

โครงการพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ

สุกัญญา เวทยานุกุล
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
กรมศุลกากร

Getting the right people in the right place

กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานราชการขนาดกลาง มีข้าราชการ 4,800 อัตรา มีภารกิจงานในความรับผิดชอบที่หลากหลาย อาทิ การจัดเก็บภาษีสินค้า นำเข้าและส่งออกตามกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง การอำนวยความสะดวกทางการค้า การป้องกันและปราบปรามสินค้า ลักลอบ หรือหลีกเลี่ยงอากร ฯลฯ ซึ่งเป็นการดำเนินการผ่านบุคลากร ในหลายสายงานของกรมศุลกากร หนึ่งในสายงานที่เป็นผู้ขับเคลื่อนหลัก คือ สายงานนักวิชาการศุลกากร ซึ่งเป็นสายงานที่มีสัดส่วนมากถึง 70% ของกรอบอัตราข้าราชการทั้งหมดของกรมฯ โดยตำแหน่งนักวิชาการ ศุลกากรเป็นตำแหน่งที่มาจากกรวยรวม ยุบเลิกของหลายตำแหน่งในกรม ศุลกากร จากการจัดข้าราชการเข้าประเภทตำแหน่งตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประเมิน อากร ตำแหน่งนายตรวจศุลกากร ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบศุลกากร ตำแหน่งสารวัตรศุลกากร และตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานพิธีการ ศุลกากร จึงต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่หลากหลาย เพื่อปฏิบัติงาน

ที่มีความแตกต่างกัน แต่เป็นงานที่ปฏิบัติต่อเนื่องและส่งต่อกัน เช่น สำนักจัดเก็บอากรที่ปฏิบัติงานที่สนามบินต่าง ๆ ซึ่งมีหน้าที่ตรวจสอบของติดตัวผู้โดยสาร ต้องการบุคลากรที่มีทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ สำนักจัดเก็บอากรที่ปฏิบัติงานบริเวณด่านพรมแดน ต้องการบุคลากรที่มีความทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศในละแวกใกล้เคียง เช่น ภาษาพม่าในแถบภาคเหนือ ภาษายาวีในแถบภาคใต้ สำนักวิชาการที่ปฏิบัติงานด้านจำแนกพืชกั้อัตราอากรของสินค้า ด้านพิธีการศุลกากร ด้านราคาศุลกากร ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ด้านแผนงาน นโยบาย หรือการต่างประเทศ แต่ละลักษณะหน้างานเหล่านี้ ล้วนแต่ต้องการบุคลากรที่ความรู้ วุฒิการศึกษา ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะพิเศษในงานที่หลากหลายแตกต่างกัน บ่อยครั้งที่ความรู้ ความสามารถพิเศษ ที่ต้องการนั้น ไม่ได้มาจากการเรียน การสอนในสถาบันการศึกษา ดังนั้น เมื่อกรมฯ ดำเนินกระบวนการสรรหาบุคลากรจนได้ บุคลากรที่ตรงกับความต้องการของกรมฯ ในภาพรวมแล้ว การจัดสรรบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของแต่ละหน่วยงาน สำนักงาน กลุ่ม กอง ก็ถือเป็นเรื่องสำคัญเช่นกัน

ตามมาตรา 62 ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดไว้ว่า ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งใดต้องมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้น ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งประเภท อำนวยการนั้น ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ประเภทอำนวยการระดับต้นและระดับสูง ว่า **จะต้องมีประสบการณ์ใน**

งานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการตามที่ ก.พ. กำหนด และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 17 ลงวันที่ 28 กรกฎาคม 2558 เรื่อง ประสบการณ์ในงานที่หลากหลายตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ซึ่งจะนำมาบังคับใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2562 เป็นต้นไป โดยมีรายละเอียด สรุปว่า “ประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย” หมายถึง ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการในต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ หรือต่างลักษณะงาน ไม่น้อยกว่าสามอย่าง โดยมีระยะเวลาปฏิบัติราชการอย่างละไม่น้อยกว่าสองปี โดยอาจเป็นประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการในต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ หรือต่างลักษณะงาน รวมกันก็ได้ แต่ถ้าเป็นกรณีที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการในต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ หรือต่างลักษณะงานในเวลาเดียวกันให้นับได้เพียงอย่างเดียว

