

การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของ กรมศุลกากร

สันธนี ไพรัตน์นการ

บทนำ/สภาพปัจจุบัน/ สภาพปัญหา

บทนำ

กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และค่านิยมองค์กร ดังนี้

วิสัยทัศน์กรมศุลกากร

องค์กรที่มุ่งมั่นให้บริการศุลกากรเป็นเลิศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ของเศรษฐกิจไทยและเชื่อมโยงการค้าโลก

พันธกิจกรมศุลกากร

1. อำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ ของประเทศ

2. ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากร และข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ

3. ปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร

4. จัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

1. พัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า

เป้าประสงค์ : เพื่อให้บริการศุลกากรมีความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงการค้าโลก

2. พัฒนามาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการค้าชายแดน และเชื่อมโยงการค้าโลก

เป้าประสงค์ : เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

3. พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การตรวจสอบและควบคุมทางศุลกากรมีประสิทธิภาพและสร้างสังคมปลอดภัย

4. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดเก็บภาษีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การจัดเก็บภาษีเป็นไปตามเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เสียภาษี

5. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กร

เป้าประสงค์ : เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ คุณธรรม และความสุข สามารถขับเคลื่อนกรมศุลกากรให้บรรลุเป้าหมาย

ค่านิยมองค์กร

I - Integrity

S - Service Mind/Self-esteem

M - Modernization

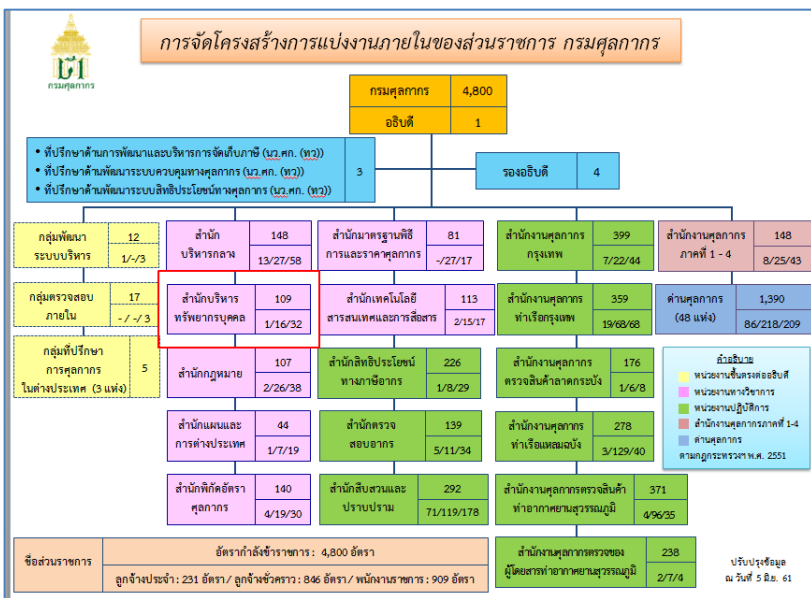
I - Innovation

L - Learning

E - Expert

สภาพปัจจุบัน

กรมศุลกากร มีกรอบอัตรากำลัง ณ ปัจจุบัน (5 มิ.ย.2561) ของข้าราชการอยู่ที่ 4,800 ตำแหน่ง พนักงานราชการ 909 ตำแหน่ง ลูกจ้างประจำ 231 ตำแหน่ง และ ลูกจ้างชั่วคราว 846 ตำแหน่ง รวม 6,786 ตำแหน่ง โดยแบ่งงานภายในส่วนราชการ ออกเป็น 10 สำนัก 10 สำนักงาน และ 3 กลุ่ม และมีด่านศุลกากรทั้งสิ้น 48 ด่าน ดังรูปที่ 1



จากยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรข้อที่ 5. พัฒนาศูนย์ปฏิบัติการ และการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมีเป้าประสงค์ : เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ คุณธรรม และความสุข สามารถขับเคลื่อนกรมศุลกากรให้บรรลุเป้าหมายการ สถาบันวิทยากรศุลกากร (สวศ.) สังกัด

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีหน้าที่/ความรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรทุกตำแหน่งในกรมศุลกากร (6,786 ราย) ซึ่งได้กำหนดกระบวนการและหลักการในการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ประจำปี ดังนี้ (รายละเอียดในภาคผนวก)

- กระบวนการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
- กระบวนการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร
- หลักการกำหนดแผนงาน/โครงการ/หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร

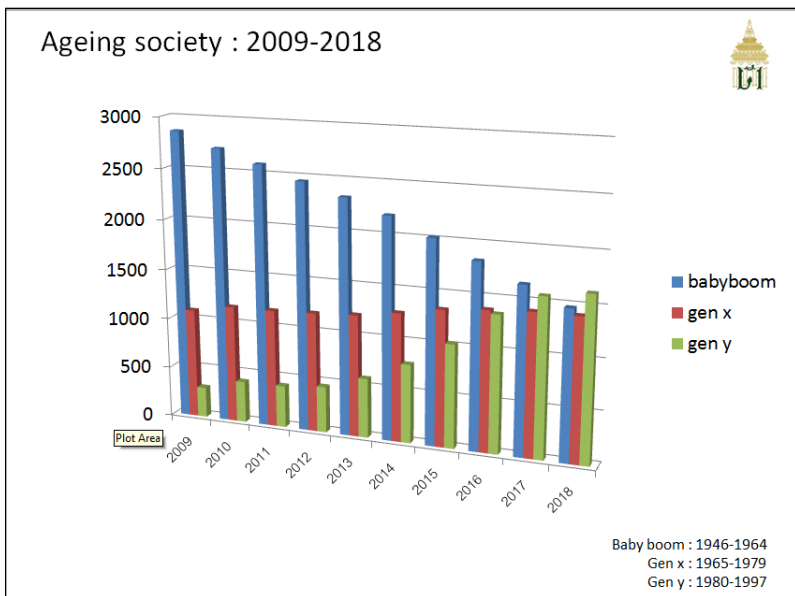
สภาพปัญหา

จากกระบวนการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สวศ. พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ในหลายประเด็นด้วยกัน ซึ่งปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่ ได้แก่

1. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Ageing Society) : เนื่องจากกรมศุลกากรมีอัตราการเกษียณอายุของข้าราชการในแต่ละปี ประมาณ 200 ราย คิดเป็น 4.16% ของข้าราชการทั้งหมด ภายใน 5 ปีข้างหน้า (ปี 2562 – 2567) จะมีข้าราชการเกษียณอายุประมาณ 1,000 ราย คิดเป็น 20% ของข้าราชการทั้งหมด โดยข้าราชการที่เกษียณอายุส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานในสายงานหลัก (core business) ของกรมศุลกากร

2. การถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น : จากสภาพปัญหาในข้อที่ 1 กรมศุลกากรได้รับการอนุมัติให้บรรจุข้าราชการใหม่ เพื่อปฏิบัติการกิจที่สำคัญและทดแทนอัตรากำลังที่เกษียณอายุราชการในแต่ละปี ประมาณ 180 – 200 อัตรา โดยข้าราชการที่บรรจุใหม่นั้น ไม่มีความรู้และ

ประสบการณ์การทำงานด้านบุคลากร อีกทั้ง ด้วยความแตกต่างระหว่างวัย (Generation Gap) ทำให้การถ่ายทอดความรู้และสอนงาน ไม่สามารถ ดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ



3. แนวโน้มการความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรรองรับการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ กรมศุลกากรมีกำลังคนที่มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสม ที่จะเป็นกลไก ขับเคลื่อนภารกิจที่สำคัญ สามารถบริหารจัดการองค์กรภายใต้สภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อความสะดวก รวดเร็ว ในการปฏิบัติงานและการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการ เช่น ระบบติดตามทางศุลกากร (Tracking System) ภายใต้เทคโนโลยี e-Lock การวินิจฉัยราคาล่วงหน้า

การวินิจฉัยถ้อยคำเนินสินค้า เป็นต้น รวมทั้งในปีงบประมาณที่ผ่านมาได้มีการแก้ไข ปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2560 พระราชกำหนดพิกัตอัตราศุลกากร เป็นต้น ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหา

จากที่ผู้เขียนได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ และได้เดินทางไปศึกษาดูงานในองค์กรชั้นนำทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ณ ประเทศญี่ปุ่น นั้น ผู้เขียนได้เห็นถึงแนวทางพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ของบริษัท อีออน จำกัด และ บริษัท Grooves จำกัด ในส่วนของแนวคิดและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของ 2 องค์กร ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับกรมศุลกากร ได้ ดังนี้

บริษัท อีออน จำกัด : วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บริษัท อีออน จำกัด มีวิธีการรักษาไว้ซึ่งกลุ่ม Talent โดยมีการจัดโปรแกรมการพัฒนาสำหรับกลุ่ม Talent โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การพัฒนาตนเอง และการส่งมอบประสบการณ์ ซึ่งประเด็นที่ผู้เขียนเห็นว่าน่าจะนำมาปรับใช้กับกรมศุลกากร คือ *การนำเงินเดือ่นไปลงทุนพัฒนาตนเอง*

