

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร :
กรณีศึกษา ส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

Factors Affecting The Performance Efficiency of Customs Officers :

**A case study of Customs Control Division, Suvarnabhumi Airport Cargo Clearance Customs
Bureau**

ปถวี สาระวรรณ**

Pathawee Sarawan

6414830049@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร ส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ใช้วิจัยเชิงคุณภาพโดยมีวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ที่ไม่มีทิศทางชัดเจนในการดำเนินงาน ขาดการควบคุมระบบการบริหารที่ดี รูปแบบการบริหารที่ไม่มีภาวะผู้นำ ด้านบุคลากรที่ไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน ขาดความเชี่ยวชาญทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และปัญหาด้านค่านิยมร่วมที่ไม่สอดคล้องกัน และแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ กำหนดกลยุทธ์ที่มีทิศทางชัดเจนสำหรับการดำเนินงาน สร้างระบบการบริหารที่ดี และชัดเจน เสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีความเด็ดขาดและรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย เพิ่มจำนวนบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับปริมาณงาน จัดอบรมหลักสูตรที่เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และเสริมสร้างความเข้าใจและมีทัศนคติร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: ปัจจัย ; ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ; ส่วนควบคุมทางศุลกากร

Keywords: Factors ; Performance Efficiency ; Customs Control Division

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร กรณีศึกษา ส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

**นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ภายใต้บริบทกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ก่อให้เกิดผลกระทบในทุกๆด้าน โดยเฉพาะการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อบทบาทการดำเนินงานของภาครัฐของประเทศไทย ซึ่งต้องมีการทบทวนภารกิจและหน้าที่ เพื่อปรับบทบาท การดำเนินงานให้สอดคล้องต่อบริบท การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและแข่งขันสูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลมีความสำคัญที่จะทำให้เป้าหมายการดำเนินการขององค์กรประสบความสำเร็จ

ความสำคัญของทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) มีความสำคัญมากในปัจจุบัน เป็นทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐานที่จะเป็นตัวช่วยสำคัญในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้บุคลากร สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับโอกาสการทำงานที่ดีและเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ (Learn and Growth) ด้วย (สุภาพรณ อนุตรกุล, 2564)

กรมศุลกากรได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 กำหนดให้สถาบันวิทยากรศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมศุลกากร โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เป็นต้น เพื่อส่งเสริมการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความปกติรูปแบบใหม่ (New Normal) (สถาบันวิทยากรศุลกากร, 2565)

สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (สสภ.) เป็นหนึ่งในสำนักงานที่มีความสำคัญมากของกรมศุลกากรที่มีหน้าที่บริหารจัดการด้านการนำเข้าและส่งออกสินค้าระหว่างประเทศและกำหนดให้ส่วนควบคุมทางศุลกากร มีหน้าที่ในการควบคุม กำกับ และดูแลความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำความผิดตามกฎหมายศุลกากร ประกอบด้วย 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายป้องกันและปราบปราม ฝ่ายทบทวนภายหลังจากการตรวจปล่อย ฝ่ายของกลางและของตกค้าง และฝ่ายคดี ซึ่งมีความจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ศุลกากรเพื่อให้สอดคล้องต่อแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ประจำปี พ.ศ. 2565 เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานของกรมศุลกากร

ดังนั้น ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นข้าราชการสังกัดส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาละอูปรรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร ส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรของการวิจัยนี้ ได้แก่ ข้าราชการส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดคุณลักษณะประชากรที่ต้องศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565) เพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน ได้แก่
 - ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 คือ นักวิชาการศุลกากรชำนาญการ ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายสืบสวนและปราบปราม
 - ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 คือ นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ ฝ่ายสืบสวนและปราบปราม
 - ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 คือ นักวิชาการศุลกากรชำนาญการ ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายทบทวนหลังการตรวจปล่อย
 - ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 คือ นักวิชาการศุลกากรชำนาญการ ฝ่ายทบทวนหลังการตรวจปล่อย
 - ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 คือ นักวิชาการศุลกากรชำนาญการ ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายของกลางและของตกค้าง
 - ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 คือ นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ ฝ่ายของกลางและของตกค้าง
 - ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 คือ นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ ฝ่ายของกลางและของตกค้าง
 - ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 คือ นิติกรชำนาญการพิเศษ ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายคดี
 - ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 คือ นิติกร ฝ่ายคดี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีจำนวนข้อคำถาม ประโยคคำถาม และการเรียงลำดับคำถามที่แน่นอนตายตัว (สุภางค์ จันทวานิช อ้างถึงใน บุษกร เขียวจินดาภานต์, 2561, หน้า 111) เพื่อใช้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร ส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร ส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
3. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร ส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย พบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร ส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีดังนี้
 1. ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy)

การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ของส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยาน

สุวรรณภูมิ มีการกำหนดและวางแผนการดำเนินงานตามภารกิจตามคำสั่งสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าทำอากาศยานสุวรรณภูมิ ที่ 3/2557 ซึ่งกำหนดให้ส่วนควบคุมทางศุลกากร มีหน้าที่ควบคุมและกำกับและดูแลความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำความผิดตามกฎหมายศุลกากร ซึ่งแต่ละฝ่ายมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ฝ่ายสืบสวนและปราบปราม

การจัดแบ่งกำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงานในพื้นที่ในคลังสินค้าทำอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญในการสืบสวน มีการแบ่งปันความรู้และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่ได้ฝึกฝนทักษะในด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อาทิ กฎหมายด้านการละเมิดลิขสิทธิ์ และเมื่อดำเนินการในส่วนนี้แล้วเสร็จ จึงดำเนินการอายัดสินค้านำเข้าที่มีความผิดตามกฎหมายศุลกากร