จากระเบียบ หลักเกณฑ์ตามที่ ก.พ. กำหนดคุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่งในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น และระดับสูง จะต้องมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย จากการหมุนเวียนงานที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะในรูปของการต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ หรือต่างลักษณะงานซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ เริ่มนับข้อมูลตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้ารับราชการ จนถึงปัจจุบัน และรูปแบบลักษณะการทำงานของแต่ละหน่วยงาน ภายในกรมฯ ที่ต้องการบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกันตามแต่ละหน่วยงาน ประกอบกับการดูงานบริษัทในประเทศญี่ปุ่น คือ Mynavi Corporation ซึ่งเป็นบริษัทจัดหางานสำหรับผู้จบการศึกษาใหม่หรือผู้ที่ต้องการเปลี่ยนงาน โดยการจับคู่ความต้องการของบริษัทที่มีตำแหน่งงานว่าง

คุณลักษณะบุคคลที่แต่ละประเภทงานหรือบริษัทต้องการ กับข้อมูลของ ผู้สมัครงาน /นักเรียนจบการศึกษาใหม่ที่กำลังหางาน การคัดเลือกบุคคล ให้ตรงตามต้องการของบริษัทผู้ว่าจ้างการจัดการฝึกอบรมเบื้องต้นให้แก่ ผู้รับจ้างงานใหม่ หรือการจัดหลักสูตรฝึกอบรม พัฒนาให้กับบุคลากรของ บริษัทผู้ว่าจ้างเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่ต้องการให้กับบุคลากรของ บริษัทที่จะเติบโต หรือได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ในรูปแบบของ Movication (Movie + Education) หรือกรณีของ Grooves ซึ่งเป็น บริษัทจัดหางานเช่นเดียวกัน แต่มุ่งเน้นการจัดหาบุคลากรด้านวิศวกร คอมพิวเตอร์ ให้กับบริษัทที่ต้องการบุคลากรเฉพาะทางด้านนี้ โดยนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ จึงนำมาสู่แนวคิดที่ว่า ทำไมหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ ไม่ปฏิบัติตนเสมือนเป็น หน่วยงานจัดหางานของภาคเอกชน ที่จับคู่ความต้องการของแต่ละ หน่วยงานภายในกรมฯ เข้ากับลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น ความรู้ วุฒิการศึกษา ทักษะ ความสามารถเฉพาะตัว คุณลักษณะพิเศษ บุคลิกภาพ ภูมิสำเนา หลักสูตรการฝึกอบรม หรือ ความต้องการส่วนบุคคล ซึ่งเมื่อกรมฯ ต้องมีการหมุนเวียน สับเปลี่ยนงานเพื่อประสบการณ์ในงานที่ หลากหลายตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนดแล้ว หากเราสามารถนำข้อมูล ความต้องการของทั้งหน่วยงานที่รับบุคลากร กับบุคลากรที่หมุนเวียน สับเปลี่ยนงาน มาจับคู่ความต้องการแล้ว แม้ผลการจับคู่อาจจะไม่ตรงกัน ในทุก ๆ อย่าง แต่ก็เป็นการหมุนเวียน สับเปลี่ยนงาน บนพื้นฐานของ ข้อมูลความต้องการ ทั้งในภาพรวมของกรมฯ ของแต่ละหน่วยงาน และ

ของแต่ละบุคลากร โดยการดำเนินการสามารถกำหนดได้ใน 2 กลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

1. กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่

ในการดำเนินการสรรหาบุคลากรใหม่ของกรมฯ โดยส่วนใหญ่จะ ใช้วิธีการสอบแข่งขัน ซึ่งมักจะมีคนให้ความสนใจมาสมัครจำนวนมาก กรมฯ จึงใช้รูปแบบการรับสมัครผ่านทางอินเทอร์เน็ตซึ่งผู้สมัครสามารถกรอก ข้อมูลของตนเองผ่านแบบฟอร์มใบสมัครในระบบออนไลน์ ซึ่งเป็นระบบ การรับสมัครที่ยังไม่เรียกเก็บเอกสารและให้ผู้สมัครรับรองตนเองในทุก ๆ ข้อมูลที่กรอกส่งมา โดยข้อมูลที่กำหนดให้กรอกส่วนใหญ่เป็นข้อมูลพื้นฐาน เบื้องต้นของผู้สมัคร เช่น ชื่อ นามสกุล วัน เดือน ปีเกิด ที่อยู่ วุฒิการศึกษา เกรดเฉลี่ย วุฒิการศึกษาสูงสุด สถานะการจ้างงาน สถานที่ทำงาน ซึ่งกรมฯ อาจเพิ่มเติมหัวข้อคำถามให้ผู้สมัครกรอกเพื่อให้ได้ข้อมูลแวดล้อมของ ผู้สมัครมากขึ้น เช่น ลักษณะรูปแบบงานที่ทำอยู่ ประสบการณ์ทำงาน ภูมิสำเนา ความสามารถพิเศษ งานอดิเรก ฯลฯ เมื่อผู้สมัครได้ผ่านการสอบ ข้อเขียนตามหลักสูตรที่กำหนดแล้ว ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อใช้พิจารณาประกอบการสัมภาษณ์ต่อไป และเมื่อกรมฯ ได้ประกาศ การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ในเบื้องต้นกรมฯ ก็จะมีฐานข้อมูลเพื่อ ประกอบการพิจารณาเลือกลักษณะงาน สถานที่ในบรรจุแต่งตั้งในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ กรมฯ อาจจัดเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในวันรายงานตัวอีกก็ได้ เช่น ลักษณะ งานที่มีความสนใจ สถานที่ปฏิบัติงาน โดยการเก็บข้อมูลสามารถใช้แบบ สสำรวจออนไลน์ (Google survey) และนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการบรรจุบุคลากรแต่ละคนลงในสถานที่ปฏิบัติงาน