การพัฒนาตนเอง	
➡ สร้างความสำเร็จในอาชีพของตนเอง	
➡ 10% ของเงินเดือนนำไปลงทุนพัฒนาตนเอง	
Management Candidate (ผู้มีคุณสมบัติด้านการบริหารจัดการ)	คุณมีพื้นฐานและมีความพร้อมในเชิงบริหารจัดการหรือไม่ (ควรอบรมเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การบริหารจัดการความเสี่ยง)
BMP	มีคนที่ดีกว่าเราอยู่เสมอ ควรมีประสบการณ์ที่เหนือกว่า
JMP	ก้าวไปข้างหน้า เพื่อคว้าโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
ABS (Aeon Business School)	ก้าวไปข้างหน้า เพื่อเพิ่มทักษะในอาชีพ

นำหลักการ “การนำเงินเดือนไปลงทุนพัฒนาตนเอง” มาใช้ ซึ่งไม่เพียงแต่จะเป็นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองแล้ว ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนา ทักษะ และความรู้ในงานด้านบุคลากรของบุคลากร โดยเฉพาะข้าราชการที่บรรจุใหม่ ที่ยังไม่มียึดมั่นความรู้ ทักษะด้านบุคลากร ทั้งนี้ มีแนวคิด/กรอบการดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำ “โครงการพัฒนาองค์ความรู้ด้านบุคลากร/ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ด้วยทุนตัวเอง” (กำหนด ไม่น้อยกว่า 3% เงินเดือน)
2. รับสมัครบุคลากรที่ต้องการเข้าร่วมโครงการฯ
3. กำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านบุคลากร/ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ของแต่ละบุคคล

4. ประเมินผลการพัฒนาตนเองตามตัวชี้วัดที่กำหนด เพื่อเสนอ
กรมฯ พิจารณามอบค่าตอบแทน (เท่าจำนวนที่ตนลงทุนไป) ให้แก่ผู้ที่มี
ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาตนเอง

โดยหลักการนี้ ผู้ที่เข้าร่วมโครงการฯ และสามารถพัฒนาตนเองได้
ตามตัวชี้วัดที่กำหนด จะได้รับประโยชน์ในรูปของตัวเงินและองค์ความรู้
ที่ได้รับ อีกทั้งกรมศุลกากร ไม่ต้องเสียงบประมาณไปโดยเปล่าประโยชน์
เพราะการฝึกอบรม/การพัฒนา หากผู้เข้ารับการอบรม สมครใจ หรือ
เต็มใจ จะทำให้การพัฒนา/อบรม เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บริษัท Grooves จำกัด : การสร้างเครือข่ายของ Specialist

บริษัท Grooves จำกัด ได้พัฒนา ระบบ Mid Career Engineer
ซึ่งเป็นการให้บริการเครือข่ายทางสังคมออนไลน์ที่สามารถใช้ประโยชน์เพื่อ
การประเมินความสามารถในการประกอบอาชีพวิศวกรเบื้องต้น ซึ่งจะ
แสดงข้อมูลถึงพัฒนาการในการประกอบอาชีพ อาทิ ประวัติการประกอบ
อาชีพ การศึกษา การเข้ารับการอบรมพัฒนาทักษะ ฯลฯ ของสมาชิก
ที่สมัครเข้าร่วมเครือข่ายได้ ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าแนวคิดการสร้าง
Community ของวิศวกรนี้ สามารถนำมาปรับใช้กับกรมศุลกากรได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ เนื่องจาก ปัจจุบัน กรมศุลกากรได้พัฒนา Platform สำหรับ
การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ e-learning โดยผู้ที่มีความสนใจ (เฉพาะ
บุคลากรของกรมศุลกากรเท่านั้น) สามารถลงทะเบียน และศึกษา
หาความรู้ต่าง ๆ ในงานศุลกากรได้ด้วยตนเอง หากในอนาคต กรมศุลกากร
สามารถสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสาย
งานหลัก ซึ่งมีอัตรากำลังทั่วประเทศ เช่น การตรวจปล่อยสินค้า

การควบคุมสินค้า ฯลฯ จะทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร เพราะเจ้าหน้าที่ที่สามารถแชร์หรือ แลกเปลี่ยนข้อมูล รวมทั้ง เรียนรู้จากประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ด้วยกันได้ อย่างสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น



ข้อเสนอแนะ

บุคลากรในแต่ละองค์กร เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร หากหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพแล้ว หน่วยงานนั้น ๆ ก็จะสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ที่วางไว้ ดังนั้น เพื่อให้ การปฏิบัติงานตามภารกิจกรมศุลกากรบรรลุ วัตถุประสงค์ ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และแนวคิดประเทศไทย 4.0 : โมเดลขับเคลื่อนสู่ความมั่นคง มั่นคั่ง และ ยั่งยืน กรมศุลกากรใน

ฐานะ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง จึงควรมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะสามารถรองรับกับภารกิจที่สำคัญดังกล่าว ดังนี้

1. Business Acumen : “บุคลากรต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร และต้องปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง” ดังนั้นบุคลากรในองค์กรต้องเสริมทักษะ สร้างความหลากหลาย สามารถปรับเปลี่ยนและเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ นอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็ต้องปรับเปลี่ยนการคัดเลือกหลักสูตร การฝึกอบรม/เรียนรู้เพื่อเสริมบุคลากรให้ มีองค์ความรู้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปนี้

2. Technology and Data Analytics : “บุคลากรต้องใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีให้ทันยุค ทันสมัย เพื่อแสวงหาความต้องการของบุคลากร รวมทั้ง ต้องอ่านข้อมูลและประมวลผลได้อย่างถูกต้อง และครบสมบูรณ์” เพราะการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อค้นหาและเข้าถึงข้อมูลเฉพาะ บนโลกออนไลน์นั้นวันยังมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

3. Agility to Change : “บุคลากรต้องพร้อมปรับตัว และสร้างความคล่องตัวให้ได้มากที่สุด” เพราะในสถานะเศรษฐกิจที่เคลื่อนไหว รุนแรงและรวดเร็ว นับเป็นความท้าทายครั้งสำคัญสำหรับทุกองค์กร บุคลากรต้องสามารถเพิ่มทักษะใหม่ ๆ ในการทำงานหรือสามารถทำงาน มากกว่าที่ตนเองรับผิดชอบได้ ทุกวันนี้ ทุกองค์กรต้องเผชิญกับ Disruptive World อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเข้าถึงนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นปัจจัย สำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการปรับตัว วิถีคิด วิถีการทำงาน และการบริหารขององค์กรย่อมมีส่วนสำคัญ

บทสรุป

จะเห็นได้อย่างชัดเจนแล้วว่าปัจจุบันโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกภาคส่วน องค์กรหลายองค์กรกลายเป็นตำนานไป เช่น ภาคเอกชนอย่าง Nokia หรือ Kodak ที่เมื่อไม่สามารถเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ก็ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เพราะคู่แข่งทางธุรกิจ อย่าง Samsung และ Apple สามารถปรับตัวต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วกว่า

กรมศุลกากรถึงแม้จะเป็นองค์กรภาครัฐ ไม่มีคู่แข่งทางธุรกิจ แต่ก็มีภารกิจสำคัญในการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ผู้ประกอบการ อีกทั้ง ยังเป็นหน้าด่านสำคัญในการควบคุมสินค้าหรือวัตถุดิบที่อาจเป็นอันตรายต่อประชาชนหรือสภาพแวดล้อมภายในประเทศ ภารกิจสำคัญเหล่านี้ หากไม่มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ หรือไม่มีความรู้ และทักษะเพียงพอกับการปฏิบัติงานในยุค 4.0 แล้ว ก็จะไม่สามารถบริการประชาชนได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควร ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรในยุคนี้ อาจสรุปได้ 4 ประการ ได้แก่

1. ผู้บริหารจะต้องสามารถบริหารความหลากหลายและแตกต่าง เพื่อให้เกิดผลสูงสุดแก่องค์กร เนื่องจากในยุค 4.0 ที่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ถูกกระจายออกไปได้เพียงแคंपलयนี้้วสัมผัส ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดที่แตกต่างและหลากหลายมากขึ้น ทุกคนพร้อมและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเอง นอกจากนี้ ในยุคที่คนวัย Gen Z กำลังจะเริ่มจบจากมหาวิทยาลัยและเริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงาน ก็จะทำให้สถานที่

ทำงานยุคใหม่กำลังจะประกอบด้วยคน 4 ยุคที่เกิดมาในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน และนำไปสู่วิธีคิด วิธีทำงานที่แตกต่างและหลากหลาย

2. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากร เนื่องจากในยุค 4.0 นั้น ความรู้ที่เรียนมาในสถาบันการศึกษานั้น เพียงแค่ก้าวออกจากรั้ว มหาวิทยาลัยก็จะล้าสมัยแล้ว ดังนั้นจะต้องแสวงหาทุกหนทางในการที่จะพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตามการพัฒนานั้นไม่ใช่เพียงแค่การพัฒนาความรู้ (Knowledge) เท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาทักษะและวิธีการคิดที่จำเป็นและสำคัญสำหรับยุค 4.0 ด้วย

3. บุคลากรต้องมีทักษะดิจิทัล โดยสามารถนำดิจิทัลใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในการทำงานขององค์กรมากขึ้น และอาจจะถึงขั้นของการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาปรับเปลี่ยนองค์กรเลย ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายใน หรือ การสร้าง Business model แบบใหม่

4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องระวังไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรช้ากว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอก บุคลากรในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ก่อนถึงจะเป็นองค์กร 4.0 ได้สำเร็จ (รายละเอียดในภาคผนวก)