

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์

กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร*

The development of personnel competency under the Criteria and Tax Incentives

Registration Section, Tax Incentive Division, Customs Department

ปัทสรา ทัศัญ**

Phapatsara Thatui

6614830028@ruemail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร ตลอดจนศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เลือกใช้การวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ โดยเป็นการสัมภาษณ์บุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการส่วนฯ หัวหน้าฝ่ายฯ ไปจนถึงบุคลากรระดับชำนาญการ และปฏิบัติการ จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะ ที่จำเป็นของบุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์มีหลายประการ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การสร้างสัมพันธภาพ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน การสืบเสาะหาข้อมูล และการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรยังคงเผชิญกับอุปสรรคหลายประการ ปัญหาหลักที่พบคือการขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของบุคลากร ความรู้ความเข้าใจในงานที่จำกัด การสื่อสารยังไม่เพียงพอ การขาดการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ เทคโนโลยีที่ล้าสมัย และที่สำคัญคือบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน จากการวิจัยพบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ คือ การวางแผนการทำงานที่ชัดเจนและละเอียด การจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและการศึกษาดูงาน การส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยีใหม่ๆ การจัดการความรู้ การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ การจัดทำคู่มือหรือแหล่งข้อมูลสำหรับให้คำแนะนำ การสอนงาน และการเพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่

คำสำคัญ: สมรรถนะ; การพัฒนาสมรรถนะ; ส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์

Keywords: Competency; Competency Development; Criteria and Incentives Registration Section

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร

**นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรในองค์กรจึงถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กร

กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง ที่มีหน้าที่จัดเก็บภาษีอากรจากสินค้าที่นำเข้าและส่งออกนอกประเทศเพื่อนำส่งเป็นรายได้ให้แก่รัฐ โดยกรมศุลกากรได้ให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศ โดยจัดให้มีสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรแก่ผู้ประกอบการ เพื่อดึงดูดการลงทุนและกระจายรายได้เข้าสู่ประเทศ สิทธิประโยชน์ดังกล่าวประกอบด้วย เขตปลอดอากร คลังสินค้าทัณฑ์บน การคืนอากรเพื่อการส่งออก และการชดเชยค่าภาษีอากร ซึ่งแต่ละประเภทมีหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการตรวจสอบการใช้สิทธิที่แตกต่างกันตามที่กรมศุลกากรกำหนด โดยกรมศุลกากร (2566) กำหนดให้กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ มีหน้าที่ตามคำสั่งกรมศุลกากร ที่ 15/2566 ลงวันที่ 9 มกราคม 2566 กำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านสิทธิประโยชน์ทางอากรให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและการค้าระหว่างประเทศ กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ทางอากรตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง พิจารณาคำขออนุมัติจัดตั้งหรือยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงเขต และ/หรือพื้นที่ประกอบกิจการของคลังสินค้าทัณฑ์บน เขตปลอดอากร ท่าเรือรับอนุญาต โรงพักสินค้า และสถานที่อื่น ๆ ตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการจัดทำสัญญาประกันและทัณฑ์บน กำหนดวงเงินค้ำประกัน และเปลี่ยนแปลงหลักทรัพย์ในการวางค้ำประกัน ทบทวนและตรวจสอบการให้สิทธิประโยชน์ทางอากร การต่อสัญญาประกันและทัณฑ์บน และการยกเลิกสิทธิประโยชน์ทางอากร เป็นศูนย์กลางการควบคุมระบบฐานข้อมูลผู้ได้รับสิทธิประโยชน์ทางอากร ประสานงาน และแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ทางอากรตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้คำปรึกษา แนะนำ และเป็นศูนย์กลางด้านข้อมูล ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านสิทธิประโยชน์ทางอากร และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

จากที่กล่าวมาข้างต้น การปฏิบัติงานในส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์จึงมีความซับซ้อนและต้องการความแม่นยำสูง เนื่องจากมีผลกระทบโดยตรงต่อสิทธิประโยชน์ของผู้เสียภาษีและรายได้ของประเทศ แต่บุคลากรส่วนหนึ่งยังขาดความชำนาญในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีทั้งบุคลากรที่ได้รับการบรรจุใหม่ครั้งแรก และบุคลากรที่โอนย้ายมาจากส่วนอื่น ๆ จึงมีพื้นฐานความรู้และทักษะที่แตกต่างกันไป ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรจึงไม่เพียงแต่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดอีกด้วย

