

การพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ปี 2558 – 2560)*

ณัฐวรินทร์ เมธีศิริทิพย์ภา**

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ปี 2558 – 2560) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาจากข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 9 คน

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ปี 2558 – 2560) มีกระบวนการและวิธีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร คือ ขั้นที่ 1 สำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร และขั้นที่ 2 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรประจำปีงบประมาณตามข้อมูลและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยกลยุทธ์การพัฒนา 2 ส่วน คือ (1) การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยสถาบันวิทยการศุลกากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (2) การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยหน่วยงาน ซึ่งมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร 2 ระบบ คือ (1) ระบบติดตามและประเมินผลทันที เมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้วจะประเมินทันทีเป็นการแจกแบบประเมินเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว (2) หลังจากอบรมแล้วให้ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ประเมิน ติดตามผล ทั้งนี้ผลจากการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร พบว่าโดยภาพรวม มีบุคลากรได้รับการอบรม ฝึกฝน การพัฒนาตนเอง เพิ่มขึ้นมากกว่าปีที่ผ่านมาโดยปี 2560 มีผู้ผ่านการอบรม จำนวน 6,124 ราย คิดเป็นร้อยละ 196.28 ทั้งนี้จากการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรมีปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ (1) ด้านงบประมาณมีข้อบกพร่องในด้านการจัดสรรงบประมาณการพัฒนาบุคลากร (2) ด้านบุคลากรอัตรากำลังมีไม่เพียงพอต่อภารกิจของหน่วยงาน (3) ด้านบุคลากรไม่ให้ความสำคัญ และความเอาใจใส่ในการเข้าร่วมการฝึกอบรม (4) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่มีความผูกพัน (5) ด้านการมอบหมายงาน การแบ่งงานยังไม่มีประสิทธิภาพ

สำหรับข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร คือ (1) ควรมีการวางแผนจัดสรรงบประมาณโดยการทำการสำรวจ และประเมินผล (2) ควรเปิดให้มีการสอบบรรจุสรรหาบุคลากรตามหลักสมรรถนะ (3) สนับสนุนบุคลากร สามารถฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์ผ่านระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (e-Learning) (4) ผู้บังคับบัญชาควรใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากรโดยการชมเชย หรือการให้รางวัล (5) พัฒนาระบบการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านให้สอดคล้องกับภารกิจของงาน มีการสอนงานบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: การพัฒนาบุคลากร การดำเนินงาน แผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ปี 2558 – 2560)

**นักศึกษาลูกศรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ปัจจัยแห่งความสำเร็จหลักที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งขององค์กรในการผลักดันและส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อรักษาและสร้างความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร อีกทั้งทรัพยากรบุคคลถือได้ว่าเป็นกลไกหรือส่วนที่สำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เนื่องจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น มิได้อาศัยเพียงเงินทุนที่ดีหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยเท่านั้น ดังนั้น มนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด ซึ่งทุกองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจได้บรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์อีกทั้งในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและการสื่อสาร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่จำเป็นต่อองค์กรและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างเต็มศักยภาพ การพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กรในยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน และมีการแข่งขันเพิ่มขึ้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อกระบวนการ พัฒนาบุคลากรและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากร

กรมศุลกากร จึงเล็งเห็นและให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับและมุ่งมั่นในการยกระดับคุณภาพการดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมศุลกากรให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นให้บริการที่เป็นเลิศ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของเศรษฐกิจไทยเชื่อมโยงการค้าโลกตามนโยบายของรัฐบาล นโยบายของคณะกรรมการความสงบแห่งชาติ (คสช.) และยุทธศาสตร์ในระดับชาติ ในการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย ๔.๐ (THAILAND 4.0) ตลอดจนสามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการปลูกฝัง จิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และวินัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพการทำงานและสร้างภาพลักษณ์ในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ อีกทั้งกรมศุลกากรเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทภารกิจในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการปกป้องสังคมให้ปลอดภัย ซึ่งส่งผลให้ต้องเผชิญทั้งความเสี่ยงสูงและการแข่งขันที่รุนแรง จึงทำให้กรมศุลกากรต้องเร่งพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการให้บริการที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่สร้างความพอใจต่อผู้รับบริการและผู้ได้รับส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงโครงการ บทบาทประสิทธิภาพ และกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามปัจจัยข้างต้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรอยู่ในสถานะที่ได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงหันมาให้ความสำคัญในการพัฒนา “ทรัพยากรมนุษย์” ให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้สำเร็จลุล่วง และเป็นตัวขับเคลื่อน (Drive) เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 72 ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่ในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรมจริยธรรม คุณภาพชีวิตและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ สถาบันวิทยากรศุลกากรจึงมุ่งเน้นพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย สอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้สมัยใหม่ในโลกไร้พรมแดน เพื่อให้บุคลากรของกรมศุลกากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ตรงตามความต้องการหลักของข้าราชการพลเรือน และสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตมีกระบวนทัศน์และค่านิยมที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติราชการเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน ตลอดจนให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีขีดความสามารถที่เพียงพอและเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่

ในการผลักดันภารกิจของกรมศุลกากรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายของรัฐบาล นโยบายของคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) และแผนยุทธศาสตร์ในระดับชาติ ตลอดจนสามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของกรมศุลกากร มีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ปี 2558 – 2560) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร

วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย (1) ข้อมูลเอกสาร (Documentary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ปี 2558 – 2560) (2) การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ (interview)