หรือลักษณะงานที่เหมาะสม (Getting the right people in the right place) ต่อไป เช่น กรณีมีตำแหน่งว่างในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบสินค้าผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และกรมฯ มีฐานข้อมูลของบุคลากรผู้บรรจุใหม่ว่า เคยปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์ในสถานที่ทำงานเดิมหรือจบด้วยวุฒิการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ เหล่านี้ก็จะ เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อประกอบการพิจารณาในเลือกสถานที่ในการบรรจุและแต่งตั้งต่อไป

2. กลุ่มข้าราชการเดิมเพื่อการหมุนเวียน สับเปลี่ยนงาน

เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเดิมไปในระยะเวลาหนึ่งแล้ว กรมฯ จะมีการดำเนินการหมุนเวียน สับเปลี่ยนงานเพื่อสร้างประสบการณ์ที่หลากหลายในการทำงาน ซึ่งการหมุนเวียนงานนี้จะดำเนินการบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการเดิมที่ได้จัดเก็บมา และมีการปรับปรุงฐานข้อมูลให้มีความเป็นปัจจุบัน อาจมีการเพิ่มเติมข้อมูลอื่นๆ เช่น ข้อมูลความต้องการส่วนบุคคลที่ต้องการให้กรมฯ ให้ความช่วยเหลือ ข้อมูลหลักสูตรการฝึกอบรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ในบางครั้งการหมุนเวียน สับเปลี่ยนงานอาจจะทำให้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านในหน่วยงานหนึ่ง ถูกโยกย้ายไปยังหน่วยงานอื่น จึงต้องจัดสรรบุคลากรที่มีพื้นฐานความรู้ในด้านนั้น หรือด้านที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้สามารถมาปฏิบัติงานทดแทนกันได้ ทั้งนี้ หากไม่สามารถหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่หน่วยงานปลายทางต้องการได้ หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถนำข้อมูลความสามารถหรือทักษะที่ขาดนั้นไปออกแบบเพื่อกำหนดเป็นหลักสูตรในการอบรมบุคลากร และนำไปสู่การสร้างแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) เพื่อพัฒนาความรู้

ความสามารถของบุคลากรให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน และเมื่อมีการจัดฝึกอบรม พัฒนาสามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ตรงจุด เช่น กรมฯ มีหน่วยงานที่ปฏิบัติงานตรวจสอบสินค้าโดยใช้เครื่องเอกซเรย์ บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่หน่วยงานนี้ ต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการใช้เครื่องเอกซเรย์เพื่อการตรวจสอบสินค้า ซึ่งเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเป็นหลักสูตรที่จัดโดยหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ดังนั้น หากกรมฯ จะมีการหมุนเวียน สับเปลี่ยนงานของบุคลากรไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน สิ่งเหล่านี้ ก็จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ต้องนำมาเป็นส่วนหนึ่งเพื่อประกอบการพิจารณาต่อไป

ความคาดหวังจากการดำเนินการ มีดังนี้

1. มีฐานข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาในการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. หน่วยงาน สำนักงาน กลุ่ม กอง ได้บุคลากรที่มีคุณลักษณะตรงตามความต้องการ
3. มีหลักสูตรการอบรมที่ตรงความต้องการของแต่ละหน่วยงาน และกำหนดกลุ่มเป้าหมายได้ตรงตามความต้องการใช้งาน
4. มีแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)
5. บุคลากรในภาพรวมมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากได้ทำงานที่ตรงกับคุณวุฒิ และความสามารถของตนเอง

6. การปฏิบัติราชการของหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เนื่องจากได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะตรงตามลักษณะของงาน