

การใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษา กรมศุลกากร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The Use of Competencies in Human Resource Management:  
A Case Study of The Customs Department



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

โดย

นายตรี ณ ระนอง

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. วงอร พัวพันสวัสดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ศิริมา ทองสว่าง)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตรี ฒ ระนอง : การใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษา กรม  
ศุลกากร. ( The Use of Competencies in Human Resource Management:A  
Case Study of The Customs Department) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ.วันชัย มีชาติ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาแนวทางการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร (2) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 11 คน ซึ่งเลือกแบบเจาะจงจากบุคลากรสังกัดกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร

ผลการศึกษา พบว่า กรมศุลกากรมีการกำหนด “สมรรถนะ” ซึ่งหมายถึง (1) ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง (2) ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และ (3) สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดย “สมรรถนะ” ที่กล่าวมานี้ มีการนำมาใช้ประกอบการพิจารณาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรหลัก ๆ 4 ด้าน ได้แก่ (1) การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย และเลื่อนระดับ (2) การพัฒนาบุคลากร (3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (4) การให้ค่าตอบแทนและจูงใจ อย่างไรก็ตาม ในด้านการพัฒนาระบบงานนั้น ไม่ได้มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการพิจารณาอยู่ด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6280039924 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Competency, Human Resources Management, The Customs  
Department

Three Na Ranong : The Use of Competencies in Human Resource  
Management:A Case Study of The Customs Department. Advisor: Assoc.  
Prof. WANCHAI MEECHART

The objectives of this study were: (1) to study the uses of competencies in human resource management of The Customs Department. (2) to suggest the way to develop the uses of competencies in human resource management for The Customs Department. This study is a qualitative research. Data were collected by researching documents and in-depth interview with 11 informants, purposefully selected officers from the Human Resource Management Division of The Customs Department.

The result shows that The Customs Department had set up the “Competency” which refers to: (1) Necessary knowledge for a job (2) Necessary skills for a job (3) Necessary competencies for a job consist of Core Competency, Managerial Competency and Functional Competency according to The Office of Civil Service Commission’s direction. The “Competency” is used in 4 fields of human resource management at The Customs Department as follows: (1) Recruitment Appointment and Promotion (2) Employee Development (3) Performance Appraisal (4) Compensation and Benefits. However, there is no use of competency in the field of Work System Development.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2020

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ด้วยดี ต้องขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และชี้แนะแนวทางการ ศึกษาวิจัยอย่างดีเสมอมา และขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.วงอร พัวพันธ์สวัสดิ์ ประธานกรรมการสอบ สารนิพนธ์ และ อาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ และได้เสนอแนะ แนวทางปรับปรุงการศึกษาวิจัยครั้งนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้มอบความรู้ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ผ่านการเรียนการสอนตลอดระยะเวลา 2 ปี ในการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่หลักสูตรฯ ทุกท่าน ที่ดูแล เอาใจใส่ และอำนวยความสะดวกในการศึกษาเป็นอย่างดีตลอดมา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย ทำให้สามารถรวบรวมข้อมูล ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้อย่างครบถ้วน และที่สำคัญต้องขอขอบพระคุณพี่แววดาว และอาจารย์โจ ที่ช่วยเหลือให้สามารถเริ่มต้นเขียนงานวิจัยชิ้นนี้ได้เป็นอย่างดี และขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ นิสิตหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รุ่นที่ 51 ทุกคน โดยเฉพาะพี่เอ็ก พี่มิว พี่ทิพย์ รัตดา พี่แต้ว พี่อิง พี่ไมค์ พี่มอญ และเกด ที่ร่วมทุกข์ร่วมสุข และให้ความช่วยเหลือต่อกันมาตลอดระยะเวลา 2 ปี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจในเรื่องการนำสมรรถนะ มาปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร และหวังว่าข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรต่อไป ถ้าหากมีข้อผิดพลาด ประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

ตรี ณ ระนอง

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
1.3 คำถามการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตการวิจัย .....	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.6 นิยามคำศัพท์.....	5
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ .....	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	15
2.3 ข้อมูลทั่วไปของกรมศุลกากร.....	21
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	26
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	29

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	31
3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	31
3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	32
3.3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือก.....	33
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	35
3.5 การนำเสนอข้อมูล.....	35
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	36
4.1 การใช้สมรรถนะในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย และเลื่อนระดับ .....	42
4.2 การใช้สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากร .....	52
4.3 การใช้สมรรถนะในการพัฒนาระบบงาน .....	56
4.4 การใช้สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	59
4.5 การใช้สมรรถนะในการให้ค่าตอบแทนและจูงใจ .....	66
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและเสนอแนะ.....	72
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	72
5.2 ปัญหาและข้อจำกัดที่ค้นพบ .....	77
5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย .....	79
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป .....	80
บรรณานุกรม.....	81
ประวัติผู้เขียน.....	84



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ประเภทตำแหน่งและสายงานของข้าราชการกรมศุลกากร.....	25
ตาราง 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือก .....	34
ตาราง 3 ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของกรมศุลกากร .....	40
ตาราง 4 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของกรมศุลกากร.....	41
ตาราง 5 ตัวอย่างความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งที่ใช้ในการสรรหาข้าราชการกรมศุลกากร ....	47
ตาราง 6 ตัวอย่างการวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ใช้ในการสรรหาข้าราชการกรมศุลกากร .....	48
ตาราง 7 สัดส่วนน้ำหนักการประเมินสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด.....	61
ตาราง 8 สัดส่วนน้ำหนักการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร .....	62
ตาราง 9 สัดส่วนน้ำหนักการประเมินสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ .....	62
ตาราง 10 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งประเภทบริหาร อำนวยการ และวิชาการ ของกรมศุลกากร.....	64
ตาราง 11 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งประเภททั่วไป ของกรมศุลกากร ...	65

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปภาพ 1 องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	8
รูปภาพ 2 การแบ่งประเภทของสมรรถนะตามสำนักงาน ก.พ. ....	12
รูปภาพ 3 การใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. ....	16
รูปภาพ 4 โครงสร้างองค์การกรมศุลกากร.....	24
รูปภาพ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	30
รูปภาพ 6 เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของกรมศุลกากร (ตำแหน่งประเภทวิชาการ).....	50
รูปภาพ 7 เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของกรมศุลกากร (ตำแหน่งประเภททั่วไป).....	51
รูปภาพ 8 ตัวอย่างโครงสร้างการแบ่งงานภายในของกรมศุลกากร.....	57

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

แนวคิดเกี่ยวกับ “สมรรถนะ” นั้น เริ่มก่อตัวขึ้นเป็นรูปเป็นร่างชัดเจนจากแนวคิดของ David C. McClelland ซึ่งได้เขียนบทความ “Testing for competency rather than Intelligence” ขึ้นในปี ค.ศ. 1973 โดยอธิบายถึงบุคลิกลักษณะของบุคคลว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) มีส่วนที่อยู่เหนือน้ำที่สังเกตเห็นได้และวัดได้ง่ายคือความรู้ (Knowledge) ในด้านต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการนำความรู้ของตนมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ และทักษะ (Skill) ซึ่งหมายถึงความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำนั้น หมายถึงแรงผลักดันเบื้องต้น ที่ไม่อาจสังเกตหรือวัดได้ โดยง่าย แต่กลับมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลได้เป็นอย่างมาก โดยในยุคสมัยปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ ได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารงานขององค์กร โดยเฉพาะในการบริหารทรัพยากรบุคคลตลอดทั้งกระบวนการ

การใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น มีความสอดคล้องโดยตรงกับการบริหารองค์กร โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องยกระดับขีดสมรรถนะและมาตรฐานในการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ในระดับมาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง ด้วยเหตุนี้บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมเพียงพอต่อการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร จึงเป็นเหตุให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเด็นต่าง ๆ เช่น การสรรหา การประเมินผลงาน ไปจนถึงการให้รางวัลใจ

สำหรับที่มาของการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐของไทย สามารถทำความเข้าใจได้โดยย้อนกลับไปศึกษาถึงรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐไทยที่เคยใช้มา ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 3 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ใช้มาก่อนจะมีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 ระบบพรรคพวก (Spoils System) ที่ใช้สำหรับข้าราชการการเมือง และระบบคุณธรรม (Merit System) ใช้สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ ตั้งแต่มี

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 จนถึงปัจจุบัน<sup>1</sup> โดย Andy Hall ได้ให้ความหมายของระบบอุปถัมภ์ว่าหมายถึงการที่บุคคลที่มีอำนาจ สถานภาพ อำนาจอันชอบธรรม และอิทธิพลเข้าไปมีความสัมพันธ์กับผู้ที่ด้อยกว่าในลักษณะของความสัมพันธ์ต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน<sup>2</sup> ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นระบบที่ไม่เป็นธรรมต่อผู้อื่น ที่ไม่ใช่ผู้ถูกอุปถัมภ์ จนนำมาสู่แนวคิดแบบระบบคุณธรรม ซึ่งเกิดขึ้นมาจากฐานคิดที่พยายามสร้างคุณธรรมในการบริหารองค์การ เพื่อสร้างบรรทัดฐานและความพึงพอใจโดยรวมให้กับบุคลากรในองค์การอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน<sup>3</sup> โดยมีหลักการที่สำคัญ 4 หลักการ ประกอบด้วย หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคง หลักความเป็นกลางทางการเมือง และที่สำคัญคือหลักการใช้ความสามารถ ซึ่งเปรียบเสมือนพื้นฐานของแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

จากนั้น เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 มติคณะรัฐมนตรี เห็นชอบกับแผนงานปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ ตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และถือเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงภาพข้าราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างสัมฤทธิ์ผล อาจกล่าวได้ว่า ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนนี้ เป็นระบบที่มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานข้าราชการ และสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ เช่น การสรรหา และการพัฒนาอีกด้วย<sup>4</sup>

โดยการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น มีความชัดเจนยิ่งขึ้น เมื่อมีการบังคับใช้ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2551 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การปรับเปลี่ยน ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ระบบวินัยและการพิทักษ์คุณธรรมฯ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ยังมีการวางหลักการและแนวทางในการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐาน

<sup>1</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, "รายงานของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน เรื่อง "การปฏิรูประบบการแต่งตั้งข้าราชการและส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมแก่ข้าราชการ", (2558). [https://library2.parliament.go.th/giventake/content\\_nrsa2558/d110859-02.pdf](https://library2.parliament.go.th/giventake/content_nrsa2558/d110859-02.pdf).

<sup>2</sup> สุนิสา ซ่อแก้ว, การบริหารทรัพยากรมนุษย์: แนวคิด กระบวนการ เครื่องมือ และกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2563).

<sup>3</sup> สุนิสา ซ่อแก้ว, การบริหารทรัพยากรมนุษย์: แนวคิด กระบวนการ เครื่องมือ และกรณีศึกษา.

<sup>4</sup> รัชนิวรรณ วณิชยถนอม, การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์, เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548).

ของสมรรถนะ (Competency) เพื่อให้กำลังคนในราชการมีขีดความสามารถในการขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล<sup>5</sup>

กรมศุลกากร เป็นหน่วยงานราชการที่มีจุดกำเนิดมาจากกิจการภาษี ซึ่งเริ่มต้นมาตั้งแต่อดีตในสมัยสุโขทัย โดยมีการเก็บภาษีจากการค้าขาย มีเป้าหมายหลักเพื่อการสร้างความมั่งคั่งของรัฐ โดยในช่วงเวลาที่ผ่านมา เศรษฐกิจของโลกมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว รวมถึงเศรษฐกิจของไทยซึ่งมีการเจริญเติบโตจากการค้าระหว่างประเทศที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ในปัจจุบันหน้าที่ของกรมศุลกากร นอกจากการเก็บภาษีจากของที่นำเข้ามาในและส่งออกนอกราชอาณาจักรเพื่อนำรายได้มาพัฒนาประเทศแล้ว ยังมีหน้าที่ในการมุ่งส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ โดยเฉพาะการส่งออกสินค้าเพื่อให้ผู้ประกอบการไทยสามารถแข่งขันได้ระดับโลก ซึ่งผลลัพธ์จะกลับมาสู่การพัฒนาของเศรษฐกิจไทย รวมทั้งหน้าที่ในการปกป้องสังคมให้ปลอดภัยจากอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากของที่มีการนำเข้ามาในและส่งออกนอกประเทศไทยอีกด้วย

จากบทบาทของกรมศุลกากรดังกล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ากรมศุลกากรเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในแง่ของการอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศ และในแง่ของการปกป้องประเทศให้ปลอดภัยจากสินค้าอันตรายต่าง ๆ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องให้ความสนใจในเรื่องการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทภารกิจขององค์การ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และส่งผลให้เกิดการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรในทุกด้าน ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การเสนอแนะเพื่อพัฒนาแนวทางการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร อันจะสามารถช่วยให้บุคลากรในสังกัดสามารถปฏิบัติงาน และขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และสามารถสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อระบบราชการได้ในที่สุด

<sup>5</sup> พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. (2551, 25 มกราคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 125 ตอนที่ 22 ก.

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาแนวทางการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร

1.2.2 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร

## 1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 การใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรมีแนวทางเป็นอย่างไร

1.3.2 แนวทางการพัฒนาการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรควรเป็นอย่างไร

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาในการศึกษา: เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร ในช่วงเวลาภายใต้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์กรมศุลกากรระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ซึ่งมีการใช้แผนยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2560 - 2564 แผนปฏิบัติการราชการ ระยะ 3 ปี พ.ศ. 2563 - 2565 กรมศุลกากร ฉบับปรับปรุง และแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมศุลกากร พ.ศ. 2561 – 2564

1.4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่และเวลาในการศึกษา: ศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ซึ่งมีการเก็บข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ระหว่างเดือนมีนาคม พ.ศ. 2564 – เมษายน พ.ศ. 2564

1.4.3 ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษา: ประกอบด้วยบุคลากรในสังกัดกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญโดยตรงต่อการกำหนดแนวทางและดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ทำให้ทราบถึงแนวทางการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร

1.5.2 ทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร

## 1.6 นิยามคำศัพท์

1.6.1 สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะในเชิงพฤติกรรม (Attributes) ที่ทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ซึ่งจะมีส่วนช่วยสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ คุณลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ที่ต้องมีเป็นพื้นฐานอันได้สั่งสมมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ และการทำจนเกิดเป็นนิสัย สมรรถนะแต่ละด้านนั้นจะมีความสำคัญต่อหน้าที่การงานที่แตกต่างกันออกไป โดยองค์การสามารถกำหนดสมรรถนะในประเด็นต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวกับด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะในเชิงพฤติกรรม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

1.6.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์เพื่อดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา โดยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ รวมไปถึงการบำรุงรักษาให้มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดี มีสภาพความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาในองค์กรจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน<sup>6</sup>

1.6.3 กรมศุลกากร หมายถึง หน่วยงานราชการสังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้าและส่งออก และการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากรโดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเสนอแนะนโยบายการจัดเก็บอากรต่อกระทรวงการคลัง ส่งเสริม สนับสนุนการผลิตและการส่งออก และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและประชาชน<sup>7</sup>

<sup>6</sup> อนันต์ชัย คงจันทร์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ = *Human resource management* (กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์, 2557).

<sup>7</sup> กฎกระทรวง การแบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562. (2562, 1 พฤษภาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 136 ตอนที่ 57 ก.

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือสิ่งที่มีความหมายถึงความสามารถของบุคคลในองค์กรนั้น ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ David C. McClelland นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กร กับระดับทักษะความรู้ความสามารถโดยระบุว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้ดูแลได้ขึ้น รับการติดต่อจากองค์การ The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่จะทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs มีการใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่กลับพบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ McClelland จึงได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนแบบทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดี แล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า “สมรรถนะ”<sup>8</sup>

โดยในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการที่ชื่อว่า “Testing for competency rather than Intelligence” ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดสมรรถนะที่อธิบายบุคลิกลักษณะของบุคคลว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) โดย McClelland ได้เปรียบเทียบภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ ซึ่งมีส่วนที่อยู่เหนือน้ำที่สามารถสังเกตเห็นได้และวัดได้ง่ายประกอบด้วย 2 สิ่ง คือ 1. ความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่บุคคลได้เรียนรู้มา (Knowledge) รวมถึงความสามารถในการอธิบายถ่ายทอดความรู้ที่บุคคลมีให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้

<sup>8</sup> สุภัฏญา รัศมีธรรมโชติ, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency Based Learning* (กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต, 2548).



ไปจนถึงสามารถนำความรู้ของตนมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง และ 2. ทักษะ (Skills) ซึ่งหมายถึงความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยส่วนนี้เป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวัวปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่มีบุคคลที่มีความฉลาด และมีทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดการทำงานที่ดีที่สุดได้ จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดัน เบื้องลึก ซึ่งก็คือส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตหรือสามารถวัดได้ยาก และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า เรียกว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-image) ลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) โดย McClelland ได้สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกของบุคคลซึ่งเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งไว้ดังนี้

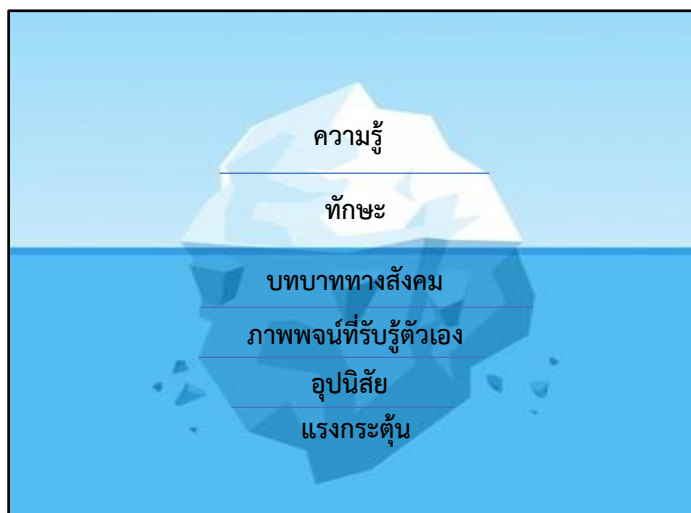
### ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น การมีความรู้ด้านบัญชี ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น
2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดีเช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะการพูด เป็นต้น

### ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก

1. บทบาททางสังคม (Social role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม
2. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self-image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลบอกตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น การเป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือเป็นศิลปิน
3. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง นิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น การเป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน
4. แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อ การกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งการกระทำต่าง ๆ ก็จะมุ่งไปสู่ ความสำเร็จตลอดเวลา<sup>9</sup>

<sup>9</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก (Vol. 1, 500) (จังหวัดนนทบุรี: ประชุมช่าง, 2537).



รูปภาพ 1 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ผู้วิจัยจึงสรุปสิ่งที่ประกอบกันเป็นสมรรถนะว่าประกอบไปด้วยความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ที่อยู่ในส่วนบนของภูเขาน้ำแข็ง หมายความว่าทั้งความรู้และทักษะนั้น เป็นสิ่งที่สามารถวัดและประเมินได้ไม่ยาก รวมถึงสามารถพัฒนาได้โดยวิธีการศึกษาค้นคว้า ประสบการณ์ตรง หรือการฝึกฝนจนชำนาญ และสำหรับส่วนประกอบที่อยู่ใต้น้ำ อันได้แก่ บทบาททางสังคม ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง อุปนิสัย และแรงกระตุ้น อันเป็นสิ่งที่วัดได้ยากนั้น สามารถรวมเข้าเป็นกลุ่มเดียวกัน ตามแนวความคิดของ McClelland ที่เรียกว่า คุณลักษณะ (Attributes) ดังนั้น เมื่อกล่าวถึง องค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

### 2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ที่หลากหลายกันออกไป ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรม คุณลักษณะ และทัศนคติที่เป็นผลมาจากความรู้/ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร และบุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร<sup>10</sup>

<sup>10</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก (จังหวัดนนทบุรี: ประชุมช่าง, 2553).

สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ ได้รวบรวมนิยามของคำว่าสมรรถนะจากนักวิชาการต่างประเทศเอาไว้ดังนี้

David C. McClelland ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบได้

Scott Parry ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง องค์กรประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคล ที่มีอิทธิพลอย่างมาก ต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน สามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม<sup>11</sup>

วัฒนา พัฒนพงศ์ ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วน และเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ)<sup>12</sup>

ณรงค์วิทย์ แสนทอง ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง บุคลิกของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย หรือกลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตได้<sup>13</sup>

<sup>11</sup> สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency Based Learning*.

<sup>12</sup> วัฒนา พัฒนพงศ์, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวัดการเพิ่มผลผลิตภาคบริการ (กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547).

<sup>13</sup> ณรงค์วิทย์ แสนทอง, *มารู้จัก Competency กันเถอะ* (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547).

จากความหมายที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ข้อสรุปว่า “สมรรถนะ” (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะในเชิงพฤติกรรม (Attributes) ที่ทำให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ และส่วนช่วยสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้ ทั้งนี้ คุณลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลที่ต้องมีเป็นพื้นฐานอันสั่งสมมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ และการทำจนเกิดเป็นนิสัย ซึ่งสมรรถนะแต่ละด้านนั้น จะมีความสำคัญต่อหน้าที่การงานที่แตกต่างกันออกไป และมีผลให้การทำงานต่าง ๆ นั้น ประสบความสำเร็จได้

### 2.1.2 ประเภทของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) มีการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลักในภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. บริการที่ดี
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ
5. การทำงานเป็นทีม<sup>14</sup>

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะเฉพาะตามแต่ละหน้าที่ปฏิบัติ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามสายงาน หน่วยงาน และส่วนราชการ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติได้ถูกกำหนดไว้เป็นมาตรฐานในภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย

<sup>14</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก.

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)
16. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building)<sup>15</sup>

3. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร เพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะทางการบริหารในภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย

1. สภาวะผู้นำ
2. วิสัยทัศน์

<sup>15</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (จังหวัดนนทบุรี: ประชุมช่าง, 2553).

3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
5. การควบคุมตนเอง
6. การสอนงานและการมอบหมายงาน<sup>16</sup>

สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competencies)					
1. สภาวะผู้นำ (Leadership)	2. วิสัยทัศน์ (Visioning)	3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)	4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)	5. ภาควินิจฉัยตนเอง (Self-Control)	6. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competencies)					
1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)			9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)		17. ....
2. การมองภาพกว้าง (Conceptual Thinking)			10. การตระหนักรู้ความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order)		18. ....
3. การใส่ใจและพิทักษ์ผู้อื่น (Caring Others)			11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)		19. ....
4. การถือการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)			12. ความยืดหยุ่น (Flexibility)		20. ....
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)			13. ศิลปะการสื่อสาร (Communication & Influencing)		.....
6. ความเข้าใจต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)			14. คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)		.....
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)			15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)		.....
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)			16. การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)		.....
สมรรถนะหลัก (Core Competencies)					
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	2. บริการที่ดี (Service Mind)	3. การสั่งสอนความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)	5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	

รูปภาพ 2 การแบ่งประเภทของสมรรถนะตามสำนักงาน ก.พ.

นอกจากการแบ่งประเภทของสมรรถนะตามแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. แล้ว ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสันทอง ได้ทำการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

<sup>16</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร (จังหวัดนนทบุรี: ประชุมช่าง, 2553).

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล<sup>17</sup>

จิระประภา อัครบวร ระบุว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดี ที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถทางด้านการบริหาร บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)<sup>18</sup>

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ ได้อธิบายการจัดแบ่งสมรรถนะ ที่ใช้กันอยู่ในองค์กร โดยส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. Core Competency หมายถึง ความสามารถหลักหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลักที่คาดหวัง ต้องการให้พนักงานทุกคนมีเหมือนกัน ซึ่งความสามารถหลักที่กำหนดขึ้นนั้น จะวิเคราะห์มาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ หรือนโยบายขององค์กร โดยผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดความสามารถหลัก เพื่อใช้เป็นกรอบในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร และผู้บริหารระดับสูงในแต่ละสายงานหรือกลุ่มงานต่าง ๆ จะร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดความสามารถหลักที่เหมาะสมของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ ความสามารถหลักที่กำหนดขึ้นนั้นจะมีจำนวนไม่มากนัก ไม่เกิน 5 ข้อ ซึ่งความสามารถหลักของแต่ละสายองค์กรที่กำหนดขึ้นนั้นจะไม่เหมือนกัน

<sup>17</sup> ณรงค์วิทย์ แสนทอง, มารู้อัจฉริยภาพ Competency กันเถอะ.

<sup>18</sup> จิระประภา อัครบวร, สร้างคนสร้างผลงาน (กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ (1996), 2549).

2. Managerial Competency หมายถึง ความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์การ หรือ Professional Competency หรือ Structural Competency อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีการเรียกชื่อที่ไม่เหมือนกัน แต่แนวคิดนั้นเหมือนกัน ซึ่งหมายถึงความสามารถที่คาดหวังจากผู้บริหาร หรือหัวหน้างานขึ้นไป ที่ต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา โดยความสามารถด้านการบริหารจัดการเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และคาดหวังจากผู้บริหารขององค์กร ทั้งนี้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่กำหนดขึ้นในองค์กรจะมีจำนวนไม่มากนัก ประมาณไม่เกิน 5 ข้อ โดยผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่คาดหวังจากผู้บริหารขององค์กร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร และผู้บริหารระดับสูงของแต่ละกลุ่มงานหรือสายงาน ทั้งนี้ พบว่าโดยส่วนใหญ่แล้ว ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นสำหรับผู้บริหารขององค์กร เช่น ความเป็นผู้นำ การแก้ไขปัญหา และตัดสินใจ การวางแผนงาน วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การบริหารเปลี่ยนแปลง การสอนและการพัฒนาทีมงาน หรือความคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น

3. Functional Competency หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้าน โดยตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน ก็จะมี Functional Competency ที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ การกำหนด Functional Competency สามารถแบ่งแยกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1 Common Functional Competency หมายถึง ความสามารถตามสายงานหรือสายวิชาชีพ ซึ่งองค์กรจะทำการกำหนดสายงานหรือสายวิชาชีพ โดยพิจารณาลักษณะงานที่เหมือนกัน แล้วจัดให้อยู่ในสายงานหรือสายวิชาชีพเดียวกัน เช่น สายงานผลิต สายงานบุคคล และธุรการ สายงานบัญชีและการเงิน สายงานขายและการตลาด เป็นต้น จากนั้นจึงกำหนดความสามารถที่เหมาะสมกับสายงานหรือสายวิชาชีพ โดยทุกตำแหน่งงานที่อยู่ในสาขาวิชาชีพนั้น จะมี Common Functional Competency ที่เหมือนกัน ซึ่งจะมีจำนวนข้อไม่มากนัก ประมาณ 2 - 3 ข้อ เช่น Common Functional Competency ของสายงานบุคคลและธุรการ ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน การติดต่อประสานงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

3.2 Specific Functional Competency หมายถึง ความสามารถเฉพาะงานที่ไม่เหมือนกัน โดยจะแตกต่างกันตามขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ (Job Description) ของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่ง Specific Functional Competency นั้นจะมีจำนวนข้อไม่มากนัก ประมาณ 2 - 3 ข้อ ตามขอบเขตที่แตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้วิเคราะห์หา Specific Functional Competency ของตนก่อน หลังจากนั้นจึงให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง เช่น ตำแหน่งพนักงานฝึกอบรม จะมีความสามารถเฉพาะงานตามตำแหน่ง ได้แก่



ความรู้ด้านการฝึกอบรม ทักษะการบริหารงานฝึกอบรม ความละเอียดรอบครอบ ซึ่งแตกต่างจาก พนักงานสรรหาจะมีความสามารถเฉพาะงาน ได้แก่ ความรู้ด้านการสรรหาและคัดเลือก ทักษะ การสัมภาษณ์งาน และการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพที่ดี

ดังนั้น ในการกำหนดสมรรถนะทั้ง 3 ประเภทของแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกัน โดยสมรรถนะนั้น ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่องค์การหลากหลายแห่งได้มีการนำมาใช้ประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีรูปแบบคือกำหนดให้น้ำหนักรวมมีค่าเท่ากับร้อยละ 100 แล้วมา กระจายแบ่งสัดส่วนของสมรรถนะทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ Core Competency, Managerial Competency และ Functional Competency ซึ่งการแบ่งสัดส่วนน้ำหนักของสมรรถนะ ทั้ง 3 ประเภทของแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าองค์การนั้นให้ความสำคัญ กับสมรรถนะประเภทใดมากกว่ากัน<sup>19</sup>

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนนั้นสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ และสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) อันได้แก่ ความสามารถด้านบริหารจัดการ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และคาดหวังจากผู้บริหารขององค์กร

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปณิต มีแสง จากสำนักวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้ระบุถึงการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาฯ: ครอบคลุมเรื่องการวางแผนกำลังคน สรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และสับเปลี่ยนหมุนเวียนกำลังคน

<sup>19</sup> อารณ ภูววิทยพันธุ์, *Competency - based Training Road Map (TRM)* (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2553).

2. การพัฒนาบุคลากร: ครอบคลุมเรื่องการวางแผนพัฒนาบุคคล สอนงาน พัฒนาทีมงาน และพัฒนาสายอาชีพ
3. การพัฒนาระบบงาน: ครอบคลุมเรื่องการออกแบบโครงสร้างองค์การ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ออกแบบระบบงานและระบบบริหารจัดการ
4. การประเมินผลงาน: ครอบคลุมเรื่องระบบและวิธีการประเมินผล และตัวชี้วัดความสำเร็จ
5. การจูงใจ: ครอบคลุมเรื่องการกำหนดโครงสร้างระบบการจูงใจ และการให้รางวัลตอบแทน



รูปภาพ 3 การใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.

อรรถัญญา สมแก้ว กล่าวถึง Competency Management ซึ่งหมายถึงการนำสมรรถนะ (Competency) ไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ มีชื่อเรียกแตกต่างกันไป ในงานแต่ละประเภท ดังนี้

1. Competency-Based Training หมายถึง การบริหารงานฝึกอบรมโดยพิจารณาจาก ความรู้ความสามารถ (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยนำมาใช้เป็นข้อมูลในการ หาความจำเป็นในการฝึกอบรม การวางแผนหลักสูตร และการปรับระดับความสามารถ (Proficiency Level) ของบุคคลภายหลังจากการประเมินผลฝึกอบรม
2. Competency-Based Career Path หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ (Competency) ของแต่ละตำแหน่งงานมาใช้ในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร เช่น การโยกย้าย

สับเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือการเลื่อนชั้น โดยการเปรียบเทียบความรู้ความสามารถ (Competency) ที่พึงประสงค์ของตำแหน่งงานนั้น กับความรู้ความสามารถที่บุคลากรนั้นมี

3. Competency-Based Executive Succession Plan หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ (Competency) มาใช้ในการวางแผนเพื่อเตรียมการทดแทนตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถ (Competency) ของบุคลากรที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือมาทดแทน ระดับบริหารในอนาคต

4. Competencies in Performance Management หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาทั้งผลงานและศักยภาพของบุคคล นำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือตัวชี้วัด และความรู้ความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานนั้น

5. Competency-Based Pay หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ (Competency) มาช่วยประกอบการตัดสินใจในการจ่ายค่าตอบแทน โดยพิจารณาตามผลการประเมินผลงานที่ได้มา<sup>20</sup>

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ ได้อธิบายว่า สมรรถนะหรือความสามารถ ที่จะส่งผลให้บุคคลแสดง พฤติกรรมอันเป็นที่พึงประสงค์ขององค์กรนั้น สามารถนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือใช้ในการประเมินช่องว่างความสามารถ (Competency Gap Assessment) เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถนำผลประเมินช่องว่าง ความสามารถที่ได้มาใช้ในเรื่องต่าง ๆ ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้

1. การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน พบว่ามีองค์กรหลายแห่งที่นำผลจากการประเมิน ความสามารถของบุคลากรมาใช้ปรับเงินเดือนขึ้นประจำปี และการให้โบนัสแก่พนักงาน ถือได้ว่าเป็น รางวัลตอบแทนการทำงานของบุคลากรในช่วงปีที่ผ่านมา โดยวิธีการนำผลการประเมินจากปัจจัย ความสามารถหรือพฤติกรรมทุกข้อของบุคลากรมาคำนวณ เพื่อหาผลรวมของการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้ องค์กรหลายแห่งจะมีการกำหนดปัจจัยเรื่องพฤติกรรมไว้เป็นปัจจัยผลงานของบุคลากร เช่น การวางแผน ความเป็นผู้นำ การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การให้ความร่วมมือ การมีมนุษยสัมพันธ์ จิตนิกบริการ เป็นต้น โดยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยด้านความสามารถที่ถูกกำหนดขึ้นแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม ยังมีปัญหาที่พบจากการประเมินพฤติกรรม คือ ผู้ประเมิน เกิดอคติ และทำการประเมินพฤติกรรมโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัว

<sup>20</sup> อรัญญา สมแก้ว, "Competency Management : การนำ Competency สู่ภาคปฏิบัติ," (2547). <https://www.siamhrm.com/?name=hr&file=read&max=639>.

2. การพัฒนาความสามารถของบุคลากร การนำจุดอ่อนของบุคลากรมาพัฒนาหรือปรับปรุงก่อน โดยเลือกเอาความสามารถในปัจจุบันที่บุคลากรทำได้น้อยกว่าความสามารถที่คาดหวังจากผู้บังคับบัญชา เช่น ผู้บังคับบัญชาคาดหวังว่าบุคลากรจะต้องมีจิตสำนึกการบริการ แต่บุคลากรไม่มีข้อนี้ เมื่อประเมินช่องว่างความสามารถจึงพบว่าเป็นจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ดังนั้นจึงสามารถนำจุดอ่อนมาใช้เป็นเกณฑ์ที่ต้องพัฒนาบุคลากรรายนั้น ๆ ก่อน โดยเลือกจุดอ่อนไม่เกิน 3 ข้อ เพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ต่อไป ซึ่งบุคลากรแต่ละรายจะมีจุดอ่อนที่ต้องการพัฒนาไม่เหมือนกัน รายละเอียดแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจึงไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ทั้งนี้ ผู้บริหารควรวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดขึ้นก่อนระหว่างกรณีการไม่มีจุดอ่อนกับการไม่พัฒนาจุดแข็งของบุคลากร ว่าอะไรจะมีผลกระทบกับประสิทธิภาพของงานมากกว่ากัน และผลกระทบของการไม่พัฒนาจุดอ่อนจะมีผลกระทบต่องานปัจจุบันมากกว่าการไม่พัฒนาจุดแข็งหรือไม่

3. การโอนย้าย ในการจะพัฒนาความสามารถของบุคลากรนั้น ผู้บริหารควรจำกัดระยะเวลาในการพัฒนาบุคลากรแต่ละรายไม่ควรเกิน 3 ปี และเมื่อพบว่าบุคลากรรายนั้นไม่สามารถพัฒนาจุดอ่อนได้แล้ว วิธีถัดมาควรจะนำจุดแข็งที่ได้จากการประเมินช่องว่างความสามารถของบุคลากรมาพิจารณา โดยการโอนย้ายงานที่เหมาะสมกับความสามารถที่เป็นจุดแข็งของบุคลากร ทั้งนี้ ก่อนการโอนย้าย ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบก่อนว่างานใดที่เหมาะสมกับบุคลากรรายนั้น โดยการโอนย้ายงานข้ามกลุ่มงาน (Job Group) ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งการโอนย้ายถือว่าเป็นการจัดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับบุคลากรด้วยเช่นกัน

4. การเลื่อนระดับ-ตำแหน่งงาน เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ประกอบด้วยเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพในแนวนอน ได้แก่ การโอนย้ายงานข้ามกลุ่มงาน และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพในแนวตั้ง ได้แก่ การเลื่อนระดับ-ตำแหน่งงาน ทั้งนี้ ในแง่มุมของการเลื่อนระดับ-ตำแหน่งงานนั้น หมายถึงการที่บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานในอดีตที่ดีหรือดีมาก รวมถึงมีศักยภาพซึ่งพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น โดยพบว่าองค์กรหลายแห่งมีการพิจารณาการเลื่อนระดับ-ตำแหน่งงานให้กับบุคลากรจากเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยการนำผลการประเมินความสามารถเหนือพฤติกรรมไปใช้พิจารณาประกอบการเลื่อนระดับ-ตำแหน่งงานของบุคลากร เพราะนอกจากการประเมินความสามารถของบุคลากรจะบ่งบอกถึงความสามารถในการทำงานปัจจุบันแล้ว ยังสามารถนำเกณฑ์ดังกล่าวนี้ไปใช้วิเคราะห์ความพร้อมและศักยภาพในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรได้อีกด้วย

5. การบริหารคนเก่ง คนดี และผู้สืบทอดตำแหน่งงาน โดยสามารถนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาเป็นเกณฑ์หรือเงื่อนไขสำคัญเพื่อระบุหาบุคคลที่เชื่อว่าเป็นคนเก่งและคนดีในองค์กร หรือที่เรียกว่าพนักงานดาวเด่น (Star/Talented People) พบว่าแนวคิดการบริหารคนเก่ง คนดี ย่อมมีความสำคัญมาก ผู้บริหารในองค์กรมักมีความปรารถนาที่จะทราบว่ามีใครคือบุคคลที่เป็นคนเก่งและคนดีในองค์กรบ้าง เพราะการที่องค์กรละเลยไม่ใส่ใจในการบริหารและพัฒนาบุคคลเหล่านี้ไว้ให้ดีที่สุดการสูญเสียบุคคลเหล่านี้ย่อมเกิดขึ้นง่าย และโดยปกติแล้ว องค์กรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับคนกลุ่มนี้ เพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) อันเป็นวิธีการจูงใจรักษาคนเก่ง คนดี โดยเป็นกลุ่มคนที่จะได้เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ในกรณีตำแหน่งนั้นว่างลง ทั้งนี้ ก่อนที่องค์กรจะหาวิธีการจูงใจรักษาบุคลากรที่เป็นคนเก่งและคนดีในองค์กรไว้ให้ได้ นั้น จะต้องมีการประเมินหรือสรรหาคัดเลือกบุคคลเหล่านี้ก่อน ซึ่งปัจจัยหลักที่นำมาใช้ในการคัดเลือกคนเก่งและคนดีก็คือ ปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นผลงานในอดีตที่เกิดขึ้นของบุคลากรรายนั้น ๆ และปัจจัยหนึ่งที่องค์กรมักจะนำมาใช้ในการประเมินผลงาน คือ Competency หรือขีดความสามารถของบุคลากร<sup>21</sup>

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ ได้สรุปประเด็นการนำสมรรถนะ (Competency) ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเอาไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) ซึ่งสมรรถนะ (Competency) จะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรคือช่วยให้การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะบางคนมีความเก่ง มีความรู้ มีความสามารถสูง มีประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรืออาจไม่เหมาะกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

2. ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) ซึ่งสมรรถนะ (Competency) สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้

2.1 ใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการฝึกอบรมและพัฒนา

2.2 ช่วยให้ทราบว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถในเรื่องใดบ้าง และช่องว่างระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่บุคลากรมีจริง (Training Gap) นั้นห่างกันมากน้อยอย่างไร เพื่อที่จะได้นำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

<sup>21</sup> อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์, *Competency - based Training Road Map (TRM)*.

2.3 ช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้น มาพัฒนาบุคลากรในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า โดยใช้กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมตามสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการกำหนดรายละเอียดของเนื้อหาการฝึกอบรม จะทำให้มีกรอบหรือแนวทางในการจัดอบรมให้เหมาะสมและตอบสนองต่อพฤติกรรมที่ต้องการของบุคลากร

3. ใช้ในการพิจารณาเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง (Promotion) ซึ่งสมรรถนะ (Competency) จะมีประโยชน์ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งโดยจะพิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถในงาน และเรื่องความสามารถทั่วไป

4. ใช้ประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) โดยจะช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่บุคลากรจะย้ายไปปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วบุคลากรรายนั้นมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง เหมาะสมในการโยกย้ายหรือไม่ และจะสามารถปฏิบัติงานในส่วนที่โยกย้ายไปได้หรือไม่

5. ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป และปัจจุบันบุคลากรรายนั้นมีสมรรถนะตามที่กำหนดหรือไม่

6. ใช้ในการบริหารผลตอบแทน (Compensation) โดยนำสมรรถนะมาช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างบุคลากรใหม่ ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเช่นในอดีตที่ผ่านมา หากบุคลากรรายนั้นมีสมรรถนะตามที่องค์กรต้องการสูง ก็จะได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่าบุคลากรที่มีสมรรถนะต่ำกว่า แต่มีวุฒิการศึกษาเดียวกัน<sup>22</sup>

จากแนวความคิดเรื่องการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่นักวิชาการได้กล่าวเอาไว้อย่างหลากหลายนี้ ผู้วิจัยทำการสรุปโดยยึดรูปแบบการแบ่งหัวข้อตามแนวคิดเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) และสอดแทรกด้วยประเด็นย่อย ๆ จากนักวิชาการท่านอื่น ๆ เพื่อให้ครอบคลุมครบถ้วน จึงสรุปได้ว่าสามารถนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ในประเด็นดังนี้

<sup>22</sup> เกื้อจิตร์ ชีระกาญจน์, "สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย" (รายงานผลการวิจัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2555).

1. การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย และเลื่อนระดับ ครอบคลุมเรื่องสรรหาและเลือกสรรบุคคลให้เข้ามาในองค์กร การแต่งตั้งและโยกย้ายบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ รวมถึงการเลื่อนระดับบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น
2. การพัฒนาบุคลากร ครอบคลุมเรื่องการวางแผนพัฒนาบุคคล การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร และการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (Individual Development Plan)
3. การพัฒนาระบบงาน ครอบคลุมเรื่องการออกแบบโครงสร้างองค์กร การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) รวมถึงออกแบบระบบงานและระบบบริหารจัดการ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ครอบคลุมเรื่องระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
5. การให้ค่าตอบแทนและจูงใจ ครอบคลุมเรื่องการกำหนดค่าตอบแทนหรือเงินเดือน การกำหนดโครงสร้างระบบและวิธีการจูงใจและการให้รางวัลตอบแทน รวมถึงการบริหารคนเก่ง คนดี ขององค์กร

### 2.3 ข้อมูลทั่วไปของกรมศุลกากร

กรมศุลกากร เป็นหน่วยงานราชการสังกัดกระทรวงการคลัง ซึ่งมีจุดเริ่มต้นเมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2417 โดยกรมศุลกากรนั้น เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่เก็บภาษีอากรขาเข้าและขาออกเพื่อเป็นรายได้ของรัฐ ถ้าหากย้อนกลับไปศึกษาถึงภารกิจจัดเก็บภาษีนำเข้าและส่งออกในประวัติศาสตร์ที่มีการบันทึกไว้ จะพบว่าในสมัยอยุธยาได้เริ่มมีการตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจเก็บภาษีขาเข้าและขาออก เรียกว่า พระคลังสินค้า และต่อมาในสมัยรัตนโกสินทร์นั้น มีรูปแบบของหน่วยงานทำหน้าที่จัดเก็บภาษีที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีโรงภาษีที่เรียกว่า ศุลกสถาน และในปี พ.ศ. 2417 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงจัดตั้ง “หอรัษฎากรพิพัฒน์” เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่รวบรวมรายได้ของรัฐ โดยมีงานศุลกากร เป็นการจัดเก็บภาษีขาเข้าและขาออก ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นและมีพัฒนาการเรื่อยมาจนเป็นกรมศุลกากรดังเช่นปัจจุบัน

ด้วยช่วงเวลาที่ผ่านมาแล้ว เศรษฐกิจของโลกมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว รวมถึงเศรษฐกิจของประเทศไทยซึ่งมีการเจริญเติบโตจากการค้าระหว่างประเทศที่เพิ่มมากขึ้น เดิมทีกรมศุลกากรมีภารกิจหลักในการจัดเก็บภาษีอากรจากของที่นำเข้ามาในและส่งออกไปนอกประเทศไทย เพื่อเป็น

รายได้ของรัฐ นำไปพัฒนาประเทศ และดูแลป้องกัน ปราบปรามการลักลอบหนีศุลกากรเพื่อให้การจัดเก็บภาษีอากรเป็นไปตามเป้าหมาย แต่ในปัจจุบันกรมศุลกากรได้มีการปรับหน้าที่หน้าที่จากเดิมโดยมุ่งส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ โดยเฉพาะการส่งออกสินค้าเพื่อให้ผู้ประกอบการไทยสามารถแข่งขันได้ระดับโลก โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของกรมฯ ในการเป็น “องค์กรที่มุ่งมั่นให้บริการศุลกากรเป็นเลิศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของเศรษฐกิจไทยและเชื่อมโยงการค้าโลก” และมีการกำหนดพันธกิจของกรมฯ คือ มุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ ปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร และจัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

ในปัจจุบัน กรมศุลกากรได้มีการกำหนดค่านิยมองค์กร และคุณธรรมอัตลักษณ์ ที่กล่าวถึงรูปแบบของพฤติกรรมอันพึงประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ค่านิยมองค์กร:

I – Integrity: ความสุจริต

S - Service Mind/Self-esteem: จิตบริการ

M – Modernization: ความทันสมัย

I – Innovation: นวัตกรรม

L – Learning: การเรียนรู้

E – Expert: ความเชี่ยวชาญ

#### คุณธรรมอัตลักษณ์:

รับผิดชอบ: ตรงต่อเวลา ร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้สำเร็จ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้

สุจริต: ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่แสวงผลประโยชน์โดยมิชอบ

จิตบริการ: บริการรวดเร็ว ด้วยความเต็มใจ ไม่เลือกปฏิบัติ



### 2.3.1 โครงสร้างองค์กรของกรมศุลกากร

กรมศุลกากรมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นส่วนต่าง ๆ ตามกฎกระทรวง การแบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 ซึ่งจะประกอบไปด้วยส่วนงานต่าง ๆ ที่มีรูปแบบแตกต่างกัน ทั้งระดับสำนักงาน กอง กลุ่ม ศูนย์ และด่านศุลกากร เพื่อปฏิบัติการกิจย่อยของส่วนงานตามหน้าที่และอำนาจที่บัญญัติไว้ นำไปสู่การบรรลุภารกิจหลักของกรมศุลกากร โดยกฎกระทรวงได้แบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร ตามรายละเอียดดังนี้

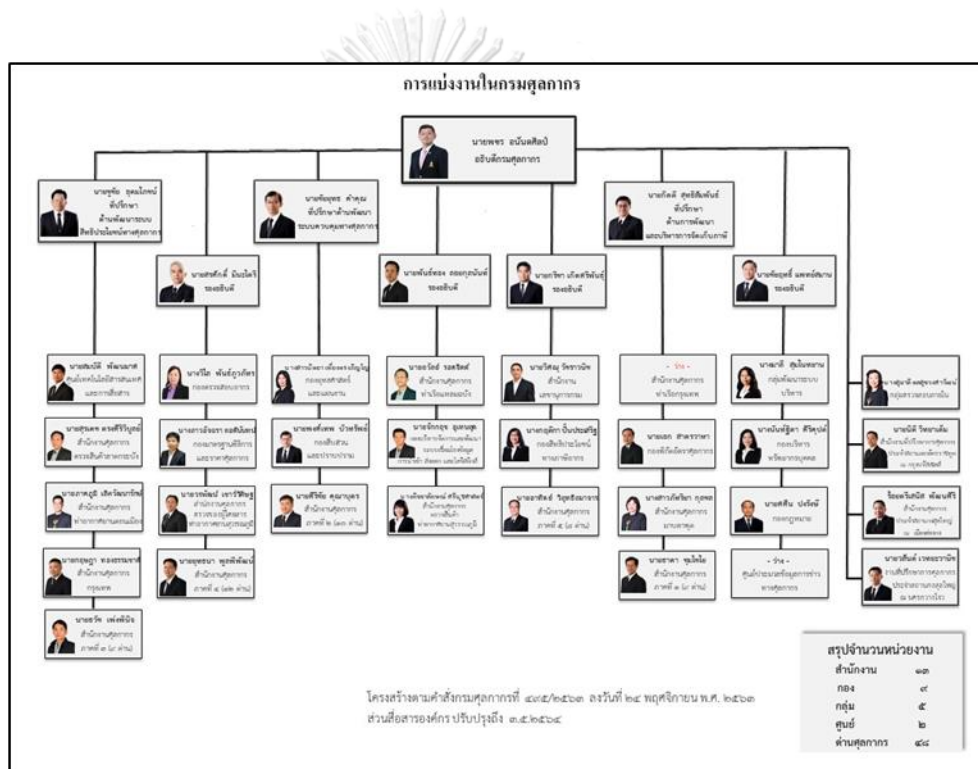
1. สำนักงานเลขานุการกรม
2. กองกฎหมาย
3. กองตรวจสอบอากร
4. กองบริหารจัดการและพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้า ส่งออก และโลจิสติกส์
5. กองบริหารทรัพยากรบุคคล
6. กองพิกัตอัตราศุลกากร
7. กองมาตรฐานพิธีการและราคาศุลกากร
8. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
9. กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร
10. กองสืบสวนและปราบปราม
11. ด่านศุลกากร ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
12. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
13. สำนักงานศุลกากรกรุงเทพ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
14. สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
15. สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
16. สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบ้ง ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
17. สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

18. สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

19. สำนักงานศุลกากรท่าอากาศยานดอนเมือง

20 – 23. สำนักงานศุลกากรภาคที่ 1 - 4 ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด<sup>23</sup>

ทั้งนี้ ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรเพิ่มเติม โดยยกระดับด้านศุลกากรมาบตาพุด เป็นสำนักงานศุลกากรมาบตาพุด ตามคำสั่งกรมศุลกากรที่ 485/2563 ลงวันที่ 11 พฤศจิกายน 2563 และมีการเพิ่มสำนักงานศุลกากรภาคที่ 5 ตามคำสั่งกรมศุลกากรที่ 486/2563 ลงวันที่ 11 พฤศจิกายน 2563



รูปภาพ 4 โครงสร้างองค์กรกรมศุลกากร

<sup>23</sup> ราชกิจจานุเบกษา.

### 2.3.2 ตำแหน่งงานของข้าราชการกรมศุลกากร

เนื่องด้วยกรมศุลกากรเป็นหน่วยงานราชการที่มีความหลากหลายทั้งในแง่ของภารกิจของหน่วยงาน ไปจนถึงความหลากหลายทางด้านพื้นที่ที่รับผิดชอบดูแล จึงมีการกำหนดประเภทตำแหน่งและสายงานของบุคลากรที่เป็นข้าราชการกรมศุลกากรหลากหลายตำแหน่ง ดังนี้

ประเภทบริหาร (1 สายงาน)	ประเภทอำนวยการ (2 สายงาน)	ประเภทวิชาการ (13 สายงาน)	ประเภททั่วไป (12 สายงาน)
- นักบริหาร	- ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการเฉพาะ ด้าน	- นักวิชาการศุลกากร - นักวิชาการเงินและบัญชี - นักวิชาการพัสดุ - นักวิชาการคอมพิวเตอร์ - นักประชาสัมพันธ์ - นิติกร - นักทรัพยากรบุคคล - นักวิทยาศาสตร์ - นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน - นักวิชาการสถิติ - นักวิชาการตรวจสอบ ภายใน - นักจัดการงานทั่วไป - บรรณารักษ์	- เจ้าพนักงานโสตทัศน ศึกษา - เจ้าพนักงานศุลกากร - เจ้าพนักงานการเงิน และบัญชี - เจ้าพนักงานพัสดุ - เจ้าพนักงานเดินเรือ - เจ้าพนักงานธุรการ - เจ้าพนักงานเครื่อง คอมพิวเตอร์ - เจ้าพนักงานห้องสมุด - นายช่างไฟฟ้า - นายช่างเครื่องกล - นายช่างศิลป์ - นายช่างโยธา

ตาราง 1 ประเภทตำแหน่งและสายงานของข้าราชการกรมศุลกากร

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลจากวิทยานิพนธ์ และรายงานการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและใกล้เคียง ในที่นี้จะขอนำเสนองานวิจัยที่ผู้วิจัยเห็นว่าน่าสนใจ ดังนี้

การใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล คือการกำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และบรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งในการศึกษาของ ชิตาพร สุริยา (2560) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.) โดยใช้สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดนนทบุรี เป็นพื้นที่ในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วย พนักงานผู้มีหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ จำนวน 1 คนและพนักงานสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ จำนวน 12 คน ได้ผลจากการวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคในการใช้เครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล คือ

1. การขาดทีมงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลอย่างแท้จริง
2. การขาดระบบสื่อสารและขาดช่องทางถ่ายทอดแนวคิดที่ถูกต้องให้กับผู้ปฏิบัติงาน
3. ผู้บริหารขาดการสนับสนุนเรื่องเวลาและงบประมาณเพื่อพัฒนาทีมงานอย่างจริงจัง
4. ขาดการกำหนดเป็นนโยบายอย่างชัดเจนของการจัดทำการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล และผู้บริหารมักมองว่า การพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคลนี้เป็นโครงการหรืองานพิเศษที่กำหนดขึ้นเท่านั้น ทำให้ขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง<sup>24</sup>

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะเทพ ปุระณะดี (2561) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษา สถานีดับเพลิงและกู้ภัยหัวหมาก ผลการวิจัยพบว่า การที่เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ ซึ่งหากยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักอย่างแท้จริง ยังไม่รู้ว่าสมรรถนะหลักคืออะไร จะนำสมรรถนะหลักมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างไร จำเป็นหรือไม่ที่ต้องนำสมรรถนะหลักมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน หากนำสมรรถนะหลักมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

<sup>24</sup> ชิตาพร สุริยา, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ," วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (2560).

แล้วจะเกิดประโยชน์อะไรในการปฏิบัติงาน<sup>25</sup> ซึ่งในงานวิจัยของ รัชนิดา รักษากัญจน์ (2560) พบว่าการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐทั้งระบบนั้นมีประโยชน์ และทำให้การพัฒนาข้าราชการเป็นไปอย่างมีระบบ มีทิศทางและมองเห็นเป้าหมายของการพัฒนาที่ชัดเจนกว่าในอดีต ทำให้บุคลากรทราบถึงระดับความรู้ และทักษะของตนเองว่าต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใด และทราบพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังต่อตน และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งหน่วยงาน<sup>26</sup> และ บุชยมาศ แสงเงิน (2552) ได้นำเสนอในคู่มือสมรรถนะบุคลากร (Competency) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามว่า การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการ ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้เร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา การประเมิน และการบริหารผลงาน<sup>27</sup> ซึ่งสอดคล้องกับ ปวีณา หงส์เทศ (2561) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนกลางของสำนักงานศาลยุติธรรม เพื่อศึกษาระดับและเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนกลางของสำนักงานศาลยุติธรรม ผลการศึกษาพบว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนกลางของสำนักงานศาลยุติธรรม ควรนำวิธีการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคลเพราะเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เสริมทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การกำกับควบคุมลดลง ควรจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้และจัดอบรมด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้บุคลากรได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

<sup>25</sup> ปิยะเทพ ปรุณะดี, "สมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาสถานีดับเพลิงและกู้ภัยหัวหมาก" (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2561).

<sup>26</sup> รัชนิดา รักษากัญจน์, "การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะของข้าราชการ สายงานวิชาการศึกษาระดับประถมศึกษา" (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, สาขาการบริหารรัฐกิจ, 2560).

<sup>27</sup> บุชยมาศ แสงเงิน, คู่มือสมรรถนะบุคลากร (Competency) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, เอกสารการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (2547).

ในสาขาอาชีพของตน จัดกิจกรรมปลูกฝังจิตสำนึกด้านจริยธรรม เพื่อให้บุคลากรได้รับการกล่อมเกลา จิตเป็นผู้มีคุณธรรม และจริยธรรม อุทิศตนเพื่อประโยชน์ทางราชการ รวมถึงปลูกฝังจิตวิทยาในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรมีจิตสำนึกถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบและมีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จของทีมหรือความสำเร็จขององค์กร เพิ่มความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมที่ดีมีประสิทธิภาพ การให้รางวัลแก่บุคลากรที่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ถือเป็น การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญมาก นอกจากวิธีการฝึกอบรมแล้ว ควรมีวิธีการอื่นในการพัฒนาบุคลากรร่วมด้วยและควรมีการวางแผน จัดอบรมและมีหลักสูตรที่ทันสมัย และสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องเพราะโลกก้าวหน้าไปไกลและมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา หลังจากได้มีการอบรมแล้วควรรนำระบบรายงานและติดตามประเมินผลมาใช้ในการพัฒนาข้าราชการและทำให้มีประสิทธิภาพทุกระดับ ซึ่งจะส่งผลดีในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้<sup>28</sup> อีกทั้งยังมีการศึกษาของ ศิริภรณ์ งามรุ่งเรืองกิจ (2550) เรื่อง การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพสามิต มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาความต้องการและความจำเป็นในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร กรมสรรพสามิต กระบวนการ ขั้นตอนและวิธีการในการจัดทำสมรรถนะ ปัญหา อุปสรรคจากการประเมินสมรรถนะ โดยการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมสรรพสามิต 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มคณะทำงานหลักที่รับผิดชอบในการจัดทำแบบสมรรถนะ กลุ่มระดับผู้บริหารระดับ 7 และระดับ 8 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มสรรพสามิตจำนวน 43 คน ผลการศึกษาพบว่า กรมสรรพสามิตควรรนำสมรรถนะมาใช้ในกรม เนื่องจากมีกฎหมายและระเบียบให้มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และสำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ทุกส่วนราชการนำสมรรถนะมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบ จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งการจัดทำสมรรถนะของกรมฯ มาจากหน่วยงานต้นแบบ คือ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นที่ปรึกษาและเป็นวิทยากรให้ความรู้ในการจัดทำสมรรถนะในปี พ.ศ. 2547 และกรมฯ มีการประเมินข้าราชการแล้วในปี พ.ศ. 2548 และ พ.ศ. 2549 สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบการประเมินสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร พบว่าผู้ประเมินมีความเกรงใจกัน บุคลากรมีความลำเอียงเข้าข้างตนเอง คะแนนที่ได้สูงกว่าความเป็นจริง จึงไม่สามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้ กรมฯ จึงได้กำหนดวิธีการประเมิน สร้างความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมิน

<sup>28</sup> ปวีณา หงษ์เทศ, "สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนกลางของสำนักงานศาลยุติธรรม" (การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2561).

สมรรถนะให้กับข้าราชการทุกระดับอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้มีการทบทวน ปรับปรุงสมรรถนะ ข้าราชการกรมสรรพสามิตให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เป็นปัจจุบัน และมีการสื่อสารให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อให้ทราบถึง แผนงานโครงการที่ต้องดำเนินการและประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (KPIs) ตามแผนพัฒนา ข้าราชการรายบุคคล (IDP) เพื่อพัฒนาให้ตรงกับความต้องการขององค์กร และผู้บริหารควรให้ความสำคัญและกำหนดเป็นนโยบายให้มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคล อย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร<sup>29</sup>

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่าการใช้สมรรถนะในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลถือเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลที่หน่วยงานควรให้ ความสำคัญ และมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง เพราะไม่เพียงแต่จะส่งเสริมให้เกิด ภาวลักษณะที่ดีต่อองค์กรแล้ว ยังส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่ตั้งไว้อีกด้วย

## 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

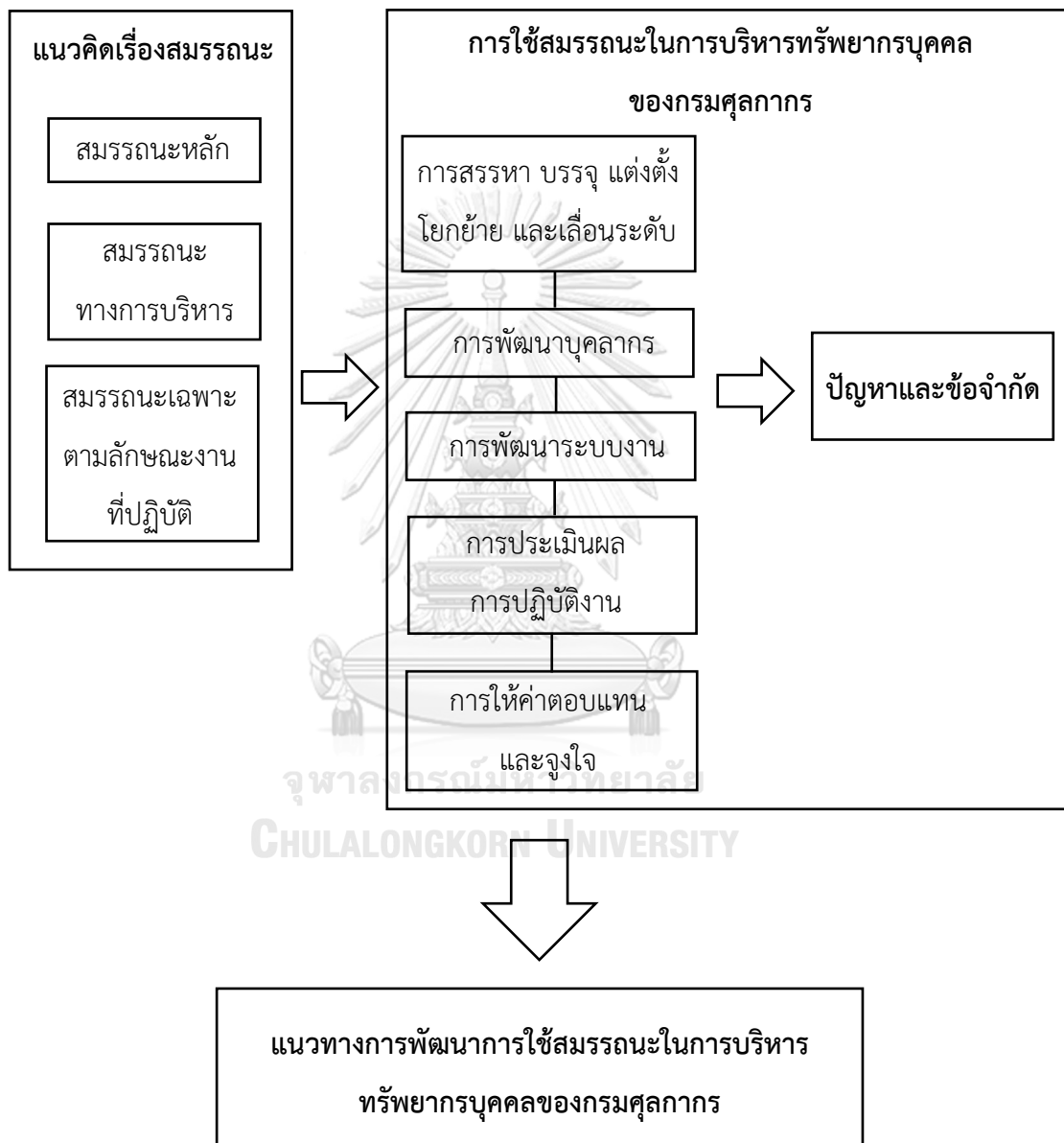
การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจแนวทางการใช้สมรรถนะในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร และนำเสนอแนวทางการพัฒนาการใช้สมรรถนะในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร

จากการทบทวนวรรณกรรมผ่านแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ผู้วิจัยได้ กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยศึกษาเรื่อง “สมรรถนะ” ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการแบ่งประเภทสมรรถนะตามนิยาม ของสำนักงาน ก.พ. ที่ได้แบ่งออกเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) โดยศึกษาการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 ประเด็น คือ

1. การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย และเลื่อนระดับ
2. การพัฒนาบุคลากร
3. การพัฒนาระบบงาน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ
5. การให้ค่าตอบแทนและจูงใจ

<sup>29</sup> ศิริภรณ์ งามรุ่งเรืองกิจ, "การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพสามิต" (ภาคนิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ, 2550).

ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงแนวทางการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร รวมถึงปัญหาหรือข้อจำกัดที่มีอยู่ นำไปสู่การเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับกรมศุลกากร อันเป็นการตอบโจทย์วัตถุประสงค์ของการศึกษาอย่างครบถ้วน



รูปภาพ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย



### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร เพื่อทำความเข้าใจรูปแบบและวิธีการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร และเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรในครั้งนี้ ดำเนินการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ที่เกี่ยวข้องในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรโดยตรง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียด ครบถ้วน และตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือก
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. การนำเสนอข้อมูล

#### 3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการศึกษา คือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยมีการกำหนดประเด็นคำถามเอาไว้ล่วงหน้าส่วนหนึ่ง ซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรม และสามารถมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมคำถามอื่น ตามข้อมูลที่ได้รับระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้คำตอบที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา อันได้แก่การศึกษาแนวทางการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร ให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง จากนั้นจึงนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ คืออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือฯ

### 3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งที่มา ประกอบด้วย

#### 3.2.1 การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ต่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก อันได้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในประเด็นการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร เพื่อให้ทราบถึงแนวทางและรายละเอียดต่าง ๆ ที่มีการปฏิบัติจริงภายในกรมศุลกากร

#### 3.2.2 การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เก็บข้อมูลโดยการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมจากเอกสารต่าง ๆ (Documentary Research) ที่ได้มีการรวบรวมไว้จากหนังสือ วารสาร บทความวิชาการ เอกสารงานวิจัย รวมถึงข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของสมรรถนะ ทั้งในเชิงนิยามและการแบ่งประเภทของสมรรถนะ และแนวคิดเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร ตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) แผนยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2560 - 2564 แผนปฏิบัติการราชการระยะ 3 ปี พ.ศ. 2563-2565 กรมศุลกากร ฉบับปรับปรุง แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมศุลกากร พ.ศ. 2561 – 2564 และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ใน 5 ด้านที่กำหนด ได้แก่

1. การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย และเลื่อนระดับ
2. การพัฒนาบุคลากร
3. การพัฒนาระบบงาน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การให้ค่าตอบแทนและจูงใจ

ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเด็นดังกล่าวของกรมศุลกากร

### 3.3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือก

ผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ (Purposeful Sampling) โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลจากเกณฑ์ที่กำหนดคือ ผู้ที่มีบทบาทโดยตรงต่อการกำหนดแนวทาง และมีความเชี่ยวชาญในการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตำแหน่งงาน / กลุ่มงาน	จำนวน	คุณสมบัติ
- นักทรัพยากรบุคคล ระดับเชี่ยวชาญ (ผู้เชี่ยวชาญ) กองบริหารทรัพยากรบุคคล	1 คน	มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญทั้งในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร และในเรื่องสมรรถนะที่กรมศุลกากรใช้ในภาพรวม
- นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ (หัวหน้าฝ่าย) ฝ่ายสรรหาและเลือกสรร	2 คน	มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ หรือมีความรับผิดชอบโดยตรงในด้านการสรรหาและเลือกสรร การบรรจุและแต่งตั้ง รวมถึงการประเมินและเลื่อนระดับของกรมศุลกากร
- นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ (ผู้อำนวยการส่วน) สถาบันวิทยาการศุลกากร	2 คน	มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ หรือมีความรับผิดชอบโดยตรงในด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร
- นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ (หัวหน้าฝ่าย) ฝ่ายแผนงานและประเมินผล		

ตำแหน่งงาน / กลุ่มงาน	จำนวน	คุณสมบัติ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการ ระดับสูง (นายด่านศุลกากร) ด่านศุลกากรเกาะสมุย</li> <li>- นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ (ผู้อำนวยการส่วน) ส่วนโครงสร้างระบบงาน และอัตรากำลัง</li> </ul>	2 คน	มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ หรือมีความรับผิดชอบโดยตรงในด้านการพัฒนาระบบงาน ออกแบบโครงสร้างองค์การ หน้าที่ความรับผิดชอบของกรมศุลกากร
<ul style="list-style-type: none"> <li>- นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ (ผู้อำนวยการส่วน) ส่วนสิทธิประโยชน์และทะเบียน ประวัติ</li> <li>- นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ (หัวหน้าฝ่าย) ฝ่ายทะเบียนประวัติและฐานข้อมูล</li> </ul>	2 คน	มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ หรือมีความรับผิดชอบโดยตรงในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมศุลกากร
<ul style="list-style-type: none"> <li>- นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ (ผู้อำนวยการส่วน) ส่วนบริหารงานบุคคล</li> <li>- นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ (หัวหน้าฝ่าย) ฝ่ายประเมินผลและสิทธิประโยชน์</li> </ul>	2 คน	มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ หรือมีความรับผิดชอบโดยตรงในด้านโครงสร้างระบบการจูงใจ และการให้รางวัลตอบแทนของกรมศุลกากร
<b>รวม</b>	<b>11 คน</b>	

ตาราง 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือก

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล และจัดแบ่งประเภทของข้อมูลเป็นหัวข้อตามแต่ละประเด็นที่ศึกษาในเรื่องการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อตีความและพรรณนาข้อมูลที่เก็บได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเนื้อหาที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร ตลอดจนทำความเข้าใจถึงสิ่งที่กรมศุลกากรตั้งใจจะทำหรือต้องทำ ตามที่ปรากฏในเอกสาร (Policy Document) กับสิ่งที่ได้มีการปฏิบัติจริง (Practical Understanding) ในเรื่องของการนำสมรรถนะมาใช้ เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรต่อไป

### 3.5 การนำเสนอข้อมูล

เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) เพื่อทำความเข้าใจการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรว่ามีแนวทางเป็นอย่างไร และเสนอแนะว่าแนวทางการพัฒนาการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรควรเป็นอย่างไร จึงนำเสนอในรูปแบบของการบรรยายเชิงพรรณนา อภิปรายข้อมูล และบรรยายสรุปโดยแบ่งหัวข้อเป็นประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

จากการค้นคว้าเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อนักทรัพยากรบุคคล ระดับเชี่ยวชาญ ในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่าภาพรวมการใช้สมรรถนะในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรได้มีจุดเริ่มต้นอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในช่วงหลังจากการบังคับใช้ พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2551 ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับ 5 หลักการสำคัญ คือ 1. หลักคุณธรรม เป็นการเน้นเรื่องความสามารถ ความเสมอภาค ความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และให้โอกาส ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน 2. หลักความรู้ความสามารถที่จำเป็นและเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ ราชการ เป็นการกำหนดความรู้ความสามารถ 3. หลักผลงาน มีการให้คุณให้โทษโดยพิจารณาจาก ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ 4. หลักการกระจายอำนาจ เพื่อสร้างความ เข้มแข็งให้กับส่วนราชการในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และ 5. หลัก ความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน ซึ่งสรุปได้ว่า พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 นี้ได้กำหนดให้หน่วยงานราชการเริ่มนำประเด็นเรื่องความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลเข้ามาพิจารณาในการบริหารทรัพยากรบุคคล

สาระสำคัญจากหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานข้าราชการพลเรือนสามัญเอาไว้ให้ส่วนราชการใช้ เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง งานต่าง ๆ ของแต่ละส่วนราชการ มีรายละเอียดดังนี้

1. มาตรฐานด้านความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภท  
ทั่วไป วิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

1.1 ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.2 ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

2. มาตรฐานด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

2.1 การใช้คอมพิวเตอร์

2.2 การใช้ภาษาอังกฤษ

2.3 การคำนวณ

2.4 การจัดการข้อมูล

3. มาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

3.1 สมรรถนะหลัก

3.2 สมรรถนะทางการบริหาร

3.3 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

โดยให้ส่วนราชการต้องศึกษามาตรฐานและคำอธิบายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ แล้วดำเนินการกำหนดรายละเอียดและระดับขององค์ความรู้ และทักษะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนราชการสามารถ และในด้านสมรรถนะนั้น นอกเหนือจากสมรรถนะ หลักและสมรรถนะทางการบริหาร ที่จะต้องยึดตามหลักการของสำนักงาน ก.พ. แล้ว ให้ส่วนราชการ กำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงาน และระดับตำแหน่ง ของส่วนราชการนั้น ๆ

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง 3 ประเภท คือ **สมรรถนะหลัก (Core Competency)** ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือน ทั้งระบบ ประกอบด้วย 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. บริการที่ดี 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5. การทำงานเป็นทีม **สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)** เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วม ของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร ประกอบด้วย 1. สภาวะผู้นำ 2. วิสัยทัศน์ 3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 5. การควบคุมตนเอง และ 6. การสอน งานและการมอบหมายงาน และ**สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional**

**Competency)** เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะเฉพาะตามแต่ละหน้าที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย 1. การคิดวิเคราะห์ 2. การมองภาพองค์รวม 3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น 4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 5. การสืบเสาะหาข้อมูล 6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม 7. ความเข้าใจผู้อื่น 8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 9. การดำเนินการเชิงรุก 10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 11. ความมั่นใจในตนเอง 12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ 14. สุนทรียภาพทางศิลปะ 15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ และ 16. การสร้างสัมพันธภาพ

ด้วยความที่กรมศิลปากร เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนนั้น จึงได้มีการปฏิบัติตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของข้าราชการกรมศิลปากร ตามคำสั่งกรมศิลปากรที่ 224/2552 ซึ่งให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการกลุ่มย่อย เพื่อดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และจัดทำรายละเอียดหลักเกณฑ์การกำหนดระดับความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานของข้าราชการกรมศิลปากร ตามแนวทางที่ ก.พ. กำหนด แล้วนำรายละเอียดดังกล่าวที่จัดทำเสร็จแล้ว เสนอให้ อ.ก.พ. กรมเพื่อพิจารณาเห็นชอบ แล้วรายงานให้ อ.ก.พ. กระทรวง และ ก.พ. ทราบต่อไป

สำหรับคณะกรรมการกลุ่มย่อยกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของข้าราชการกรมศิลปากรนั้น ถูกแต่งตั้งขึ้นเพื่อทำการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการกรมศิลปากรตามแนวทางที่ ก.พ. กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มย่อย ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** รับผิดชอบดำเนินการสำหรับชื่อตำแหน่งสายงาน นักวิชาการศิลปากร นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ นักวิชาการสถิติ และนักวิชาการตรวจสอบภายใน

**กลุ่มที่ 2** รับผิดชอบดำเนินการสำหรับตำแหน่งในสายงาน นักประชาสัมพันธ์ นักทรัพยากรบุคคล นักวิเทศสัมพันธ์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน และนักจัดการงานทั่วไป

**กลุ่มที่ 3** รับผิดชอบดำเนินการสำหรับตำแหน่งในสายงาน นักวิทยาศาสตร์ นิติกร นักวิชาการคอมพิวเตอร์ บรรณารักษ์ และเจ้าพนักงานห้องสมุด



**กลุ่มที่ 4** รับผิดชอบดำเนินการสำหรับตำแหน่งในสายงาน เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา เจ้าพนักงานบุคลากร เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานพัสดุ เจ้าพนักงานสถิติ และเจ้าพนักงานธุรการ

**กลุ่มที่ 5** รับผิดชอบดำเนินการสำหรับตำแหน่งในสายงาน เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ เจ้าพนักงานเดินเรือ นายช่างไฟฟ้า นายช่างเครื่องกล นายช่างศิลป์ นายช่างพิมพ์ และนายช่างโยธา

โดยในแต่ละกลุ่มจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ อยู่ด้วย เพื่อให้สามารถกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ตรงกับการปฏิบัติงานของตำแหน่งนั้นจริง แล้วทำการเสนอให้คณะทำงานกลุ่มใหญ่พิจารณาต่อไป

ซึ่งท้ายสุดแล้ว กรมบุคลากรได้มีการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการกรมบุคลากรทั้งหมด ดังนี้

ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง	ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
1. ด้านการบริหารความเสี่ยง 2. ด้านงานบุคลากร 3. ด้านการเงินการคลังและบัญชี 4. ด้านนิติศาสตร์ 5. ด้านวิทยาศาสตร์ 6. ด้านคอมพิวเตอร์ 7. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 8. ด้านงานธุรการและงานสารบรรณ 9. ด้านการต่างประเทศ 10. ด้านสถิติ 11. ด้านการจัดทำนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ	1. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ 2. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ 3. ทักษะการคำนวณ 4. ทักษะการจัดการข้อมูล

ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง	ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
12. ด้านงานพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้าง 13. ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์ 14. ด้านบรรณารักษศาสตร์ 15. ด้านการปฏิบัติงานศุลกากรระดับพื้นฐาน 16. ด้านการปฏิบัติงานธุรการและปฏิบัติงานสารบรรณระดับพื้นฐาน 17. ด้านการปฏิบัติงานการเงิน งบประมาณ และการพัสดุระดับพื้นฐาน 18. ด้านการควบคุมเครื่องคอมพิวเตอร์ 19. ด้านการปฏิบัติงานสถิติระดับพื้นฐาน 20. ด้านการปฏิบัติงานพัสดุและการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างระดับพื้นฐาน 21. ด้านโสตทัศนอุปกรณ์ 22. ด้านการเดินเรือ 23. ด้านงานห้องสมุด 24. ด้านเครื่องกล 25. ด้านไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ 26. ด้านวิศวกรรมโยธา 27. ด้านการพิมพ์ 28. ด้านศิลปกรรม	

ตาราง 3 ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของกรมศุลกากร

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน และสมรรถนะทางการบริหาร 6 ด้าน ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เพิ่มเติมด้วยสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งกรมศุลกากรได้เลือกมาใช้ 10 ด้าน รายละเอียดดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. บริการที่ดี 3. การสร้างความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม	1. สภาวะผู้นำ 2. วิสัยทัศน์ 3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 5. การควบคุมตนเอง 6. การสอนงานและการมอบหมายงาน	1. การคิดวิเคราะห์ 2. การมองภาพองค์รวม 3. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 4. การสืบเสาะหาข้อมูล 5. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 6. การตรวจสอบความถูกต้องตามงาน 7. ความมั่นใจในตนเอง 8. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 9. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ 10. การสร้างสัมพันธภาพ

#### ตาราง 4 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของกรมศุลกากร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกนักทรัพยากรบุคคล ระดับเชี่ยวชาญ ได้ให้ความเห็นต่อการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรในภาพรวมว่า “เป็นสิ่งที่ยังจำเป็นต้องไม่ค่อยได้ ทางสำนักงาน ก.พ. ได้วางหลักการเป็นแนวทางที่ชัดเจนไว้แล้ว แต่ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละหน่วยงานจะนำแนวทางไปใช้ตามสำนักงาน ก.พ. ได้มากน้อยแค่ไหน เพราะถ้าคิดว่าทำแค่ให้จบไปผลลัพธ์ที่ได้มันก็แค่จบไปเท่านั้น”

สำหรับความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการกรมศุลกากรที่กำหนดไว้นี้ หรืออาจเรียกรวมว่าเป็น “สมรรถนะ” ตามนิยามของการศึกษาในครั้งนี้ ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเด็นต่าง ๆ ทั้งที่มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และที่ไม่ได้กำหนดเอาไว้ชัดเจน แต่เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่า มีประเด็นเรื่องการนำสมรรถนะมาใช้ซ่อนอยู่ภายใต้ ซึ่งจะอภิปรายในส่วนต่อ ๆ ไป

#### 4.1 การใช้สมรรถนะในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย และเลื่อนระดับ

จากการค้นคว้าเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายสรรหาและเลือกสรร และนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายประเมินและเลื่อนระดับ เกี่ยวกับประเด็นเรื่องการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย และเลื่อนระดับของกรมศุลกากรนั้น พบว่ามีการนำสมรรถนะมาใช้พิจารณาในกระบวนการเหล่านี้ ทั้งในแง่ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะในเชิงพฤติกรรม (Attributes) ที่จะสามารถส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนให้สำเร็จลุล่วงได้ รวมไปถึงมีการพิจารณาสมรรถนะในรูปแบบที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดเอาไว้ โดยเฉพาะสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนระดับ โดยในส่วนนี้จะแบ่งการอธิบายการใช้สมรรถนะเป็น 2 ประเด็น คือ การใช้สมรรถนะในการสรรหาและเลือกสรร และ การใช้สมรรถนะในการบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายและเลื่อนระดับ ดังนี้

##### 4.1.1 การสรรหาและเลือกสรร

การสรรหาและเลือกสรรนั้น เป็นประเด็นเกี่ยวกับคำถามที่ว่า จะทำอย่างไรให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม สามารถปฏิบัติงานของตนให้สำเร็จ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรบรรลุภารกิจได้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ที่มีความแตกต่างแต่มีความต่อเนื่องกัน ดังนี้

1. การสรรหา เกี่ยวข้องกับการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่องค์กรนั้นต้องการ โดยเริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมสำหรับงาน (Job Specification) เช่น กำหนดวุฒิการศึกษา ความสามารถขั้นต่ำทางด้านภาษา เป็นต้น รวมถึงกำหนดความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลควรมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่องค์กรกำลังต้องการได้ โดยสามารถวัดความรู้และทักษะผ่านการวัดจากเครื่องมือ เช่น ข้อสอบในการสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง

2. การเลือกสรร เมื่อได้บุคคลที่มีคุณสมบัติของเหมาะสมสำหรับงาน ซึ่งผ่านการทดสอบความรู้และทักษะที่ต้องมีในการปฏิบัติงานแล้ว จะเป็นขั้นตอนของการเลือกสรร ซึ่งจะเป็นการวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งงานในองค์กร โดยสามารถวัดได้หลายวิธี เช่น การทดสอบสมรรถภาพทางด้านร่างกายของบุคคล ผ่านการวิ่งหรือการว่ายน้ำ สำหรับตำแหน่งงานที่จำเป็นต้องใช้สมรรถภาพทางด้านร่างกาย เป็นต้น และเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สำคัญอีกรูปแบบหนึ่งคือ การสัมภาษณ์ ซึ่งจะเป็นการวัดในเรื่องบุคลิกลักษณะเบื้องต้น ทักษะคติ ไปจนถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล ผ่านการพูดคุยและถามคำถามที่เน้นให้ผู้ตอบได้เล่าถึงพฤติกรรมที่เคยทำมา สามารถสะท้อนถึงทัศนคติ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่มีผลสำคัญต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ได้

สำหรับการสรรหาและเลือกสรรของกรมศุลกากรนั้น จะมีรูปแบบที่เป็นไปตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ทั้งตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1004.1/ว 16 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551 เรื่อง การคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ซึ่งระบุถึงวิธีการการให้ส่วนราชการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้โดยไม่ต้องสอบแข่งขัน และอีกรูปแบบสำคัญที่กรมศุลกากรใช้เป็นหลัก ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1004/ว 17 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2556 เรื่อง การสรรหาโดยการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ เนื่องจากแนวทางการรับเข้าบุคลากรเพิ่มของกรมศุลกากรจะเน้นการรับเข้าในจำนวนมาก รูปแบบที่เหมาะสมจึงเป็นการสอบแข่งขัน

โดยหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1004/ว 17 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2556 เรื่อง การสรรหาโดยการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ มีความสำคัญเพื่อให้การสรรหาโดยวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เป็นไปตามระบบคุณธรรมและคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรม และเพื่อให้กระบวนการสรรหาเป็นไปในเชิงรุก คำนึงถึงการให้โอกาสแก่ผู้ที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้มีสิทธิในการสอบแข่งขัน และเป็นการรณรงค์ให้คนเก่งและคนดีซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมาย ได้มีโอกาสสมัครสอบแข่งขัน รวมทั้งเพื่อให้การสอบแข่งขันมีความยืดหยุ่น คล่องตัว ลดเวลาดำเนินการ เพื่อให้ส่วนราชการได้บรรจุบุคคลตรงตามความต้องการได้ในเวลาอันรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยการสรรหาโดยการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการนั้น จะมีรูปแบบการสอบแข่งขันเพื่อวัดสมรรถนะ อันได้แก่ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะในเชิงพฤติกรรม (Attributes) ผ่าน 3 ขั้นตอนหลัก คือการสอบภาค ก. ภาค ข. และภาค ค. ดังนี้

**ภาค ก.** การสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไป สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้จัดให้มีการสอบ ทั้งนี้ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1004/ว 12 ลงวันที่ 2 กรกฎาคม 2562 ได้ระบุถึงรูปแบบการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไป ให้เป็นการสอบข้อเขียนหรือสอบโดยวิธีอื่นในทำนองเดียวกันในวิชาดังนี้

1. วิชาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ เพื่อทดสอบความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คะแนนเต็ม 100 คะแนน

1.1 การคิดวิเคราะห์เชิงภาษา ได้แก่ การใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร ความเข้าใจในการอ่านภาษาไทย การจับใจความสำคัญ การสรุปความ การตีความจากบทความ ข้อความ หรือสถานการณ์ต่างๆ

1.2 การคิดวิเคราะห์เชิงนามธรรม ได้แก่ การคิดหาความสัมพันธ์เชื่อมโยง คำ ข้อความ หรือรูปภาพ ตลอดจนการหาข้อสรุปอย่างสมเหตุสมผลจากข้อความ สัญลักษณ์ รูปภาพ สถานการณ์ หรือแบบจำลองต่างๆ

1.3 การคิดวิเคราะห์เชิงปริมาณ ได้แก่ ความเข้าใจ ความคิดรวบยอด และแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์เบื้องต้น การเปรียบเทียบและวิเคราะห์เชิงปริมาณ ตลอดจนการประเมินความเพียงพอของข้อมูล

2. วิชาภาษาอังกฤษ เป็นการทดสอบทักษะภาษาอังกฤษเพื่อวัดความเข้าใจในหลักการสื่อสาร โดยใช้ศัพท์ สำนวน โครงสร้างประโยคที่เหมาะสม ทั้งในเชิงความหมาย และบริบท แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การวัดความสามารถด้านการอ่าน โดยทดสอบการทำความเข้าใจสาระของข้อความหรือบทความ และวัดความสามารถด้านการเขียนภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น คะแนนเต็ม 50 คะแนน

3. วิชาความรู้และลักษณะการเป็นข้าราชการที่ดี เป็นการทดสอบความรู้ที่เป็นพื้นฐานของการเป็นข้าราชการที่ดี ได้แก่ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี วิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตลอดจนเจตคติ และจริยธรรมสำหรับข้าราชการ คะแนนเต็ม 50 คะแนน

**ภาค ข.** การสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง โดยให้ส่วนราชการเป็นผู้จัดให้มีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งว่างของส่วนราชการนั้น ซึ่งจะเป็นการทดสอบความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยวิธีการสอบข้อเขียน การสอบปฏิบัติหรือสอบโดยวิธีอื่น ทั้งนี้ จะใช้วิธีการสอบหนึ่งวิธีหรือหลายวิธีก็ได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง คະແນດັ້ມ 200 ຄະແນດ

**ภาค ค.** การสอบแข่งขันเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นการทดสอบเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะบรรจุและแต่งตั้ง โดยวิธีการสัมภาษณ์หรือวิธีอื่น เพื่อประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งจากประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน ประสบการณ์ ท่วงที วาจา อุปนิสัย อารมณ์ ทัศนคติ การปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงาน สังคม และสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิภาณไหวพริบ บุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้สอบแข่งขัน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง คະແນດັ້ມ 100 ຄະແນດ

จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นได้ว่ากรมตุลาการ ซึ่งมีการดำเนินการสรรหาและเลือกสรรข้าราชการตามแนวทางที่ระบุไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1004/ว 17 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2556 จึงสรุปได้ว่ากรมตุลาการมีการนำประเด็นเรื่องสมรรถนะมาพิจารณาในการสรรหาและเลือกสรรบุคลากร โดยมีการวัดความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ในขั้นตอนของการสอบภาค ก. และภาค ข. และมีการวัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attributes) ผ่านการสอบสัมภาษณ์ใน ภาค ค. โดยสามารถยกตัวอย่างการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการในกรมตุลาการ ดังนี้

การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งนักวิชาการตุลาการปฏิบัติการ และตำแหน่งเจ้าพนักงานตุลาการปฏิบัติงาน จะมีการกำหนดคุณสมบัติทั่วไปของผู้มีสิทธิสมัครสอบ และต้องไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ดังนี้

1. คุณสมบัติทั่วไป

1.1 มีสัญชาติไทย

1.2 มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปี นับถึงวันปิดรับสมัคร

1.3 เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขด้วยความบริสุทธิ์ใจ

## 2. ลักษณะต้องห้าม

2.1 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง

2.2 เป็นคนไร้ความสามารถ คนเสมือนไร้ความสามารถ คนวิกลจริต หรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

2.3 เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งให้พักราชการ หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

2.4 เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีจนเป็นที่รังเกียจของสังคม

2.5 เป็นกรรมการหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่รับผิดชอบในการบริหารพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง

2.6 เป็นบุคคลล้มละลาย

2.7 เป็นผู้เคยต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกเพราะกระทำความผิดทางอาญา เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

2.8 เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

2.9 เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออกหรือปลดออก เพราะกระทำผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

2.10 เป็นผู้เคยถูกลงโทษไล่ออก เพราะกระทำผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

2.11 เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการ หรือเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ ยังได้มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ซึ่งเกี่ยวกับเรื่อง **วุฒิการศึกษา** โดยตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ จะต้องมียุติการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือคุณวุฒิอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกันใน 15 สาขาวิชา ได้แก่ 1. สาขาวิชาการบัญชี 2. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ 3. สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ 4. สาขาวิชานิติศาสตร์ 5. สาขาวิชารัฐศาสตร์ 6. สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ



7. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ 8. สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ 9. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์กายภาพ  
 10. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ 11. สาขาวิชาคณิตศาสตร์และสถิติ 12. สาขาวิชาคอมพิวเตอร์  
 13. สาขาวิชาเทคโนโลยีโทรคมนาคม 14. สาขาวิชาสารสนเทศศาสตร์ และ 15. สาขาวิชา  
 เกษตรศาสตร์ ทางวิทยาศาสตร์การอาหาร ส่วนตำแหน่งเจ้าพนักงานศิลปการปฏิบัติงาน กำหนดคุณ  
 การศึกษาว่าต้องเป็นผู้ที่ได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือคุณวุฒಿಯ่างอื่นที่เทียบได้ในระดับ  
 เดียวกันในสาขาวิชาเครื่องกล หรือสาขาวิชาเครื่องมือกลและซ่อมบำรุง หรือสาขาวิชาโลหะการ หรือ  
 สาขาวิชาก่อสร้าง หรือสาขาวิชาไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ หรือสาขาวิชาพาณิชยการ

เมื่อผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนได้ทำการสมัครสอบเรียบร้อยแล้ว จะมีสิทธิในการสอบ ภาค ข.  
 ซึ่งรายละเอียดวิชาที่ต้องสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถและทักษะที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง มีดังนี้

ตำแหน่ง	ความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง
นักวิชาการศิลปการปฏิบัติการ	1. ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ (Structure, Vocabulary, Reading Comprehension) 2. ความรู้เฉพาะตำแหน่ง (ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายศิลปการและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศิลปการ, ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ) 3. ความรู้ทั่วไป ความรู้เกี่ยวกับวินัย จรรยาบรรณและจรรยาของข้าราชการ และการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking)
เจ้าพนักงานศิลปการปฏิบัติงาน	1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับกรมศิลปการ 2. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับพระราชบัญญัติศิลปการ พ.ศ. 2560 3. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 4. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ 5. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ 6. ความรู้เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง 7. ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ

ตาราง 5 ตัวอย่างความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งที่ใช้ในการสรรหาข้าราชการกรมศิลปการ

ในส่วนของการสอบ ภาค ข. เพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งนี้ จะสะท้อนให้เห็นว่ามีการนำสมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) มาพิจารณาในการสรรหาข้าราชการกรมศุลกากรอยู่ด้วย โดยผู้สอบผ่านการวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง จะมีสิทธิในการสอบภาค ค. เพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งนอกจากจะสามารถกำหนดให้มีการวัดสมรรถภาพทางร่างกายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานแล้ว ยังมีการวัดสมรรถนะในด้านของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attributes) ผ่านการสัมภาษณ์อีกด้วย

ตำแหน่ง	การวัดความเหมาะสมกับตำแหน่ง
นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ	1. สอบสัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่จากประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงานจากกรณีสังเกตพฤติกรรมที่ปรากฏของผู้เข้าสอบ
เจ้าพนักงานศุลกากรปฏิบัติงาน	1. การทดสอบสมรรถภาพทางร่างกาย ด้วยการวิ่ง 2. สอบสัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่จากประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงานจากกรณีสังเกตพฤติกรรมที่ปรากฏของผู้เข้าสอบ

#### ตาราง 6 ตัวอย่างการวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ใช้ในการสรรหาข้าราชการกรมศุลกากร

จากการสัมภาษณ์ นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายสรรหาและเลือกสรร ได้ให้ความเห็นว่า ประเด็นเรื่องสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรขององค์กร เพราะจะสามารถทำให้กรมได้บุคคลที่ตรงกับความต้องการสะท้อนถึงผลสัมฤทธิ์ของการสรรหาและเลือกสรร ซึ่งในปัจจุบันก็มีการวัดสมรรถนะในแง่ของความรู้และทักษะโดยเครื่องมือคือข้อสอบที่สามารถวัดได้ชัดเจน อย่างไรก็ตาม สำหรับสมรรถนะในเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้น ถือเป็นสิ่งที่วัดได้ยากจากการสัมภาษณ์โดยผู้ที่ไม่ได้มีประสบการณ์หรือความชำนาญโดยตรง ประกอบกับการมีเวลาสัมภาษณ์เพียงคนละ 10-15 นาที จึงทำให้การประเมินสมรรถนะในส่วนของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ยังทำได้ไม่ชัดเจนนัก เพราะในปัจจุบันไม่ได้มีการอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เพื่อวัดสมรรถนะอันเป็นการถามคำถามเชิงพฤติกรรม ให้แก่บุคลากรในตำแหน่งที่จะต้องเป็นผู้ให้คะแนนการสัมภาษณ์ ไม่ว่าจะเป็นผู้อำนวยการส่วนต่าง ๆ หรือหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ โดยจะมีเพียงคู่มือการสัมภาษณ์ของสำนักงาน ก.พ. และคู่มือที่กองทรัพยากรบุคคลได้จัดทำไว้ให้เท่านั้น

โดยสรุปแล้ว จะเห็นได้ว่าในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลให้เข้ารับราชการในกรมศุลกากรนั้น มีการนำเรื่องสมรรถนะเข้ามาพิจารณาโดยแบ่งเป็นการวัดความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง เช่น ความรู้ด้านงานศุลกากร ความรู้ด้านการต่างประเทศ ความรู้เรื่องกฎหมายและระเบียบราชการ เป็นต้น และมีการวัดทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง เช่น ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ รวมไปถึงการวัดสมรรถนะ โดยเฉพาะการคิดวิเคราะห์ ซึ่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ปรากฏอยู่ในขั้นตอนของการสอบทั้งภาค ก. และภาค ข. นอกจากนี้ ในขั้นตอนของการสอบสัมภาษณ์ จะเน้นเรื่องการวัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ซึ่งลึก ๆ แล้วอาจจะย้อนถึงสมรรถนะหลัก ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด อันเป็นส่วนของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น การบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

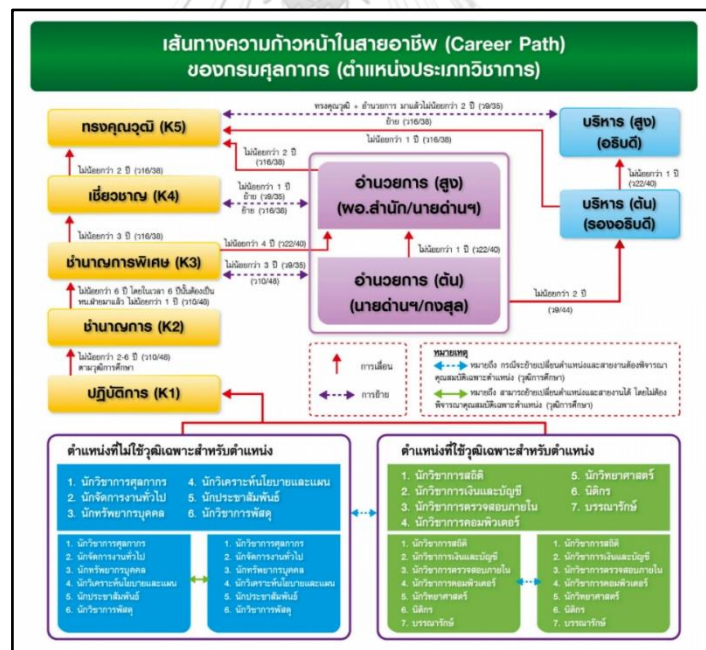
#### 4.1.2 การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายและเลื่อนระดับ

สำหรับกรมศุลกากรนั้น ในประเด็นเรื่องการบรรจุข้าราชการ ซึ่งหมายถึงการรับเข้าบุคคล ด้วยวิธีการสอบแข่งขันหรือคัดเลือก โดยทำให้มีสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือน ตามกฎหมายว่าด้วยข้าราชการพลเรือน และประเด็นเรื่องการแต่งตั้ง หรือโยกย้ายข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ในรูปแบบที่ไม่ได้เป็นการเลื่อนระดับนั้น จะไม่ได้มีการกำหนดให้นำสมรรถนะอันได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะในเชิงพฤติกรรม (Attributes) เข้ามาพิจารณาอย่างเป็นรูปธรรม และไม่ได้มีการกำหนดเอาไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

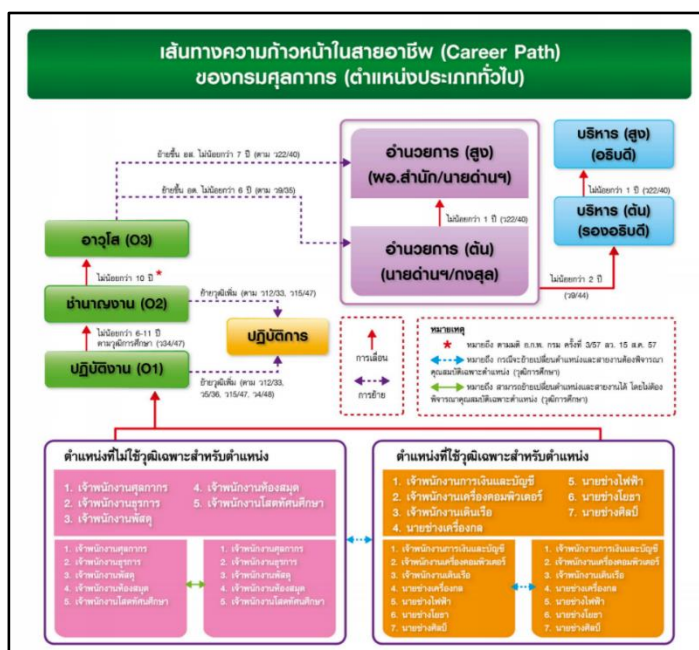
ถึงแม้ว่าการปฏิบัติงานในกรมศุลกากร เช่น ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรในหน่วยงานต่าง ๆ จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไปอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบบริเวณท่าเรือ สนามบิน ด้านศุลกากร หรือการปฏิบัติงานด้านวิชาการศุลกากร ซึ่งจะมีความต้องการสมรรถนะจากบุคลากรที่แตกต่างกันไป แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งเรื่องจำนวนบุคลากรที่มีอยู่มาก ไปจนถึงเรื่องการบันทึกข้อมูลสมรรถนะรายบุคคลที่ยังไม่สมบูรณ์ จึงเป็นเรื่องยากที่จะนำสมรรถนะมาพิจารณาในการแต่งตั้ง หรือโยกย้ายข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในรูปแบบที่ไม่ได้เป็นการเลื่อนระดับ โดยในปัจจุบัน กรมศุลกากรจึงใช้การพิจารณาเรื่องภูมิภาคนำรวมถึงความต้องการของบุคคล ประกอบกับประสบการณ์และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของข้าราชการมาพิจารณาแต่งตั้ง หรือโยกย้าย

อย่างไรก็ตาม มีความพยายามในการนำสมรรถนะมาใช้พิจารณาในขั้นตอนสำหรับแต่งตั้งข้าราชการบรรจุใหม่ โดยพิจารณาจากเรื่องความรู้ และทักษะ เช่น ในการแต่งตั้งข้าราชการบรรจุใหม่ ให้ปฏิบัติหน้าที่ ณ กองพิภคอัตราบุคลากร ซึ่งต้องการบุคลากรที่มีทักษะในด้านการคิดวิเคราะห์นั้น กรมบุคลากรมักจะเลือกให้บุคคลที่มีวุฒิการศึกษาด้านวิศวกรรม หรือมีทักษะในด้านการคิดวิเคราะห์ ค่อนข้างสูงไปปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว หรือในการแต่งตั้งข้าราชการบรรจุใหม่ให้ปฏิบัติหน้าที่ ตรวจของผู้โดยสาร ณ สนามบิน ก็จะพิจารณาผู้ที่มีความรู้หรือทักษะทางด้านภาษาดีเป็นอันดับแรก

ส่วนการแต่งตั้ง หรือเลื่อนระดับให้ข้าราชการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น กรมบุคลากรมีการดำเนินการตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เช่น ในการเลื่อนขั้นสู่ระดับชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ ของข้าราชการประเภทวิชาการ จะดำเนินการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 10 ลงวันที่ 15 กันยายน 2548 หรือการเลื่อนขั้นสู่ระดับชำนาญงาน ของข้าราชการประเภททั่วไป จะดำเนินการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 34 ลงวันที่ 29 ตุลาคม 2547 เป็นต้น ซึ่งจะมีการนำสมรรถนะมาประกอบการพิจารณาอยู่ด้วย



รูปภาพ 6 เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของกรมบุคลากร (ตำแหน่งประเภทวิชาการ)



รูปภาพ 7 เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของกรมศุลกากร (ตำแหน่งประเภททั่วไป)

ในการแต่งตั้ง หรือเลื่อนระดับให้ข้าราชการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ของตำแหน่งงานในประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ขึ้นเป็นระดับชำนาญการ และตำแหน่งงานในประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ขึ้นเป็นระดับชำนาญงาน มีลักษณะการนำเสนอสมรรถนะมาใช้ประกอบการพิจารณาที่คล้ายคลึงกัน โดยนำมาใช้เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลในเบื้องต้นเท่านั้น กล่าวคือ ในการเลื่อนระดับนี้ จะพิจารณาคุณสมบัติจาก 2 องค์ประกอบเป็นหลัก ได้แก่ คุณสมบัติของบุคคล เช่น ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งครบกำหนดตามเกณฑ์ และองค์ประกอบอีกอย่างคือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งระบุว่าผู้ที่ จะเข้ารับการคัดเลือกจะต้องผ่านการประเมินคุณลักษณะของบุคคลจากผู้บังคับบัญชา ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 โดยจะเป็นการประเมินจากสมรรถนะหลัก (Core Competency) 5 สมรรถนะ ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดเอาไว้ จากนั้น ผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วน จะต้องจัดทำผลงาน 2 ส่วน อันได้แก่ ผลงานที่ผ่านมา และข้อเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางาน ให้คณะกรรมการพิจารณาและประเมินผลต่อไป จากที่กล่าวมาจึงเห็นได้ว่า มีการนำเสนอสมรรถนะมาใช้ประกอบการพิจารณาจริง แต่ใช้เพียงแค่การประเมินสมรรถนะหลักในฐานะคุณสมบัติของบุคคลเท่านั้น

ส่วนการแต่งตั้ง หรือเลื่อนระดับให้ข้าราชการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ของตำแหน่งงานที่จะมีความรับผิดชอบในทางการบริหารมากขึ้น เช่น ตำแหน่งงานในประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการขึ้นเป็นระดับชำนาญการพิเศษนั้น นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติที่มีการประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) และการนำเสนอผลงานทั้ง 2 ส่วนแล้ว จะมีการพิจารณาเพิ่มเติมอีก 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1. วิสัยทัศน์ในการบริหารงาน เช่น ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่ม และ 2. ความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง โดยการพิจารณาประเด็นเพิ่มเติมนี้ จะทำโดยการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการคัดเลือกถึงแม้ว่าจะไม่ได้มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรให้เป็นการประเมินสมรรถนะ แต่เมื่อวิเคราะห์ดูแล้วจะพบว่า การสัมภาษณ์ในประเด็นเหล่านี้ มีจุดประสงค์เพื่อวัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attributes) อันได้แก่ แนวคิด ทักษะคิด หรือแรงจูงใจของบุคคลนั่นเอง เนื่องจากการเลื่อนระดับในลักษณะนี้ มีตำแหน่งว่างจำนวนจำกัด มีความรับผิดชอบที่สูง ต้องสามารถแก้ปัญหาได้อย่างดี จึงต้องทำการคัดเลือกบุคคลที่มีสมรรถนะ ทั้งความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะในเชิงพฤติกรรม (Attributes) เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมดำรงตำแหน่ง

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ในการบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรกรมศุลกากรนั้น อาจไม่ได้มีการนำเรื่องสมรรถนะเข้ามาใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีเพียงความพยายามที่จะพิจารณาสมรรถนะ โดยเฉพาะเรื่องทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง เช่น ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ หรือพิจารณาจากสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เช่น การคิดวิเคราะห์ มาประกอบการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการบรรจุใหม่เท่านั้น ส่วนเรื่องการเลื่อนระดับบุคลากรนั้น มีการนำสมรรถนะมาประกอบการพิจารณาที่เห็นได้ชัด คือ การประเมินสมรรถนะหลัก ตามที่ ก.พ. กำหนด ในฐานะคุณสมบัติของบุคคล และสำหรับการเลื่อนระดับไปยังตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในทางการบริหารนั้น จะมีการพิจารณาสมรรถนะทางการบริหาร เช่น สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ โดยวัดผ่านการสัมภาษณ์เพิ่มเข้ามาด้วย

#### 4.2 การใช้สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากร

จากการค้นคว้าเอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึกนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการศุลกากร และนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายแผนงานและประเมินผล พบว่าในการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรนั้น จะมีองค์ประกอบที่ต้องคำนึงอยู่หลัก ๆ 3 ประการ คือ 1. นโยบายของรัฐบาลในขณะนั้น มีความมุ่งหวังที่จะพัฒนาบุคลากรภาครัฐในด้านใด เช่น ในปัจจุบันมีความพยายามที่จะพัฒนาทักษะ

ทางด้านดิจิทัล เป็นต้น 2. นโยบายระดับนานาชาติจากองค์การศุลกากรโลก (World Customs Organization) มีแนวโน้มเป็นอย่างไร เนื่องจากงานด้านศุลกากรเป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างประเทศ จึงต้องมีการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งรวมถึงมาตรฐานด้านสมรรถนะที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานศุลกากรด้วยเช่นกัน และ 3. ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกรมศุลกากร โดยเกิดจากการรวบรวมคำขอของหน่วยงานว่าต้องการให้มีหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใด

เมื่อทั้ง 3 ส่วนที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นมาบรรจบกัน ก็จะนำมาสู่การกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรกรมศุลกากรในภาพรวม โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามที่ได้กล่าวมานั้น ยังมีลักษณะที่ค่อนข้างไม่ตรงกับแนวคิดที่ได้ทบทวนวรรณกรรมเอาไว้ ซึ่งกล่าวถึงการนำผลการประเมินการสมรรถนะมาใช้ในการออกแบบหลักสูตร เพื่อให้ตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะที่ยังเป็นจุดด้อยของบุคลากร ทั้งนี้ กรมศุลกากรไม่ได้มีการนำผลประเมินสมรรถนะมาใช้ เนื่องจากในปัจจุบันยังไม่ได้มีการเชื่อมโยงข้อมูลผลการประเมินสมรรถนะเข้ากับการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนอื่น ๆ

สำหรับงานด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรนั้น เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายแผนงานและประเมินผล ซึ่งอยู่ภายใต้สถาบันวิทยาการศุลกากร โดยมีหน้าที่หลัก ๆ 3 ด้าน ได้แก่ 1. วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากร 2. จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร และ 3. ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผน

กระบวนการวางแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบ 3 ประการที่ได้กล่าวมาแล้ว คือ นโยบายของรัฐบาล นโยบายระดับนานาชาติจากองค์การศุลกากรโลก และความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกรมศุลกากร แล้วนำมาสู่การกำหนดเป็นแผนการจัดสรรและฝึกอบรมของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ ซึ่งมุ่งหวังจะตอบสนองใน 3 ระดับ คือ 1. ระดับองค์กร เพื่อให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ไปจนถึงแผนงานของสำนักงาน ก.พ. อีกด้วย 2. ระดับหน่วยงาน เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกรมศุลกากร ให้สามารถปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานได้อย่างดี และ 3. ระดับบุคคล ซึ่งพยายามยึดหลัก Competency-based Development เพื่อตอบสนองต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะตนเองของบุคลากร

ฝ่ายแผนงานและประเมินผล จะทำการกำหนดรายละเอียดแผนการจัดสัมมนาและฝึกอบรมของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ ออกมาเป็นระดับแผนงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. แผนงานพัฒนาสมรรถนะหลัก เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ตามนิยามของสำนักงาน ก.พ. โดยจะมีการกำหนดโครงการและหลักสูตรมารองรับ เช่น โครงการให้บริการศุลกากรด้วยใจ (Customs Service Mind) หลักสูตรการให้บริการศุลกากรด้วยใจ

2. แผนงานพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร เพื่อพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ตามนิยามของสำนักงาน ก.พ. โดยจะมีการกำหนดโครงการและหลักสูตรมารองรับ เช่น โครงการสัมมนาผู้บริหารของกรมศุลกากร หลักสูตรนายด่านและผู้บริหารกรมศุลกากร

3. แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศุลกากร เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ สำหรับเจ้าหน้าที่ในสายงานหลัก โดยจะมีการกำหนดโครงการและหลักสูตรมารองรับ เช่น โครงการพัฒนาสมรรถนะเจ้าหน้าที่ศุลกากรมืออาชีพ หลักสูตรพัฒนาความรู้และทักษะด้านงานศุลกากร

4. แผนงานพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถที่และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ สำหรับเจ้าหน้าที่ในสายงานสนับสนุน โดยจะมีการกำหนดโครงการและหลักสูตรมารองรับ เช่น โครงการพัฒนาความรู้ความสามารถที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน หลักสูตรการสัมมนาความรู้ด้านการเงินและบัญชีของหน่วยเบิกจ่ายในสังกัดกรมศุลกากร

5. แผนงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคคลภายนอก โดยจะมีการกำหนดโครงการมารองรับ เช่น โครงการสัมมนาร่วมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในงานศุลกากร

6. แผนงานความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรระหว่างประเทศ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมศุลกากร และเจ้าหน้าที่ศุลกากรของประเทศ โดยจะมีการกำหนดโครงการมารองรับ เช่น โครงการพัฒนาสมรรถนะและเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างอาเซียน

โดยสรุปแล้ว แผนการจัดสัมมนาและฝึกอบรมของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ ในปัจจุบัน จะมีการนำสมรรถนะในแง่ของความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ตามที่กรมศุลกากรกำหนด รวมถึงสมรรถนะตามนิยามของสำนักงาน ก.พ. มาถ่ายทอดสู่โครงการและหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างกว้าง ๆ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ดังเช่นโครงการและหลักสูตรที่ได้ยกตัวอย่างมาข้างต้นนั้น เห็นได้ว่าการพัฒนาความรู้ความสามารถ



และทักษะจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง เช่น ความรู้ด้านศุลกากร ความรู้ด้านการเงินการคลังและบัญชี มีการพัฒนาทักษะที่และทักษะจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง เช่น ทักษะภาษาอังกฤษ และทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นไปตามนโยบายระดับชาติ และมีการพัฒนาสมรรถนะ ทั้งสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะทางการบริหารบางด้านอยู่ด้วย โดยในอดีตเมื่อปี พ.ศ. 2550 จะมีการจัดทำหลักสูตรที่รองรับการพัฒนาสมรรถนะให้ครบทุกตัว ตามนโยบายของอธิบดี ขณะนั้น แต่ด้วยจำกัดเรื่องงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรต่าง ๆ ทำให้ไม่สามารถจัดหลักสูตรให้ครอบคลุมสมรรถนะทุกด้านได้ จึงใช้การกำหนดกว้าง ๆ และเวียนให้มีการจัดหลักสูตรเกี่ยวกับสมรรถนะด้านต่าง ๆ ในแต่ละปีงบประมาณ

สำหรับประเด็นเรื่องการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ของกรมศุลกากรนั้น จะมีความแตกต่างจากแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งระบุว่า หลังจากการประเมินสมรรถนะของบุคคลเพื่อหาช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) แล้ว จะนำเอาสมรรถนะที่เป็นจุดด้อยของบุคลากรมาจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่ตรงจุด แต่ในกรณีของกรมศุลกากร เนื่องด้วยปัจจุบันการประเมินสมรรถนะยังเป็นการให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลผ่านแบบฟอร์มซึ่งเป็นกระดาษ ทำให้ข้อมูลไม่ได้มีการบันทึกในระบบคอมพิวเตอร์ จึงไม่มีการเชื่อมโยงมายังสถาบันวิทยาการศุลกากร เพื่อให้รับทราบถึงผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคลของกรมศุลกากร ซึ่งมีจำนวนอยู่มากประมาณ 6,000 คน การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจึงขาดความเชื่อมต่อ และต้องดำเนินการโดยมีหนังสือเวียนไปถึงหน่วยงานต่าง ๆ ในแต่ละปี เพื่อให้หน่วยงานเสนอแผนพัฒนารายบุคคลที่ต้องการกลับมา

การจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล (Individual Development Plan) ของกรมศุลกากร จะเริ่มต้นโดยให้ตัวบุคลากรนั้นเสนอว่าตนเองต้องการพัฒนาสมรรถนะเรื่องใด ไม่ว่าจะเป็ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง หรือสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะภาษาจีน การทำงานเป็นทีม เป็นต้น จากนั้นจึงส่งความต้องการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว **เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา จากนั้นผู้บังคับบัญชาจะพิจารณา** เช่น บุคลากรรายนี้ ต้องการอบรมทักษะภาษาจีน แต่ในการทำงานไม่ได้ต้องใช้ภาษาจีนเลย เป็นเพียงความต้องการส่วนบุคคลก็อาจจะตัดข้อนี้ออกไปจากแผน หรือกรณีต้องการพัฒนาภาษาอังกฤษ ซึ่งโดยปกติแล้วงานด้านศุลกากรต้องใช้ภาษาอังกฤษ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารหรือการอ่านพิจารณาเอกสารที่เป็นภาษาอังกฤษ ซึ่งมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ลุล่วงได้ ตรงกับนิยามของคำว่าสมรรถนะ **ผู้บังคับบัญชาก็จะพิจารณาอนุมัติ แล้วเสนอมายังสถาบันวิทยาการศุลกากร เพื่อจัดทำเป็นแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคลในที่สุด**

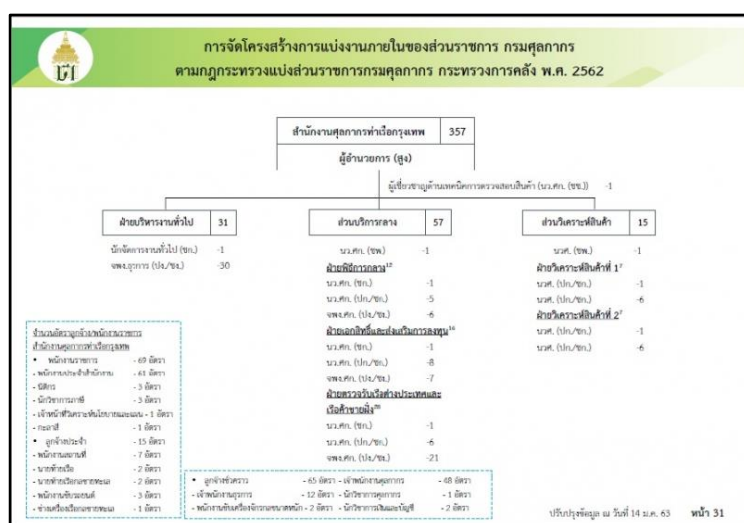
ประเด็นเรื่องการคัดบุคลากรเข้าอบรม หรือการส่งบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ นั้น พบว่ายังมีปัญหาที่ไม่สามารถจะอบรมบุคลากรได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย โดยปกติแล้ว เมื่อสถาบันวิทยากรศุลกากรได้ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมมาแล้ว จะมีกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการอยู่คร่าว ๆ เช่น ตำแหน่งอะไร คุณสมบัติแบบใด อายุงานเท่าไร และจะมีหนังสือแจ้งเวียนไปยังหน่วยงานเพื่อขอให้ส่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวเข้ารับการฝึกอบรม แต่ในขั้นตอนสุดท้ายนั้น ขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานว่าจะส่งบุคลากรคนไหนมาเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งปัญหาที่มักจะพบคือ หน่วยงานอาจยังไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงพอ และเลือกส่งบุคลากรที่ไม่ค่อยตรงกลุ่มเป้าหมาย เช่น ส่งบุคคลมีเวรว่าง ส่งบุคคลที่มีสมรรถนะด้านนั้น ๆ ในระดับที่อยู่แล้วมาเข้าอบรมแทน ซึ่งสถาบันวิทยากรศุลกากรไม่สามารถปฏิเสธบุคคลที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย แต่หน่วยงานนั้นส่งมา เพราะจะมีปัญหาเรื่องเบิกจ่ายงบประมาณเกี่ยวกับการฝึกอบรม จึงต้องทำการจัดอบรมไปโดยไม่เกิดการพัฒนาศุลกากรอย่างตรงกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง

ทั้งนี้ นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายแผนงานและประเมินผล ได้สรุปว่า การพัฒนาศุลกากรที่เหมาะสมต้องทำแบบ Competency-based เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะที่ตรงกับความต้องการขององค์กร ทั้งนี้ สถาบันวิทยากรศุลกากร มีทรัพยากรงบประมาณและบุคลากรที่ค่อนข้างจำกัด ไม่สามารถจัดฝึกอบรมครอบคลุมสมรรถนะทุกด้าน จึงพยายามส่งเสริมให้มีการ Coaching การส่งเสริม E-Learning หรือ Self-Learning และให้รายงานมายังสถาบันวิทยากรศุลกากร จึงขึ้นอยู่กับว่าแต่ละหน่วยงานจะให้ความสำคัญมากเพียงใด นอกจากนี้ยังมองว่า HRM และ HRD จะต้องเชื่อมโยงกัน โดยนำผลการประเมินสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากปัจจุบัน บุคลากรยังไม่ค่อยสนใจได้รับการพัฒนาสมรรถนะมากนัก เพราะการพัฒนาสมรรถนะผ่านการอบรมต่าง ๆ ไม่ได้มีผลต่อความก้าวหน้าของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ

#### 4.3 การใช้สมรรถนะในการพัฒนาระบบงาน

สำหรับประเด็นเรื่องการใช้สมรรถนะในการพัฒนาระบบงาน ซึ่งครอบคลุมเรื่องการออกแบบโครงสร้างองค์การ หน้าที่ความรับผิดชอบ ออกแบบระบบงาน และระบบบริหารจัดการนั้น จากการค้นคว้าเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อนายด่านศุลกากร ซึ่งมีความชำนาญในด้านโครงสร้างระบบงานของกรมศุลกากร รวมถึงการสัมภาษณ์นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ ในตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนโครงสร้างระบบงานและอัตรากำลัง พบว่า ไม่ได้มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการพิจารณาประเด็นดังกล่าวอย่างชัดเจนนัก

โดยประเด็นเรื่องการออกแบบโครงสร้างองค์กรของกรมศุลกากรนั้น มีการแบ่งการทำงาน ออกเป็น 2 ระดับ คือ 1. การจัดโครงสร้างองค์กรในระดับใหญ่ อันได้แก่การกำหนดให้มีหน่วยงาน ระดับสำนักงาน กอง กลุ่ม ศูนย์ และด้านศุลกากร โดยเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของ อ.ก.พ. กรมฯ เป็นผู้กำหนด และ 2. การจัดโครงสร้างการแบ่งงานภายใน ซึ่งเป็นการกำหนดให้มีส่วนงาน และฝ่ายงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้หน่วยงานรูปแบบต่าง ๆ ที่กล่าวมาในข้อ 1. เป็นหน้าที่ของส่วน โครงสร้างและอัตรากำลัง กองบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นผู้กำหนด



รูปภาพ 8 ตัวอย่างโครงสร้างการแบ่งงานภายในของกรมศุลกากร

ในการจัดโครงสร้างองค์กรในระดับใหญ่นั้น สิ่งที่จะถูกนำมาพิจารณาเป็นหลัก ได้แก่ ภารกิจของกรมศุลกากร ซึ่งกำหนดอยู่ในกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 โดยข้อ 2 ระบุว่า ให้กรมศุลกากร มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้าและ ส่งสินค้าออก และการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร โดยดำเนินการ ตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง การเสนอแนะนโยบายการจัดเก็บอากรต่อกระทรวง การส่งเสริม สนับสนุน การผลิตและการส่งออก และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและประชาชน ซึ่งภารกิจของกรมศุลกากรนี้จะมีเชื่อมโยงไปกับนโยบายระดับชาติ ด้วยเหตุนี้ จึงต้องมีการจัดโครงสร้างหน่วยงานในระดับสำนักงาน กอง กลุ่ม ศูนย์ และด้านศุลกากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติการของกรมฯ ให้ลุล่วง ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จในระดับชาติอีกด้วย เช่น จากการดำเนินนโยบายระดับชาติในปัจจุบัน ซึ่งมีการส่งเสริมให้เกิดเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) เนื่องจากมีทำเลที่ตั้งที่ดี มีสนามบินอยู่ตะเภา ท่าเรือน้ำลึก รวมถึงถนนสำหรับการขนส่งทางบกมีโครงสร้างพื้นฐานที่ค่อนข้าง

ครบถ้วน รวมถึงเป็นเขตคลังน้ำมันใหญ่ มีเศรษฐกิจการค้าขายขนาดใหญ่ในพื้นที่ จึงได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรในระดับใหญ่ของกรมศุลกากร โดยยกระดับจากด่านศุลกากรมาตาศุลกากร ขึ้นเป็นสำนักงานศุลกากรมาตาศุลกากร เพื่อรองรับการปฏิบัติตามภารกิจที่เพิ่มขึ้นในพื้นที่ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายระดับชาติได้

ส่วนการจัดวางโครงสร้างการแบ่งงานภายในนั้น เป็นการจัดโครงสร้างในระดับย่อยลงมาเพื่อปฏิบัติหน้าที่ไปตามภารกิจของแต่ละสำนักงาน กอง กลุ่ม ศูนย์ และด่านศุลกากร นั้นได้รับมอบหมาย โดยจะเพิ่มสิ่งที่จะต้องพิจารณาออกเหนือไปจากนโยบายระดับชาติ และภารกิจหลักของกรมศุลกากร คือการจัดวางโครงสร้างการแบ่งงานภายในเพื่อให้สามารถอำนวยความสะดวกให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะลูกค้าของภาครัฐ ซึ่งได้แก่ประชาชน โดยจะต้องพยายามออกแบบโครงสร้างให้สามารถลดขั้นตอน เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว ลดค่าใช้จ่าย และสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนเป็นหลัก อันเป็นเป้าหมายการปฏิบัติงานของภาคราชการ

หลังจากที่มีการจัดวางโครงสร้างการแบ่งงานภายในแล้ว สิ่งในส่วนโครงสร้างระบบงานและอัตรากำลัง จะต้องทำต่อไปคือการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบออกมาเป็น Job Description ของแต่ละหน้าที่ตำแหน่งงาน เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานนั้น เช่น สำนักงานศุลกากรมาตาศุลกากร มีการนำเข้า-ส่งออกน้ำมัน รวมถึงมีสนามบินที่มีผู้โดยสาร ก็จะต้องกำหนด Job Description ของผู้อำนวยการสำนักงาน ว่าต้องทำ 2 เรื่องนี้ จากนั้นจึงจะมีการถ่ายทอดลงมายังส่วนงานและฝ่ายงานต่าง ๆ จนนำไปสู่ Job Description รายตำแหน่ง เพื่อให้มีผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานอย่างครบถ้วน โดยส่วนโครงสร้างและอัตรากำลังจะเป็นผู้วิเคราะห์ว่าหน่วยงานนั้นมีภารกิจ ความรับผิดชอบในลักษณะและปริมาณเท่าไร จึงควรจะมีโครงสร้างบุคลากรประมาณเท่าไร จากนั้นจะลงรายละเอียดว่าโครงสร้างภายในของหน่วยงานนั้น ควรจะแบ่งเป็นกี่ส่วนงาน และในส่วนงานนั้นควรจะมีกี่ฝ่ายงาน และในฝ่ายงานนั้นควรจะมีตำแหน่งอะไรบ้าง เพื่อรองรับการปฏิบัติตามภารกิจให้ครบถ้วน จากนั้นจึงขยายความเป็น Job Description รายบุคคล

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะเห็นได้ว่าในหัวข้อเรื่องการพัฒนากระบวนการนั้นไม่ได้มีการระบุถึงเรื่องสมรรถนะโดยตรง อย่างไรก็ตาม นายด่านศุลกากรได้ให้สัมภาษณ์ว่า “การใช้สมรรถนะในเรื่องนี้จะไม่ได้ใช้ชัด ๆ แต่อาจจะพูดได้ว่าการใช้ในทางอ้อม” โดยได้อธิบายว่า มีการพิจารณาเรื่องสมรรถนะในแง่ของตัวบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงานในส่วนโครงสร้างระบบงานและอัตรากำลัง ซึ่งจะเป็นผู้ทำหน้าที่จัดวางโครงสร้างการแบ่งงานภายใน ไปจนถึงการออกแบบหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) โดยบุคลากรจะต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

ทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้แก่ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดแล้วมุ่งไปให้สำเร็จ 2. บริการที่ดี โดยจะต้องมีจิตบริการ ไม่ใช่แค่การทำให้ผ่าน ๆ ไป แต่ต้องประสานความร่วมมือ พร้อมตอบข้อซักถาม 3. มีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยต้องสั่งสมความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ หรือมองภาพออกว่า โครงสร้างการแบ่งงานแบบนี้ มีความเหมาะสมหรือไม่ 4. ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม โดยจะต้องมีความซื่อสัตย์ คำนึงถึงความถูกต้อง เป็นธรรม คำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้จากการจัดวางโครงสร้าง การแบ่งงานภายในที่เหมาะสมขององค์กรเป็นหลัก และ 5. การทำงานเป็นทีม เนื่องจากเป็นงาน ขนาดใหญ่ และต้องทำร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้ยังพิจารณาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ ปฏิบัติ (Functional Competency) ซึ่งบุคลากรของส่วนโครงสร้างระบบงานและอัตรากำลัง อันปฏิบัติงานในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลจะต้องมี คือ 1. การคิดวิเคราะห์ 2. การมองภาพองค์รวม และ 3. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ เพื่อให้สามารถจัดวางโครงสร้างการแบ่งงานภายใน และออกแบบหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม

#### 4.4 การใช้สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการค้นคว้าเอกสาร และสัมภาษณ์เชิงลึกต่อนักทรัพยากรบุคคล ระดับเชี่ยวชาญ นักทรัพยากรบุคคล ในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ ในตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนสิทธิประโยชน์และทะเบียนประวัติ และนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายทะเบียนประวัติและฐานข้อมูล พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมศุลกากร หรือที่มักจะถูกเรียกว่า “การประเมิน เงินเดือน” เนื่องจากผลการประเมินมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนนั้น มีรูปแบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร. 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ นั้น จะมีการนำเรื่อง สมรรถนะ (Competency) เข้ามาพิจารณาอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษรอยู่ด้วย

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ปีละ 2 ครั้ง ตาม ปิงบประมาณ โดยแบ่งเป็น ครั้งที่ 1 สำหรับประเมินผลในช่วงการปฏิบัติราชการ ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 31 มีนาคม ปีถัดไป และครั้งที่ 2 สำหรับประเมินผลในช่วงการปฏิบัติราชการ ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึงวันที่ 30 กันยายน ปีเดียวกัน ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น

จะต้องมีอย่างน้อย 2 องค์ประกอบ คือ 1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน อันได้แก่เรื่องผลงาน (Performance) ให้ประเมินจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็ว หรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร ด้วยสัดส่วนคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 และ 2. พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ให้ประเมินจากสมรรถนะหลัก (Core Competency) ตามที่ ก.พ. กำหนด และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามที่ส่วนราชการกำหนด ทั้งนี้ ก.พ. ยังเปิดโอกาสให้ส่วนราชการสามารถกำหนดองค์ประกอบการประเมินอื่น ๆ เพิ่มเติม ตามความเหมาะสมกับลักษณะงาน และสภาพการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งต่าง ๆ ได้ ส่วนในกรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญอยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการในสัดส่วนเท่ากันที่ร้อยละ 50

โดยกรมตุลาการ ได้ออกประกาศกรมตุลาการ ที่ 236/2558 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมตุลาการ เพื่อให้สอดคล้องไปกับ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 กล่าวคือ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการปีละ 2 รอบ ตามกรอบเวลาที่ ก.พ. กำหนด และในการประเมินผลการปฏิบัติราชการแต่ละรอบการประเมินนั้น ให้พิจารณาองค์ประกอบการประเมินหลัก 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะต้องมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของการปฏิบัติราชการในแต่ละรอบการประเมิน โดยกำหนดสัดส่วนให้น้ำหนักของผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นร้อยละ 70
2. พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ (Competency) โดยกำหนดสัดส่วนน้ำหนักของพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ เป็นร้อยละ 30 โดยแบ่งย่อยดังนี้

**2.1 ประเมินจากสมรรถนะหลัก (Core Competency) 5 สมรรถนะ ตามที่ ก.พ. กำหนด**

**2.2 ประเมินจากสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)**

ในกรณีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมตุลาการที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ประเมินผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบเป็นร้อยละ 50 ทั้งนี้ การประเมินสมรรถนะให้ประเมินจากสมรรถนะหลัก (Core Competency) 5 สมรรถนะ ตามที่ ก.พ. กำหนดเท่านั้น

การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ (Competency) ของกรมศุลกากรนั้น จะใช้สมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด ประกอบด้วยสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตามที่กรมศุลกากรได้มีการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการกรมศุลกากรเอาไว้ และได้มีการกำหนดสัดส่วนน้ำหนักของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของข้าราชการประเภทบริหาร อำนวยการ วิชาการ และทั่วไป ตามตารางดังต่อไปนี้

สมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด	สัดส่วนน้ำหนัก (%)
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	14
2. การบริการที่ดี	14
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	14
4. การทำงานเป็นทีม	14
5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	14
รวม	70

ตาราง 7 สัดส่วนน้ำหนักการประเมินสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมศุลกากรที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในระหว่างรอบการประเมิน จะประเมินสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ด้วยสัดส่วนคะแนนเท่า ๆ กันที่ร้อยละ 20

สมรรถนะทางการบริหาร	สัดส่วนน้ำหนัก (%) ประเภทบริหาร	สัดส่วนน้ำหนัก (%) ประเภทวิชาการ (ทรงคุณวุฒิ)	สัดส่วนน้ำหนัก (%) ประเภทอำนวยการ
1. สภาวะผู้นำ	5	-	3
2. วิสัยทัศน์	5	5	3
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	5	5	3
4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	5	5	3
5. การควบคุมตนเอง	5	-	3
6. การสอนงานและการมอบหมายงาน	5	-	3
รวม	30	15	18