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 9 คน ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารระดับต้นที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร จำนวน 4 คน คือ นางสาวจินตนา คงเมือง ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล นายประวัตี ชื่นขวลิต ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล นายมนตรี บุญศรี ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายแผนงานและประเมินผล และนายเอกรินทร์ ผดุงทรัพย์ถาวร ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้ (2) ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร จำนวน 5 คน คือ นางสาวนงพงา ชุ่มสูงเนิน ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการ นางสาวญาติมา สิริโอฬารกุล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ นางสาวพัชชา เรืองชาติ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ นางสาวอรอุมา เหลลาทอง ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ และนางสาวนฤมล สืบตระกูล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย ใช้วิธีการสัมภาษณ์ (interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถาม และข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ได้ใช้คำถามเดียวกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2561, หน้า 75) ทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายวัน โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง ขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป ได้แก่ หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยายของโครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง รวมถึงเอกสารทางวิชาการ บทความ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เช่น นโยบาย ภาวะเทียบ พระราชบัญญัติ แผนปฏิบัติราชการ คู่มือการปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น และการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย เป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ 1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ออกมาจากการสัมภาษณ์ มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นโดยใช้วิธีการ “ตีความ” ตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสรุปผลการวิจัยแยกเป็นประเด็น ๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แนวทางการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ปี 2558 – 2560) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร 2. นำ

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์มาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักกับข้อมูลเอกสาร เพื่อใช้ในการอภิปราย

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เอกสาร เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ปี 2558 – 2560) รวมทั้งปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข ในการดำเนินการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ ประกอบด้วยข้อมูลเอกสาร (Documentary Data) และการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร จำนวน 9 คน พบว่า

แนวทางการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ปี 2558 – 2560)

ประเด็น กระบวนการและวิธีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร

ขั้นที่ 1 สำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร

ขั้นที่ 2 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรประจำปีงบประมาณ ตามข้อมูลและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยกลยุทธ์การพัฒนา 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการโดยสถาบันวิทยาการศุลกากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล 1.1 ด้านแผนการจัดสัมมนาและฝึกอบรมของกรมศุลกากร 1.2 ด้านการจัดส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาภายในประเทศ 1.3 ด้านการจัดส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ต่างประเทศ 1.4 ด้านการดำเนินการด้านทุนการศึกษา

ส่วนที่ 2 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยหน่วยงาน 2.1 ด้านการฝึกอบรมภายในหน่วยงาน (Training) 2.2 ด้านการสอนงาน (Coaching) 2.3 ด้านการมอบหมายงาน/โครงการ (Job/Project Assignment) 2.4 ด้านการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) 2.5 ด้านการศึกษาด้วยตนเอง (Self Learning) 2.6 ด้านการพัฒนาในขณะปฏิบัติหน้าที่ (On the Job Training) 2.7 ด้านการให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

ประเด็น การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร มีระบบการติดตามและประเมินผล 2 ระบบ คือ

1. ระบบติดตาม และประเมินผลทันที คือ เมื่อการอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ทางสถาบันวิทยาการศุลกากร แจกแบบประเมินให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเมินผลการฝึกอบรมว่า มีความพึงพอใจ หรือมีองค์ความรู้ระดับใด เป็นการวัดความรู้บุคลากร ซึ่งบางหลักสูตรมีการสอบวัดผลความรู้ แล้วมีการประเมินด้วยแบบประเมิน โดยกรณีมีคำถามไม่เกิน 10 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามสั้น ๆ จะเน้นเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ความเหมาะสมของวิทยากร เป็นที่พึงพอใจหรือไม่ หัวข้อการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของบุคลากรหรือไม่ องค์ความรู้ที่ได้รับสามารถช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด ระยะเวลาการฝึกอบรมเหมาะสมหรือไม่ ลักษณะนี้เรียกว่าการประเมินทันทีหลังจากเสร็จสิ้นจากการฝึกอบรม

2. หลังจากอบรมแล้วให้ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นผู้ประเมิน ติดตามผล กล่าวคือ หลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ส่งบุคลากรกลับไปต้นสังกัดเพื่อปฏิบัติงานตามปกติ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ประเมิน ติดตามผล วิธีการรวบรวมข้อมูลและประเมินผลสำหรับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยสถาบันวิทยาการศุลกากรส่งแบบสอบถามให้ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมกรอกข้อมูล และนำผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม โดยใช้ค่าเฉลี่ยและการพรรณนามาช่วยวิเคราะห์ข้อมูล คือ $1.00 - 1.80 =$ ควรปรับปรุง, $1.81 - 2.60 =$ น้อย, $2.61 - 3.40 =$ ปานกลาง, $3.41 - 4.20 =$ มาก

4.21 - 5.00 = มากที่สุด โดยพิจารณาว่าบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งสถาบันวิทยาการศุลกากรต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่ ขออนุมัติจากผู้บริหารกรมศุลกากร เพราะเป็นตัวชี้วัดหนึ่ง มิฉะนั้นงบประมาณจะไม่ได้บริหารจัดการ ดังนั้นทุกหลักสูตร ที่กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการ จะต้องมีการอบรมหรือพัฒนาบุคลากรตามตารางที่กำหนดไว้ในแต่ละ ปีงบประมาณ ซึ่งสถาบันวิทยาการศุลกากร จะแบ่งตารางออกเป็นไตรมาสที่ 1 ไตรมาสที่ 2 ไตรมาสที่ 3 และไตรมาสที่ 4 โดยหลักสูตรการฝึกอบรมตามตารางที่กำหนด ส่วนใหญ่ถูกกำหนดจากงบประมาณที่ได้รับ จัดสรรในปีงบประมาณนั้น ๆ โดยจะต้องใช้เงินงบประมาณดำเนินการฝึกอบรมในไตรมาสที่ 1 ให้ได้ร้อยละ 50 จากเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรด้านการพัฒนาบุคลากร

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้วยระบบดังกล่าว สถาบันวิทยาการศุลกากรติดตามประเมินผล การดำเนินงานโดยพิจารณาจากผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในปีถัดไป ซึ่งสถาบันวิทยาการศุลกากรมีหน้าที่ติดตามและประเมินผล ตลอดทั้งปี เมื่อสิ้นปีงบประมาณจะทำรายงานสรุปเพื่อเสนอผู้บริหารกรมศุลกากร ว่าปีที่ผ่านมาจัดหลักสูตร อะไรบ้าง มีบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนทั้งหมดกี่คน เมื่อเทียบกับแผนแล้วได้ร้อยละเท่าใด มีการใช้เงิน ไปร้อยละเท่าไรของจำนวนเงินที่ได้รับจัดสรร มีเงินคงเหลือร้อยละเท่าไร เป็นต้น

ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และค่าเป้าหมาย

1. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากร (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70)
2. ร้อยละของระดับความรู้ความเข้าใจภายหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70)
3. ร้อยละของหน่วยงานภายในกรมศุลกากรที่มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70)

ประเด็น ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร

รายงานผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

1. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการโดยสถาบันวิทยาการศุลกากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 1.1 การดำเนินการจัดฝึกอบรมตามแผนการจัดสรรและฝึกอบรมของกรมศุลกากร มีบุคลากร ของกรมศุลกากรผ่านการอบรม จำนวน 9,347 ราย คิดเป็นร้อยละ 195.75 ของจำนวนที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนา บุคลากรฯ จำนวน 4,774 ราย ซึ่งเป็นไปตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนด และบรรลุวัตถุประสงค์ โดยบุคลากร ของกรมศุลกากรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น และทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับระดับ ตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบตามแนวคิดเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) โดยใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยการดำเนินการจัดฝึกอบรมตามแผนจัดสรร
 - 1.2 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบอื่น ๆ นอกจากการฝึกอบรมภายในองค์กร ด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ ตามที่กำหนด ได้แก่ การจัดส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ภายในประเทศ การจัดส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ต่างประเทศ การดำเนินการด้านทุนการศึกษา
 - 1.3 การดำเนินการประเมินจากผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร การพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยสถาบันวิทยาการศุลกากรได้ส่ง แบบสอบถามให้ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมกรอกข้อมูล จำนวน 80 ชุด ได้รับกลับคืนจำนวน 62 ชุด คิดเป็น 77.50%

ผลการประเมินการมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลังการ ฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นต่อผู้ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉลี่ย 4.15 หรือเทียบเป็น ร้อยละ 81.29 อยู่ในระดับมาก

ผลการประเมินด้านบุคลิกภาพ และความประพฤติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลังการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นต่อผู้ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉลี่ย 4.62 หรือเทียบเป็นร้อยละ 91.81 อยู่ในระดับมากที่สุด

2. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยหน่วยงาน

2.1 มีหน่วยงานระดับสำนักและกลุ่ม ที่จัดส่งรายงานผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสังกัด อย่างครบถ้วน จำนวน 18 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 100 จากหน่วยงานทั้งหมด และมีหน่วยระดับสำนักงาน ศุลกากรภาค และด่านศุลกากร ที่จัดส่งรายงาน 40 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 76.92 ของจำนวนหน่วยงานทั้งหมด

2.2 มีหน่วยงานที่มีข้าราชการในสังกัดบางส่วนได้รับการพัฒนาน้อยกว่าปีละ 7 วัน จำนวน 37 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 63.79

2.3 มีข้าราชการพัฒนาตนเองด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ เช่น มีการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่าง ๆ ครบถ้วนตามที่กำหนดในแผนพัฒนารายบุคคล โดยแบ่งเป็นการฝึกอบรม ณ หน่วยงานภายนอก คิดเป็นร้อยละ 98.28 การฝึกอบรมในหลักสูตรที่หน่วยงานดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 86.20 การศึกษาด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 58.62

รายงานผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

1. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการโดยสถาบันวิทยาการศุลกากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

1.1 การดำเนินการจัดฝึกอบรมตามแผนการจัดสัมมนาและฝึกอบรมของกรมศุลกากร มีบุคลากรผ่านการอบรม จำนวน 8,066 ราย คิดเป็นร้อยละ 101.65 ของจำนวนที่กำหนดไว้ในแผนฯ จำนวน 7,935 ราย จากผลการประเมินผลการดำเนินการตามแผนฯ สามารถบรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนด และบรรลุวัตถุประสงค์ โดยบุคลากรของกรมฯ ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น และทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับระดับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบตามแนวคิด Training Roadmap ใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยการอบรมในหลักสูตรที่สถาบันวิทยาการศุลกากรดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 98.53

1.2 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบอื่น ๆ นอกจากการฝึกอบรมภายในองค์กรมีการดำเนินการดังนี้

- (1) การจัดส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ภายในประเทศ
- (2) การจัดส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ต่างประเทศ
- (3) การดำเนินการด้านทุนการศึกษา

1.3 การดำเนินการประเมินจากผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร การพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยสถาบันวิทยาการศุลกากรได้ส่งแบบสอบถามให้ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมกรอกข้อมูล จำนวน 80 ชุด ได้รับกลับคืนจำนวน 65 ชุด คิดเป็น 81.25%

ผลการประเมินการมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลังการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นต่อผู้ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉลี่ย 4.18 หรือเทียบเป็นร้อยละ 81.42 อยู่ในระดับมาก

ผลการประเมินด้านบุคลิกภาพ และความประพฤติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลังการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นต่อผู้ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉลี่ย 4.72 หรือเทียบเป็นร้อยละ 91.87 อยู่ในระดับมากที่สุด

2. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยหน่วยงาน

2.1 มีหน่วยงานระดับสำนักและกลุ่ม ที่จัดส่งรายงานผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในสังกัดอย่างครบถ้วน จำนวน 18 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนหน่วยงานทั้งหมด และมีหน่วยงาน

ระดับสำนักงานศุลกากรภาคและด่านศุลกากร ที่จัดส่งรายงานฯ จำนวน 50 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนหน่วยงานทั้งหมด

2.2 หน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสังกัดด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมภายในหน่วยงาน การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน การสอนงาน การมอบหมายงาน/โครงการ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การศึกษาด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำ การอบรมหลักสูตรที่หน่วยงานดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 88.24 การพัฒนาผ่านระบบ e-Learning คิดเป็นร้อยละ 70.59 การศึกษาด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 58.82 และการพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 54.41

2.3 มีหน่วยงานที่มีข้าราชการในสังกัดจำนวนหนึ่งที่มีจำนวนวันที่ได้รับการพัฒนาต่อปี (Man-day) น้อยกว่าปีละ 7 วัน จำนวน 29 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 42.65 ของจำนวนหน่วยงานที่รายงานข้อมูลอย่างครบถ้วน

2.4 ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) จากข้อมูลของหน่วยงานที่มีการรายงานข้อมูลอย่างครบถ้วน พบว่าบุคลากรร้อยละ 91.07 มีการพัฒนาตนเองด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ ครบถ้วนตามที่กำหนดในแผนพัฒนารายบุคคล

รายงานผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560

1. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการโดยสถาบันวิทยาการศุลกากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

1.1 การดำเนินการจัดฝึกอบรมตามแผนการจัดสัมมนาและฝึกอบรมของกรมศุลกากรมีบุคลากรของกรมศุลกากรผ่านการอบรม จำนวน 6,124 ราย คิดเป็นร้อยละ 196.28 ของจำนวนที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรฯ จำนวน 3,120 ราย ซึ่งเป็นไปตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนด และบรรลุวัตถุประสงค์ โดยบุคลากรของกรมศุลกากรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น และทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับระดับ ตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบตามแนวคิดเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) โดยใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยการดำเนินการจัดฝึกอบรมตามแผนจัดสัมมนาและฝึกอบรมของกรมศุลกากร คิดเป็นร้อยละ 97.14

1.2 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบอื่น ๆ นอกจากการฝึกอบรมภายในองค์กร ด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ ตามที่กำหนด ได้แก่ การจัดส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ภายในประเทศ การจัดส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ต่างประเทศ การดำเนินการด้านทุนการศึกษา

1.3 การดำเนินการประเมินจากผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยสถาบันวิทยาการศุลกากร ได้ส่งแบบสอบถามให้ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมกรอกข้อมูล จำนวน 80 ชุด ได้รับกลับคืนจำนวน 59 ชุด คิดเป็น 73.75%

ผลการประเมินการมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลังการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นต่อผู้ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉลี่ย 4.02 หรือเทียบเป็นร้อยละ 80.44 อยู่ในระดับมาก

ผลการประเมินด้านบุคลิกภาพ และความประพฤติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลังการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นต่อผู้ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉลี่ย 4.59 หรือเทียบเป็นร้อยละ 91.80 อยู่ในระดับมากที่สุด

2. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยหน่วยงาน

2.1 มีหน่วยงานระดับสำนักและกลุ่ม ที่จัดส่งรายงานผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสังกัดอย่างครบถ้วน จำนวน 18 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 100 จากหน่วยงานทั้งหมด และมีหน่วยระดับสำนักงานศุลกากรภาค และด่านศุลกากร ที่จัดส่งรายงาน 51 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 98.07 ของจำนวนหน่วยงานทั้งหมด (ด่านศุลกากรลิซลไม่จัดส่งรายงาน)

2.2 มีหน่วยงานที่มีข้าราชการในสังกัดบางส่วนได้รับการพัฒนาน้อยกว่าปีละ 7 วัน จำนวน 24 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 34.28

2.3 มีข้าราชการจำนวนร้อยละ 98.33 พัฒนาคณะด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ เช่น การสอนงาน การให้คำปรึกษา และการส่งเข้ารับการฝึกอบรม ณ หน่วยงานภายนอก เป็นต้น โดยมีข้าราชการจำนวนร้อยละ 86.76 มีการพัฒนาคณะในรูปแบบต่าง ๆ ครบถ้วนตามที่กำหนดในแผนพัฒนารายบุคคล โดยแบ่งเป็นการฝึกอบรม ณ หน่วยงานภายนอก คิดเป็นร้อยละ 81.42 การฝึกอบรมในหลักสูตรที่หน่วยงานดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 80 การศึกษาด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 72.85 และการสอนงาน คิดเป็นร้อยละ 70

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ปี 2558 – 2560)

1. ด้านงบประมาณมีข้อบกพร่องในด้านการจัดสรรงบประมาณ การพัฒนาบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้การจัดสวัสดิการแก่บุคลากรไม่เพียงพอและแผนพัฒนาบุคลากรขาดความต่อเนื่อง
2. ด้านบุคลากรอัตรากำลังมีไม่เพียงพอต่อภารกิจของหน่วยงาน บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย และมีการโอนย้ายกลับภูมิลำเนาเดิมบ่อยครั้ง ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร
3. ด้านบุคลากรไม่ให้ความสำคัญ ในการเข้าร่วมการฝึกอบรมทำให้บุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน ผลงานจึงออกมาไม่ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้เท่าที่ควร ซึ่งการวัดผลจากการใช้แบบสอบถาม อย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะไม่มีความผูกพัน รวมถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานไม่เอื้อต่อการจูงใจ กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน
5. ด้านการมอบหมายงาน การแบ่งงานยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อเรื่องของภาระหน้าที่ของบุคลากรมีมากกว่าความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ รวมถึงไม่มีการทำงานเป็นทีม

ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร

1. ด้านงบประมาณควรมีการวางแผนด้านงบประมาณ โดยการทำการสำรวจ และประเมินผล เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงาน และจะต้องวางแผนในการใช้จ่ายงบประมาณให้เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรและการจัดสวัสดิการแก่บุคลากร
2. ด้านบุคลากรอัตรากำลังมีไม่เพียงพอต่อภารกิจของหน่วยงาน เปิดให้มีการสอบบรรจุ สรรหาบุคลากรตามหลักสมรรถนะ ให้เพียงพอและสอดคล้องต่อภารกิจของงาน ทั้งนี้หน่วยงานในการวิเคราะห์และวางแผนข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลังคนควรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สนับสนุนบุคลากร สามารถฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์ผ่านระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ระบบ (e-Learning) โดยดำเนินการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์และพัฒนาเนื้อหาบทเรียน Online และขอให้ผู้บังคับบัญชา กำชับ และกำกับดูแลวินัยในการเข้ารับการฝึกอบรม ของบุคลากรในสังกัด โดยเฉพาะในเรื่องของการรักษาเวลา การเข้ารับการฝึกอบรมด้วยความตั้งใจ การอยู่ร่วมการฝึกอบรมตลอดระยะเวลาของหลักสูตร
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรใส่ใจและดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร โดยการชมเชย หรือการให้รางวัลรวมถึงการปรับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เกิดความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน
5. ด้านการมอบหมายงาน พัฒนาระบบการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านให้สอดคล้องกับภารกิจของงาน มีการสอนงานบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานรวมถึงการทำงานเป็นทีม ผู้บังคับบัญชาควรเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน มีการระดมความคิดเห็น และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในทุกหน่วยงาน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

แนวทางการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ปี 2558 – 2560)

กระบวนการและวิธีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร

ขั้นที่ 1 สำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของกรมฯ

ขั้นที่ 2 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรประจำปีงบประมาณ ตามข้อมูลและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยกลยุทธ์การพัฒนา 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการโดยสถาบันวิทยาการศุลกากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านแผนการจัดสัมมนาและฝึกอบรมของกรมศุลกากร สถาบันวิทยาการศุลกากร โดยใช้วิธีการฝึกอบรมที่หลากหลาย ทั้งการบรรยาย การสัมมนา การฝึกปฏิบัติ การศึกษาดูงาน สถานการณ์จำลอง การจัดทำรายงาน ด้านการจัดส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาภายในประเทศส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ณ หน่วยงานภายนอก ภายในประเทศ ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ หรือหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนเสริมสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ด้านการจัดส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ณ ต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนเสริมสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ จากกรณีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ณ ต่างประเทศ ด้านการดำเนินการด้านทุนการศึกษา สถาบันวิทยาการศุลกากรดำเนินการด้านทุนการศึกษาเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการของกรมศุลกากรมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ

ส่วนที่ 2 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยหน่วยงาน ในด้านการฝึกอบรมภายในหน่วยงาน ด้านการสอนงาน (Coaching) ด้านการมอบหมายงาน/โครงการ (Job/Project Assignment) ด้านการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ด้านการศึกษาด้วยตนเอง (Self Learning) ด้านการพัฒนาในขณะปฏิบัติงานที่ (On the Job Training) และด้านการให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) สอดคล้องกับแนวคิดของ ธีระเดช รุ่งมงคล (2555, หน้า 143) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอนในการดำเนินงาน การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยผู้ที่รับผิดชอบจะต้องมีการพัฒนาและวิเคราะห์ว่า มีความจำเป็นที่จะต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับบุคลากรหรือไม่ ในเรื่องใดให้กับใครและได้สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิตา ศรมณี (2561ก, หน้า 93) ได้อธิบายว่า ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ได้ขึ้นอยู่กับหลักการ ขั้นตอนกระบวนการ และเทคนิคการพัฒนาที่เหมาะสมเท่านั้น แต่ยังมีปัจจัยสำคัญอีกหลายประการที่จะช่วยให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายและยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ก้องภพ ชันติพงศ์พันธุ์ (2561) อธิบายว่า Training Roadmap เป็นเครื่องมือบริหารสำคัญที่ใช้ในการวางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ถ้าองค์กรใดไม่มีการจัดทำ Training Roadmap ก็เท่ากับว่าการพัฒนาและฝึกอบรมขาดกรอบในการดำเนินงาน ดังนั้น Training Roadmap จึงเป็นเหมือนแผนที่ในการพัฒนาคน ทำให้รู้ว่าแต่ละตำแหน่งต้องมีคุณสมบัติอย่างไร ต้องมีความรู้เรื่องอะไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร

มีระบบการติดตามและประเมินผล 2 ระบบ คือ

1. ระบบติดตาม และประเมินผลทันที คือเมื่ออบรมเสร็จแล้วจะประเมินทันทีเป็นการแจกแบบประเมินหลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว

2. หลังจากอบรมแล้วให้ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นผู้ประเมินติดตามประเมินผล กล่าวคือ หลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ส่งบุคลากรกลับไปต้นสังกัดเพื่อปฏิบัติงานตามปกติ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ประเมิน ติดตามผล โดยที่สถาบันวิทยากรศุลกากรนำผลจากการประเมินของผู้บังคับบัญชามาพิจารณาว่าบุคลากรได้รับองค์ความรู้นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิตา ศรมณี (2561ก, หน้า 93) เมื่อดำเนินกิจกรรมการพัฒนาไประยะหนึ่ง จำเป็นต้องติดตามประเมินผลเพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงของกิจกรรม อันจะทำให้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานได้ทันทั่วทั้ง การติดตามประเมินผลจึงต้องทำอย่างต่อเนื่องเป็นระยะตลอดเวลา เพื่อทบทวนประเมินผลกระทบของกิจกรรมที่ทำ ทิศนคติ ความคิดเห็นของผู้ร่วมกิจกรรม ความเหมาะสมของกิจกรรมที่เลือกใช้ เพื่อการปรับเปลี่ยนที่ทันเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ ชีระเดช รุ่งมงคล (2555, หน้า 143) เมื่อได้มีการดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมตาม กำหนดการแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องมีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อที่จะได้ทราบว่า การดำเนินงาน ในครั้งนี้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมีความพึงพอใจในแต่ละด้านเป็นอย่างไร ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว มักจะนิยมประเมินผลโครงการพัฒนาและฝึกอบรม

ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร

รายงานผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

1. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการโดยสถาบันวิทยากรศุลกากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล การดำเนินการจัดฝึกอบรมตามแผนการจัดสัมมนาและฝึกอบรมของกรมศุลกากรมีบุคลากรของกรมศุลกากรผ่านการอบรม จำนวน 9,347 ราย คิดเป็นร้อยละ 195.75 ของจำนวนที่กำหนดสอดคล้องกับระดับตำแหน่งและหน้าที่ ความรับผิดชอบตามแนวคิดเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) การดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบ อื่น ๆ ได้แก่ การจัดส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ภายในประเทศ การจัดส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ต่างประเทศ การดำเนินการด้านทุนการศึกษา

2. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยหน่วยงาน มีหน่วยงานระดับสำนักและกลุ่ม ที่จัดส่งรายงานผล การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสังกัดอย่างครบถ้วน จำนวน 18 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 100 จากหน่วยงาน ทั้งหมดและมีหน่วยงานระดับสำนักงานศุลกากรภาคและด่านศุลกากรที่จัดส่งรายงาน 40 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 76.92 ของจำนวนหน่วยงานทั้งหมด มีหน่วยงานที่มีข้าราชการในสังกัดบางส่วนได้รับการพัฒนาน้อยกว่าปีละ 7 วัน จำนวน 37 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 63.79 ของจำนวนหน่วยงานที่รายงานข้อมูลอย่างครบถ้วน มีข้าราชการ พัฒนาตนเองด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ โดยแบ่งเป็นการฝึกอบรม ณ หน่วยงานภายนอก คิดเป็นร้อยละ 98.28 การ ฝึกอบรมในหลักสูตรที่หน่วยงานดำเนินการคิดเป็นร้อยละ 86.20 การศึกษาด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 58.62

รายงานผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

1. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการโดยสถาบันวิทยากรศุลกากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล การดำเนินการจัดฝึกอบรมตามแผนการจัดสัมมนาและฝึกอบรมของกรมศุลกากรมีบุคลากรผ่านการอบรม จำนวน 8,066 ราย คิดเป็นร้อยละ 101.65 ของจำนวนที่กำหนดไว้ในแผนฯ นอกจากการฝึกอบรมภายในองค์กร มีการ ดำเนินการ การจัดส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ภายในประเทศ การจัดส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ต่างประเทศ การดำเนินการด้านทุนการศึกษา

2. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยหน่วยงาน มีหน่วยงานระดับสำนักและกลุ่ม ที่จัดส่งรายงานผล การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสังกัดอย่างครบถ้วน คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนหน่วยงานทั้งหมด หน่วยงาน ต่าง ๆ ได้แก่ การอบรมหลักสูตรที่หน่วยงานดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 88.24 การพัฒนาผ่านระบบ e-Learning คิดเป็นร้อยละ 70.59 การศึกษาด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 58.82 และการพัฒนาในขณะปฏิบัติหน้าที่ คิดเป็น ร้อยละ 54.41 มีหน่วยงานที่มีข้าราชการในสังกัดจำนวนหนึ่งที่มีจำนวนวันที่ได้รับการพัฒนาต่อปี (Man-day) น้อยกว่าปีละ 7 วัน จำนวน 29 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 42.65 ของจำนวนหน่วยงานที่รายงานข้อมูลอย่างครบถ้วน

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) คิดเป็นร้อยละ 91.07 มีการพัฒนาตนเองด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ

รายงานผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

1. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการโดยสถาบันวิทยาการศุลกากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล มีบุคลากรของกรมศุลกากรผ่านการอบรม จำนวน 6,124 ราย คิดเป็นร้อยละ 196.28 ของจำนวนที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับระดับ ตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบตามแนวคิดเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap)

2. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยหน่วยงานมีหน่วยงานระดับสำนักและกลุ่ม ที่จัดส่งรายงานผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสังกัดอย่างครบถ้วน จำนวน 18 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 100 จากหน่วยงานทั้งหมด มีหน่วยงานที่มีข้าราชการในสังกัดบางส่วนได้รับการพัฒนาน้อยกว่าปีละ 7 วัน จำนวน 24 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 34.28 มีข้าราชการจำนวนร้อยละ 98.33 พัฒนาตนเองด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ โดยมีข้าราชการจำนวนร้อยละ 86.76 มีการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ ครบถ้วนตามที่กำหนดในแผนพัฒนารายบุคคล โดยแบ่งเป็นการฝึกอบรม หน่วยงานภายนอก คิดเป็นร้อยละ 81.42 การฝึกอบรมในหลักสูตรที่หน่วยงานดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 80 การศึกษาด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 72.85 และการสอนงาน คิดเป็นร้อยละ 70 สอดคล้องกับแนวคิดของ ซีระเดช รุ่งมงคล (2555, หน้า 143) การติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม (Follow-up) เมื่อการพัฒนาและฝึกอบรมเสร็จสิ้นลง ผู้ที่รับผิดชอบจะต้องมีการติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม โดยติดตามดูว่า ผู้ที่ผ่านการพัฒนาและฝึกอบรมได้นำเอาความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่การงานหรือไม่ และพฤติกรรมได้เปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใด และสอดคล้องกับ OCC Asia (2560) ได้อธิบายว่า แผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือ Training Roadmap เป็นการค้นหาและจัดวางเส้นทางการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีคุณค่ามากที่สุดในการขับเคลื่อนให้องค์กรมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีโจทย์เชิงกลยุทธ์สอดคล้องกับแนวคิด ยุทธพร ศุภรัตน์ (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561, หน้า 100-101) การยกระดับผลการปฏิบัติงาน (performance upgrading) องค์กรจะต้องสามารถบอกได้หรือวัดได้ว่า พนักงานมีการเรียนรู้ มีการแสดงความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ได้มากขึ้นเพียงใด ผลของการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ จะแสดงออกมาให้เห็นผลการดำเนินงานขององค์กร ระดับผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ซึ่งมีลักษณะสำคัญประการหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ปี 2558 – 2560)

มีประเด็นนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ด้านงบประมาณ มีข้อบกพร่องในด้านการจัดสรรงบประมาณ การพัฒนาบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้การจัดสวัสดิการแก่บุคลากรไม่เพียงพอและแผนพัฒนาบุคลากรขาดความต่อเนื่องไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงานหรือสายงานของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ ซีระเดช รุ่งมงคล (2555, หน้า 140) งบประมาณการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับงบประมาณ และการสนับสนุนด้านค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ขององค์กร กล่าวคือ การจัดทำโครงการพัฒนาและฝึกอบรมใด ๆ ก็ตาม ถ้าขาดงบประมาณและการสนับสนุนเรื่องค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานแล้ว จะเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินงาน ถ้ามีการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณเป็นอย่างดี ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

2. ด้านบุคลากรอัตรากำลังมีไม่เพียงพอต่อภารกิจของหน่วยงาน บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย และมีการโอนย้ายกลับภูมิลำเนาเดิมบ่อยครั้ง ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรสอดคล้องกับ สุภาภรณ์ อินทมา (2553) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ผลการวิจัยพบว่าขาดแคลนอัตรากำลังบุคลากร ปัญหาภายนอก เช่น การกำหนดภาระงานจากหน่วยงานต้นสังกัด ปัญหาจากบุคลากร เช่น

ขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน การทำงานเชิงยุทธศาสตร์ และปัญหาอื่นๆ เช่น ที่ตั้งหน่วยงาน การคมนาคมแบบอย่างผู้นำ และเพื่อนร่วมงานซึ่งสอดคล้องกับ นัทธี จิตสว่าง (2555) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการพลเรือนสามัญของไทยในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งของหน่วยงาน การสรรหาข้าราชการจึงถูกฝ่ายการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องได้ในทางปฏิบัติ ในขณะที่ในระดับนโยบายการเพิ่มหรือขยายอัตรากำลังจะขึ้นอยู่กับฝ่ายการเมืองโดยเฉพาะรัฐบาล ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย

3. ด้านบุคลากรไม่ให้ความสำคัญ และความเอาใจใส่ในการเข้าร่วมการฝึกอบรมทำให้บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ผลงานจึงออกมาไม่ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้เท่าที่ควร ซึ่งการวัดผลจากการใช้แบบสอบถามอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ Leonard Nadler (อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ สุขวิรัช 2561, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การพัฒนาคนที่ทำงานในองค์กรมีความหมายครอบคลุมการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่มีความผูกพัน รวมถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานไม่เอื้อต่อการจูงใจ กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานสอดคล้องกับ สุภาภรณ์ อินทมา (2553) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการพัฒนาจะขึ้นอยู่กับแนวความคิดและนโยบายการพัฒนาของผู้บริหารการศึกษาแต่ละท่าน ซึ่งจะเน้นเฉพาะมิติด้านทักษะเท่านั้น ส่วนมิติด้านสุขภาพกายและจิตใจ และมิติด้านเจตคติ นั้นไม่ตระหนักและไม่ให้ความสำคัญมากนัก

5. ด้านการมอบหมายงาน การแบ่งงานยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อเรื่องของภาระหน้าที่ของบุคลากรที่มีมากกว่าความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ รวมถึงการทำงานเป็นทีมยังมีการเกี่ยงงาน มอบหมายงานไม่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติและการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมยังอยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับ พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 193) มุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่า เป็นแนวคิดที่มองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในแง่ที่เป็นคุณ (Position Approach) คือมุ่งใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยให้ความสนใจว่าบุคลากรทุกคนมีโอกาสที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลา หากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยเท่าเทียมกัน ดังนั้น แนวคิดในเรื่องนี้จึงเป็นการพัฒนาบุคลากร ด้วยการเสริมสร้างความรู้ และพยายามทำให้บุคลากรมั่นใจ มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง

ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร

มีประเด็นนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ด้านงบประมาณ ควรมีการวางแผนจัดสรรงบประมาณ โดยการทำการสำรวจ และประเมินผลเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงาน ให้เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรและการจัดสวัสดิการแก่บุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ สุภาภรณ์ อินทมา (2553) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลควรส่งเสริมสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร จัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ ให้เพียงพอสร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

2. ด้านบุคลากรอัตรากำลังมีไม่เพียงพอต่อภารกิจงาน ควรเปิดให้มีการสอบบรรจุสรรหาบุคลากรตามหลักสมรรถนะ ให้เพียงพอและสอดคล้องต่อภารกิจของงาน ทั้งนี้หน่วยงานในการวิเคราะห์และวางแผนข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลังคนควรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2561) ได้กล่าวว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HIPPS) เป็นระบบบริหารกำลังคนคุณภาพของภาคราชการที่มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการที่เป็นคนเก่ง คนดี อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็นผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิต่อไปในอนาคต

3. สนับสนุนบุคลากร สามารถฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์ผ่านระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ระบบ (e-Learning) โดยดำเนินการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์และพัฒนาเนื้อหาบทเรียน Online และขอให้ผู้บังคับบัญชา กำชับ และกำกับดูแลวินัยในการเข้ารับการฝึกอบรม ของบุคลากรในสังกัด โดยเฉพาะในเรื่องของการรักษาเวลา การเข้ารับการฝึกอบรมด้วยความตั้งใจ การอยู่ร่วมการฝึกอบรมตลอดระยะเวลาของหลักสูตรสอดคล้องกับแนวคิด McKeon (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561, หน้า 48) ได้ให้ความหมายของ “นวัตกรรม”ไว้ว่า เป็นเรื่องของการกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการแปลก ๆ ใหม่ ๆ และรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน ทั้งทางด้านความคิด ด้านกระบวนการ หรือองค์กร

4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่มีความผูกพัน ผู้บังคับบัญชา ควรใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร โดยการชมเชย หรือการให้รางวัล รวมทั้ง ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เกิดความเหมาะสมสอดคล้องกับแนวคิดของ Hammer and Champy (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561, หน้า 79-80) สายการบังคับบัญชา (hierarchy) ขององค์กรจะต้อง สั้นลง เป็นองค์การแนวราบ (Flat Organization) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ตอบสนอง ความต้องการได้ทันเวลา ทันเหตุการณ์

5. ด้านการมอบหมายงาน พัฒนาระบบการแบ่งงานกันทำ ตามความชำนาญเฉพาะด้านให้สอดคล้อง กับภารกิจของงาน มีการสอนงาน บุคลากรให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการทำงานเป็นทีม ผู้บังคับบัญชาควรเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน มีการระดมความคิดเห็น และมีความไว้วางใจซึ่งกัน และกันในทุกหน่วยงานสอดคล้องกับแนวคิดของ Hammer and Champy (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561, หน้า 79-80) การมอบอำนาจ (empower) การให้ความเชื่อถือและให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ โดยอบรมให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ และมอบอำนาจให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ประจำวันและสอดคล้องกับแนวคิดของ เสาวลักษณ์ สุขวิรัช (2561, หน้า 55) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ปี 2558 – 2560) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. งบประมาณที่ได้รับจัดสรรเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีจำกัดจึงควรสนับสนุนให้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงาน (Coaching) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งตรงตามความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน
2. หน่วยงานที่รับผิดชอบในการวิเคราะห์และวางแผนข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลังคน ควรสำรวจ ความต้องการด้านอัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและแนวทางแก้ไข
3. ด้านบุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการฝึกอบรม ควรมีกฎระเบียบที่เคร่งครัด เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติ ตามระเบียบ และส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร โดยการเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อทราบถึงปัญหาและ แนวทางแก้ไขในปัจจุบัน โดยมีการอบรม สัมมนาในการให้ความรู้อย่างต่อเนื่องชัดเจนพร้อมทั้งมีการติดตามและ ประเมินผลหลังการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และพัฒนาหลักสูตรการอบรมให้มีความทันสมัย
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาควรใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชาควรให้ความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการส่งเสริมสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร โดยการให้รางวัล และคำชมเชย

5. ด้านการมอบหมายงาน มีการแบ่งงานกันทำที่เหมาะสมระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับภารกิจของงาน มีการสอนงานภายในหน่วยงานให้มีความรู้ ทักษะความสามารถที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

6. ควรมีแบบการประเมินที่สะท้อนความรู้ ที่ได้รับของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างแท้จริง และแสดงถึงการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ปัญหา

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ปี 2558 – 2560) ผู้วิจัยมีข้อจำกัดไม่สามารถนำข้อมูลของแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มาทำการศึกษาวิจัยได้ เนื่องจากสถาบันวิทยาการศุลกากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ระหว่างการรวบรวมและจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

เอกสารอ้างอิง

- กรมศุลกากร. (2561). *ข้อมูลทั่วไปกรมศุลกากร*. ค้นเมื่อ 13 พฤศจิกายน 2561, จาก <http://www.customs.go.th>
- ก้องภพ ชันติพงศ์พันธ์. (2561). *หลักสูตรฝึกอบรม การทำ Training Road Map*. ค้นเมื่อ 13 พฤศจิกายน 2561, จาก <https://www.entaining.net/course/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%B3-Training-Road-Map-1day-KPK/>
- ชลิดา ศรมณี. (2561ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ชลิดา ศรมณี. (2561ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ชลิดา ศรมณี. (2561ค). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารวิชาการช่วยและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2560). TRAINING ROAD MAP: เครื่องมือสู่ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร. ค้นเมื่อ 13 พฤศจิกายน 2561, จาก https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hf_20170512_163700.pdf
- ธีระเดช รุ่งมงคล. (2555). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นันทิ จิตสว่าง. (2555). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการพลเรือนสามัญของไทย ในทศวรรษหน้า*. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542) *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภา.
- มุจลินท์ ชลรัตน์. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ยุพเรศ มณีดำ. (2557). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม*. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561ก). *เอกสารประกอบการบรรยายระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2561). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 24)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาภรณ์ อินทมา. (2553). *การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5*. สารนิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย
- เสาวลักษณ์ สุขวิรัช. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561). *โครงการพัฒนาข้าราชการในระบบข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปี พ.ศ.2561*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- อัจฉรา หล่อตระกูล (2557). *การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- OCCC Asia. (2560). *การจัดทำแผนการฝึกอบรม (Training road map)*. ค้นเมื่อ 13 พฤศจิกายน 2561, จาก <https://www.occc.asia/occc>