำให้กรมศุลกากรเน้น ของงบประมาณเพื่อใช้การพัฒนากระบวนการทางศุลกากร ทำให้งบประมาณด้านพัฒนาบุคลากร รวมทั้งงบประมาณด้านพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อบริหารทรัพยากรบุคคลถูกจำกัด

แนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร

จากกรอบแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้



ภาพที่ ๔-๑ กรอบแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยจึงใช้กรอบแนวคิดดังกล่าวในการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ดังนี้

๑. ก่อนเข้าร่วมงาน

จากการศึกษาข้อมูลพบว่า กรมศุลกากรมีการวางแผน สรรหาข้าราชการ พนักงาน ราชการ และลูกจ้าง ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยใช้วิธีการสอบคัดเลือก การทดสอบ

สมรรถภาพทางร่างกาย (บางตำแหน่ง) การสัมภาษณ์ และภายหลังจากการบรรจุเข้าทำงานได้มีการอบรม การปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการทดลองปฏิบัติราชการ ซึ่งที่ผ่านมาส่วนใหญ่จะผ่านการทดลองงานทั้งหมด ทำให้เห็นได้ว่ากรมศุลกากรยังขาดกระบวนการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่ตรงกับความต้องการของกรมศุลกากร ขาดการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ ในงานที่กรมศุลกากรต้องการ ทำให้กรมศุลกากรขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านที่สำคัญ เช่น ขาด นักวิชาการคอมพิวเตอร์ที่มีความสามารถในการวางระบบคอมพิวเตอร์ที่ซับซ้อน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังทำให้ได้บุคลากรบางส่วนที่มีแนวความคิดไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร

ดังนั้น กระบวนการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรความจะต้องเริ่มเข้มงวดตั้งแต่ ก่อนการเข้าร่วมงาน โดยกรมศุลกากรจะต้องวางแผนในการสรรหาบุคลากรโดยเฉพาะในกลุ่ม นักวิชาการ ต้องมีกระบวนการในการสรรหาบุคคลที่มากกว่าการสอบแข่งขันด้านความรู้ และการสัมภาษณ์ เพียงไม่กี่นาที เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ตรงกับความต้องการ และมี ลักษณะนิสัยเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่างเช่น จัดให้ผู้ผ่านการทดสอบความรู้เข้ากลุ่มการสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาผู้มีทัศนคติของข้าราชการที่ดี มีภาวะผู้นำ มีความรับผิดชอบ และมีจิตบริการ เป็นต้น

๒. การดำเนินงานในขณะปฏิบัติงาน

๒.๑ จัดให้มีการเรียนรู้เป็นปกติวิสัยของงานประจำ

จากการศึกษาข้อมูลการเรียนรู้ของบุคลากรกรมศุลกากรพบว่า มีการเรียนรู้ ในลักษณะการให้การศึกษา การอบรมสัมมนา และการเรียนรู้จากการทำงาน โดยกรมศุลกากร เน้นการเรียนรู้จากการให้ทุนการศึกษา การอบรมสัมมนาเป็นหลัก ส่วนการเรียนรู้จากการทำงาน (On The Job Training) การสอนงาน (Coaching) ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สาเหตุมาจาก ข้าราชการกรมศุลกากรมีความคิดว่าหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ของหน่วยงานฝ่ายบุคคล เท่านั้น การสอนงานข้าราชการใหม่เป็นเพียงงานฝากที่ไม่ต้องชี้วัดความสำเร็จ

ดังนั้น กรมศุลกากรควรต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ให้ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรในสังกัด ร่วมกับหน่วยงานฝ่ายบุคคล โดยกำหนดขั้นตอนการสอนงาน กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน และนำผลการพัฒนาบุคลากรมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

๒.๒ การบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ

จากการศึกษาพบว่ากรมศุลกากรมีปัญหาด้านบุคลากรที่สำคัญหลาย ประการ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

	ปัญหา	แนวทางการพัฒนา
๑	บุคลากรขาดความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านใน งานศุลกากร	การสร้างทีมผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานศุลกากร
๒	ปัญหาโครงสร้างอายุและเกษียณอายุจำนวนมาก	การวางแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ
๓	นโยบายจำกัดและลดอัตรากำลังภาครัฐ	การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และ สอดคล้องกับภารกิจที่สำคัญ
๔	ปัญหาการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นระบบ	การส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร
๕	ปัญหาด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพ	การพัฒนากระบวนการบริหารกำลังคนคุณภาพ

ตารางที่ ๔-๑ ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรกรมศุลกากร

๒.๒.๑ การสร้างทีมผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานศุลกากร

เนื่องจากกรมศุลกากรได้มีการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้เป็นในรูปแบบ Single Officer เพื่อรองรับการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ ให้การผ่านพิธีการศุลกากรเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ลดระยะเวลาและต้นทุนด้านโลจิสติกส์ ประกอบกับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและสายงานในกรมศุลกากร โดยมีการยุบรวมตำแหน่งในสายงานที่ปฏิบัติภารกิจหลักของกรมศุลกากร ได้แก่ ตำแหน่งสารวัตรศุลกากร นายตรวจศุลกากร เจ้าหน้าที่ประเมินอากร และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบศุลกากร มาเป็นตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรเพียงตำแหน่งเดียว โดยเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรหนึ่งคนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในกระบวนการพิธีการศุลกากรทั้งในด้านการตรวจสอบความถูกต้องของพิธีการศุลกากร การสำแดงพิกัดอัตราศุลกากร ราคาศุลกากร และถิ่นกำเนิดสินค้า การพิจารณาเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ในสินค้าทุกประเภทพิกัดศุลกากร ตามที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรต้องมีความรู้กว้างแต่ไม่รู้จัก และขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านใดด้านหนึ่ง เนื่องจากจะต้องตรวจสอบสินค้าทุกประเภทพิกัดศุลกากร ส่งผลให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะปัญหาในการตรวจปล่อยสินค้าที่จำเป็นต้องใช้องค์ความรู้เฉพาะ เช่น รถยนต์ เหล็กและเหล็กกล้า ทำให้การจัดเก็บรายได้ไม่รัดกุม ขาดประสิทธิภาพ รัฐต้องสูญเสียรายได้จากภาษีศุลกากรและภาษีอื่น ๆ จากการนำเข้าสินค้า ทั้งยังส่งผลกระทบต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับผิดชอบ ต้องถูกสอบสวนทั้งทางวินัยและถูกดำเนินคดีทางอาญา ทั้งที่บางกรณีเจ้าหน้าที่ไม่ได้มีเจตนาในการทุจริตแต่อย่างใด

ในการแก้ปัญหาดังกล่าว กรมศุลกากรจำเป็นต้องสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานศุลกากรโดยเร่งด่วน โดยเฉพาะงานสำคัญที่ค่อนข้างยาก ซับซ้อน และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการจัดเก็บภาษี การอำนวยความสะดวกทางการค้า และการป้องกันสังคม ซึ่งกรมศุลกากรได้เคยมีแผนที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้แต่ยังไม่มี ความชัดเจนในการดำเนินการ ผู้วิจัยได้พิจารณาแนวทางการดำเนินโครงการ โดยกำหนดให้มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพเข้ารับการพัฒนาและรับการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านในงานศุลกากรรวม ๗ องค์ความรู้ ดังนี้

ลำดับ	องค์ความรู้
๑	องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าพิกัดศุลกากรหลัก <ul style="list-style-type: none"> - พิกัด ๐๗ (พืชผักรวมทั้งรากและหัวบางชนิดที่บริโภคได้) - พิกัด ๒๗ (เชื้อเพลิงที่ได้จากแร่ น้ำมันแร่ฯ) - พิกัด ๓๐ (ผลิตภัณฑ์ทางเภสัชกรรม) - พิกัด ๓๙ (พลาสติกและของที่ทำด้วยพลาสติก) - พิกัด ๗๒ และ ๗๓ (เหล็กและเหล็กกล้า/ของทำด้วยเหล็กหรือเหล็กกล้า) - พิกัด ๘๔ และ ๘๕ (เครื่องปฏิกรณ์นิวเคลียร์ บอยเลอร์ เครื่องจักรฯ/เครื่องจักรไฟฟ้า เครื่องอุปกรณ์ไฟฟ้าฯ) - พิกัด ๘๗ (ยานบกนอกจากรถที่เดินบนรางรถไฟหรือรางรถรางฯ)

ลำดับ	องค์ความรู้
๒	สินค้าด้านการปกป้องสังคม <ul style="list-style-type: none"> - การกระทำความผิดเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา (IPR) - การกระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติด และสารตั้งต้น (Drugs & Precursor) - การกระทำความผิดตามอนุสัญญาว่าด้วยการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งชนิดพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าที่ใกล้สูญพันธุ์ (CITES) - การกระทำความผิดเกี่ยวกับอาวุธที่มีอำนาจทำลายล้างสูง (WMD)
๓	เทคนิคการปฏิบัติงานด้านผู้โดยสาร ณ ท่าอากาศยาน
๔	การบริหารความเสี่ยง
๕	กฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า
๖	สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร
๗	การควบคุมภายหลังการตรวจปล่อย (PCA & Review)

ตารางที่ ๔-๒ ตารางแสดงองค์ความรู้ที่สำคัญของกรมศุลกากร

ในส่วนของการสรรหาและคัดเลือกผู้เข้ารับการถ่ายทอดความรู้ ควรกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือก ดังนี้

๒.๒.๑.๑ เป็นข้าราชการ ไม่จำกัดตำแหน่ง ระดับสายการบังคับบัญชาไม่เกินระดับหัวหน้าฝ่าย

๒.๒.๑.๒ มีอายุระหว่าง ๒๘ – ๔๕ ปี

๒.๒.๑.๓ มีความตั้งใจอย่างเต็มที่ในการพัฒนาตนเองที่ต่อเนื่อง และมีความเต็มใจในการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรและผู้เข้าร่วมโครงการรุ่นต่อไป

๒.๒.๑.๔ มีความพร้อมในการเข้ารับการพัฒนาทั้งภายในและภายนอกเวลาราชการด้วยหลักสูตรการฝึกอบรมและสอบวัดผล เพื่อประเมินความเหมาะสมในการอยู่ในโครงการที่เข้มข้นเพื่อพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญ (Specialist) ในองค์ความรู้แต่ละด้าน

๒.๒.๑.๕ มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้แก่กรมศุลกากรในทุกเวลา และสถานที่ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตามที่กรมศุลกากรมอบหมาย ผ่านการใช้องค์ความรู้เฉพาะด้านที่ได้รับการพัฒนา

๒.๒.๒ การวางแผนสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ (Succession Planning)

การวางแผนการสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ หรือแผนการสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การค้นหาบุคคลภายในองค์กรที่เป็น “ดาวเด่น” (Talent) ที่สามารถสร้างผลงานที่เลิศตามที่องค์กรคาดหวัง เพื่อให้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ แทนที่ที่ตำแหน่งนั้น ๆ วางลง โดยทั่วไปองค์กรจะเตรียม “ดาวเด่น” จำนวนไม่น้อยกว่า ๓ คนไว้สำหรับรองรับหนึ่งตำแหน่ง โดยดาวเด่นดังกล่าวมีความเหมาะสมทั้งในด้านวิสัยทัศน์และคุณวุฒิรวมทั้งมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ ที่วางลงทันทีตามที่องค์กรกำหนด อย่างไรก็ตาม ในที่สุดองค์กรจะคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้เหลือเพียง ๑ คน ด้วยเกณฑ์การคัดเลือกขององค์กรเพื่อให้ผู้ที่พร้อมและเหมาะสมมากที่สุดเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ซึ่งถือเป็นการมอบหมายงานที่สำคัญของ

องค์การให้แก่ผู้ที่เหมาะสมในเวลาอันควร (Put the right person the right job at the right time) เพื่อให้งานในความรับผิดชอบของตำแหน่งดังกล่าวมีความต่อเนื่องโดยไม่เกิดการสะดุดไม่ว่ากรณีใด ๆ (กรมการจัดหางาน, ๒๕๕๙ : ๒๐)

ในอดีตการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งมักมุ่งไปที่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์การเท่านั้น ด้วยความเชื่อที่ว่าผู้บริหารที่มากด้วยความสามารถเพียงผู้เดียวก็จะนำพาองค์การให้เติบโตและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน แต่ด้วยสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจึงไม่สามารถจำกัดอยู่เพียงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จขององค์การมิได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียว หากแต่ยังต้องอาศัยความชำนาญและความเชี่ยวชาญที่หลากหลายของข้าราชการในแต่ละระดับเช่นกัน ดังนั้น แม้องค์การจะมีผู้ที่เปรียบเสมือนแม่ทัพที่มากด้วยความสามารถและมีวิสัยทัศน์ แต่หากขาดขุนพลที่เก่งกล้าและสามารถแปลงวิสัยทัศน์ดังกล่าวมาสู่การปฏิบัติแล้ว ผู้นำองค์การก็ไม่สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์ตั้งไว้เช่นกัน ระบบการสืบทอดตำแหน่งในปัจจุบันจึงครอบคลุมตำแหน่งอื่น ๆ ที่สำคัญและเป็นเสมือนหัวใจขององค์การด้วย ทั้งตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญทางเทคนิคด้านต่าง ๆ ในการสร้างผลสำเร็จของงาน (กรมการจัดหางาน, ๒๕๕๙ : ๒๒)

ในการจัดทำแผนการสร้างต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการหรือแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร มีขั้นตอน ดังนี้ (กรมการจัดหางาน, ๒๕๕๙ : ๒๕-๒๗)

ขั้นตอนที่ ๑ การเลือกตำแหน่งเป้าหมาย

การเลือกตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของการจัดทำ Succession Plan ทั้งนี้ อาจเลือกตำแหน่งที่มีการจัดการทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพไว้แล้วก็ได้

ตำแหน่ง

ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดเกณฑ์เพื่อหาผู้มีศักยภาพที่จะทำแทน

การกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ในตำแหน่งต่าง ๆ

ตำแหน่ง

ขั้นตอนที่ ๓ การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทน

เมื่อกำหนดเกณฑ์ที่จะคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) แล้วขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดวิธีการดำเนินการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) โดยเลือกวิธีการประเมินแบบทดสอบให้ตรงเกณฑ์ที่จะใช้อย่างน้อย ๒ วิธีการ จากนั้นนำค่าคะแนนจากการประเมินหรือแบบทดสอบมาพิจารณาคัดเลือกจัดลำดับผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งด้วยเครื่องมือในการคัดเลือกและจัดลำดับที่เหมาะสม

ผู้มีศักยภาพ

ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับ

แผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพเป็นแผนที่เกิดจากการวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของข้าราชการในการทำงานปัจจุบันกับศักยภาพของข้าราชการในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูง

สำหรับอนาคตข้างหน้า ดังนั้น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นการลดช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นระหว่างความสามารถของข้าราชการในปัจจุบันกับความสามารถที่คาดหวังให้มีสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น

เมื่อส่วนราชการได้มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร โดยระบุที่จะเป็นผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งจากลำดับที่ ๑ ถึงลำดับที่ ๓ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีโอกาสได้คัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมายแล้วขั้นต่อไปคือการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับกลุ่มคนผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเหล่านั้น

ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการ

พัฒนา

ผู้สอนแนะนำงาน (Career Coach) หรือบังคับบัญชาในระดับต้นหรือผู้ได้รับมอบหมายให้ดูแลข้าราชการผู้มีศักยภาพจะทดแทนตำแหน่งควรมีการติดตามการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ และประเมินผลการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการผู้นั้นเป็นระยะ ๆ โดยการพูดคุยถึงความสามารถที่ได้รับการพัฒนาและไม่ได้รับการพัฒนาและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างตรงไปตรงมาโดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาได้ทราบจุดแข็งจุดอ่อนของตนเองและเพื่อให้สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะสมรรถนะในการทำงานทั้งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถตามความเหมาะสมตลอดจนจัดแผนการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาต่อไป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลกำลังคนที่จะสูญเสียไปของกรมศุลกากร อันเป็นผลจากการเกษียณอายุราชการในแต่ละปีพบว่ากรมศุลกากรจะมีการสูญเสียข้าราชการในตำแหน่งสำคัญ ๆ ทั้งตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติการของกรมศุลกากร จะมีความเสี่ยงต่อการสูญหายขององค์ความรู้ และประสบการณ์ในงานศุลกากร กรมศุลกากรจึงต้องให้ความสำคัญในการวางแผนการสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Planning) เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการทดแทนตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร (Key Position) ทั้งตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการส่วน นายด่านศุลกากร ผู้อำนวยการสำนัก และตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงานวิชาการและหน่วยงานปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรมีกำลังคนคุณภาพสามารถบริหารและดำเนินการตามภารกิจและยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดประสบการณ์และองค์ความรู้ในงานศุลกากรที่มีอยู่ในตัวบุคลากรตำแหน่งสำคัญเหล่านั้นหายไปจากระบบ เนื่องจากไม่มีการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนให้บุคลากรรุ่นต่อ ๆ ไป ซึ่งกรมศุลกากรได้มีการดำเนินการโครงการระบบพัฒนาข้าราชการเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการของกรมศุลกากร (Succession Plan) โดยมีเป้าหมายเพื่อเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพเข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญ โดยในระยะแรกของปี ๒๕๕๙-๒๕๖๐ จะดำเนินการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ ที่อยู่ในหน่วยงานวิชาการก่อน และจะมีการดำเนินการสำหรับตำแหน่งสำคัญอื่น ๆ ในปีต่อ ๆ ไป โดยปัจจุบันมีการดำเนินการ ดังนี้

๒.๒.๒.๑ จัดทำฐานข้อมูลตำแหน่งเป้าหมายที่สำคัญของกรมศุลกากร ที่จะมีการสูญเสียจากการเกษียณอายุราชการในอีก ๕ ปีข้างหน้า ได้แก่ ตำแหน่งระดับอำนวยการสูง ระดับเชี่ยวชาญ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับชำนาญการ (หัวหน้าฝ่าย)

๒.๒.๒.๒ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) กรมศุลกากรได้มีคำสั่งที่ ๑๒๐/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๐ แต่งตั้งคณะกรรมการโครงการระบบพัฒนาข้าราชการเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการของกรมศุลกากร (Succession Plan) เพื่อดำเนินการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งเป้าหมาย โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. ศึกษา วิเคราะห์กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมข้อมูลประกอบการจัดทำระบบพัฒนาข้าราชการเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการของกรมศุลกากร (Succession Plan) ให้มีความสอดคล้องตามประกาศของสำนักงาน ก.พ. และหลักเกณฑ์ที่กรมศุลกากรกำหนด

๒. จัดทำแผนเสนอกรมศุลกากรพิจารณาเห็นชอบ และดำเนินโครงการระบบพัฒนาข้าราชการเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการของกรมศุลกากร (Succession Plan) ตามแผนงานที่กำหนด

๓. จัดทำขั้นตอน หลักเกณฑ์ และวิธีการในการคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมโครงการระบบพัฒนาข้าราชการเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการของกรมศุลกากร (Succession Plan) และเสนอมารับพิจารณา

๒.๒.๒.๓ กำหนดตำแหน่งเป้าหมายและหน่วยงานเป้าหมายนำร่องที่จะดำเนินการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๐ โดยในระยะแรกจะกำหนดตำแหน่งเป้าหมายเป็นตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ในหน่วยงานวิชาการ จำนวน ๖ หน่วยงาน รวม ๑๗ ตำแหน่ง เพื่อนำร่องจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งเป้าหมาย ดังนี้

๑. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านกฎหมายและระเบียบพิธีการศุลกากร (นิติกร)

๒. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านกฎหมาย (นิติกร)

๓. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านกฎหมายศุลกากร (นิติกร)

๔. ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบงานฐานข้อมูล

(นักวิชาการคอมพิวเตอร์)

๕. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านระบบโปรแกรมประยุกต์

(นักวิชาการคอมพิวเตอร์)

๖. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสาร (นักวิชาการคอมพิวเตอร์)

๗. ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ

(นักวิชาการคอมพิวเตอร์)

๘. ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า

(นักวิชาการศุลกากร)

๙. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบวิเคราะห์

สินค้า (นักวิทยาศาสตร์)

๑๐. ผู้เชี่ยวชาญด้านการวินิจฉัยพิกัตศุลกากร
(นักวิชาการศุลกากร)
๑๑. ผู้เชี่ยวชาญด้านโครงสร้างอัตราศุลกากร
(นักวิชาการศุลกากร)
๑๒. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพิกัตศุลกากรระหว่าง
ประเทศ (นักวิชาการศุลกากร)
๑๓. ผู้เชี่ยวชาญด้านมาตรฐานพิธีการศุลกากร
(นักวิชาการศุลกากร)
๑๔. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านราคาศุลกากร (นักวิชาการ
ศุลกากร)
๑๕. ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงิน การบัญชีและการคลัง
(นักวิชาการเงินและบัญชี)
๑๖. ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์การจัดเก็บภาษีอากร
(นักวิชาการศุลกากร)
๑๗. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านความร่วมมือทางศุลกากร
ระหว่างประเทศ (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน)

สิ่งกรมศุลกากรยังไม่ได้ดำเนินการและต้องรีบ

ดำเนินการ คือ

๑. กำหนดแนวทางการสรรหา/คัดเลือกผู้สืบทอด
ตำแหน่ง (Successor) โดยคณะกรรมการโครงการฯ ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับ
การคัดเลือกต้องเป็นข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ หรือประเภทอำนวยการระดับต้น
โดยไม่จำกัดระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และต้องมีคุณวุฒิการศึกษาตรงตามมาตรฐานกำหนด
ตำแหน่ง การกำหนดวิธีการสรรหาควรเลือกวิธีการประเมินแบบทดสอบให้ตรงเกณฑ์ที่จะใช้อย่างน้อย
๒ วิธีการ จากนั้นนำค่าคะแนนจากการประเมินหรือแบบทดสอบมาพิจารณาคัดเลือกจัดลำดับผู้มีศักยภาพ
ที่จะทดแทนตำแหน่งด้วยเครื่องมือในการคัดเลือกและจัดลำดับที่เหมาะสม

๒. กำหนดกรอบการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อสั่งสม
ประสบการณ์ในการทำงาน โดยกรมศุลกากรต้องดำเนินการกำหนดกรอบการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย
การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ (On the Job Training) การพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน
ทั้งภายในและต่างประเทศ ในหลักสูตรที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและการเสริมสร้าง
ศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมทั้งความรู้และทักษะด้าน
การบริหารจัดการ

๓. จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคล (Individual
Development Plan) เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติราชการ

๒.๒.๓ การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และ สอดคล้องกับภารกิจที่สำคัญ

จากปัญหาการจำกัดและลดอัตรากำลังภาครัฐ ในขณะที่กรมศุลกากร
มีภารกิจที่เพิ่มขึ้นตามยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล และความพัฒนาเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

การแก้ปัญหาของกรมศุลกากรนอกจากการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการถ่ายโอนภารกิจบางส่วนให้เอกชนทำแทนแล้ว กรมศุลกากรยังมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพด้วย ดังนั้น กรมศุลกากรจึงต้องกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจที่สำคัญ เพื่อเตรียมกำลังคนให้มีความพร้อมในด้านคุณภาพ รองรับบทบาทภารกิจของกรมศุลกากรในอนาคต โดยต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมถึงให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาในด้านคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบทัศน์และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการ และการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรของกรมศุลกากรมีความพร้อมทั้งในด้านความรู้ทักษะ ขวัญกำลังใจ มีความผูกพันต่อองค์กร มุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ในการผลักดันภารกิจขององค์กรให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และตอบสนองต่อภารกิจภาครัฐ

กรมศุลกากรได้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรเป็นประจำทุกปี โดยได้ดำเนินการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรของกรมศุลกากรให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิผลประสิทธิภาพ และคุ้มค่าต่อการใช้จ่ายงบประมาณ โดยยึดหลักการพัฒนาตามแนวคิดเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนกับการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร โดยเฉพาะการพัฒนาความรู้และทักษะในงานศุลกากร และสรรถนะในการบริหารจัดการ จะแบ่งเป็นระดับที่สอดคล้องกับระดับตำแหน่งของข้าราชการแต่ละกลุ่ม ได้แก่

๑. กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่
๒. กลุ่มข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน
๓. กลุ่มข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่าย
๔. กลุ่มข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการส่วน
๕. กลุ่มข้าราชการระดับผู้บริหาร

โดยดำเนินการควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรตามหลักสมรรถนะ (Competency-Based Development) ทั้งสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน (Core Competency) และความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการกรมศุลกากร (Functional Competency) การพัฒนาจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความพอเพียง เพื่อให้กรมศุลกากรมีบุคลากรที่เป็นทั้งคนเก่งและคนดี สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สอดรับกับบทบาทภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อผลักดันการปฏิบัติราชการให้บรรลุเป้าประสงค์ในการตอบสนองความต้องการของประชาชน

ทั้งนี้ แผนพัฒนาบุคลากรฯ ประกอบด้วยกลยุทธ์การพัฒนา ๒ ส่วน ได้แก่

๒.๒.๓.๑ การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยสถาบันวิทยาการศุลกากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร โดยดำเนินการในหลายรูปแบบ ได้แก่

๑. การจัดฝึกอบรมภายในองค์กร (In - House Training)

ในหลักสูตรแกนกลางที่มีลักษณะบูรณาการและเป็นความจำเป็นร่วมกันของหลายหน่วยงาน โดยใช้วิธีการฝึกอบรมที่หลากหลาย ทั้งการบรรยาย การสัมมนา การฝึกปฏิบัติ การศึกษาดูงาน สถานการณ์จำลอง การจัดทำรายงาน

๒. การจัดส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ทั้งภายในและต่างประเทศ ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ หรือหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนเสริมสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ

๓. การดำเนินการเกี่ยวกับทุนการศึกษา เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการของกรมศุลกากรมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ โดยวิธีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จากแหล่งทุนต่าง ๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ รวมทั้งกรมศุลกากรได้ดำเนินการวิเคราะห์บทบาทภารกิจ สถานภาพกำลังคนและความต้องการด้านองค์ความรู้เพื่อรองรับบทบาทภารกิจของกรมศุลกากรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อขอรับจัดสรรทุนรัฐบาล ก.พ. ในสาขาวิชาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติภารกิจของกรมฯ ในอนาคต

๒.๒.๓.๒ การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรด้วยการพัฒนานอกงาน และการพัฒนาด้วยตนเอง (Off the Job Training & Self Learning) ด้วยรูปแบบวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training) การมอบหมายงาน/โครงการ (Job/Project Assignment) การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) โดยได้กำหนดให้หน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการมีจำนวนวันที่ได้รับการพัฒนาต่อปี (Man-Day) ไม่น้อยกว่าปีละ ๗ วันทำการ โดยการพัฒนาให้หมายรวมถึงทั้งการเข้ารับการฝึกอบรมและรูปแบบวิธีการพัฒนาอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยหน่วยงาน และการศึกษาด้วยตนเอง

๒.๒.๔ การส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร

การปฏิบัติภารกิจของกรมศุลกากรให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้เฉพาะด้านงานศุลกากร ที่จำเป็นต้องอาศัยการถ่ายทอดการเรียนรู้ และการสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานเป็นระยะเวลานาน ประกอบกับนโยบายการจำกัดคนภาครัฐ ทำให้เกิดขาดช่วงของบุคลากรรุ่นใหม่เป็นระยะเวลานาน ในขณะที่บุคลากรรุ่นเก่าจะเกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมากอย่างต่อเนื่อง ทำให้กรมศุลกากรประสบปัญหาบุคลากรขาดความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านศุลกากร และกรมฯ อาจไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ได้ทันกับช่วงระยะเวลาที่เกิดการสูญเสียกำลังคน ดังนั้น กรมศุลกากรจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องรักษาองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรไม่ให้สูญหายไปพร้อมกับเกษียณอายุราชการ และส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ดังกล่าวสู่บุคลากรรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่มีความรู้และทักษะที่เพียงพอในการรับช่วงปฏิบัติงานทดแทนได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งกรมศุลกากรได้มีแนวทางการดำเนินการในเรื่องนี้ ดังนี้

๒.๒.๔.๑ ดำเนินการโครงการคลังสมองศุลกากร (Custom DNA) โดยคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และประสบการณ์ในองค์ความรู้เฉพาะด้าน

งานบุคลากรในแต่ละด้านเป็นที่ยอมรับ เช่น ด้านพิทักษ์อัตราบุคลากร กฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า ราคาบุคลากร กฎหมายและระเบียบบุคลากร พิธีการบุคลากร และสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร โดยเฉพาะบุคลากรใกล้จะเกษียณอายุราชการ ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับบุคลากรรุ่นหลัง เพื่อให้ความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้นอยู่กับกรมบุคลากรต่อไป โดยการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีกระจัดกระจายอยู่ในตัวของบุคลากรสู่การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในกรมบุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นมืออาชีพ โดยให้บุคลากรที่เป็น “คลังสมอง” เหล่านั้น ได้ประมวล รวบรวม จัดระเบียบ และถ่ายทอดความรู้ด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ ทั้งผ่านการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม การจัดทำเอกสาร สื่อ ตำรา เนื้อหาการฝึกอบรมในระบบ e – Learning เพื่อเผยแพร่สู่บุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งดำเนินการศึกษา วิจัยและพัฒนา (R&D) องค์ความรู้ด้านบุคลากร รวมทั้งสร้าง “คลังสมอง” รุ่นต่อไป เพื่อให้การปฏิบัติการกิจของกรมบุคลากรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ กรมบุคลากรได้ดำเนินการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในแต่ละด้าน เข้ามาเป็น Customs DNA รวม ๖ ด้าน ได้แก่ ด้านพิทักษ์อัตราบุคลากร กฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า ราคาบุคลากร กฎหมายและระเบียบบุคลากร พิธีการบุคลากร และสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร เพื่อร่วมกันดำเนินการได้ประมวล รวบรวม จัดระเบียบ และถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบของการจัดทำสื่อการเรียนรู้ผ่านระบบ e-Learning ซึ่งจะเริ่มจากองค์ความรู้ด้านพิทักษ์อัตราบุคลากรก่อน และจะขยายผลไปดำเนินการในองค์ความรู้ด้านอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้อย่างสะดวก โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่

๒.๒.๔.๒ ดำเนินโครงการสร้างวิทยากรมืออาชีพเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในกรมบุคลากร พัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ เป็นวิทยากรบรรยายในหลักสูตรฝึกอบรมที่กรมบุคลากรจัดขึ้นเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร นำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยดำเนินการพัฒนาทักษะในการเป็นวิทยากรและการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรกลุ่มนี้ เช่น ทักษะในการนำเสนอ การพูดในที่ชุมชน การวิจัย การจัดทำสื่อรูปแบบต่าง ๆ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รวมทั้งกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่วิทยากร เช่น

๑. การยกย่องชมเชยโอกาสต่าง ๆ การให้เกียรติบัตรชมเชย
๒. การยกย่องเชิดชูเกียรติวิทยากรที่มีผลงานดีเด่น
๓. การให้โอกาสและสนับสนุนในการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้โดยการไปศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ดูงานทั้งในและต่างประเทศ
๔. การลดภาระงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงานประจำตามปกติลง เพื่อให้มีเวลาในการรวบรวม ถ่ายทอดองค์ความรู้ และจัดทำเอกสาร สื่อการสอน

๒.๒.๔.๓ ส่งเสริมให้มีการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management) ซึ่งเป็นรูปแบบวิธีการที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาองค์กร โดยกรมบุคลากรได้ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยเฉพาะความรู้เทคนิคเฉพาะด้านงาน

บุคลากร ให้เป็นระบบ ไม่สูญหาย และสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก โดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัดระดับสำนัก สำนักงาน และกลุ่ม ดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรองค์กรสำหรับองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ จำนวนอย่างน้อยปีงบประมาณละ ๑ องค์ความรู้ โดยดำเนินการจัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน ดำเนินการรวบรวม วิเคราะห์ กลั่นกรอง และเผยแพร่องค์ความรู้ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เป้าหมาย ระยะเวลาที่ดำเนินการ รวมทั้งรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูล เอกสาร รวมทั้งสื่อต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้รับจากกระบวนการจัดการองค์ความรู้ หรือที่มีอยู่ ณ หน่วยงาน ให้บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถเข้าถึงได้โดยทั่วถึง

๒.๒.๔.๔ ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) โดยจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อดำเนินการจัดการองค์ความรู้ตามที่ได้มีการพิจารณากำหนดและคัดเลือกองค์ความรู้ที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึงการนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการจัดการองค์ความรู้มาเผยแพร่และใช้ประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถเรียนรู้และนำความรู้ดังกล่าวมาปรับใช้ในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยอาจปรับใช้แนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้

๒.๒.๔.๕ ประเมินผลการดำเนินการตามแผนการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินแผนการจัดการองค์ความรู้ว่า ได้มีการจัดการองค์ความรู้ที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือไม่ รวมทั้งได้มีการนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลหรือไม่ อันนำไปสู่นำไปสู่การปรับปรุงแผนฯ ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

๒.๒.๕ การพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management)

ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ เป็นเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ในการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกัน เพื่อสรรหา คัดเลือก นำไปใช้ และรักษาไว้ ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ “คนเก่ง (Talent)” ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรและสร้างสรรค์กลยุทธ์ และนวัตกรรมในการทำงานให้เป็นไปตามนโยบายยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ และทำให้องค์กรสามารถก้าวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยกลุ่มกำลังคนคุณภาพจะต้องเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น (Outstanding Performance) มีศักยภาพในการทำงานสูง (High Potential) สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้มีความสำคัญมากกับการปฏิบัติการกิจกรรมบุคลากร ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และมีบริบทการทำงานในระดับสากล มีการสร้างความร่วมมือกับองค์กรในประเทศและระหว่างประเทศ ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค อนุภูมิภาค เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ ขับเคลื่อน และยกระดับการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงานด้านบุคลากร ทั้งในด้านระเบียบปฏิบัติและพิธีการบุคลากร พิกัดอัตราบุคลากร ราคาบุคลากร กฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า การเสริมสร้างความโปร่งใส

และธรรมาภิบาล ตลอดจนความร่วมมือในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งล้วนต้องอาศัยความสามารถของกลุ่มคนเก่งในการขับเคลื่อนกรมศุลกากร ให้เป็นไปตามกรอบทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์ รวมทั้งกลุ่มที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญในการทดแทนตำแหน่งผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่กรมศุลกากรสูญเสียไปจากการเกษียณอายุราชการ เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติการกิจ กรมศุลกากรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการบริหารจัดการและพัฒนาคนกลุ่มกำลังคนคุณภาพดังกล่าวต่อเนื่อง ซึ่งในปัจจุบันกรมศุลกากรยังมีการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวค่อนข้างจำกัดและไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร โดยที่ผ่านมารกรมศุลกากรได้ดำเนินโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) อยู่ส่วนหนึ่งแล้วแต่ยังคงไม่เพียงพอในการรองรับความจำเป็นของกรมฯ ในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มดังกล่าว กรมศุลกากรจึงได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ของกรมศุลกากร ดังนี้

๒.๒.๕.๑ กรมศุลกากรได้มีการกำหนดแผนการดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นใหม่ ให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพให้เพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการดำเนินการที่เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรกลุ่มนี้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) เพื่อแก้ปัญหาการขาดองค์ความรู้เฉพาะด้านของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกรมศุลกากรอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งพัฒนาให้มีความพร้อมในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เชื่อมโยงกับการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการ (Career Path) และการวางแผนพัฒนาข้าราชการเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) โดยดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนของการสรรหาคัดเลือก (Selection) การบริหารงาน และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ

๒.๒.๕.๒ กำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และคุณสมบัติ ในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และบุคลากรที่มีทักษะ ความสามารถ ที่โดดเด่น (Talent) เพื่อเป็นผู้รับการถ่ายทอดความรู้

๒.๒.๕.๓ กำหนดแนวทางและรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและศักยภาพสมัยใหม่ที่จะจำเป็นในการทำงาน รวมทั้งสร้างให้เกิดองค์ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ด้านงานศุลกากร และองค์ความรู้เฉพาะด้านอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของกรมศุลกากร โดยมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

๑. จัดการฝึกอบรมเพื่อมุ่งเสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นของศุลกากรยุคใหม่ในศตวรรษที่ ๒๑ (Essential Skills for 21st Century Customs) รวมทั้งทักษะในการแสวงหาความรู้ การบริหารจัดการสมัยใหม่ สมรรถนะผู้นำ (Leadership) ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)

๒. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อเติมเต็มช่องว่างและพัฒนาเพิ่มเติมจุดแข็ง โดยองค์ความรู้บางด้าน เช่น ด้านพิกัดอัตราศุลกากร และด้านการตรวจปล่อยสินค้า อาจต้องแยกเป็นด้านย่อย ๆ เช่น ด้านสินค้าเหล็ก สินค้าเกษตร รถยนต์ เป็นต้น เพื่อพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

๓. ส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรมและรับการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ด้านงานบุคลากรเฉพาะด้าน โดยรับการถ่ายทอดจากผู้ถ่ายทอดความรู้

๔. ส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น เช่น ภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

๕. ส่งเสริมให้มีโอกาสในการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ โดยการไปศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ดูงานทั้งในและต่างประเทศ

๖. ส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาในระหว่างการปฏิบัติงาน ด้วยรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสอนงาน (Coaching) การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

๗. ส่งเสริมให้ได้เปิดโอกาสให้รับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by Doing) มอบหมายงานที่ท้าทาย เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของกรมบุคลากร โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน

๒.๒.๕.๔ กำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่ได้รับ การคัดเลือกเข้าสู่ระบบ เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย ในภารกิจที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจะเป็นการพัฒนาศักยภาพของตนเองผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงไปพร้อมกัน รวมทั้งยังเป็นการขยายผลของการดำเนินการและเพิ่มจำนวนกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีเพิ่มมากขึ้น

๒.๒.๕.๕ กำหนดแนวทางการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสู่ระบบ เพื่อรักษา (Retention) บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อให้บุคลากรกลุ่มนี้ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ และมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองในทิศทางที่สอดคล้องกับความจำเป็นตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งควรดำเนินการ ดังนี้

๑. การให้โอกาสและสนับสนุนในการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้โดยการไปศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ดูงานทั้งในและต่างประเทศ

๒. การพิจารณาในเรื่องของความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path)

วิธีการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่บุคลากรของกรมบุคลากร

เนื่องจากภารกิจของกรมบุคลากรที่เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการจัดเก็บรายได้ให้แก่รัฐ และมีหน้าที่ในการสืบสวน ป้องกัน และปราบปรามการกระทำผิดเกี่ยวกับการลักลอบนำเข้า-ส่งออกสินค้า ซึ่งในการปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่จะเกิดภาพลักษณ์ในทางลบที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ขึ้นได้ อีกทั้งเจ้าหน้าที่ของกรมบุคลากรบางส่วนอาจมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนไปจากกรอบคุณธรรม จริยธรรม ส่งผลเสียหายต่อภาพลักษณ์ขององค์กร และส่งผลกระทบต่อภารกิจภาครัฐ ทำให้ประเทศได้รับเสียหาย ดังนั้น การดำเนินการส่งเสริมและปลูกฝังจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่บุคลากรทุกระดับ จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจุบันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐเป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในทุกด้าน รัฐบาลจึงมีนโยบายที่ให้ความสำคัญ

กับการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยประกาศเป็นวาระแห่งชาติ และมีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ว่า “สังคมไทยมีวินัย โปร่งใส ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และร่วมป้องกันและปราบปรามการทุจริต เป็นที่ยอมรับในสากล” และมีการจัดตั้งศูนย์อำนวยการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (ศอตช.) เพื่อบูรณาการการดำเนินการให้เกิดผลเป็นรูปธรรมตามกรอบของยุทธศาสตร์ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ โดยมีเป้าหมายภาพรวมในการลดปัญหาการทุจริตในสังคมไทย ส่งผลให้ประเทศไทยมีภาพลักษณ์คอร์รัปชันดีขึ้น

นอกจากนี้กระทรวงการคลังได้มีนโยบายส่งเสริมและพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็น “กระทรวงการคลัง คุณธรรม โปร่งใส ไร้ทุจริต” โดยได้มีการลงนามในบันทึกข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือในการป้องกันและปราบปรามปัญหาการทุจริตระหว่างกระทรวงการคลังกับสำนักงาน ป.ป.ช. สำนักงาน ป.ป.ท. และองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย) เมื่อวันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๕๙ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือในการป้องกันและต่อต้านการทุจริตตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและนโยบายรัฐบาล พร้อมทั้งได้มีคำสั่งกระทรวงการคลังที่ ๑๒๗๒/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๙ แต่งตั้งคณะกรรมการร่วมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต กระทรวงการคลัง และคำสั่งกระทรวงการคลังที่ ๒๔/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๖๐ แต่งตั้งคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของกระทรวงการคลัง มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแล ติดตาม และพิจารณากลับกรองเรื่องร้องเรียนการทุจริตต่อหน้าที่ ประพฤติมิชอบ หรือกระทำการให้เกิดความเสียหายแก่ราชการและเสนอความเห็นต่อปลัดกระทรวงการคลังและ/หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเพื่อพิจารณาสั่งการให้ดำเนินการทางวินัย ความรับผิดชอบทางแพ่ง และความรับผิดชอบทางอาญา ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรในสังกัดมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน โดยในการนี้ กระทรวงการคลังได้มอบหมายให้กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานนำร่อง “ศุลกากรคุณธรรม” ซึ่งจะมีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่กำกับ ติดตามและตรวจสอบการทุจริตต่อหน้าที่และประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากรเป็นการเฉพาะอีกทางหนึ่งด้วย โดยกรมศุลกากรมีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมให้มีการเสริมสร้างมาตรฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรมแก่เจ้าหน้าที่ มีการดำเนินการเพื่อพัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน รวมถึงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร โดยได้จัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ นี้จะช่วยให้กรมศุลกากรเป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจ รวมถึงสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้ประกอบการทั้งในประเทศ ต่างประเทศ และประชาชนทั่วไป อันจะส่งผลให้คะแนนดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชัน (Corruption Perception Index : CPI) ของประเทศไทยดีขึ้นตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ที่ได้กำหนดไว้ โดยแผนฯ ดังกล่าวได้กำหนดแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตฯ ภายใต้แนวคิด “องค์กรศุลกากรคุณธรรม : โปร่งใส ไร้ทุจริต”

ที่ผ่านมากรมศุลกากรได้มีโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ของบุคลากรกรมศุลกากรหลายโครงการ ตัวอย่างเช่น

๑. โครงการศุลกากรคุณธรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ศุลกากรทุกคนในทุกระดับ เสริมสร้างทัศนคติให้ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

โปร่งใส รักษาวินัยและความถูกต้อง ยกระดับการยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและภาคประชาสังคม และเพื่อปฏิรูปกรมศุลกากรให้เป็นหน่วยงานที่มีธรรมาภิบาล ซึ่งการดำเนินการเป็นไปตามแนวทางการสร้างองค์กรคุณธรรมของ ศ. นพ. เกษม วัฒนชัย องคมนตรี

๒. โครงการคิดดี ทำดี ศุลกากรทำได้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรมีการประเมินตนเอง (Integrity Self-Assessment) เป็นระยะ มีการตรวจสอบและประเมินด้านสมรรถภาพและการบริการที่เหมาะสม เพื่อช่วยเสริมสร้างมาตรฐานด้านการปฏิบัติหน้าที่ที่ดี และเป็นศุลกากรมืออาชีพ

๓. โครงการคนดีศรีศุลกากร มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ โดยการยกย่องเชิดชูและมอบรางวัลให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจ และดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดมั่นในกฎ ระเบียบ มีความพากเพียรในการทำงาน อุทิศตนและเวลาให้แก่ราชการ

๔. โครงการกรอบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของข้าราชการกรมศุลกากร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการประกาศกรอบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการที่ชัดเจน และมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการแต่งตั้ง โยกย้าย และเลื่อนระดับที่สูงขึ้นของข้าราชการอย่างชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม รวมทั้งเพื่อให้กรมศุลกากรสามารถเตรียมและพัฒนากำลังคนผู้มีศักยภาพให้พร้อมทดแทนตำแหน่งเป้าหมายที่สำคัญได้ทันเวลา

๕. โครงการให้ความรู้และเผยแพร่การดำเนินการทางวินัยและความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรทุกคนรับทราบพฤติกรรมและการกระทำอันเป็นความผิดวินัย และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ และเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติจิตสำนึก และพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ศุลกากรให้เป็นผู้มีวินัย หลีกเลียงพฤติกรรมและการกระทำผิดวินัย และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่

๖. โครงการเรียนรู้ประมวลจริยธรรมด้วยตนเอง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติตามถูกต้องตามประมวลจริยธรรมและวินัยข้าราชการพลเรือนอย่างสม่ำเสมอ

๗. โครงการปลูกจิตสำนึกด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่อการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างและปลูกจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรทุกคนปฏิบัติหน้าที่ราชการและปฏิบัติตามหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาข้าราชการ มีเจตคติและค่านิยมที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร ในการดำรงตนและประพฤติตนอย่างถูกต้อง เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติราชการของกรมศุลกากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของภาครัฐ

นอกจากนี้กรมศุลกากรกรมศุลกากรได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินการจัดฝึกอบรมสัมมนา เพื่อพัฒนาและส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติตนตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และดำเนินชีวิตตามหลักความพอเพียงตามแนวพระราชดำริ โดยมีการกำหนดโครงการส่งเสริม จริยธรรม ธรรมาภิบาล และป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบในภาครัฐ ลงในแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรประจำปีอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และความพอเพียง เช่น

๑. หลักสูตรศุลกากรยุคใหม่ โปร่งใส ไร้คอร์รัปชัน

๒. หลักสูตรเสริมสร้างความรู้แก่ภาคประชาชนในการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ
ในภาครัฐ

๓. หลักสูตรพัฒนาและเสริมสร้างวินัยผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บังคับบัญชา (วินัยสัญญา)

๔. หลักสูตรการบรรยายธรรม

๕. หลักสูตรเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

จากการศึกษาพบว่า ที่ผ่านมารกรมศุลกากรได้ดำเนินการด้านการพัฒนาคุณธรรม
จริยธรรม ให้แก่บุคลากรกรมศุลกากรหลายช่องทาง มีทั้งการจัดโครงการด้านการพัฒนาคุณธรรม
จริยธรรม การอบรมสัมมนา การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ประพฤติดี แต่ผลที่ได้รับยังไม่เป็นที่น่าพอใจ
กรมศุลกากรยังคงมีภาพลักษณ์ที่ไม่ดีนักในสายตาบุคคลภายนอก ผู้วิจัยจึงใช้กรอบแนวคิดในการส่งเสริม
คุณธรรมจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ (ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง) มาใช้ในการกำหนด
วิธีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ดังนี้

**กรอบแนวคิดในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ เปรียบเทียบกับการ
ดำเนินการของกรมศุลกากร**

๑. หน่วยงานรัฐจะต้องมีมาตรฐานทางจริยธรรมที่ชัดเจน ซึ่งสะท้อนกรอบของกฎหมาย
เป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนต้องปฏิบัติตาม

กรมศุลกากรได้มีการจัดทำคู่มือจรรยาข้าราชการกรมศุลกากร ในปี พ.ศ.๒๕๕๓ มี
การประกาศแนวทางปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน กรณีการให้หรือรับของขวัญ
หรือประโยชน์อื่นใด ในปี พ.ศ.๒๕๕๙ โดยได้มีการแจ้งเวียนให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรทุกคนรับทราบและ
ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

๒. ควรมีกลไกในการให้คำแนะนำปรึกษา เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติตาม
มาตรฐานจริยธรรมได้อย่างถูกต้อง

กรมศุลกากร ได้มีการจัดตั้งกลุ่มงานคุ้มครองและส่งเสริมจริยธรรม มีหน้าที่รับ
เรื่องราวร้องเรียนต่าง ๆ ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการ และเจ้าหน้าที่ศุลกากร เพื่อให้
การปฏิบัติงานเป็นไปโดยถูกต้องตามระเบียบ

๓. เจ้าหน้าที่รัฐควรจะมีสิทธิและหน้าที่ของตนในการเปิดเผยการกระทำความผิด
รวมทั้งการได้รับการปกป้องคุ้มครองจากการเปิดเผยการกระทำความผิด

กรมศุลกากรยังไม่มีกระบวนการที่ชัดเจน ในการแจ้งให้เจ้าหน้าที่รัฐถึงสิทธิและหน้าที่
ของตนในการเปิดเผยการกระทำความผิด รวมทั้งการได้รับการปกป้องคุ้มครองจากการเปิดเผย
การกระทำความผิด

๔. ควรมีแนวทางปฏิบัติทางจริยธรรมที่ชัดเจนให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ และมีกระบวนการ
ตัดสินใจที่ชัดเจน โปร่งใสเปิดเผย ในการติดต่อกับเอกชน

กรมศุลกากรได้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ซึ่งกำหนด
แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้ทราบว่าอะไรคือสิ่งที่ไม่ควรประพฤติปฏิบัติเนื่องจากเป็น
การละเมิดผลประโยชน์ของรัฐ และกรมศุลกากรได้มีคำสั่งประกาศใช้ประมวลระเบียบปฏิบัติราชการ
โดยกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติราชการในทุกกระบวนการงานศุลกากร ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
รับทราบกระบวนการตัดสินใจที่ชัดเจน โปร่งใส เปิดเผย ในการติดต่อกับเอกชน

๕. ผู้บริหารต้องมีนโยบาย และแสดงออกให้เห็นชัดเจนถึงพฤติกรรมจริยธรรม ควรส่งเสริม โดยการให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสม เพื่อให้มีการประพฤติอย่างมีจริยธรรมเป็นประจำ และสร้างสิ่งแวดล้อม ที่นำไปสู่หน่วยงานที่มีมาตรฐานสูงทางจริยธรรม

๖. การบริหารทรัพยากรบุคคลควรมุ่งส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมจริยธรรม

การบริหารทรัพยากรบุคคล ยึดตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด พยายาม สร้างความเป็นธรรม โปร่งใส ในการบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย และการประเมินเงินเดือน แต่เดิมกรมศุลกากร มีระบบอุปถัมภ์และการแทรกแซงทางการเมืองค่อนข้างสูง ทำให้ภาพลักษณ์ในการบริหารทรัพยากร บุคคลในอดีตไม่ดีนัก แม้ปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงได้มีนโยบายที่ชัดเจน ในการสร้างความเป็นธรรม โปร่งใส ในการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านลบ ให้หมดไปได้

๗. การปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปตามกฎระเบียบที่ถูกต้อง มีความรับผิดชอบ และพร้อม รับผิดชอบ

กรมศุลกากรได้มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ หากไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ผู้ปฏิบัติรวมทั้งผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบตามลำดับชั้น และกรมศุลกากรมีกระบวนการ ลงโทษทางบริหารแก่ผู้ปฏิบัติที่กระทำส่อไปในทางทุจริต เช่นการย้ายมาประจำส่วนกลางภายใน ๒๔ ชั่วโมง เป็นต้น แต่อย่างไรก็ดียังมีการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจริยธรรมเกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ สาเหตุเกิด จากกระบวนการปฏิบัติงานยังกำหนดให้เจ้าหน้าที่สามารถใช้ดุลพินิจ ตัดสินใจเพียงลำพัง และสามารถหาผลประโยชน์ที่มีขอบได้โดยง่าย

๘. มีกระบวนการสืบสวน สอบสวน ลงโทษอย่างเหมาะสม เป็นอิสระ และรวดเร็ว

กรมศุลกากรมีกระบวนการสืบสวน สอบสวน และลงโทษอย่างเหมาะสม เป็นอิสระ แต่ยังไม่สามารถกระทำให้เกิดผลได้โดยรวดเร็ว

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

ในการศึกษาวิจัยพบว่า กรมศุลกากร เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้าและส่งออก การป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีภารกิจที่จะต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายรัฐบาล เพื่อสร้างความมั่นคงของชาติ ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน อำนวยความสะดวกทางการค้า และปกป้องสังคม

ภารกิจดังกล่าวจะบรรลุตามเป้าหมายได้ กรมศุลกากรจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า กอองบริหารและพัฒนาบุคลากรกรมศุลกากรมีจุดแข็งในหลายด้าน แต่ก็มีจุดอ่อนในหลายด้านเช่นกัน รวมทั้งมีโอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย

1. ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร

สำหรับการบริหารและพัฒนาบุคลากรกรมศุลกากรมีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ คือ

- 1.1 บุคลากรขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานศุลกากร
- 1.2 ปัญหาด้านโครงสร้างอายุและการสูญเสียบุคลากรจากการเกษียณอายุราชการจำนวนมาก
- 1.3 รัฐบาลมีนโยบายจำกัด และลดอัตรากำลังภาครัฐ
- 1.4 ปัญหาด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นระบบ
- 1.๕ ปัญหาด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพ
- 1.6 ปัญหาภาพลักษณ์ในด้านคุณธรรม จริยธรรม

๒. แนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร

จากการทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการหาแนวทางพัฒนาบุคลากร ซึ่งจากกรอบแนวคิดดังกล่าวประกอบกับผลการวิเคราะห์ SWOT ผู้วิจัยได้พิจารณาหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรกรมศุลกากร ดังนี้

2.1 กระบวนการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรจะต้องเริ่มเข้มงวดตั้งแต่ก่อนการเข้าร่วมงาน โดยกรมศุลกากรจะต้องวางแผนในการสรรหาบุคลากรโดยเฉพาะในกลุ่มนักวิชาการ ต้องมีกระบวนการในการสรรหาบุคคลที่มากกว่าการสอบแข่งขันด้านความรู้ และการสอบ

สัมภาษณ์ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ตรงกับความต้องการ และมีลักษณะนิสัยเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่างเช่น จัดให้ผู้ผ่านการทดสอบความรู้เข้ากลุ่มการสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาผู้มีทัศนคติของข้าราชการที่ดี มีภาวะผู้นำ มีความรับผิดชอบ และมีจิตบริการ เป็นต้น

2.๒ กรมศุลกากรควรต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ให้ทุกหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรในสังกัดร่วมกับหน่วยงานฝ่ายบุคคล เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงาน เช่น การเรียนรู้จากการทำงาน (On The Job Training) การสอนงาน (Coaching) เป็นต้น โดยกรมศุลกากรจะต้องกำหนดขั้นตอนการเรียนรู้ การมอบหมายงาน การสอนงานที่ชัดเจน กำหนดให้ผู้บริหารทุกระดับ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ต้องพัฒนาบุคลากร โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

2.๓ กรมศุลกากรจำเป็นต้องสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานศุลกากรโดยเร่งด่วน โดยเฉพาะงานสำคัญที่ค่อนข้างยาก ซับซ้อน และส่งผลต่อเป้าหมายการจัดเก็บภาษี การอำนวยความสะดวกทางการค้า และการป้องกันสังคม ซึ่งกรมศุลกากรได้เคยมีแผนที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้แต่ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินการ

2.4 กรมศุลกากรควรดำเนินการโครงการระบบพัฒนาข้าราชการเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการของกรมศุลกากร (Succession Plan) ให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมโดยเร็ว เพื่อเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพเข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญ แก้ปัญหาการสูญเสียอัตรากำลังจำนวนจากการเกษียณอายุราชการ และการเกษียณอายุราชการของผู้ครองตำแหน่งที่สำคัญ

2.๕ การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และสอดคล้องกับภารกิจที่สำคัญเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อแก้ปัญหาจากนโยบายการจำกัดและลดอัตรากำลังภาครัฐ แม้การกำหนดแผนดังกล่าวกรมศุลกากรจะมีการดำเนินการอยู่แล้วเป็นประจำทุกปี แต่ควรวิเคราะห์ปรับปรุงให้สอดคล้องกับภารกิจที่สำคัญด้วย

2.๖ กรมศุลกากรต้องส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร เพื่อรักษาองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรไม่ให้สูญหายไปพร้อมกับการเกษียณอายุราชการ และส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ดังกล่าวสู่บุคลากรรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่มีความรู้และทักษะที่เพียงพอในการรับช่วงปฏิบัติงานทดแทนได้อย่างต่อเนื่อง

2.๗ กรมศุลกากรควรพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในตำแหน่งที่สำคัญ อันจะส่งผลให้กรมศุลกากรมีบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีความพร้อมที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูง

๓. วิธีการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่บุคลากรของกรมศุลกากร

ผู้วิจัยได้ศึกษาพบว่ากรมศุลกากรได้ดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมให้แก่บุคลากรในหลายด้าน เช่นการฝึกอบรมปลูกสร้างความรู้สึกระหว่างจิต การให้ความรู้เกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามทุจริตคอร์รัปชั่น แนวทางการดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย การลงโทษ การจัดให้มีการปฏิบัติธรรม รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลและยกย่องคนดีแล้วก็ตาม แต่กรมศุลกากรก็ยังประสบปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรม และภาพลักษณ์ในเชิงลบยังไม่หมดไป

จากการทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการหาแนวทางการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ ซึ่งจากกรอบแนวคิดดังกล่าวประกอบกับผลการวิเคราะห์ SWOT สามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมให้แก่บุคลากรของกรมศุลกากร ดังนี้

3.๑ กรมศุลกากรมีการกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมที่ชัดเจน ซึ่งสะท้อนกรอบของกฎหมาย เป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนต้องปฏิบัติตามเรียบร้อยแล้ว

3.๒ กรมศุลกากรมีกลุ่มงานคุ้มครองและส่งเสริมจริยธรรม เป็นกลไกในการให้คำแนะนำปรึกษา เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมได้อย่างถูกต้องแล้ว

๓.3 กรมศุลกากรยังไม่มีกระบวนการที่ชัดเจน ในการแจ้งให้เจ้าหน้าที่รัฐถึงสิทธิและหน้าที่ของตนในการเปิดเผยการกระทำความผิด รวมทั้งการได้รับการปกป้องคุ้มครองจากการเปิดเผยการกระทำความผิด

4.๔ กรมศุลกากรมีแนวทางปฏิบัติทางจริยธรรมที่ชัดเจนให้แก่เจ้าหน้าที่ เช่น คู่มือการปฏิบัติเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ประมวลระเบียบปฏิบัติราชการ ซึ่งมีกระบวนการตัดสินใจที่ชัดเจน โปร่งใส เปิดเผยในการติดต่อกับเอกชนแล้ว

4.๕ ผู้บริหารต้องมีนโยบาย และแสดงออกให้เห็นชัดเจนถึงพฤติกรรมจริยธรรม ควรส่งเสริมโดยการให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสม เพื่อให้มีการประพฤติอย่างมีจริยธรรมเป็นประจำ และสร้างสิ่งแวดล้อมที่นำไปสู่หน่วยงานที่มีมาตรฐานสูงทางจริยธรรม

4.๖ การบริหารทรัพยากรบุคคลควรยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส มุ่งส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมจริยธรรม ขจัดระบบอุปถัมภ์และการแทรกแซงจากภายนอกให้หมดไป

4.๗ มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ หากไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ผู้ปฏิบัติรวมทั้งผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบตามลำดับชั้น และมีกระบวนการลงโทษทางบริหารแก่ผู้ปฏิบัติที่กระทำส่อไปในทางทุจริต เช่นการย้ายมาประจำส่วนกลางภายใน ๒๔ ชั่วโมง เป็นต้น

4.๘ ต้องมีกระบวนการสืบสวน สอบสวน ลงโทษอย่างเหมาะสม เป็นอิสระ และรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรถือเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง ที่จะทำให้การปฏิบัติภารกิจ บรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรนอกจากแนวทางที่ได้จากการวิจัยแล้ว ควรต้องมีการดำเนินการดังต่อไปนี้ควบคู่ไปด้วย

๑. ควรนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเต็มรูปแบบ เช่น การจัดเก็บ ข้อมูลบุคลากร การตรวจสอบข้อมูล การจัดทำข้อมูลด้านสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ การจัดทำข้อมูล การประเมินผลงาน งานด้านคลังข้อสอบ เป็นต้น

๒. ต้องมีฐานข้อมูลด้านบุคลากรที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย และต้องมีการวิเคราะห์ ข้อมูลอย่างละเอียดในทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำโครงสร้างอัตรากำลัง การแต่งตั้ง โอนย้าย การอบรม สัมมนา

๓. การพัฒนาให้ความรู้แก่บุคลากรที่เป็นข้าราชการรุ่นใหม่ ไม่ควรเน้นการอบรม เนื่องจากเด็กรุ่นใหม่ไม่นิยมฟังการอบรมที่ยาวนาน ควรเน้นการสอนงาน (Coaching) การเรียนรู้จาก การทำงาน (On The Job Training) การเรียนรู้ด้วยตัวเอง(Self-Learning) การเรียนรู้ผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

๔. ควรสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และเป็นการส่งเสริม การสร้างนวัตกรรม

๕. การสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ปัจจัยสำคัญ คือ ผู้บริหาร ทุกระดับจะต้องแสดงออกอย่างชัดเจนว่ายึดมั่นในหลักคุณธรรม เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องดำเนินการอย่างจริงจังทั่วทั้งองค์กร และดำเนินการอย่างต่อเนื่องยาวนาน

๖. ในการพัฒนาจริยธรรม หน่วยงานควรวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านจริยธรรมที่เกิดจาก กระบวนการทำงาน และพัฒนาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่มีความเสี่ยงเพื่อลดหรือกำจัด ความเสี่ยงที่มีอยู่

บรรณานุกรม

หนังสือ

- ชาญ สวัสดิ์สาตี. คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ เทคนิคการฝึกอบรม และการจัดสถานที่ประชุม/ฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด นำกัการพิมพ์, ๒๕๕๒.
- ชูชัย สมितिไกร. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- ณัฐพันธ์ เขจรันท์. “การจัดการทรัพยากรมนุษย์”. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น. หน้า ๑๕-๑๖. (๒๕๔๙). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร. ๒๕๔๕.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิ และสุวรรณ ชนะสงคราม. คู่มือ : การพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมข้าราชการพลเรือนสำหรับคณะกรรมการจริยธรรม. กรุงเทพฯ : กลุ่มโรงพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการ สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๔.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. วิชาชีพนิยมของระบบราชการฯ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๖.
- ธัญญา ผลอนันต์. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัทอินโนกราฟิกส์ จำกัด, ๒๕๕๖.
- บดีนทร์ วิจารณ์, นท. ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์การ (Organization Improvement Toolkits ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๑.
- พนัส หันนาคินทร์. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิฆเนศ, ๒๕๔๒.
- พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๗.
- พิชิต เทพวรรณ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๔.
- วรรัตน์ เขียวโพธิ์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, ๒๕๕๑.
- วีระ อรัญญมงคล. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT). กรุงเทพฯ : องค์การค่าของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและ สวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา, ๒๕๕๒.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพฯ : บริษัท จุดทองจำกัด, ๒๕๔๘.
- สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒.
- สุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร. การส่งเสริมจริยธรรมตามแนวทางสากล. ใน HR VARIETY. (๑๗-๒๒) กรุงเทพฯ : บริษัท แอร์บอร์น พรินต์ จำกัด, ๒๕๕๗.
- สุนันทา เลานันท์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด ณะการพิมพ์, ๒๕๔๖.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ. นนทบุรี : บริษัท อักษรชัย ครีเอทีฟ จำกัด, ๒๕๕๖.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. นโยบาย ยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เทพเพ็ญวานิสย์, ๒๕๕๗.

วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

กฤติยา จินตเศรณี. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ของมหาวิทยาลัยบูรพา”. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๗.

กรสรศักดิ์ เอนกศักยพงศ์. “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, วิชาเอกการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ๒๕๕๗.

ชัตติยา ทองทา. “ความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน”. รายงานการวิจัย, ๒๕๕๓.

จุฑามาส แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา. “แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี”. รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี, ๒๕๕๑.

ฉลาด อยู่ยี่น. “ทัศนคติต่อประสิทธิผลของโครงการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ของกรมศุลกากรตามยุทธศาสตร์ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๑ – พ.ศ. ๒๕๕๕)”. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยปทุมธานี, ๒๕๕๔.

เต็มใจ เต็กศิริ. “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดยโสธร”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๔.

ปิยาพร ห่องแสง. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร”. ปริญญานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๕.

พรปวีร์ เชื้อมเจริญพรกุล. “ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลบางทราย อำเภอมะเอนก จังหวัดชลบุรี”. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๔.

พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา. “แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม”. รายงานการวิจัย, สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม, ๒๕๕๗.

รุ่งนภา ศิริภาณุรักษ์. “การพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้”. เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล, หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ ๒, รัฐสภา ๒๕๕๐.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

กรมการจัดหางาน. แผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan), ๒๕๕๙.

คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ “ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๐)”. สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, ๒๕๕๗.

จิตติมา อัครนิธิพงศ์. “วิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)”. เอกสารประกอบการสอน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ประจำปีการศึกษา. ๒๕๕๖.

จิตติมา อัครนิธิพงศ์. “วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)”. เอกสารประกอบการสอน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ประจำปีการศึกษา. ๒๕๕๖.

เชษฐชัย วาทีสาธกกิจ. โครงการสมาชิกสถาบันทรัพยากรมนุษย์. เอกสารทางวิชาการ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๘.

พจนา วรรณเสวี. “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก”. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๖.

วิมล คำนวน. “ความต้องการกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการศาลยุติธรรมในหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา ภาค ๒”. ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๙.

สุธิรา สุขธิรเดช, รอ. หญิง. “ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการ สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก”. ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๔.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นายชัยฤทธิ์ แพทย์สมาน	
วัน เดือน ปีเกิด	๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๔	
การศึกษา	๑. นิติศาสตร์บัณฑิต จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ๒. เนติบัณฑิตไทย จากสำนักอบรมกฎหมายแห่งเนติบัณฑิตยสภา ๓. การจัดการภาครัฐและเอกชนมหาบัณฑิต (MPPM) จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)	
ประวัติการทำงาน โดยย่อ	๑. พ.ศ. ๒๕๕๖ - พ.ศ. ๒๕๕๗	ดำรงตำแหน่งนายด้านศุลกากรแม่ฮ่องสอน
	๒. พ.ศ. ๒๕๕๗	ดำรงตำแหน่งนายด้านศุลกากรนครพนม
	๓. พ.ศ. ๒๕๕๗ - พ.ศ. ๒๕๕๙	ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร
	๔. พ.ศ. ๒๕๕๙ - พ.ศ. ๒๕๖๐	ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบอากร กรมศุลกากร	

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร

ผู้วิจัย นายชัยฤทธิ แพทย์สมาน

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 59

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจในภาพรวมว่าจะต้องเร่งรัดการลงทุนเพื่อ (1) ขับเคลื่อนอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ในขณะที่การขยายตัวของภาคการส่งออกและฐานรายได้ของประชาชนในระบบเศรษฐกิจยังมีแนวโน้มจะมีข้อจำกัดจากการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก (2) พัฒนาพื้นที่เป็นฐานการขยายตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เป็นอุตสาหกรรมและบริการในยุคที่สาม ซึ่งมีเป้าหมายที่จะให้เป็นปัจจัยขับเคลื่อนเศรษฐกิจในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 (3) พัฒนาพื้นที่ฐานการผลิตให้กับอุตสาหกรรมและบริการในยุคที่สองโดยการเพิ่มให้คนไทยมีสัดส่วนความเป็นเจ้าของมากขึ้น (4) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งเชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจในประเทศ และต่างประเทศ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพของระบบเศรษฐกิจในภาพรวม และ (5) กระจายความเจริญเติบโตและโอกาสทางเศรษฐกิจไปยังภูมิภาคเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้วางเป้าหมายอนาคตประเทศ ปี พ.ศ. 2579 โดยร่วมกันขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวไปสู่การเป็นประเทศที่เศรษฐกิจและสังคมมีการพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืน ระบบเศรษฐกิจมีความเป็นชาติการค้าบนฐานการขยายตัวของการค้าส่ง ค้าปลีก และเศรษฐกิจดิจิทัลที่เข้มข้นขึ้น มีการเติบโตอย่างมีคุณภาพ กระจายฐานการผลิตและบริการไปยังพื้นที่ต่าง ๆ อย่างทั่วถึง มีเสถียรภาพ แข่งขันบนฐานการพัฒนานวัตกรรม และมีฐานการผลิต บริการ และการลงทุนที่เชื่อมโยงในอาเซียน เพื่อให้ประเทศไทยเข้าสู่การมีรายได้สูงภายในปี พ.ศ. 2579 และเข้าสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว

จากเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีข้างต้น เห็นได้ว่าการจะก้าวสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มี

คุณภาพ มีการให้บริการที่รวดเร็ว เป็นธรรม มีทักษะความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ เพื่อลดต้นทุน และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของภาคเอกชน รวมทั้งต้องสามารถบังคับใช้กฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานภาครัฐ ที่มีความสำคัญโดยตรงต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เป็นหน่วยงานด่านหน้าทำหน้าที่ควบคุมการนำเข้าส่งออกสินค้าระหว่างประเทศ การปฏิบัติงาน มีผลโดยตรงต่อการค้า การลงทุน การเคลื่อนย้ายสินค้าผ่านประเทศ การพัฒนาการค้าชายแดนและเขตเศรษฐกิจพิเศษ กล่าวคือ กรมศุลกากรมีภารกิจหลักในด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าระหว่างประเทศ การจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นไปตามเป้าหมาย การป้องกันและปราบปราม การกระทำความผิดตามกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่น และการส่งเสริมการค้าการลงทุน โดยการใช้มาตรการทางภาษีอากร

จากภาระหน้าที่สำคัญดังกล่าว อันเกี่ยวข้องกับพัฒนาความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ แต่ในขณะเดียวกันกรมศุลกากรและหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ประสบปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลหลายประการ คือ

1. รัฐบาลมีนโยบายจำกัด และลดอัตรากำลังภาครัฐ
2. จำนวนข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้าง เกษียณอายุแต่ละปีประมาณเกือบ 200 อัตรา
3. ข้าราชการที่เกษียณอายุและที่ใกล้จะเกษียณอายุส่วนใหญ่เป็นอัตรากำลังที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ทำงานสูง
4. เนื่องจากการรับข้าราชการใหม่มีการขาดช่วงไปประมาณ 10 ปี (ตามนโยบายลดอัตรากำลังภาครัฐ) ทำให้เกิดปัญหา คือ ไม่สามารถสร้างข้าราชการใหม่ให้เติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารได้ทัน ในขณะที่ผู้บริหารทยอยกันเกษียณอายุปีละจำนวนมาก
5. ในปัจจุบันกรมศุลกากรมีปัญหาภาพลักษณ์ด้านจริยธรรม คุณธรรม

จากปัญหาสำคัญดังกล่าว จึงเป็นความท้าทายของกรมศุลกากร ซึ่งมีภารกิจที่สำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ และมีบทบาทภารกิจเพิ่มมากขึ้น จะต้องพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับงานในปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร
2. เพื่อหาแนวทาง เสนอแนะวิธีการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร
3. เพื่อเสนอแนะวิธีการพัฒนาจริยธรรม คุณธรรม ให้กับบุคลากรของกรมศุลกากร

ขอบเขตของการวิจัย

เป็นการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการที่ใกล้เกษียณอายุที่มีประสบการณ์การทำงานสูงและมีองค์ความรู้ที่มีความสำคัญในการถ่ายทอดให้แก่ข้าราชการรุ่นใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหา ข้อจำกัดของทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และหาแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อวางระบบคน ระบบการพัฒนาทั้งในด้านวิชาการและการสร้างจิตสำนึก เพื่อให้กรมศุลกากรมีจำนวนทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับภารกิจ และมีคุณภาพเพื่อให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายด้านการเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีแหล่งข้อมูล คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ผลการวิจัย

1. แนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร

1.1 กระบวนการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรจะต้องเริ่มเข้มงวดตั้งแต่ก่อนการเข้าร่วมงาน โดยกรมศุลกากรจะต้องวางแผนในการสรรหาบุคลากร โดยเฉพาะในกลุ่มนักวิชาการต้องมีกระบวนการในการสรรหาบุคคลที่มากกว่าการสอบแข่งขันด้านความรู้ และการสอบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ตรงกับความต้องการ และมีลักษณะนิสัยเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่างเช่น จัดให้ผู้ผ่านการทดสอบความรู้เข้ากลุ่มการสัมภาษณ์เพื่อค้นหาผู้มีทัศนคติของข้าราชการที่ดี มีภาวะผู้นำ มีความรับผิดชอบ และมีจิตบริการ เป็นต้น

1.2 กรมศุลกากรควรต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ให้ทุกหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรในสังกัดร่วมกับหน่วยงานฝ่ายบุคคล เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงาน เช่น การเรียนรู้จากการทำงาน (On The Job Training) การสอนงาน (Coaching) เป็นต้น โดยกรมศุลกากรจะต้องกำหนดขั้นตอนการเรียนรู้ การมอบหมายงาน การสอนงานที่ชัดเจน กำหนดให้ผู้บริหารทุกระดับ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ต้องพัฒนาบุคลากร โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

1.3 กรมศุลกากรจำเป็นต้องสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานศุลกากรโดยเร่งด่วน โดยเฉพาะงานสำคัญที่ค่อนข้างยาก ซับซ้อน และส่งผลต่อเป้าหมายการจัดเก็บภาษี การอำนวยความสะดวกทางการค้า และการป้องกันสังคม ซึ่งกรมศุลกากรได้เคยมีแผนที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้แต่ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินการ

1.4 กรมศุลกากรควรดำเนินการโครงการระบบพัฒนาข้าราชการเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการของกรมศุลกากร (Succession Plan) ให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมโดยเร็ว เพื่อเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพเข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญ แก้ปัญหาการสูญเสียอัตรากำลังจำนวนจากการเกษียณอายุราชการ และการเกษียณอายุราชการของผู้ครองตำแหน่งที่สำคัญ

1.5 การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และสอดคล้องกับภารกิจที่สำคัญเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อแก้ปัญหาจากนโยบายการจำกัดและลดอัตรากำลังภาครัฐ แม้การกำหนดแผนดังกล่าวกรมศุลกากรจะมีการดำเนินการอยู่แล้วเป็นประจำทุกปี แต่ควรวิเคราะห์ปรับปรุงให้สอดคล้องกับภารกิจที่สำคัญด้วย

1.6 กรมศุลกากรต้องส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร เพื่อรักษาองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรไม่ให้สูญหายไปพร้อมกับการเกษียณอายุราชการ และส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ดังกล่าวสู่บุคลากรรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่มีความรู้และทักษะที่เพียงพอในการรับช่วงปฏิบัติงานทดแทนได้อย่างต่อเนื่อง

1.7 กรมศุลกากรควรพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในตำแหน่งที่สำคัญ อันจะส่งผลให้กรมศุลกากรมีบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีความพร้อมที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูง

2.

2.1 กรมศุลกากรมีการกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมที่ชัดเจน ซึ่งสะท้อนกรอบของกฎหมาย เป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนต้องปฏิบัติตามเรียบร้อยแล้ว

2.2 กรมศุลกากรมีกลุ่มงานคุ้มครองและส่งเสริมจริยธรรม เป็นกลไกในการให้คำแนะนำปรึกษา เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมได้อย่างถูกต้องแล้ว

2.3 กรมศุลกากรยังไม่มีกระบวนการที่ชัดเจน ในการแจ้งให้เจ้าหน้าที่รู้ถึงสิทธิและหน้าที่ของตนในการเปิดเผยการกระทำความผิด รวมทั้งการได้รับการปกป้องคุ้มครองจากการเปิดเผยการกระทำความผิด

2.4 กรมศุลกากรมีแนวทางปฏิบัติทางจริยธรรมที่ชัดเจนให้แก่เจ้าหน้าที่ เช่น คู่มือการปฏิบัติเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ประมวลระเบียบปฏิบัติราชการ ซึ่งมีกระบวนการตัดสินใจที่ชัดเจน โปร่งใสเปิดเผย ในการติดต่อกับเอกชนแล้ว

2.5 ผู้บริหารต้องมีนโยบาย และแสดงออกให้เห็นชัดเจนถึงพฤติกรรมจริยธรรม ควรส่งเสริมโดยการให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสม เพื่อให้มีการประพฤติอย่างมีจริยธรรมเป็นประจำ และสร้างสิ่งแวดล้อมที่นำไปสู่หน่วยงานที่มีมาตรฐานสูงทางจริยธรรม

2.6 การบริหารทรัพยากรบุคคลควรยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส มุ่งส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมจริยธรรม ขจัดระบบอุปถัมภ์และการแทรกแซงจากภายนอกให้หมดไป

2.7 มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ หากไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ผู้ปฏิบัติรวมทั้งผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบตามลำดับชั้น และมีกระบวนการลงโทษทางบริหารแก่ผู้ปฏิบัติที่กระทำต่อไปในทางทุจริต เช่นการย้ายมาประจำส่วนกลางภายใน ๒๔ ชั่วโมง เป็นต้น

2.8 ต้องมีกระบวนการสืบสวน สวดสวน ลงโทษอย่างเหมาะสม เป็นอิสระและรวดเร็ว

1. ควรนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเต็มรูปแบบ เช่น การจัดเก็บข้อมูลบุคลากร การตรวจสอบข้อมูล การจัดทำข้อมูลด้านสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ การจัดทำข้อมูลการประเมินผลงาน งานด้านคลังข้อมูล เป็นต้น

2. ต้องมีฐานข้อมูลด้านบุคลากรที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย และต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียดในทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำโครงสร้างอัตรากำลัง การแต่งตั้ง โอนย้าย การอบรม สัมมนา

3. การพัฒนาให้ความรู้แก่บุคลากรที่เป็นข้าราชการรุ่นใหม่ ไม่ควรเน้นการอบรม เนื่องจากเด็กรุ่นใหม่ไม่นิยมฟังการอบรมที่ยาวนาน ควรเน้นการสอนงาน (Coaching) การเรียนรู้จากการทำงาน (On The Job Training) การเรียนรู้ด้วยตัวเอง(Self-Learning) การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

4. ควรสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และเป็นการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม

5. การสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ปัจจัยสำคัญคือ ผู้บริหารทุกระดับจะต้องแสดงออกอย่างชัดเจนว่ายึดมั่นในหลักคุณธรรม เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องดำเนินการอย่างจริงจังทั่วทั้งองค์กร และดำเนินการอย่างต่อเนื่องยาวนาน