2. ฝ่ายทบทวนหลังการตรวจปล่อย

เน้นการสืบสวนและการหาข่าวเพื่อจัดเก็บอากรย้อนหลังสินค้านำเข้า โดยให้เจ้าหน้าที่เลือกกลุ่มประเภทสินค้าที่นำเข้าตามความเชี่ยวชาญ การสังเกตพฤติกรรมความเสี่ยงของผู้นำเข้าสินค้าแบรนด์เนม ในช่วงเทศกาลสำคัญต่างๆ รวมถึงประสานหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง อาทิ ฝ่ายวิเคราะห์สินค้า ด้านอาหารและยา เพื่อตรวจสอบสินค้านำเข้าประเภทที่มีความเสี่ยง

3. ฝ่ายของกลางและของตกค้าง

เน้นเรื่องการบริหารจัดการรับ จำหน่าย คัดแยกประเภทของกลางและของตกค้าง ให้ตรงตามวิธีการจำหน่าย โดยเฉพาะการทำลายของตกค้าง เพื่อลดภาระคลังสินค้าเอกชนทำอากาศยานสุวรรณภูมิ รวมถึงการจำหน่ายของกลางและของตกค้างประเภทเครื่องมือแพทย์ เช่น หน้ากากอนามัย เครื่องวัดอุณหภูมิ และเครื่องมือสื่อสาร เช่น แท็บเล็ต สมาร์ทวอช โดยวิธีส่งมอบส่วนราชการ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

4. ฝ่ายคดี

เน้นพิจารณาข้อเท็จจริงในแฟ้มคดี โดยพิจารณาการระงับคดีตามฐานความผิดในแต่ละประเภท ซึ่งเจ้าหน้าที่ต้องมีความเชี่ยวชาญกฎหมายศุลกากร ก่อนที่จะมีข้อสั่งการจากฝ่ายคดีในการพิจารณาระงับคดีทางศุลกากร

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน เช่น การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 แต่ละฝ่ายปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องต่อสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลง เน้นการใช้ความรู้และทักษะดิจิทัล โดยเฉพาะการใช้โปรแกรม Google ในการสืบค้นข้อมูล รวมถึงระบบ Portal ของกรมศุลกากรที่เจ้าหน้าที่สามารถเข้าถึงระบบได้ รวมถึงใช้ประสบการณ์และวิจารณญาณเพื่อประเมินใช้ข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือสืบค้นออนไลน์ การใช้โปรแกรม Canva ออนไลน์สำหรับการผลิตเนื้อหาและสาระสำคัญ และการใช้โปรแกรม Line หรือ Zoom Meeting สำหรับการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกฝ่าย

2. ปัจจัยด้านโครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างของแต่ละฝ่ายการได้รับการกำหนดมาจากกรมศุลกากร ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการข้าราชการและพลเรือน (ก.พ.) โดยหัวหน้าฝ่ายหรือเจ้าหน้าที่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างดังกล่าว แต่หัวหน้าฝ่ายมีอำนาจในการปรับเปลี่ยนหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่เพื่อความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน กระบวนการสื่อสาร การประสานงาน และการแบ่งปันข้อมูลของแต่ละฝ่ายจะ

มีการดำเนินการใน 2 รูปแบบ ได้แก่ 1. การดำเนินการในรูปแบบทางการผ่านการทำบันทึกข้อความ หรือหนังสือราชการ เพื่อประสานงาน และ 2. การดำเนินการในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ผ่านเครื่องมือสื่อสารและแอปพลิเคชันออนไลน์ อาทิ Line หรืออีเมล กระบวนการตัดสินใจและการควบคุมการดำเนินงานเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งหัวหน้าฝ่ายมีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจในขั้นสุดท้าย หากมีงานเร่งด่วนที่จะต้องรีบปฏิบัติ (Ad hoc) หัวหน้าฝ่ายจะรีบมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ทันที และจะหารือกับผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจสูงกว่าหากเป็นเรื่องที่เกินอำนาจการตัดสินใจ

3. ปัจจัยด้านระบบ (Systems)

ระบบการบริหารงานจะขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของหัวหน้าฝ่าย ซึ่งมีหน้าที่ควบคุม กำกับและกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ซึ่งเน้นหลักการแบ่งงานกันทำ เพื่อให้การดำเนินงานภายในฝ่ายมีประสิทธิภาพสูงสุด

4. ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารงานโดยเน้นการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่เป็นระบบและชัดเจน มีผลต่อการกำหนดการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดการวางแผนการดำเนินงานของฝ่าย การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) ทำให้เจ้าหน้าที่พร้อมที่จะร่วมวางแผนกับหัวหน้าฝ่าย ส่งผลต่อการตอบสนองการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความร่วมมือดำเนินงานระหว่างเจ้าหน้าที่ โดยเน้นเอาใจใส่ต่อเจ้าหน้าที่ ระบบพี่ดูแลน้อง ส่งผลต่อความสำนึกรักและความผูกพันของเจ้าหน้าที่ต่อฝ่าย

5. ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff)

จำนวนบุคลากรมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย โดยลักษณะของงานบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ในแต่ละฝ่ายจะได้รับการกำหนดตามคำสั่งสำนักงานศุลกากรที่ 3/2557 ซึ่งสัดส่วนของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานระดับเชี่ยวชาญหรือชำนาญการในแต่ละฝ่ายควรมีร้อยละ 30-50 ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน และความสุขของการปฏิบัติงาน เกิดจากปัจจัยที่มีความหลากหลาย อาทิ เพื่อนร่วมงานที่ดี ความท้าทายจากการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่ในบางส่วนไม่มีความสุขที่ได้ปฏิบัติงาน เนื่องจากกรมศุลกากรขาดระบบการสอนงานที่ดี และการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของหัวหน้าฝ่าย ทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

6. ปัจจัยด้านทักษะ (Skills)

ทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในแต่ละฝ่ายจะเน้นให้เจ้าหน้าที่มีความเชี่ยวชาญตามภารกิจของฝ่าย ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะโปรแกรม Google สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลง และแผนพัฒนาบุคลากร กรมศุลกากร ประจำปี 2565 ไม่ได้กำหนดหลักสูตรหรือการอบรมที่มีความเกี่ยวข้อง จึงทำให้สถาบันวิทยาการศุลกากร ไม่ได้จัดอบรมหรือหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเจ้าหน้าที่ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้วยตนเอง

7. ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมร่วมในแต่ละฝ่ายมีประเด็นที่หลากหลายและเกิดขึ้นจากปัจจัยที่แตกต่างกัน เช่น การมุ่งมั่นให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย ซึ่งเกิดจากปัจจัยที่สำคัญ คือ การปลูกฝังให้มีการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย

2. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร ส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงาน

ศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคด้านกลยุทธ์ (Strategy)

ปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบในแต่ละวันมีจำนวนมาก และการเข้าถึงข้อมูลในระบบที่ล่าช้า ไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ทันทั่วถึง รวมถึงหัวหน้าฝ่ายในบางฝ่ายขาดการวางแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ทิศทางไม่ชัดเจน ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความสับสน

2. ปัญหาและอุปสรรคด้านโครงสร้าง (Structure)

ไม่มีปัญหาและอุปสรรคด้านโครงสร้างภายในฝ่าย เพราะโครงสร้างภายในของแต่ละฝ่ายได้รับการกำหนดมาจากกรมศุลกากรส่วนกลาง และเป็นปัจจัยที่ต้องปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบให้สำเร็จ

3. ปัญหาและอุปสรรคด้านระบบ (Systems)

หัวหน้าฝ่ายในบางฝ่าย ไม่มีควมคุมการบริหารงานที่ดี ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ในระยะยาว และเจ้าหน้าที่ในบางฝ่ายขาดความกล้าที่จะดำเนินงาน เนื่องจากกลัวความเสี่ยงในด้านการดำเนินงาน

4. ปัญหาและอุปสรรคด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

หัวหน้าฝ่ายในบางฝ่าย ไม่มีความเป็นผู้นำ และระบบอาวุโสระหว่างหัวหน้าฝ่ายและเจ้าหน้าที่ส่งผลต่อการรับฟังความคิดเห็น นำไปสู่เกิดปัญหาความขัดแย้งในด้านแผนการดำเนินงาน

5. ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากร (Staff)

จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่ฝ่ายได้ปฏิบัติในแต่ละวัน

6. ปัญหาและอุปสรรคด้านทักษะ (Skills)

เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่บรรจุใหม่หรือโยกย้ายมา ไม่มีความเชี่ยวชาญในด้านทักษะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมถึงขาดความเชี่ยวชาญในโปรแกรม Excel ที่มีความจำเป็นในการดำเนินงาน และหลักสูตรอบรมที่จำเป็นต่อการพัฒนาทักษะมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของเจ้าหน้าที่

7. ปัญหาและอุปสรรคด้านค่านิยมร่วมกัน (Shared Values)

หัวหน้าฝ่ายในบางฝ่ายและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติมีความคิดและทัศนคติในเรื่องค่านิยมร่วมกันที่ไม่สอดคล้องกัน และไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของค่านิยมร่วมกัน

3. แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร ส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีดังนี้

1. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านกลยุทธ์ (Strategy)

หัวหน้าในบางฝ่าย ต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เจ้าหน้าที่ต้องเชี่ยวชาญในด้านทักษะและเทคโนโลยีดิจิทัล ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการประสานขอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และต้องมีการจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อวางแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน

2. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านโครงสร้าง (Structure)

ไม่มีแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านโครงสร้าง เนื่องจากไม่พบปัญหาและอุปสรรคด้านโครงสร้าง

2. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านระบบ (Systems)

หัวหน้าในบางฝ่ายมีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมถึงปรับระบบความคิดของเจ้าหน้าที่ให้มีความ

กล้าที่จะดำเนินงานมากขึ้น

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

หัวหน้าในบางฝ่ายจะต้องสร้างภาวะผู้นำ รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย จะทำให้ทิศทางการดำเนินงานมีความชัดเจน โน้มน้าวให้เจ้าหน้าที่เน้นตระหนักถึงเป้าหมายและแผนการดำเนินงานของฝ่ายเป็นสำคัญ รวมถึงการจัดประชุมและหารือระหว่างเจ้าหน้าที่และหัวหน้าฝ่ายเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาระบบอาวุโส

4. แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านบุคลากร (Staff)

หัวหน้าฝ่ายต้องประสานงานกับกองบริหารทรัพยากรบุคคลในการขอจำนวนบุคลากรเพิ่ม

5. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านทักษะ (Skills)

หัวหน้าฝ่ายต้องประสานกับสถาบันวิทยาการศุลกากรในการจัดอบรมหลักสูตรที่เสริมสร้างทักษะของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้สอดคล้องต่อแผนพัฒนาบุคลากร กรมศุลกากร พ.ศ. 2565 และต้องติดต่อประสานงานหน่วยงานภายนอก เพื่อขอคำแนะนำในประเด็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องสำหรับการดำเนินงานในส่วนควบคุมทางศุลกากร และที่สำคัญ ต้องแบ่งปันความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ใหม่หรือเจ้าหน้าที่ที่ไม่มีความเชี่ยวชาญในด้านทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

6. แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านค่านิยมร่วม (Shared Values)

หัวหน้าฝ่ายในบางฝ่ายและเจ้าหน้าที่ต้องมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันให้มากขึ้น เพื่อให้เข้าใจและมีทัศนคติร่วมกันในด้านค่านิยมร่วมกัน รวมถึงการสร้างจิตสำนึกในด้านค่านิยมร่วมให้กับเจ้าหน้าที่ในฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

อภิปรายผลการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร ส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิสอดคล้องกับทฤษฎี 7's Model ของ McKinsey (อ้างถึงใน กษิรา นิตรินันต์ และคณะ, 2563, หน้า 163 – 166) แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพการทำงาน หลักการบริหารของ Henri Fayol (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2564ก, หน้า 24 – 25) แนวคิดเรื่อง ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) (สุภาพรณ อนุตรกุล, 2564) และแผนพัฒนาบุคลากร กรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ดังนี้

1. ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy)

การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ของส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีการกำหนดและวางแผนการดำเนินงานตามภารกิจตามคำสั่งสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ที่ 3/2557 ซึ่งกำหนดให้ส่วนควบคุมทางศุลกากร มีหน้าที่ควบคุมและกำกับและดูแลความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำความผิดตามกฎหมายศุลกากร สอดคล้องกับหลักการบริหารของ Henri Fayol (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2564ก, หน้า 24 – 25) ที่กล่าวถึงการแบ่งแยกหน้าที่กันทำงาน (Division of Work) และหลักการของการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) ที่มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายสอดคล้องกับ "...การปฏิบัติงานของฝ่ายเป็นภารกิจหลักที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งหัวหน้าฝ่ายจะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของฝ่ายให้เป็นไป

ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย...” (หัวหน้าฝ่ายของกลางและของตกค้าง, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 มกราคม 2566) สอดคล้องกับหลักบริหาร Henri Fayol (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2564ก, หน้า 24 – 25) ในเรื่องหลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ว่า คนภายในองค์กรจะต้องรับคำสั่งผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เช่นเดียวกับ “...กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เกิดจากหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงาน...” (นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ ฝ่ายของกลางและของตกค้าง, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มกราคม 2566) และวิธีการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายมีความแตกต่างกัน และมีกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถจำแนกประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ฝ่ายสืบสวนและปราบปราม

การจัดแบ่งกำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน สอดคล้องกับแนวคิดด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพีรญา ชื่นวงศ์ (2560, หน้า 94) ที่กล่าวว่า การบรรลุเป้าหมาย (Goal Optimization) ที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีจำกัด เจ้าหน้าที่ในทีมผลิตต้องมีความเชี่ยวชาญในการสืบสวน สอดคล้องกับหลักการบริหารของ Henri Fayol ในเรื่องความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2564ก, หน้า 24 – 25)

2. ฝ่ายทบทวนหลังการตรวจปล่อย

เน้นการสืบสวนและการหาข่าวเพื่อจัดเก็บอากรย้อนหลังสินค้านำเข้า โดยพิจารณากลุ่มเป้าหมายตามความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ สอดคล้องกับ “...กลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงาน คือ ความคุ้นเคยและการรู้จักประเภทของกลางเป็นกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินงาน...” (นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ ฝ่ายของกลางและของตกค้าง, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มกราคม 2566)

3. ฝ่ายของกลางและของตกค้าง

เน้นเรื่องการบริหารจัดการรับและจำหน่ายของกลางและของตกค้าง การรู้จักประเภทของกลางและของตกค้าง การแยกประเภทการจัดเก็บของกลางและของตกค้างให้ตรงตามวิธีการจำหน่ายสอดคล้องกับแนวคิดของสมพิศ สุขแสน (อ้างถึงใน พีรญา ชื่นวงศ์, หน้า 94 – 95) เน้นย้ำถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพควรมีความรู้ หมายถึง การมีองค์ความรู้ในงานดีและหาข้อมูลอยู่ตลอดเวลา หากมีของกลางหรือของตกค้างที่ต้องเร่งวิธีการจำหน่ายโดยเฉพาะของกลางหรือของตกค้างที่มีปริมาณมากและเน่าเสียได้ เจ้าหน้าที่จะรีบเร่งจำหน่ายโดยวิธีทำลาย เพื่อรักษาประโยชน์ของราชการได้ สอดคล้องกับหลักการบริหารของ Henri Fayol (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2564ก, หน้า 24 – 25) ในเรื่องการจัดถือผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก (Subordination of Individual Interest to General Interest) ที่ต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์การ

4. ฝ่ายคดี

เน้นพิจารณาข้อเท็จจริงในแฟ้มคดี ซึ่งเจ้าหน้าที่ต้องมีความเชี่ยวชาญกฎหมายศุลกากร สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนา ฉะรัตน์ (2564) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลบางเพียงอำเภอบางป๋อ จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถ ทักษะและความรู้เป็นปัจจัยต่อประสิทธิภาพการทำงาน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน เช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 แต่ละฝ่ายมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องต่อสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับงานวิจัยของชมพูษุ ดิอินทร์ (2562) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ

ปฏิบัติงานของบุคลากร : กรณีศึกษา สำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ผลการวิจัยพบว่า การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เน้นการใช้ความรู้และทักษะดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน สอดคล้องกับแนวคิดของสุภาพรณ อนุตรกุล (2564) ในเรื่องทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ซึ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัล อาทิ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ "...ฝ่ายทบทวนหลังการตรวจปล่อยมีการใช้ระบบสารสนเทศศุลกากร (Customs Information System) และการใช้โปรแกรม Google ในการสืบค้นข้อมูลออนไลน์..." (นักวิชาการศุลกากรชำนาญการ ฝ่ายทบทวนหลังการตรวจปล่อย, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 มกราคม 2566) สอดคล้องกับแนวคิดของแนวคิดของสุภาพรณ อนุตรกุล (2564) ในเรื่องทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในขั้นตอนที่ 1 การใช้ (Use) ที่ครอบคลุมถึงโปรแกรมที่ช่วยในการสืบค้นข้อมูล การเข้าถึงระบบ Portal ของกรมศุลกากรสอดคล้องกับแนวคิดของแนวคิดของแนวคิดของสุภาพรณ อนุตรกุล (2564) ในเรื่องทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในขั้นตอนที่ 4 การเข้าถึง (Access) คือ การเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล เจ้าหน้าที่ต้องใช้วิจารณญาณในการประเมินข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือสืบค้นออนไลน์ ก่อนใช้งานจริง สอดคล้องกับแนวคิดของแนวคิดของสุภาพรณ อนุตรกุล (2564) ในเรื่องทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในขั้นตอนที่ 2 การเข้าใจ (Understand) คือ ทักษะที่จะช่วยผู้เรียนเข้าใจบริบทและประเมินสื่อดิจิทัล การใช้โปรแกรมเฉพาะทาง อาทิ Canva ผลิตเนื้อหา สอดคล้องกับแนวคิดของสุภาพรณ อนุตรกุล (2564) ในเรื่องทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในขั้นตอนที่ 4 การผลิต (Create) คือความสามารถในการผลิตเนื้อหาและการสื่อสารผ่านเครื่องมือสื่อดิจิทัลที่หลากหลาย

2. ปัจจัยด้านโครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างของแต่ละฝ่าย ได้รับการกำหนดมาจากกรมศุลกากร สอดคล้องกับหลักการบริหารของ Henri Fayol (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2564ก, หน้า 24 – 25) ในเรื่องของหลักการรวมอำนาจที่เหมาะสม (Centralization) ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้บริหารขององค์การสามารถกำหนดระดับการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน หัวหน้าฝ่ายมีอำนาจในการปรับเปลี่ยนหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ เพื่อความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับหลักการบริหารของ Henri Fayol (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2564ก, หน้า 24 – 25) ในเรื่องของหลักการของการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง สิทธิในอำนาจที่จะสั่งการ กระบวนการตัดสินใจและการควบคุมการดำเนินงานเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งหัวหน้าฝ่ายมีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจในขั้นสุดท้าย สอดคล้องกับหลักการบริหารของ Henri Fayol (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2564ก, หน้า 24 – 25) ในเรื่องของระบบของการบังคับบัญชา (Scalar Chain) เช่นเดียวกับ "...กระบวนการตัดสินใจและการควบคุมการดำเนินงานมีลักษณะการดำเนินงานเป็นไปตามสายงานการบังคับบัญชา..." (หัวหน้าฝ่ายของกลางและของตกค้าง, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 มกราคม 2566) หากมีงานที่อยู่นอกเหนืออำนาจตัดสินใจ หัวหน้าฝ่ายจะหารือกับผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจสูงกว่า สอดคล้องกับหลักการบริหารของ Henri Fayol (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2564ก, หน้า 24 – 25) ในเรื่องของหลักเอกภาพขององค์การ (Unity of Direction) เน้นให้ทุกภาคส่วนดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การ

3. ปัจจัยด้านระบบ (Systems)

ระบบการบริหารงานจะขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของหัวหน้าฝ่าย ซึ่งมีหน้าที่ควบคุม กำกับและกำหนดทิศทางการทำงาน ซึ่งเน้นหลักการแบ่งงานกันทำ เพื่อให้การทำงานภายในฝ่ายไปประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับหลักการบริหารของ Henri Fayol (อ้างถึงใน ชลิดา ศรมณี, 2564ก, หน้า 24 – 25) ที่กล่าวถึงการแบ่งแยกหน้าที่กันทำงาน (Division of Work) ตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) และสอดคล้องกับ รัตนา ฉะรัตน์ (2564) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบัว จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า ระบบการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ระบบการควบคุมการบริหารงานในแต่ละฝ่ายจะอยู่ในอำนาจการดำเนินงานของหัวหน้าฝ่าย

4. ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารงานในแต่ละฝ่าย สอดคล้องกับ “...ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อทิศทางและรูปแบบการบริหารงาน มีผลต่อการกำหนดการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดการวางแผนการดำเนินงานของฝ่าย...” (หัวหน้าฝ่ายของกลางและของตงค่าง, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 มกราคม 2566) สอดคล้องกับหลักการบริหารของ Henri Fayol (อ้างถึงใน ชลิดา ศรมณี, 2564ก, หน้า 24 – 25) ในเรื่อง หลักความเสมอภาคในองค์กร (Equity) ทุกคนต้องมีสิทธิเท่าเทียมกันในองค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานระหว่างเจ้าหน้าที่ภายในฝ่าย ส่งผลต่อความสำนึกรักและความผูกพันของเจ้าหน้าที่ต่อฝ่าย สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของภากร ศรีราช (2564) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานคดีอัยการสูงสุด ผลการวิจัยพบว่า การร่วมมือร่วมใจการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับหลักการบริหารของ Henri Fayol (อ้างถึงใน ชลิดา ศรมณี, 2564ก, หน้า 24 – 25) ในเรื่องความรู้สึกจงรักภักดีและยอมเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Esprit de Corps)

5. ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff)

จำนวนบุคลากรมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย สัดส่วนของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานระดับเชี่ยวชาญหรือชำนาญการในแต่ละฝ่ายควรมีร้อยละ 30-50 สอดคล้องกับแนวคิดสมพิศ สุขแสน (อ้างถึงใน พิรญา ชื่นวงศ์, หน้า 94 – 95) เน้นย้ำถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพควรใช้ความถูกต้องแม่นยำ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับหลักการบริหารของ Henri Fayol (อ้างถึงใน ชลิดา ศรมณี, 2564ก, หน้า 24 – 25) ในเรื่องของระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (Remuneration of Personnel) ต้องมีระบบค่าตอบแทนการทำงานที่เป็นธรรม ความสุขของการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายเกิดจากปัจจัยที่มีความหลากหลาย อาทิ เพื่อนร่วมงานที่ดี ความท้าทายจากการปฏิบัติงาน มีความสามัคคี สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิดา ศรมณี (2564ข, หน้า 70 – 71) ในเรื่องของความสุขจากการทำงาน จะพบลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไป แต่อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่ส่วนควบคุมทางศุลกากรในบางส่วน ไม่มีความสุขที่ได้ปฏิบัติงาน เนื่องจากกรมศุลกากรขาดระบบการสอนงานที่ดี สอดคล้องกับ “...ระบบการสอนงานของกรมศุลกากรไม่มีประสิทธิภาพ...” (นักวิชาการศุลกากรชำนาญการ ฝ่ายทบทวนหลังการตรวจปล่อย, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 มกราคม 2566) การบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของหัวหน้าฝ่าย เช่นเดียวกับ “...ไม่มีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานในฝ่าย ซึ่งเกิดจากปัจจัยด้านการบริหารงานที่ไม่มี

ประสิทธิภาพของหัวหน้าฝ่าย...” (นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ ฝ่ายของกลางและของตกค้าง, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มกราคม 2566)

6. ปัจจัยด้านทักษะ (Skills)

ทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานจะเน้นให้เจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญตามภารกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนิตติ บุญมาก (2560) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 16 : กรณีศึกษา ส่วนกรรมวิธีและคืนภาษี ผลการวิจัยพบว่า มีความเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานในหน้าที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความเข้าใจในทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะโปรแกรม Google เช่นเดียวกับ “...ทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในฝ่าย คือ ทักษะและความเข้าใจเทคโนโลยีในรูปแบบออนไลน์ โดยเฉพาะการใช้โปรแกรม Google Drive ที่มีการแบ่งปันข้อมูลด้านของกลางและของตกค้างในรูปแบบออนไลน์...” (หัวหน้าฝ่ายของกลางและของตกค้าง, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 มกราคม 2566) แผนพัฒนาบุคลากร กรมศุลกากร ประจำปี 2565 ไม่ได้กำหนดหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน จึงทำให้สถาบันวิทยาการศุลกากร ไม่ได้จัดอบรมการปฏิบัติงานในส่วนควบคุมทางศุลกากร ซึ่งเจ้าหน้าที่ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้วยตนเอง

7. ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Share Values)

ค่านิยมร่วมในแต่ละฝ่ายมีความหลากหลาย อาทิ การมุ่งมั่นให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย ซึ่งเกิดจากปัจจัยที่สำคัญ คือ การปลูกฝังให้มีการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของพงษ์กร คุ่มใจดี (2562) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา สำนักงานอัยการจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งเกิดจากปัจจัยสำคัญ คือ การปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา ค่านิยมร่วมของฝ่ายมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพราะเป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่ยึดถือปฏิบัติเป็นการประจำ ค่านิยมร่วมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน เช่นเดียวกับ “...ค่านิยมร่วมมีความสำคัญต่อความสำเร็จของฝ่าย เพราะยึดถือค่านิยมร่วมกัน...” (หัวหน้าฝ่ายทบทวนหลังการตรวจปล่อย, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 มกราคม 2566)

จากที่กล่าวมาข้างต้น หัวหน้าฝ่ายจะเป็นผู้บริหารที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้ เป็นไปตามเป้าหมายและภารกิจการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งต้องยึดหลักตามปัจจัยข้างต้นทั้ง 7 ประการ สอดคล้องกับแนวคิดของศิริลักษณ์ ตันตยกุล (2565, หน้า 54) ได้สรุปสมมติฐานที่สำคัญของทฤษฎี 7's ว่า ผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จ จะต้องอาศัยความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อกันของ S ทั้ง 7 ตัว และสอดคล้องกับวงพัทตร์ ภูพันธ์ศรี (2565, หน้า 168) ที่ได้สรุปแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับทฤษฎี 7's ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหาร ปัจจัย ทั้ง 7 ประการ ให้สอดคล้องและสมดุล

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร ส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคด้านกลยุทธ์ (Strategy)

ปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบในแต่ละวันมีจำนวนมาก ข้อมูลระบบล่าช้า และหัวหน้าฝ่ายในบางฝ่ายขาดการวางแผนงาน เช่นเดียวกับ “...หัวหน้าฝ่ายขาดการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเกิด

ความสับสนในการดำเนินงาน...” (นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ ฝ่ายของกลางและของตกค้าง, 2566, บทสัมภาษณ์ ส่วนบุคคล, 18 มกราคม 2566)

2. ปัญหาด้านและอุปสรรคด้านโครงสร้าง (Structure)

ไม่พบปัญหาและอุปสรรคในด้านโครงสร้าง เพราะโครงสร้างภายในฝ่ายเป็นสิ่งที่ส่วนกลางของกรมศุลกากรกำหนด ซึ่งเป็นภารกิจที่ได้รับมอบหมายที่ปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายของภารกิจ

3. ปัญหาและอุปสรรคด้านระบบ (Systems)

หัวหน้าฝ่ายในบางฝ่าย ไม่มีควบคุมการบริหารงานที่ดี เช่นเดียวกับ “...หัวหน้าขาดการควบคุมการบริหารงานที่ดี และไม่มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน...” (นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ ฝ่ายของกลางและของตกค้าง, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มกราคม 2566)

4. ปัญหาและอุปสรรคด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

หัวหน้าฝ่ายในบางฝ่าย ไม่มีความเป็นผู้นำ เช่นเดียวกับ “...หัวหน้าฝ่ายขาดความเด็ดขาดในการบริหารงาน...” (นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ ฝ่ายของกลางและของตกค้าง, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มกราคม 2566) ระบบอาวุโสระหว่างหัวหน้าฝ่ายและเจ้าหน้าที่ส่งผลต่อการยอมรับในความคิดเห็น สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของธนัญญา มโนนิติธรรม (2562) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างข้าราชการที่มีช่วงวัยต่างกัน

5. ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากร (Staff)

จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่ฝ่ายได้ปฏิบัติในแต่ละวัน สอดคล้องกับจักรี ขจรเจริญ (2562) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลสะตอ จังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่

6. ปัญหาและอุปสรรคด้านทักษะ (Skills)

เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่บรรจุใหม่หรือโยกย้าย ไม่มีความเชี่ยวชาญในด้านทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของชัชพล อินทวง (2562) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร: กรณีศึกษา แผนกเครื่องราชอิสริยาภรณ์ กองบริการกำลังพล สำนักงานกำลังพล กรมเสมีนตรา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาด้านการขาดความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาของเจ้าหน้าที่หลักสูตรอบรมของสถาบันวิทยาการศุลกากรมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของเจ้าหน้าที่ สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของณัฐวุฒิ วุฒิ (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบและไม่ต่อเนื่อง

7. ปัญหาและอุปสรรคด้านค่านิยมร่วมกัน (Shared Values)

หัวหน้าฝ่ายในบางฝ่าย และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติไม่มีทัศนคติและความเข้าใจในเรื่องค่านิยมร่วมกัน เช่นเดียวกับ “...หัวหน้าฝ่ายและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่มีการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจในเรื่องค่านิยมร่วมกัน จึงเป็นปัญหาสำคัญในด้านความคิดและทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกัน...” (นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ ฝ่ายของกลางและของตกค้าง, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มกราคม 2566)

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร ส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีประเด็นอภิปราย ดังนี้

1. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านกลยุทธ์ (Strategy)

หัวหน้าในบางฝ่ายต้องกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ชมพูนุช ดีอินทร์ (2562) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร : กรณีศึกษา สำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ผลการวิจัย พบว่า ควรมีความชัดเจนในการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ต้องศึกษาด้านการใช้เทคโนโลยีด้านดิจิทัลให้มีความเชี่ยวชาญ เช่นเดียวกับงานวิจัยของณัฐวุฒิ วุฒิ (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 ผลการวิจัยพบว่าการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามามีส่วนในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ การจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อวางแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของจักรี ขอเจริญ (2562) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลเสตอ จังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่า ควรมีจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรของแต่ละงานอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง

2. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านโครงสร้าง (Structure)

ไม่มีแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านโครงสร้าง เนื่องจากไม่พบปัญหาและอุปสรรคด้านโครงสร้าง

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านระบบ (Systems)

หัวหน้าในบางฝ่ายต้องมีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับ "...หัวหน้าฝ่ายต้องมีทิศทางการบริหารที่ชัดเจน..." (นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ ฝ่ายของกลางและของตกค้าง, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มกราคม 2566) การปรับระบบความคิดและทัศนคติของเจ้าหน้าที่ให้มีความกล้าที่จะดำเนินงานมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของจักรี ขอเจริญ (2562) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลเสตอ จังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่า ควรมีจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

4. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

หัวหน้าในฝ่ายที่เกี่ยวข้องของส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรจะต้องสร้างภาวะผู้นำ รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย มีความเด็ดขาด มีการตัดสินใจที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่สามารถพูดคุยกับหัวหน้าฝ่าย อย่างตรงไปตรงมาตรงมาได้ สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของจักรี ขอเจริญ (2562) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลเสตอ จังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่า ควรมีจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคลากรซึ่งมีส่วนช่วยสานสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าฝ่ายและเจ้าหน้าที่

5. แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านบุคลากร (Staff)

หัวหน้าฝ่ายต้องประสานงานกับกองบริหารทรัพยากรบุคคลในการขอจำนวนบุคลากรเพิ่ม สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของพรวลี หนูรอด (2564) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากร กรณีศึกษาที่ทำการปกครอง อำเภอภักดีชุมพล จังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า ควรจัดสรรอัตรากำลังบุคลากรให้

สอดคล้องต่อปริมาณงาน

6. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านทักษะ (Skills)

หัวหน้าฝ่ายต้องประสานกับสถาบันวิทยาการสู่ผลการในการจัดอบรมหลักสูตรที่เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของภาคร ศรียราช (2564) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานคดีอัยการสูงสุด ผลการวิจัยพบว่า การจัดฝึกอบรมบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หัวหน้าฝ่ายหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญแบ่งปันความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ใหม่หรือเจ้าหน้าที่ที่ไม่มีความเชี่ยวชาญ สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของภาคร ศรียราช (2564) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคดีอัยการสูงสุด ผลการวิจัยพบว่า ควรเน้นให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

7. แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านค่านิยมร่วม (Shared Values)

หัวหน้าในบางฝ่ายและเจ้าหน้าที่ต้องมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันให้มากขึ้น เพื่อให้เข้าใจและมีทัศนคติร่วมกันในด้านค่านิยมร่วมกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษารัชนี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาในบางฝ่ายต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ ระบบการวางแผนงาน และทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนให้มากกว่านี้ เพื่อสร้างความเข้าใจและการตอบสนองต่อการปฏิบัติงานที่ของเจ้าหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ผู้บังคับบัญชาในบางฝ่ายต้องสร้างภาวะผู้นำในการกำหนดรูปแบบการบริหารงานที่ชัดเจน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่
3. สนับสนุนและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละฝ่าย มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อาทิ โปรแกรม Google และโปรแกรม Line ซึ่งเป็นเครื่องมือออนไลน์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ท่ามกลางสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

เอกสารอ้างอิง

กษิรา นิตินันท์ และคณะ. (2563). องค์การที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดปัจจัย 7 ประการของ McKinsey Organization Efficiency Applying 7's McKinsey. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย* 13(3), 163 – 166

จักรี ขอเจริญ. (2562). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น :กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลสะตอ จังหวัดตราด. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ชมพูนุช ดีอินทร์. (2562). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร : กรณีศึกษา สำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง*

- ชลิดา ศรมณี. (2564ก). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6101 ขอบข่ายและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์ *Scope and Theoretical Concepts in Public Administrative Theory*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต
- ชลิดา ศรมณี. (2564ข). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6301 การจัดการทรัพยากรร่วมสมัย *Contemporary Human Resource Management*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ชัชพล อินกว้าง. (2562). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร: กรณีศึกษา แผนกเครื่องราชอิสริยาภรณ์ กองบริการกำลังพล สำนักงานกำลังพล กรมเสนาบดีกรมตำรวจ การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง*
- ณัฐวุฒิ วุฒิ. (2564). *การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง*
- ธัญญ์ณิชา มโนนิติธรรม. (2562). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง*
- นัดดี บุญมาก. (2560). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 16: กรณีศึกษา ส่วนกรรมวิธีและคืนภาษี. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง*
- บุษกร เชี่ยวจินดาภานต์. (2561). เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา. *วารสารศิลปศาสตร์ปริทัศน์* 13(25), 111-112
- พงษ์กร คุ่มใจดี. (2562). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร :กรณีศึกษา สำนักงานอัยการจังหวัดชัยภูมิ. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง*
- พรวลี หนูรอด. (2564). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากร กรณีศึกษาที่ทำการปกครองอำเภอภักดีชุมพล จังหวัดชัยภูมิ. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง*
- พีรญา ชื่นวงศ์. (2560). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา ธุรกิจการขนส่งในจังหวัด เชียงราย (Operational Efficiency of Workers: A Case of Transportation Business in Chiang Rai Province). วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ* 4(2), 94 – 95
- ภากร ศรีราช. (2564). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานคดีอัยการสูงสุด. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง*
- รัตนา ฉะรัตน์. (2564). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง*

- ศิริลักษณ์ ตันตยกุล. (2565). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6202 การบริหารเชิงกลยุทธ์ Strategic Administration*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6201 องค์กรและนวัตกรรมในองค์กร Organization and the Innovation*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- วงพัทธ์ ภูพันธ์ศรี. (2565). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6201 องค์กรและนวัตกรรมในองค์กร Organization and the Innovation*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- สถาบันวิทยาการศุลกากร. (2565). แผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565. ค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2565, จาก ://hr.customs.go.th/data_files/46b286f8f8e9dc5ab3b881381d2a7d7b.pdf
- สุภาพรณ อนุตรกุล. (2564). *ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy)*. ค้นเมื่อ 23 ธันวาคม 2565, จาก <https://erp.mju.ac.th/acticleDetail.aspx?qid=1246>
- สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. (2557). คำสั่งสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. *เรื่อง กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและการแบ่งงานภายในสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ*. (คำสั่งที่ 3/2557) สมุทรปราการ: ผู้แต่ง
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- คนที่ 3 หัวหน้าฝ่ายทบทวนหลังการตรวจปล่อย. (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 มกราคม 2566
- คนที่ 4 นักวิชาการศุลกากรชำนาญการ ฝ่ายทบทวนหลังการตรวจปล่อย. (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 มกราคม 2566
- คนที่ 5 หัวหน้าฝ่ายของกลางและของตกค้าง. (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 มกราคม 2566
- คนที่ 6 นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ ฝ่ายของกลางและของตกค้าง. (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มกราคม 2566
- คนที่ 7 นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ ฝ่ายของกลางและของตกค้าง. (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มกราคม 2566