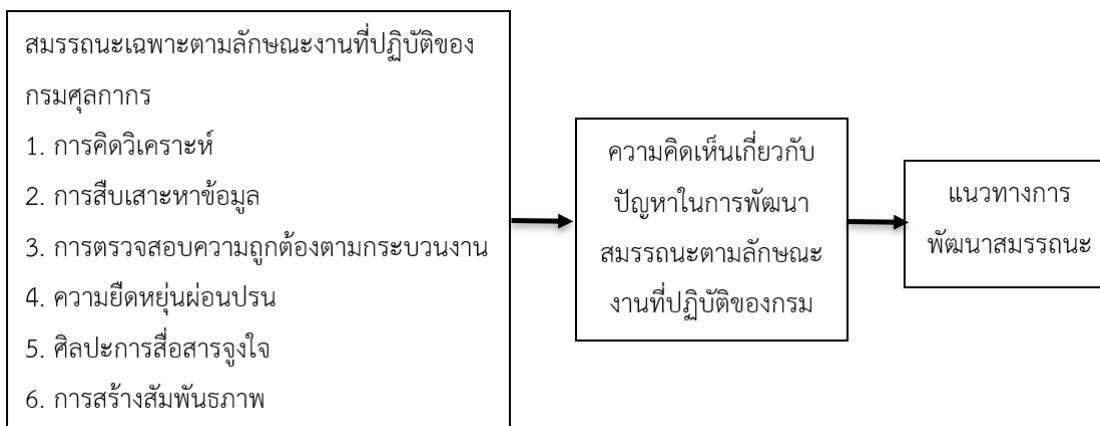
ผู้วิจัยเป็นบุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร จึงสนใจศึกษาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรรวมถึงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในสังกัดดังกล่าว เพื่อให้

ข้าราชการในสังกัดสามารถพัฒนาศักยภาพของตนให้เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยไม่ว่าจะมีพื้นฐานความรู้และทักษะเดิมมากน้อยเพียงใด ก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ทั้งยังสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ประกอบกิจการให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของกรมศุลกากรได้อย่างถูกต้อง ซึ่งนอกจากจะป้องกันความเสียหายต่อหน่วยงานแล้ว ยังเป็นการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมการลงทุนระหว่างประเทศ

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเลือกใช้การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการเก็บข้อมูลจากตำรา บทความทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัยในประเทศ และการวิจัยภาคสนาม (Field Research) โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) เป็นการสัมภาษณ์บุคลากรในส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร จำนวน 10 คน ดังนี้ เป็นผู้ดำเนินการส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ จำนวน 1 คน เป็นหัวหน้าฝ่ายฯ จำนวน 3 คน เป็นบุคลากรระดับชำนาญการ จำนวน 3 คน และ เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการ จำนวน 3 คน

กรอบแนวคิดการวิจัย



เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน และการสัมภาษณ์จะสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดวันสัมภาษณ์ โดยแจ้งผู้ให้สัมภาษณ์ทราบล่วงหน้า และผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

ผลการวิจัย

จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ มีดังนี้

1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ของกรมศุลกากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (2560, หน้า 20) หมายถึง การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการ แยกแยะประเด็น ออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆได้ เนื่องจากงานของส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนเกี่ยวข้องกับตรงกับการตีความและบังคับใช้กฎหมาย การมีทักษะในการคิดวิเคราะห์และตีความกฎหมายอย่างถ่องแท้จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีผู้ประกอบการขอหารือในประเด็นข้อกฎหมายต่างๆ เจ้าหน้าที่ต้องสามารถวิเคราะห์ได้อย่างรอบด้านว่ามีกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับใดบ้างที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้คำแนะนำที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการ และเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการตีความกฎหมายที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการได้

2) การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) ของกรมศุลกากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (2560, หน้า 36) หมายถึง สร้างหรือรักษาสัมพันธภาพอันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานของส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในทีมจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างราบรื่น มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างกันอย่างเปิดเผย และมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) ของกรมศุลกากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (2560, หน้า 33) หมายถึง ความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน เนื่องจากงานของส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนต้องมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับผู้ประกอบการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทักษะการสื่อสารและประสานงานจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เจ้าหน้าที่ต้องสามารถอธิบายกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องของกรมศุลกากรให้ผู้ประกอบการเข้าใจได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง รวมถึงสามารถสื่อสารและประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) ของกรมศุลกากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (2560, หน้า 32) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพใน สถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยน วิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป เนื่องจากในการทำงานจริง เจ้าหน้าที่อาจต้องเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน หรือต้องทำงานร่วมกับบุคคลที่มาจาก

หลากหลายภูมิหลังและมีทัศนคติที่แตกต่างกัน ดังนั้น การมีทักษะในการปรับตัวและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างหลากหลายจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ท้าทาย

5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) ของกรมศุลกากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (2560, หน้า 25) หมายถึง ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากกรมศุลกากรมีหลากหลายหน่วยงาน และงานของส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนงาน เจ้าหน้าที่จึงต้องมีความกระตือรือร้นในการสืบค้นข้อมูลและศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถตอบคำถามและให้คำแนะนำแก่ผู้ประกอบการได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นประโยชน์ การเรียนรู้ตลอดเวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) ของกรมศุลกากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (2560, หน้า 30) หมายถึงความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาท หน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน ในการปฏิบัติงานของส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียน ซึ่งมีลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการอ้างอิงและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ความถูกต้องและครบถ้วนจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพื่อป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดอันอาจส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการของผู้ประกอบการ เนื่องจากงานในส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนมีความละเอียดอ่อนและเกี่ยวข้องกับกฎหมาย การปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน อาจนำไปสู่การตีความกฎหมายที่ผิดพลาด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการได้รับผลกระทบทางธุรกิจ เช่น การถูกเรียกเก็บภาษีเพิ่มเติม การถูกปรับ หรือแม้กระทั่งการถูกระงับการประกอบการ

ดังนั้น บุคลากรในส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนจึงต้องมีความใส่ใจเป็นพิเศษในการปฏิบัติงาน โดยจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างถ่องแท้ รวมถึงติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายอยู่เสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นธรรม ยิ่งไปกว่านั้น การปฏิบัติงานในส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนยังต้องมีความรอบคอบและระมัดระวังในการตรวจสอบข้อมูลและเอกสารต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ การละเลยในส่วนนี้อาจนำไปสู่ความผิดพลาดในการพิจารณาและตัดสินใจ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการได้

นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมและการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องก็มีความสำคัญเช่นกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานจะช่วยให้การพิจารณาปัญหาต่างๆ เป็นไปอย่างรอบด้านและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ มีดังนี้

1) การขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ บุคลากรส่วนใหญ่ในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์เป็นข้าราชการบรรจุใหม่ หรือข้าราชการที่ย้ายมาจากส่วนงานอื่น ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการทำงานด้านสิทธิประโยชน์ นอกจากนี้ ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่จะเป็นพี่เลี้ยงหรือให้คำแนะนำแก่บุคลากรใหม่ ทำให้การเรียนรู้และพัฒนาเป็นไปได้ช้า

2) การสื่อสารที่ยังไม่เพียงพอ การสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายนอกและหน่วยงานภายในกรมศุลกากรยังไม่เพียงพอ ทำให้เกิดความล่าช้าในการประสานงานและการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังมีปัญหาในการสื่อสารกับผู้ประกอบการบางรายที่ไม่เข้าใจกฎหมาย ทำให้การอธิบายและทำความเข้าใจเป็นไปได้ยาก

3) ความรู้ความเข้าใจในงานที่จำกัด เนื่องจากกรมศุลกากรมีหลากหลายหน่วยงานและภาคส่วน การทำงานของส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์เป็นเพียงส่วนเล็กๆ ส่วนหนึ่งของกรมศุลกากร ทำให้บุคลากรขาดองค์ความรู้และความเข้าใจในงานด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศุลกากร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและการให้คำแนะนำแก่ผู้ประกอบการ

4) การขาดการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ การขาดผู้ที่มีประสบการณ์ในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับเจ้าหน้าที่รุ่นใหม่ ทำให้เกิดการขาดช่วงขององค์ความรู้และความเชี่ยวชาญ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว

5) เทคโนโลยีที่ล้าสมัยระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานล้าสมัย ขาดการปรับปรุงมานานกว่า 10 ปี ทำให้การทำงานล่าช้า ไม่สะดวก และไม่ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

6) บุคลากรไม่เพียงพอ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ ทำให้บุคลากรต้องทำงานภายใต้แรงกดดันและอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน ดังนี้

1) การวางแผนการทำงานที่ชัดเจนและละเอียด ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอแนะให้มีการวางแผนการทำงานที่ชัดเจนและละเอียดมากขึ้น โดยควรกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนการทำงาน และระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การวางแผนการทำงานที่ดียังช่วยให้บุคลากรสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน และบริหารจัดการเวลาได้อย่างเหมาะสม

2) การจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและการศึกษาดูงาน ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ควรมีการจัดฝึกอบรมที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การจัดให้เจ้าหน้าที่ได้ไปศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นในกรมศุลกากร หรือหน่วยงานภายนอกที่มีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง จะช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

3) การส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยีใหม่ ๆ ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอแนะให้มีการส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดอบรมและให้ความรู้แก่บุคลากร เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ระบบฐานข้อมูล และเครื่องมือสื่อสารต่างๆ

4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า การจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ควรมีการจัดทำระบบการจัดการความรู้ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลและความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่างง่ายดาย รวมถึงมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน

5) การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอแนะให้มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน นอกจากนี้ การประชุมยังเป็นโอกาสที่ดีในการสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างบุคลากร

6) การจัดทำคู่มือหรือแหล่งข้อมูลสำหรับให้คำแนะนำ ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า การจัดทำคู่มือหรือแหล่งข้อมูลที่สามารถให้คำแนะนำและช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานในกรณีที่มีข้อสงสัยเกี่ยวกับกฎหมายหรือขั้นตอนการทำงานเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ได้อย่างง่ายดาย

7) การสอนงาน (Coaching) ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอแนะให้มีการสอนงาน (Coaching) ให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้รับการแนะนำและสนับสนุนจากผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเองได้อย่างรวดเร็ว

8) การเพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า การเพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับปริมาณงานเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อลดภาระงานของบุคลากร และเพื่อให้บุคลากรมีเวลาในการพัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของกรมศุลกากร มาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยใช้แนวคิดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 6 ประการ ได้แก่ 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การสร้างสัมพันธภาพ 3) ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 5) การสืบเสาะหาข้อมูล และ 6) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียน มีสมรรถนะสอดคล้องกับสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของกรมศุลกากรและแนวคิดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. (2553, หน้า 3) ดังนี้

1. สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ (Interview) พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นในแนวทางเดียวกัน โดยที่สมรรถนะด้านการวิเคราะห์ และการสร้างสัมพันธภาพเป็นสมรรถนะที่ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบมากที่สุด

รองลงมาคือสมรรถนะด้านศิลปะการสื่อสารสูงใจ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน การสืบเสาะหาข้อมูล และความตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ทั้งนี้จากการค้นคว้าเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยพบว่ากรมศิลปากร (2560, หน้า 16) ได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของกรมศิลปากร สำหรับตำแหน่งนักวิชาการศิลปการไว้ 3 ด้าน ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม และการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์เป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นในการทำงานในส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของกรมศิลปากร เนื่องจากกฎหมายเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงานของส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ ยกตัวอย่างเช่น การจัดตั้งคลังสินค้าทัณฑ์บน และการจัดตั้งเขตปลอดอากร จะมีประกาศกรมศิลปากรที่กำหนดวิธีการดำเนินการไว้แล้ว ดังนั้นการดำเนินการในส่วนงานที่เกี่ยวข้องนั้น เจ้าหน้าที่ต้องถือปฏิบัติให้เป็นไปตามประกาศกรมศิลปากร รวมไปถึงกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย นอกจากนี้ กรณีที่ผู้ประกอบการ หน่วยงานภายนอก รวมถึงหน่วยงานภายในกรมศิลปากรมีคำถามหรือข้อสงสัยเกี่ยวกับประกาศ ระเบียบ หรือข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรแล้วนั้น ส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์มีหน้าที่ในการทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ประเด็นปัญหานั้น ๆ เพื่อหาคำตอบให้ผู้ประกอบการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย

สมรรถนะด้านการสร้างสัมพันธภาพ เป็นสมรรถนะที่ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบมากรองลงมา ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าการทำงานเป็นทีมถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานของส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในทีมจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างราบรื่น มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างกันอย่างเปิดเผย และมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศิลปการในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ สมรรถนะด้านศิลปะการสื่อสารสูงใจก็ถือเป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งเช่นกัน ซึ่งได้รับการยืนยันจากผู้ให้สัมภาษณ์ว่าทักษะนี้มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ไม่น้อยไปกว่าสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ ทั้งนี้ เนื่องจากลักษณะงานของนักวิชาการศิลปการนั้นเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารกับผู้ประกอบกิจการอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการออกตรวจ ณ สถานประกอบการเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโทรศัพท์หรืออีเมล เพื่อให้ข้อมูล ตอบข้อสงสัย และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของผู้ประกอบกิจการ ยิ่งไปกว่านั้น ในบางกรณี ผู้ประกอบกิจการอาจไม่ยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กรมศิลปากรกำหนดไว้ ซึ่งเป็นสิ่งที่นักวิชาการศิลปการต้องเผชิญอยู่บ่อยครั้ง ในสถานการณ์เช่นนี้ ทักษะการสื่อสารและการเจรจาจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง นักวิชาการศิลปการต้องสามารถสื่อสารด้วยความเข้าใจ เข้าถึงเหตุผลและความกังวลของผู้ประกอบกิจการ พร้อมทั้งสามารถแนะนำแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และจูงใจให้ผู้ประกอบกิจการเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามกฎหมายเพื่อประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสมรรถนะด้านศิลปะการสื่อสารสูงใจจะเป็นทักษะที่จำเป็นและสำคัญสำหรับนักวิชาการศิลปการในการปฏิบัติงาน แต่กรมศิลปากรกลับไม่ได้กำหนดให้สมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งนักวิชาการศิลปการ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและ

ประเมินผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการศุลกากรในด้านนี้ อย่างไรก็ตาม แนวคิดของสำนักงาน ก.พ. (2553, หน้า 3) ในเรื่องสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติได้ให้ความสำคัญกับทักษะด้านการสื่อสารและการจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศุลกากรที่กล่าวมาข้างต้น

สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นผ่านปรนัยเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าเป็นเรื่องสำคัญเช่นกัน เนื่องด้วยในการทำงานจริง เจ้าหน้าที่อาจต้องเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน หรือต้องทำงานร่วมกับบุคคลที่มาจากหลากหลายภูมิหลังและมีทัศนคติที่แตกต่างกัน ดังนั้น การมีทักษะในการปรับตัวและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างหลากหลายจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ท้าทาย

ทั้งนี้สมรรถนะด้านการสืบเสาะหาข้อมูล เป็นสมรรถนะที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระดับหัวหน้าฝ่ายฯ ให้ความสำคัญกล่าวถึง คือเนื่องจากกรมศุลกากรมีหลากหลายหน่วยงาน และงานของส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนงาน เจ้าหน้าที่จึงต้องมีความกระตือรือร้นในการสืบค้นข้อมูลและศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถตอบคำถามและให้คำแนะนำแก่ผู้ประกอบการได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นประโยชน์ การเรียนรู้ตลอดเวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตลอดจนสมรรถนะด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญเนื่องจากงานของส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์เกี่ยวข้องกับการพิจารณาและอนุมัติสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้แก่ผู้ประกอบการ ซึ่งต้องเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอนที่กรมศุลกากรกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม หากเจ้าหน้าที่ขาดความละเอียดรอบคอบในการตรวจสอบ อาจเกิดความผิดพลาดในการพิจารณาเอกสาร การตีความกฎหมาย หรือการตัดสินใจ ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อผู้ประกอบการ เช่น การได้รับสิทธิประโยชน์ไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน การถูกเรียกเก็บภาษีเพิ่มเติม หรือแม้กระทั่งการถูกดำเนินคดี นอกจากนี้ ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานอาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของกรมศุลกากรและความไว้วางใจของผู้ประกอบการและประชาชน ดังนั้น เจ้าหน้าที่จึงต้องมีความใส่ใจและตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ โดยจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอนการทำงานที่เกี่ยวข้องอย่างถ่องแท้ รวมถึงติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายอยู่เสมอ

2. ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร

1) บุคลากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการบรรจุใหม่ และเป็นข้าราชการที่ย้ายมาจากส่วนการทำการอื่น ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีประสบการณ์ทำงานทางด้านสิทธิประโยชน์ ทั้งยังขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่จะให้ความรู้อีกด้วย

2) การสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายนอกและหน่วยงานภายในยังไม่เพียงพอ เพราะการทำงาน บางครั้งต้องประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในกรมฯ แล้วการล่าช้าของหน่วยงานอื่นก็อาจจะทำให้เราล่าช้าไปด้วย รวมไปถึงอาจมีปัญหาในการสื่อสารกับผู้ประกอบการบางรายที่ไม่เข้าใจกฎหมาย

3) บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในบางพื้นที่ของการทำงาน เนื่องจากกรมศุลกากรมีหลากหลาย หน่วยงาน การทำงานมีหลากหลายภาคส่วน การทำงานของส่วนเป็นเพียงส่วนเล็กๆของกรมศุลกากร ทำให้ขาดองค์ความรู้ด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวกับกรมศุลกากร

4) ขาดผู้ที่มีประสบการณ์เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับเจ้าหน้าที่รุ่นใหม่ การที่กรมศุลกากรมีการโยกย้ายบุคลากรบ่อยครั้ง ทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์มักจะย้ายออก ส่งผลให้เกิดการขาดช่วงในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาให้กับเจ้าหน้าที่รุ่นใหม่

5) ระบบเทคโนโลยีล้าสมัย ระบบเทคโนโลยีที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันยังขาดการปรับปรุงมานานกว่า 10 ปี ทำให้ระบบล้าสมัยและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การทำงานล่าช้าและไม่คล่องตัว

6) บุคลากรไม่เพียงพอต่อจำนวนปริมาณงาน เนื่องจากปัจจุบันมีผู้ประกอบการให้ความสนใจใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ปริมาณงานเพิ่มขึ้น ในขณะที่อัตรากำลังพลของส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ยังมีจำนวนจำกัด ทำให้บุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น

ปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร และอาจส่งผลเสียต่อการให้บริการแก่ผู้ประกอบการ ดังนั้น การแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรต่อไป

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ (Interview) พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นเป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือใช้การฝึกอบรม และการพัฒนา เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler และ Wiggs, 1989 (อ้างถึงใน ชลชาติ พหุโล และวิไลวรรณ วรคามิน, 2567) ที่กล่าวว่ากระบวนการที่เป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้นการฝึกอบรม การศึกษา และพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชิตชนก ชุนุช (2563) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล คือ การฝึกอบรม ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญที่สุด นอกจากนี้สถาบันพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (2567) ได้อธิบายวิธีการพัฒนาบุคลากร (Training) พื้นฐานทั่วไป มี 3 วิธีการ ดังนี้

1. การอบรมสัมมนา ก่อนเริ่มการอบรมสัมมนาควรต้องมีการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อพิจารณาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเพราะอะไร จำเป็นต้องมีการอบรมสัมมนาหรือไม่ และนำปัญหาที่พบมากำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดฝึกอบรมขึ้น พร้อมกำหนดหัวข้อการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้การอบรมสัมมนาสามารถตอบโจทย์กับวัตถุประสงค์ได้ โดยการอบรมสัมมนาเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้

เพิ่มพูนพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ได้ เป็นวิธีที่ทำให้พนักงานสามารถกระตุ้นและเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ ได้ดีอีกวิธีหนึ่ง

2. OJT (On-the-Job Training) การพัฒนาบุคลากรด้วย OJT (On-the-Job Training) เป็นวิธีที่เรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงาน เป็นการเรียนรู้แบบการสังเกตการทำงานของพนักงานที่มีความชำนาญและลงมือปฏิบัติจริง และคอยรับฟังคำแนะนำจากผู้สอนงาน เป็นการฝึกแบบตัวต่อตัวให้แก่พนักงานให้ได้เรียนรู้จากคนที่สอนงานโดยตรง เป็นการลงมือทำงานจริง เมื่อเจอปัญหาที่แก้ไขพร้อมเรียนรู้วิธีการจัดการปัญหาไป ไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งการฝึกอบรมในลักษณะนี้สอดคล้องกับโครงการ Coaching & Mentoring ของกรมศุลกากร ที่กำหนดให้มีเจ้าหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการบรรจุใหม่ เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานและเพื่อเน้นการพัฒนาทักษะที่เป็นพื้นฐานให้ข้าราชการบรรจุใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องมีพี่เลี้ยงต่อไปในอนาคต ซึ่งการสอนงานนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นพี่เลี้ยงเป็นผู้สอนเท่านั้น ยังสามารถเป็นเจ้าหน้าที่ท่านอื่น หัวหน้าฝ่าย หรือผู้อำนวยการส่วน เป็นผู้สอนงานได้ด้วยเช่นกัน

3. การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาด้วยตนเองเป็นหนึ่งในวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ต้องมีการกระตุ้นให้พนักงานมีความต้องการในการพัฒนาตนเองโดยใช้แรงจูงใจต่าง ๆ ให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานเพิ่มเติมหรือการใช้ E-Learning เรียนรู้ด้วยตนเอง มาใช้ในการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการกระตุ้นเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพด้วยตัวเอง ซึ่งวิธีการพัฒนาในรูปแบบนี้ จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นในระยะยาวได้ ซึ่งกรมศุลกากรมีโครงการฝึกอบรมในลักษณะดังกล่าวหลายหลักสูตร ทั้งหลักสูตรที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานภายใน และหลักสูตรที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานภายนอก เช่น การฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีการใช้โปรแกรม Microsoft Excel ระดับกลาง, การฝึกอบรมหลักสูตรระบบรายงานสารสนเทศศุลกากร (CIS), และการฝึกอบรมหลักสูตรการใช้งานระบบ e-Tax Incentives เพื่อการควบคุมงานสิทธิประโยชน์ทางด้านภาษีอากร ซึ่งเป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และการใช้งานระบบสืบค้นข้อมูลของกรมศุลกากร, การฝึกอบรมภาษาอังกฤษ ELT เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะด้านการใช้ภาษาอังกฤษ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากรผ่านหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ มักประสบปัญหาสำคัญ เนื่องจากการเข้าร่วมเป็นไปโดยสมัครใจ ทำให้บุคลากรจำนวนมากเลือกที่จะไม่เข้าร่วม โดยเฉพาะเมื่อมีการะงานประจำที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมาก พวกเขามักจะให้ความสำคัญกับการจัดการงานที่คั่งค้างมากกว่าการพัฒนาตนเอง แม้ว่าหน่วยงานจะจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่หลากหลายและครอบคลุมเพียงใด แต่หากบุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญและไม่เข้าร่วม การพัฒนาทักษะและสมรรถนะก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารแต่ละส่วนงานจึงควรพัฒนากลยุทธ์ในการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม โดยอาจเริ่มจาก

1) การสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองผ่านหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนทักษะ (Upskill) และปรับเปลี่ยนทักษะ (Reskill) ให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบ

2) การสร้างแรงจูงใจที่เป็นรูปธรรม เช่น การเชื่อมโยงการเข้าฝึกอบรมกับการประเมินผลเพื่อเลื่อนเงินเดือน โดยบุคลากรที่แสดงความตั้งใจในการพัฒนาความรู้และทักษะอาจได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ

ในส่วนของการพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการสำคัญในการเสริมสร้างประสบการณ์และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเรียนรู้ในด้านต่างๆ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศได้ดำเนินการในเรื่องนี้ผ่านโครงการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ซึ่งเป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์ในการรวบรวม ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านงานศุลกากรระหว่างบุคลากร การจัดกิจกรรม KM ของกรมศุลกากรดำเนินการใน 2 ระดับ ได้แก่

- 1) ระดับกอง/สำนัก มีการจัดทำคู่มือรวบรวมองค์ความรู้และเผยแพร่ให้แก่เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งกรมศุลกากร
- 2) ระดับส่วนงาน มีการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้านให้แก่เจ้าหน้าที่ภายในส่วนงานนั้นๆ

กิจกรรม KM นี้นอกจากจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างเจ้าหน้าที่แล้ว ยังช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานอีกด้วย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจัดกิจกรรม KM ควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เช่น จัดเป็นประจำทุกเดือนหรือทุกไตรมาส ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่มีความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

นอกเหนือจากการพัฒนาที่กล่าวมาข้างต้น บุคลากรยังสามารถพัฒนาตนเองได้ผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ซึ่งเป็นวิธีการที่ยืดหยุ่นและเข้าถึงได้ง่ายในยุคปัจจุบัน โดยมีแหล่งข้อมูลออนไลน์ (e-Learning) มากมายให้เลือกศึกษา ทั้งจากหน่วยงานภาครัฐอย่างสำนักงาน ก.พ. และกรมศุลกากร รวมถึงจากภาคเอกชนและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ การเรียนรู้ด้วยตนเองนี้ช่วยให้บุคลากรสามารถอัปเดตความรู้และข่าวสารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

ยิ่งไปกว่านั้น การศึกษาดูงานในหน่วยงานภายในกรมศุลกากรก็เป็นอีกหนึ่งช่องทางในการพัฒนาตนเองที่น่าสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาดูงานในส่วนงานอื่นๆ เช่น ด้านศุลกากร จะช่วยให้บุคลากรของส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์มีความเข้าใจในภาพรวมของการปฏิบัติงานของกรมศุลกากรมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเองและการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ในอนาคต

โดยสรุปแล้ว การปฏิบัติงานของส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของกรมศุลกากร เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพิจารณาและอนุมัติสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรต่างๆ ให้แก่ผู้ประกอบการ ซึ่งต้องเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ดังนั้น บุคลากรในส่วนงานนี้จึงต้องมีสมรรถนะที่หลากหลายและครบถ้วน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ประกอบการและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จึงควรจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและครอบคลุมเนื้อหาที่หลากหลายและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริง ในส่วนการเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถทำได้ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การอ่านหนังสือ การเข้าร่วมสัมมนาออนไลน์ และการศึกษาจากแหล่งข้อมูลออนไลน์ต่างๆ

นอกจากนี้ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองก็เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การสนับสนุนและให้กำลังใจจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานมีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศดังกล่าว ทั้งนี้ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้การดำเนินงานของส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์เป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. หน่วยงานควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยการจัดอบรม สัมมนา และกิจกรรมเสริมสร้างความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านทักษะเฉพาะทางและทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านกฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของพนักงาน เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ถูกต้องและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การสร้างระบบพี่เลี้ยง ควรมีการจัดให้บุคลากรที่มีประสบการณ์สูงและมีความเชี่ยวชาญในงานเป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรใหม่ เพื่อเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ และถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนแนวทางการทำงานที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ สิ่งนี้จะช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวและเรียนรู้กระบวนการทำงานได้รวดเร็วขึ้น ลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และเสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
3. ควรมีการปรับปรุงระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารให้มีความชัดเจน รวดเร็ว และครอบคลุมทุกระดับขององค์กร ทั้งในรูปแบบของการสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายใน รวมถึงการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้การประสานงานและการดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล และช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
4. ควรมีการจัดทำคู่มือและแนวปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน ควรมีการจัดทำและปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและมีมาตรฐานเดียวกัน ลดความสับสนในการปฏิบัติงาน และช่วยให้พนักงานสามารถอ้างอิงข้อมูลได้อย่างสะดวกเมื่อต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน
5. ควรมีระบบการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานและกระบวนการที่กำหนด การตรวจสอบดังกล่าวจะช่วยระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และสามารถดำเนินการแก้ไขได้อย่างทันทั่วทั้งที่
6. ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบของการอบรมภายในองค์กร การเข้าร่วมสัมมนาภายนอก หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สิ่งนี้จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสภาพแวดล้อมการทำงานได้ดีขึ้น

7. ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อช่วยเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว และความถูกต้องในการดำเนินงาน รวมถึงการใช้ซอฟต์แวร์หรือเครื่องมือดิจิทัลที่เหมาะสมกับกระบวนการทำงาน

8. ควรพิจารณาเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรให้เพียงพอต่อปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ ควรมีการวิเคราะห์ภาระงานของบุคลากรในแต่ละส่วนงานอย่างละเอียด และพิจารณาเพิ่มอัตรากำลังให้เพียงพอต่อปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ เพื่อลดภาระงานที่มากเกินไปของพนักงาน และทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

9. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความถูกต้องและความโปร่งใส ควรปลูกฝังวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความถูกต้อง ความซื่อสัตย์ และความโปร่งใสในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่กำหนด ลดความเสี่ยงในการเกิดข้อผิดพลาด และสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กร

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้ จะช่วยให้การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดส่วนหลักเกณฑ์ และทะเบียนสิทธิประโยชน์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เอกสารอ้างอิง

กรมศุลกากร. (2566) คำสั่งกรมศุลกากร เรื่อง กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานตามโครงสร้างการแบ่งงานภายในของส่วนราชการ กรมศุลกากร (คำสั่ง ที่ 15/2566) ลงวันที่ 9 มกราคม 2566.

กรุงเทพมหานคร

กรมศุลกากร. สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (2560) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของกรมศุลกากร.

ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2568, จาก <https://hr.customs.go.th/>

ชลชาติ พุโธ และวิไลวรรณ วรคามิน, (2567). KM 01 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2568, จาก <https://www.hrdbridge.com/16925512/km-01-แนวคิด-ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์>

ชิตชนก ชนุช. (2563). การพัฒนาบุคลากรในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สถาบันพัฒนาบุคลากรและผู้นำ. (2561). 3 Training พื้นฐานที่จะทำให้การพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น. ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2568, จาก <https://th.hrnote.asia/personnel-management/3-basic-training-for-hr-230106/>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในข้าราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.