ตาราง 8 สัดส่วนน้ำหนักการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะ งานที่ปฏิบัติ	สัดส่วนน้ำหนัก (%) ประเภทวิชาการ (ทรงคุณวุฒิ)	สัดส่วนน้ำหนัก (%) ประเภทอำนวยการ	สัดส่วนน้ำหนัก (%) ประเภทวิชาการ (ขช. ขพ. ขก. ปก.) ประเภททั่วไป
1. ....	5	4	10
2. ....	5	4	10
3. ....	5	4	10
รวม	15	12	30

ตาราง 9 สัดส่วนน้ำหนักการประเมินสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) นั้น จะมีการกำหนดที่แตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่งงาน ให้เหมาะสมกับภารกิจงานของตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งกรมตุลาการได้กำหนดให้มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างน้อย 3 สมรรถนะในแต่ละตำแหน่งจากทั้งหมด 10 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมตุลาการ



ที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่ 1. การคิดวิเคราะห์ 2. การมองภาพองค์รวม 3. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 4. การสืบเสาะหาข้อมูล 5. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 6. การตรวจสอบความถูกต้องตามงาน 7. ความมั่นใจในตนเอง 8. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 9. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ และ 10. การสร้างสัมพันธภาพ

โดยกรมศุลกากรมีการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งประเภทบริหาร อำนวยการ และวิชาการ รายละเอียดดังนี้

ตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
นักบริหาร	สมรรถนะทางการบริหารของ ก.พ. 6 สมรรถนะ
ผู้อำนวยการ	สมรรถนะทางการบริหารของ ก.พ. 6 สมรรถนะ 1. การคิดวิเคราะห์ 2. การมองภาพองค์รวม 5. ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ
นักวิชาการศุลกากร นักวิชาการเงินและบัญชี	1. การคิดวิเคราะห์ 2. การมองภาพองค์รวม 6. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ
นิติกร นักวิทยาศาสตร์ นักจัดการงานทั่วไป นักวิชาการสถิติ	1. การคิดวิเคราะห์ 4. การสืบเสาะหาข้อมูล 6. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ
นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักทรัพยากรบุคคล นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	1. การคิดวิเคราะห์ 2. การมองภาพองค์รวม 5. ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	1. การคิดวิเคราะห์ 3. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 6. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ
นักวิชาการพัสดุ	1. การคิดวิเคราะห์ 5. ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ 6. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ

ตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
นักประชาสัมพันธ์	2. การมองภาพองค์รวม 9. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ 10. การสร้างสัมพันธ์ภาพ
บรรณารักษ์	1. การคิดวิเคราะห์ 6. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 8. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

**ตาราง 10 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งประเภทบริหาร อำนวยการ และวิชาการ ของกรมศุลกากร**

ส่วนสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งประเภททั่วไป ของกรมศุลกากร มีรายละเอียดดังนี้

ตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
เจ้าพนักงานศุลกากร	4. การสืบเสาะหาข้อมูล
เจ้าพนักงานธุรการ	5. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
เจ้าพนักงานพัสดุ	6. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ
เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	6. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	1. การคิดวิเคราะห์ 5. ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ 6. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ
เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์	4. การสืบเสาะหาข้อมูล
เจ้าพนักงานเดินเรือ	6. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ
เจ้าพนักงานห้องสมุด	7. ความมั่นใจในตนเอง
นายช่างเครื่องกล	7. ความมั่นใจในตนเอง
นายช่างไฟฟ้า	1. การคิดวิเคราะห์ 4. การสืบเสาะหาข้อมูล 7. ความมั่นใจในตนเอง
นายช่างโยธา	1. การคิดวิเคราะห์ 4. การสืบเสาะหาข้อมูล 6. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ

ตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
นายช่างศิลป์	6. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 7. ความมั่นใจในตนเอง 8. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

**ตาราง 11** สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งประเภททั่วไป ของกรมศุลกากร

สำหรับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ซึ่งแบ่งออกเป็นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance) สัดส่วนร้อยละ 70 และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ (Competency) สัดส่วนร้อยละ 30 นั้น จะถูกนำไปใช้ประกอบการแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน การให้ออกจากราชการ และการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด นอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเรื่องต่าง ๆ ได้อีกด้วย

จากการสัมภาษณ์นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ กล่าวว่า การนำสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นเรื่องที่ดี เพราะนอกจากการทำผลงานที่ดีแล้ว ควรจะมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะที่ดีด้วย ซึ่งสมรรถนะก็เป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีอยู่แล้ว จึงเป็นเรื่องดีที่การประเมินผลนี้จะสามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชายังขาดสมรรถนะด้านใด แล้วเสริมด้านนั้นให้ดีขึ้น เพื่อสร้างผลงานได้ดียิ่งขึ้นตามไป และการนำสมรรถนะมาใช้นั้น ควรใช้ในทุกมิติของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งการเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนระดับ การแต่งตั้งโยกย้าย การฝึกอบรมพัฒนา น่าจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งตัวบุคคลและองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์นักทรัพยากรบุคคล ระดับเชี่ยวชาญ ได้กล่าวว่า ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่มีจะได้รับกลับมาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการประเมินผลฯ นั้น มักจะไม่ได้ประเมินตามความเป็นจริง โดยฝ่ายงานจะทำสิ่งที่เรียกว่า “การเวียนความสุข” ซึ่งเป็นการที่ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายทำการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คะแนนในระดับดีเด่นเวียนกันไปในแต่ละรอบให้ได้ครบคน ถือเป็นการบริหารความพึงพอใจของคนภายในฝ่ายงาน อย่างไรก็ตาม การทำเช่นนี้จะส่งผลให้ไม่สามารถวัดได้ว่าสมรรถนะที่แท้จริงของบุคลากรนั้นอยู่ในระดับใด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเรื่องอื่น ๆ เช่น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้ตรงจุด

#### 4.5 การใช้สมรรถนะในการให้คำตอบแทนและจงใจ

จากการค้นคว้าเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึกนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ ในตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนบริหารงานบุคคล และนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายประเมินผลและสิทธิประโยชน์ พบว่า ในเรื่องการให้คำตอบแทนและการจงใจของกรมศุลกากร ซึ่งมีทั้งลักษณะการให้ในแบบที่เป็นตัวเงิน และการให้ในแบบที่ไม่ใช่ตัวเงินนั้น จะมีการนำสมรรถนะเข้ามาประกอบการพิจารณาทั้งรูปแบบที่เป็นลายลักษณ์อักษร และที่ไม่ได้กำหนดเอาไว้ เป็นลายลักษณ์อักษรแต่สามารถวิเคราะห์ได้ถึงถึงการพิจารณาสมรรถนะอยู่ภายใต้ โดยสามารถสรุปได้เป็น 3 ประเด็นหลัก ๆ ได้แก่ 1. ประเด็นเกี่ยวกับการให้คำตอบแทนหรือเงินเดือน 2. ประเด็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าหรือการพัฒนาตนเอง และ 3. ประเด็นเกี่ยวกับการมอบรางวัล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**ประเด็นเกี่ยวกับการให้คำตอบแทนหรือเงินเดือน** มีการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการพิจารณาเกี่ยวกับการให้คำตอบแทนหรือเงินเดือนตั้งแต่ขั้นตอนของการบรรจุข้าราชการใหม่ โดยหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008.1/ว.3 ลงวันที่ 21 มีนาคม 2555 เรื่อง การกำหนดอัตราเงินเดือนสำหรับคุณวุฒิที่ ก.พ. รับรอง มีการให้ข้าราชการสามารถได้รับเงินเดือนตามคุณวุฒิเพิ่มขึ้น ภายในช่วงเงินเดือน โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดปัจจัยเอาไว้ 8 ข้อ ดังนี้

1. ลำดับที่หรือผลคะแนนสอบแข่งขันหรือคัดเลือกบรรจุเข้ารับราชการ
2. ความรู้ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศหรือภาษาท้องถิ่น
3. ประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่บรรจุและแต่งตั้ง
4. ใบประกอบวิชาชีพ
5. ความขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานในบางสายงานของส่วนราชการ
6. ผลงานหรือการได้รับรางวัลระดับชาติหรือระดับนานาชาติก่อนการได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง
7. การมีคุณวุฒิการศึกษาที่เทียบได้ในระดับเดียวกันมากกว่า 1 คุณวุฒิ
8. การบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ และตำแหน่งประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน ในสายงานที่ ก.พ. กำหนด

ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ส่วนราชการเลือกพิจารณาอย่างน้อย 4 ปัจจัย จาก 8 ปัจจัย ทั้งนี้ อ.ก.พ. กระทรวงการคลัง ได้ทำการกำหนดปัจจัยเพื่อใช้พิจารณาสำหรับส่วนราชการในสังกัด กระทรวงการคลัง โดยกรมศุลกากรได้ถูกกำหนดให้นำปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ราชการจำนวน 4 ปัจจัย มาพิจารณา ได้แก่ 1. ความรู้ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศหรือภาษาท้องถิ่น 2. ประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่บรรจุและแต่งตั้ง 3. ลำดับที่หรือผลคะแนนสอบแข่งขันหรือคัดเลือกบรรจุเข้ารับราชการ และ 4. การมีคุณวุฒิการศึกษาที่เทียบได้ในระดับเดียวกันมากกว่า 1 คุณวุฒิ

เมื่อมาวิเคราะห์ดูแล้ว จะพบว่ามีการนำเรื่องสมรรถนะมาพิจารณาในการกำหนดเงินเดือน **เริ่มต้น** ซึ่งสะท้อนจากปัจจัย 3 ข้อ เริ่มตั้งแต่ 1. ความรู้ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศหรือภาษาท้องถิ่น ซึ่งเป็นปัจจัยที่สะท้อนถึงสมรรถนะในแง่ของทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน (Skills) เนื่องจากการปฏิบัติงานศุลกากรนั้น ทักษะทางด้านภาษาสามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ 2. ประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่บรรจุและแต่งตั้ง ซึ่งสะท้อนได้ถึงสมรรถนะหลักตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดในด้าน การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และ 3. ลำดับที่หรือผลคะแนนสอบแข่งขันหรือคัดเลือกบรรจุเข้ารับราชการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงระดับความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน ของข้าราชการบรรจุใหม่ โดยวัดจากเครื่องมือคือการทำข้อสอบภาค ข. ซึ่งเป็นการสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง ส่วนปัจจัยข้อที่ 4. การมีคุณวุฒิการศึกษาที่เทียบได้ในระดับเดียวกันมากกว่า 1 คุณวุฒิ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการพิจารณาถึงสมรรถนะในกรณีที่คุณวุฒิการศึกษานั้น เป็นความรู้ที่จะเกี่ยวข้องกับการทำงาน เพราะฉะนั้น ในกรณีที่คุณวุฒินั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่บรรจุ แต่การที่สำนักงาน ก.พ. ไม่ได้ระบุว่าจะต้องเป็นคุณวุฒิในสาขาตามที่กำหนดนั้น จึงสามารถยื่นคุณวุฒิสาขาใดก็ได้ในระดับเดียวกัน จึงไม่สามารถนับเป็นการพิจารณาสมรรถนะได้

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าในเรื่องการให้ข้าราชการสามารถได้รับเงินเดือนตามคุณวุฒิเพิ่มขึ้น ภายในช่วงเงินเดือน โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น อาจไม่ได้มีการระบุถึงการนำสมรรถนะมาพิจารณาเอาไว้ชัด ๆ แต่เมื่อวิเคราะห์ดูแล้ว จะพบว่ามีการใช้สมรรถนะประกอบการพิจารณาอยู่ด้วย

นอกจากเรื่องการให้ข้าราชการสามารถได้รับเงินเดือนตามคุณวุฒิเพิ่มขึ้น ภายในช่วงเงินเดือน โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว ในประเด็นเกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทนหรือเงินเดือน ยังมีการนำสมรรถนะมาพิจารณาโดยเห็นได้อย่างชัดเจน คือ **การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ** ซึ่งการเลื่อนเงินเดือนจะมี 2 ครั้งในปีงบประมาณ ครั้งที่ 1 เป็นการเลื่อนเงินเดือนสำหรับการปฏิบัติราชการในครึ่งปีแรก (1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม) โดยให้เลื่อนในวันที่ 1 เมษายน ของปีที่ได้เลื่อน และครั้งที่ 2 เป็นการเลื่อนเงินเดือนสำหรับการปฏิบัติราชการในครึ่งปีหลัง (1 เมษายน ถึง 30 กันยายน) โดยให้เลื่อนในวันที่ 1 ตุลาคม ของปีถัดไป

ในการเลื่อนเงินเดือนนั้น จะมีการพิจารณากำหนดอัตราร้อยละของการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการแต่ละคน แล้วนำไปคูณกับขั้นเงินเดือนตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ซึ่งอัตราร้อยละของการเลื่อนเงินเดือนนั้น จะเป็นไปตามช่วงคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ โดยในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance) และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ประเมินจากสมรรถนะหลัก (Core Competency) ตามที่ ก.พ. กำหนด และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) จึงกล่าวได้ว่าสมรรถนะนั้นมีผลต่อการให้ค่าตอบแทนหรือเงินเดือน

**ประเด็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าหรือการพัฒนาตนเอง** กรมศุลกากรมีการมุ่งใจบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ให้สามารถมีความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงมีโอกาสได้พัฒนาตนเองผ่านโครงการหลัก 2 โครงการ ได้แก่ โครงการบริหารจัดการข้าราชการผู้มีความสามารถพิเศษของกรมศุลกากร (Customs Talent Management) และการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)

โดยโครงการบริหารจัดการข้าราชการผู้มีความสามารถพิเศษของกรมศุลกากร (Customs Talent Management) นี้ จะเป็นการมุ่งใจให้บุคลากรกรมศุลกากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้เฉพาะด้านศุลกากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติภารกิจของกรมศุลกากร และเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาผ่านการใช้องค์ความรู้เฉพาะด้านที่ได้รับการพัฒนา สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรอื่นๆ ตลอดจนมีความพร้อมในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการเอาไว้ดังนี้

1. เพื่อสร้างบุคลากรกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ (Customs Talent) โดยให้ได้มีโอกาสในการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialist) ในองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติภารกิจของกรมศุลกากร

2. เพื่อพัฒนาบุคลากรกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ (Customs Talent) ให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้นโดยพัฒนาความรู้ ทักษะและศักยภาพที่จำเป็นในการทำงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง เพื่อให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในการขับเคลื่อนบทบาทภารกิจกรมฯ รวมทั้งพัฒนาให้มีความพร้อมในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. เพื่อให้องค์ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ด้านงานศุลกากร และองค์ความรู้เฉพาะด้านอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของกรมฯ ที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ (Customs Talent) คงอยู่กับองค์กรและสามารถถ่ายทอดและพัฒนาให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ได้

4. เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นใหม่ได้ตระหนักถึงคุณค่าและความสามารถของตนที่มีต่อองค์กร และมีโอกาสได้สร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อกรมฯ และสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

5. เพื่อสร้างกำลังคนคุณภาพ ทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทำให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการของกรมฯ

6. ทำให้การจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสมตรงกลุ่มเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุด

สำหรับบุคลากรที่จะได้รับโอกาสในการเข้าร่วมโครงการบริหารจัดการข้าราชการผู้มี ความสามารถพิเศษของกรมศุลกากรนี้ จะต้องผ่านการคัดเลือก ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีการนำสมรรถนะ เข้ามาพิจารณา โดยเกณฑ์การคัดเลือกจะพิจารณาจากองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ องค์ความรู้ด้าน ศุลกากร การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม และการมุ่งมั่นในการเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ สะท้อนถึงการพิจารณาสมรรถนะทั้งในแง่ของความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง สมรรถนะหลักตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ที่กรมศุลกากรกำหนด รวมถึงคุณลักษณะ ในเชิงพฤติกรรม (Attributes) ที่วัดจากความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอีกด้วย

นอกจากนี้แล้ว กรมศุลกากรยังมีการมุ่งใจให้ข้าราชการที่มีสมรรถนะสูงได้มีความก้าวหน้า และพัฒนาตนเองจากการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ซึ่งเป็นระบบบริหาร บุคคลที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้น เพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็น ระบบ เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงโดยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้ข้าราชการกลุ่ม ดังกล่าวได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ และเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) เอาไว้ดังนี้

1. เพื่อดึงดูด รักษา และมุ่งใจคนเก่ง คนดี มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้อยู่ ในราชการ
2. เพื่อพัฒนาข้าราชการพลเรือนผู้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
3. เพื่อเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพ มากประสบการณ์ ในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการ เป็นนักบริหาร

ทั้งนี้ ในการที่จะได้รับโอกาสเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) บุคลากรจะต้อง ได้รับการคัดเลือก ซึ่งมีเกณฑ์พิจารณาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความสามารถด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล ความสามารถด้านภาษา คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรมศุลกากร ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะ 7 ด้าน คือ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 3. บริการที่ดี 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม 6. ความผูกพันต่อระบบ ราชการ และ 7. การอุทิศตนเพื่อสังคม ซึ่งประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้สะท้อนถึงสมรรถนะทั้งในแง่ของ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ทักษะที่จำเป็นสำหรับการ ปฏิบัติงานในตำแหน่ง สมรรถนะหลักตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด รวมถึงคุณลักษณะในเชิง พฤติกรรม (Attributes)

จากที่กล่าวมา จึงเห็นได้ว่ากรมศุลกากรมีการมุ่งใจให้แก่บุคลากร ทั้งในแง่ของโอกาส ในความก้าวหน้า และโอกาสในการพัฒนาตนเอง โดยนำประเด็นเรื่องสมรรถนะมาพิจารณา เพื่อมอบโอกาสนั้นให้กับผู้ที่มีสมรรถนะเหมาะสม



**ประเด็นเกี่ยวกับการมอบรางวัล** กรมศุลกากรมีการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรในทุก ๆ ปี โดยการมอบรางวัลคนดีศรีศุลกากร และรางวัลคนดีศรีหน่วยงาน เพื่อเป็นการยกย่อง เชิดชูเกียรติ ข้าราชการที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีผลงานดีเด่นปรากฏชัด ให้เป็นต้นแบบของข้าราชการที่ดี และเป็นการส่งเสริมให้ข้าราชการกรมศุลกากร มีคุณธรรม จริยธรรม และซื่อสัตย์สุจริต

ในการคัดเลือกบุคลากรให้ได้รับรางวัลคนดีศรีศุลกากร และรางวัลคนดีศรีหน่วยงาน จะมีการประเมินองค์ประกอบใน 4 ด้าน ได้แก่

1. **ครองตน:** มีความประพฤติ และการปฏิบัติตน ประกอบไปด้วยคุณธรรม ควรแก่การยกย่อง
2. **ครองคน:** มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับ และให้ความร่วมมือ
3. **ครองงาน:** มีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี
4. **ผลงานดีเด่น:** ผลงานดีเด่นที่ได้รับความนิยม เป็นที่ยอมรับและปรากฏผลเด่นชัด

จะเห็นได้ว่า ในการประเมินนั้นไม่ได้มีการกำหนดอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรว่าต้องประเมินสมรรถนะในข้อใด ๆ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด แต่ในการเลือกคนดีศรีศุลกากร หรือคนดีศรีหน่วยงานนั้น จะต้องเลือกบุคคลที่มีน้ำใจ บุคคลที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ซึ่งวิเคราะห์ดูแล้วจะสะท้อนถึงสมรรถนะเรื่องการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เพียงแค่ไม่ได้มีการเขียนหรือกำหนดออกมาชัด ๆ ว่าจะให้ประเมินสมรรถนะด้านนี้ แต่เป็นการตัดสินผ่านการกระทำในภาพรวมของบุคคลนั้น เพราะฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่าสมรรถนะเป็นสิ่งที่สอดแทรกอยู่ภายใต้การประเมินต่าง ๆ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษา กรมศุลกากร” เพื่อทำความเข้าใจแนวทางการนำสมรรถนะ อันได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะในเชิงพฤติกรรม (Attributes) ที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มาใช้พิจารณาในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ของกรมศุลกากร โดยพบว่า กรมศุลกากรเริ่มมีการพิจารณาเรื่องสมรรถนะอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในช่วงหลังจากการบังคับใช้ พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งให้ความสำคัญกับ 5 หลักการสำคัญ คือ 1. หลักคุณธรรม 2. หลักความรู้ความสามารถที่จำเป็นและเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ 3. หลักผลงาน 4. หลักการกระจายอำนาจ และ 5. หลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน ซึ่งมีการกำหนดให้หน่วยงานราชการเริ่มนำประเด็นเรื่องความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคล มาพิจารณาในการบริหารทรัพยากรบุคคล

โดยกรมศุลกากรได้มีการกำหนดความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ในตำแหน่ง ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) 5 ด้าน ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ และสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) 6 ด้าน ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เพิ่มเติมด้วยสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะเฉพาะตามแต่ละหน้าที่ปฏิบัติ ซึ่งกรมศุลกากรได้เลือกมาใช้ 10 ด้าน โดยความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการกรมศุลกากรที่กำหนดไว้นี้ สามารถเรียกรวมได้ว่าเป็น “สมรรถนะ” ตามนิยามของการศึกษาในครั้งนี้ ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเด็นต่าง ๆ ทั้งที่มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และที่ไม่ได้กำหนดเอาไว้ชัดเจน สามารถแบ่งประเด็นการศึกษาเรื่องการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร ออกเป็น 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้

### 5.1.1 การใช้สมรรถนะในการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และเลื่อนระดับ

พบว่า กรมศุลกากรมีการใช้สมรรถนะในการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และเลื่อนระดับ โดยการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรของกรมศุลกากรนั้น มักจะใช้รูปแบบการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ซึ่งจะมีการทดสอบสมรรถนะผ่าน 3 ขั้นตอนหลัก คือ 1. การสอบภาค ก. เป็นการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไป ประกอบด้วยวิชาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ วิชาภาษาอังกฤษ วิชาความรู้และลักษณะการเป็นข้าราชการที่ดี 2. การสอบภาค ข. เป็นการสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง โดยทดสอบความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ และการสอบภาค ค. การสอบแข่งขันเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยวิธีการสัมภาษณ์หรือวิธีอื่น เช่น การทดสอบสมรรถภาพทางร่างกาย เพื่อประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ทั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่ามีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ในขั้นตอนของการสอบภาค ก. และภาค ข. และมีการวัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attributes) ผ่านการสอบสัมภาษณ์ใน ภาค ค.

ในประเด็นเรื่องการแต่งตั้ง หรือโยกย้ายข้าราชการ ในรูปแบบที่ไม่ได้เป็นการเลื่อนระดับนั้น พบว่า ไม่ได้มีการกำหนดให้นำสมรรถนะมาพิจารณาอย่างเป็นรูปธรรม และไม่ได้มีการกำหนดเอาไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยกรมศุลกากรจะพิจารณาจากเรื่องภูมิภานา รวมถึงความต้องการของบุคคล ประกอบกับประสบการณ์และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของข้าราชการมาพิจารณาแต่งตั้ง หรือโยกย้ายเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม กรมศุลกากรมีความพยายามในการนำสมรรถนะมาใช้พิจารณาในขั้นตอนสำหรับการแต่งตั้งข้าราชการบรรจุใหม่ โดยพิจารณาจากเรื่องความรู้และทักษะ เพื่อแต่งตั้งข้าราชการบรรจุใหม่ให้ปฏิบัติหน้าที่ ณ ส่วนงานหรือฝ่ายงานซึ่งบุคลากรนั้นมีสมรรถนะที่เหมาะสม

ส่วนการแต่งตั้ง หรือเลื่อนระดับให้ข้าราชการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น พบว่า ในการเลื่อนระดับของข้าราชการที่ยังคงรูปแบบของการเป็นผู้ปฏิบัติงาน เช่น ตำแหน่งงานในประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ขึ้นเป็นระดับชำนาญการ จะมีการนำสมรรถนะมาพิจารณาเพื่อประเมินคุณสมบัติของบุคคลในเบื้องต้นเท่านั้น โดยเป็นการประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ส่วนการเลื่อนระดับของข้าราชการที่ต้องขึ้นเป็นผู้บริหาร เช่น ตำแหน่งงานในประเภทวิชาการระดับชำนาญการ ขึ้นเป็นระดับชำนาญการพิเศษ จะมีการวัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attributes) อันได้แก่ แนวคิด ทศนคติ หรือแรงจูงใจ โดยการสัมภาษณ์เพิ่มเติมเข้ามาด้วย

### 5.1.2 การใช้สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากร

พบว่า กรมศุลกากรมีการใช้สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากร โดยกรมศุลกากรมีการพิจารณาองค์ประกอบที่ 3 ประการ คือ 1. นโยบายของรัฐบาล 2. นโยบายระดับนานาชาติจากองค์การศุลกากรโลก (World Customs Organization) และ 3. ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกรมศุลกากร แล้วนำมาสู่การจัดทำแผนการจัดสัมมนาและฝึกอบรมของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ ซึ่งจะมีการนำสมรรถนะในแง่ของความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง รวมถึงสมรรถนะตามนิยามของสำนักงาน ก.พ. มาถ่ายทอดสู่โครงการและหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างกว้าง ๆ ครอบคลุมการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ตามนิยามของสำนักงาน ก.พ. รวมถึงพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่ในสายงานหลักและสายงานสนับสนุน

สำหรับการจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล (Individual Development Plan) ของกรมศุลกากร จะไม่ได้มีการจัดทำโดยอ้างอิงจากผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรโดยตรง แต่จะเริ่มต้นโดยให้ตัวบุคลากรเสนอว่าตนเองต้องการพัฒนาสมรรถนะเรื่องใด จากนั้นจึงส่งความต้องการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาอนุมัติ แล้วเสนอมายังสถาบันวิทยาการศุลกากร เพื่อจัดทำเป็นแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล

### 5.1.3 การใช้สมรรถนะในการพัฒนาระบบงาน

พบว่า กรมศุลกากรไม่ได้มีการนำสมรรถนะมาใช้ในเรื่องการพัฒนาระบบงานอย่างชัดเจนนัก โดยประเด็นเรื่องการพัฒนากระบวนการตามการศึกษาในครั้งนี้ จะครอบคลุมถึงเรื่องการออกแบบโครงสร้างองค์กร ซึ่งพบว่าสิ่งที่จะถูกนำมาพิจารณาเป็นหลัก คือ ภารกิจของกรมศุลกากร ซึ่งกำหนดอยู่ในกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 ซึ่งภารกิจของกรมศุลกากรนี้จะมีความเชื่อมโยงไปกับนโยบายระดับชาติ ด้วยเหตุนี้ จึงต้องมีการจัดโครงสร้างหน่วยงานในระดับสำนักงาน กอง กลุ่ม ศูนย์ และด่านศุลกากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจของกรมฯ ให้ลุล่วง ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จในระดับชาติ

ส่วนการจัดวางโครงสร้างการแบ่งงานภายใน ไปจนถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ออกมาเป็น Job Description ของแต่ละหน้าที่ตำแหน่งงานนั้น จะเป็นการนำเอาภารกิจของหน่วยงานในระดับสำนักงาน กอง กลุ่ม ศูนย์ และด้านบุคลากร มาวิเคราะห์ เพื่อจัดวางรูปแบบให้มี ส่วนงานและฝ่ายงานที่เหมาะสมรองรับกับภารกิจ จากนั้นจึงถ่ายทอดออกมาเป็นหน้าที่ความ รับผิดชอบ หรือ Job Description ตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงมาสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติการ

#### 5.1.4 การใช้สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พบว่า กรมศุลกากรมีการใช้สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผล การปฏิบัติราชการ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้มีการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง และแต่ละรอบ การประเมินนั้น ให้พิจารณาองค์ประกอบการประเมินหลัก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ผลสัมฤทธิ์ของ งาน (Performance) โดยกำหนดสัดส่วนให้น้ำหนักของผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นร้อยละ 70 และ 2. พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ (Competency) โดยกำหนดสัดส่วนน้ำหนักของ พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ เป็นร้อยละ 30 ซึ่งแบ่งย่อยเป็น 2.1 ประเมินจาก สมรรถนะหลัก (Core Competency) 5 สมรรถนะ ตามที่ ก.พ. กำหนด สำหรับข้าราชการ พลเรือนในทุกตำแหน่ง และ 2.2 ประเมินจากสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) สำหรับข้าราชการในตำแหน่งประเภทบริหารและอำนวยการ และสมรรถนะเฉพาะ ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) สำหรับข้าราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ของกรมศุลกากร ตามที่ได้มีการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ การปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการกรมศุลกากร

#### 5.1.5 การใช้สมรรถนะในการให้ค่าตอบแทนและจูงใจ

พบว่า กรมศุลกากรมีการใช้สมรรถนะในการให้ค่าตอบแทนและจูงใจ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นเกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทนหรือเงินเดือน มีการกำหนดให้ข้าราชการ บรรจุนใหม่สามารถได้รับเงินเดือนตามคุณวุฒิที่สูงขึ้น ภายในช่วงเงินเดือนที่กำหนด โดยพิจารณาจาก ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ราชการ 4 ด้าน โดยเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการ พิจารณาสมรรถนะ 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศหรือภาษาท้องถิ่น ซึ่งสะท้อนถึงสมรรถนะในแง่ของทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ประสบการณ์ ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่บรรจุและแต่งตั้ง ซึ่งสะท้อนได้ถึงการสั่งสมความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ อันเป็นสมรรถนะหลักตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และปัจจัยลำดับที่หรือผลคะแนน

สอบแข่งขันหรือคัดเลือกบรรจุเข้ารับราชการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงระดับความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการบรรจุใหม่ โดยวัดจากการสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง นอกจากนี้ ยังมีเรื่องของ การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ ซึ่งจะได้มากหรือน้อยนั้น เป็นไปตามช่วงคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ อันประกอบด้วย การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance) และพฤติกรรม การปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ประเมินจากสมรรถนะหลัก (Core Competency) ตามที่ ก.พ. กำหนด และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) อยู่ด้วย

ประเด็นที่สองคือ ประเด็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าหรือการพัฒนาตนเอง ซึ่งกรมศุลกากร มีการจูงใจบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ให้สามารถมีโอกาสดำเนินงานในอาชีพ และมีโอกาสได้พัฒนาตนเองอย่างผ่านโครงการหลัก ๆ 2 โครงการ ได้แก่ โครงการบริหารจัดการข้าราชการผู้มี ความสามารถพิเศษของกรมศุลกากร (Customs Talent Management) และการเข้าสู่ระบบ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) โดยการพิจารณาให้บุคลากรได้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งจะได้รับโอกาส ดังที่ได้กล่าวมานั้น จะมีการประเมินสมรรถนะทั้งในแง่ของความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับ การปฏิบัติงานในตำแหน่ง ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง สมรรถนะหลักตามที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด รวมถึงคุณลักษณะในเชิงพฤติกรรม (Attributes) ด้วย

ส่วนประเด็นสุดท้ายคือ ประเด็นเกี่ยวกับการมอบรางวัล ซึ่งกรมศุลกากรมีการมอบรางวัล คนดีศรีศุลกากร และรางวัลคนดีศรีหน่วยงาน ในทุก ๆ ปี เพื่อเป็นการยกย่อง เชิดชูเกียรติข้าราชการ ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีผลงานดีเด่นปรากฏชัด ให้เป็นต้นแบบของข้าราชการที่ดี โดยในการ คัดเลือกบุคลากรให้ได้รับรางวัลคนดีศรีศุลกากร และรางวัลคนดีศรีหน่วยงาน จะมีการประเมิน องค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อเลือกคนดีศรีศุลกากร หรือคนดีศรีหน่วยงาน ตามเกณฑ์ที่สะท้อนถึง สมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ประกอบอยู่ด้วย

## 5.2 ปัญหาและข้อจำกัดที่ค้นพบ

จากการศึกษาเรื่อง “การใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษา กรมศุลกากร” ทำให้เห็นภาพถึงการนำเรื่องสมรรถนะ อันได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะในเชิงพฤติกรรม (Attributes) มาใช้ประกอบการพิจารณาในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ของกรมศุลกากรดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาที่ค้นพบจากการค้นคว้าเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักนั้น พบว่ายังมีปัญหาและข้อจำกัดในการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรของกรมศุลกากรอยู่บางประการ รายละเอียดดังนี้

5.2.1 การวัดสมรรถนะในขั้นตอนการสรรหาและเลือกสรร พบว่าในขั้นตอนการสรรหาและเลือกสรรของกรมศุลกากร ซึ่งมักจะใช้รูปแบบการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ประกอบไปด้วยการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไป และการสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง โดยใช้เครื่องมือคือข้อสอบที่สามารถวัดสมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ได้ค่อนข้างชัดเจน แต่ในขั้นตอนของการสอบแข่งขันเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่ง ที่มักจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อวัดสมรรถนะในด้านคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attributes) นั้น ยังมีข้อจำกัดที่ทำให้สามารถวัดสมรรถนะได้อย่างดี เนื่องด้วยการสัมภาษณ์ของกรมศุลกากรที่ใช้กรรมการสัมภาษณ์เป็นผู้อำนวยการส่วนงานหรือหน้าฝ่ายงานต่าง ๆ ที่ไม่ได้มีความเชี่ยวชาญโดยตรงเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เพื่อวัดสมรรถนะ จึงทำให้การประเมินสมรรถนะของบุคคลซึ่งมีผลต่อการรับเข้าบุคลากรนั้นมีมาตรฐานที่แตกต่างกันไป

5.2.2 การประเมินผลสมรรถนะที่ไม่สะท้อนความเป็นจริง พบว่าในการประเมินผลการปฏิบัติราชการปีละ 2 ครั้ง ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance) และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ (Competency) ซึ่งประกอบด้วย การประเมินจากสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) นั้น ในส่วนของผลสัมฤทธิ์ของงานจะมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เอาไว้ชัดเจน โดยประเมินตามผลงานที่เกิดขึ้นจริง แต่ในส่วนของการประเมินสมรรถนะนั้น ถึงแม้ว่าจะมีการจัดทำรายละเอียดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการที่บ่งบอกถึงระดับของสมรรถนะ ให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะแล้ว แต่ผู้บังคับบัญชามักจะใช้การประเมินในส่วนของสมรรถนะเพื่อให้คะแนนสูงหรือต่ำสับเวียนกันไป อันเป็นการบริหารความพึงพอใจของบุคลากรภายในฝ่ายงาน จึงไม่เกิดการประเมินสมรรถนะของบุคคลที่ตรงกับความจริง

5.2.3 การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่ไม่ตรงจุด พบว่าในการฝึกอบรมบุคลากรผ่านหลักสูตรต่าง ๆ ที่สถาบันวิทยาการศุลกากรได้จัดไว้ให้นั้น มีบุคลากรที่ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายในการฝึกอบรมมาเข้าร่วมอยู่จำนวนมาก เนื่องด้วยเหตุผลทั้งการประเมินสมรรถนะของบุคคลที่ไม่สะท้อนความเป็นจริง อย่างไรก็ตาม สถาบันวิทยาการศุลกากรก็ได้มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมโดยคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรที่มีการนำเสนอมายังสถาบันวิทยาการศุลกากรแล้ว แต่ยังมีปัญหาคือการบันทึกข้อมูลที่ไม่ได้ลงละเอียดเป็นรายบุคคลไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ที่จะสามารถค้นหาหรือนำข้อมูลมาใช้ได้ง่าย เมื่อมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรม จึงเป็นวิธีการแจ้งเวียนไปยังหน่วยงานให้ส่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติหรือความสนใจตรงกับหลักสูตรที่จัดมาเข้าอบรม ซึ่งในขั้นตอนสุดท้ายนี้ หน่วยงานมักจะส่งบุคลากรที่มีเวลาว่างมาเข้าอบรมแทน จึงไม่เกิดการพัฒนาสมรรถนะให้แก่บุคคลที่มีความต้องการหรือตรงกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง

5.2.4 บุคลากรกรมศุลกากรส่วนใหญ่ไม่สนใจในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง พบว่าเป็นปัญหาที่ต่อเนื่องมาจากปัญหาที่ได้ระบุมาแล้วข้างต้น เนื่องจากการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรนั้นไม่ได้มีการระบุเฉพาะเจาะจงให้บุคลากรรายใดเข้ารับการฝึกอบรม ทำให้หน่วยงานเลือกส่งบุคลากรที่มีเวลาว่างมาอบรมแทน และอีกส่วนหนึ่งคือตัวบุคลากรส่วนใหญ่เองไม่ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะมากนัก ตามข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นักวิชาการศุลกากร ระดับชำนาญการพิเศษ ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายแผนงานและประเมินผล โดยมีเหตุผลที่ว่า การได้รับการพัฒนานั้น ไม่ได้มีผลต่อความก้าวหน้า เช่น ในการเลื่อนระดับของข้าราชการในบางระดับนั้น มีการพิจารณาจากคุณสมบัติเรื่องอายุงานในตำแหน่งเดิม ประกอบกับผลงานที่นำเสนอเป็นหลัก และพิจารณาสมรรถนะหลักตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินเบื้องต้นเท่านั้น จึงอาจส่งผลให้บุคลากรที่ได้รับการเลื่อนระดับไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสมนั้น ยังไม่มีสมรรถนะที่เหมาะสมอย่างแท้จริง



### 5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากปัญหาและข้อจำกัดเกี่ยวกับการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรที่ค้นพบจากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร และเป็นการนำสมรรถนะมาใช้พิจารณาในประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น ดังนี้

5.3.1 เพื่อลดข้อจำกัดเรื่องการวัดสมรรถนะด้านคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attributes) ในขั้นตอนการสัมภาษณ์ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เพื่อวัดสมรรถนะ หรือการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมให้แก่กรรมการสัมภาษณ์ หรืออาจเลือกใช้กรรมการที่เป็นบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เพื่อวัดสมรรถนะ โดยทำการตกลงร่วมกันก่อนการสัมภาษณ์เพื่อให้เกิดประเมินผลสมรรถนะที่ตรงจุด และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

5.3.2 เพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องการประเมินผลสมรรถนะไม่สะท้อนความเป็นจริง มีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงธรรมเนียมในการประเมินผล โดยสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในทุกระดับว่าการประเมินผลสมรรถนะที่ตรงกับความเป็นจริงนั้นจะสร้างประโยชน์ให้กับตัวบุคคลและองค์กร โดยเฉพาะในแง่ของการนำสมรรถนะที่เป็นจุดด้อยไปพัฒนาได้อย่างตรงจุด ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งได้อย่างดี และช่วยองค์กรบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ยังอาจมีการเพิ่มเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะนอกเหนือไปจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามรูปแบบของสำนักงาน ก.พ. โดยสร้างเครื่องมือขึ้นมาใหม่ที่ใช้ในการวัดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ

5.3.3 เพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่ไม่ตรงจุด ในเบื้องต้นจะต้องมีการขอความร่วมมือให้หน่วยงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมบุคลากร โดยพยายามเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติหรือความสนใจ และตรงกับกลุ่มเป้าหมายในการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะได้ตรงจุด และในอนาคตควรมีการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อบันทึกข้อมูลทั้งผลการประเมินผลงานและสมรรถนะ ไปจนถึงความต้องการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลซึ่งบุคลากรต้องมีการนำเสนอไว้อยู่แล้วในทุก ๆ ปี เพื่อให้สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรได้ตรงจุด เนื่องจากจะสามารถระบุให้ตัวบุคลากรรายใดรายหนึ่งมาเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรรายนั้นได้โดยตรง

5.3.4 เพื่อลดข้อจำกัดเรื่องบุคลากรกรมศุลกากรส่วนใหญ่ไม่สนใจในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ควรมีการเพิ่มความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะโดยนำไปใช้ประกอบการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น เช่น ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์เรื่องการผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรที่สำคัญสำหรับการพัฒนาสมรรถนะให้บุคลากรมีความพร้อมในการเลื่อนระดับไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นก่อนแล้วนำมาพิจารณาประกอบกับการเลื่อนระดับของบุคลากรรายนั้น ๆ เพื่อให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมและมีความพร้อมในการเลื่อนระดับ สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งของตนให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างดี

#### 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.4.1 การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลในหลายประเด็น ทั้งการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย และเลื่อนระดับ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ค่าตอบแทนและจูงใจ เพื่อทำความเข้าใจภาพรวมการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร หากในอนาคตมีการศึกษาเพิ่มเติมโดยเจาะประเด็นใดประเด็นหนึ่ง อาจทำให้เข้าใจถึงรายละเอียดเชิงลึกของประเด็นนั้นมากขึ้น และอาจทำให้สามารถเสนอแนะได้อย่างเจาะจงมากยิ่งขึ้น

5.4.2 การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เน้นเก็บข้อมูลการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรที่มีผลต่อบุคลากรประเภทข้าราชการ ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ของกรมศุลกากร หากในอนาคตมีการศึกษาเพิ่มเติม อาจศึกษาให้ครอบคลุมประเภทของบุคลากรทั้งพนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราว ลูกจ้างเหมาบริการ และลูกจ้างประเภทอื่น ๆ ซึ่งเป็นลักษณะการจ้างงานภาครัฐที่มีแนวโน้มเพิ่มมากยิ่งขึ้น อาจทำให้เกิดความเข้าใจที่ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. "สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย." รายงานผลการวิจัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2555.
- จิระประภา อัครบวร. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ (1996), 2549.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. มารู้อีก *Competency* กันเถอะ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547.
- บุษยมาศ แสงเงิน. คู่มือสมรรถนะบุคลากร (*Competency*) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. เอกสารการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (2547).
- ปวีณา หงษ์เทศ. "สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนกลางของสำนักงานศาลยุติธรรม." การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2561.
- ปิยะเทพ ปุระณะดี. "สมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาสถานีดับเพลิงและกู้ภัยหัวหมาก." การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2561.
- รัชนิดา รักกาญจน์. "การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะของข้าราชการ สายงานวิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ." วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, สาขาการบริหารรัฐกิจ, 2560.
- รัชนิวารณ วณิชยธนม. การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องสมรรถนะของข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548).
- พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. (2551, 25 มกราคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 125 ตอนที่ 22 ก.
- กฎกระทรวง การแบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562. (2562, 1 พฤษภาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 136 ตอนที่ 57 ก.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวัดการเพิ่มผลผลิตภาคบริการ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547.
- ศิริภรณ์ งามรุ่งเรืองกิจ. "การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพสามิต." ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ, 2550.
- ชิตาพร สุริยา. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ." วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (2560).
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. "รายงานของคณะกรรมการวิชาการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน เรื่อง "การปฏิรูประบบการแต่งตั้งข้าราชการและส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมแก่ข้าราชการ". (2558). Accessed 2 มีนาคม 2564.

[https://library2.parliament.go.th/giventake/content\\_nrsa2558/d110859-02.pdf](https://library2.parliament.go.th/giventake/content_nrsa2558/d110859-02.pdf).

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ. จังหวัดนนทบุรี: ประชุมช่าง, 2553.
- . คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร. จังหวัดนนทบุรี: ประชุมช่าง, 2553.
- . คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก. จังหวัดนนทบุรี: ประชุมช่าง, 2553.
- . คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก (Vol. 1, 500). จังหวัดนนทบุรี: ประชุมช่าง, 2537.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต, 2548.
- สุนิสา ช่อแก้ว. การบริหารทรัพยากรมนุษย์: แนวคิด กระบวนการ เครื่องมือ และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2563.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ = *Human Resource Management*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์, 2557.
- อรัญญา สมแก้ว. "Competency Management : การนำ Competency สู่ภาคปฏิบัติ." (2547). Accessed 16 กุมภาพันธ์ 2564. <https://www.siamhrm.com/?name=hr&file=read&max=639>.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. *Competency - Based Training Road Map (Trm)*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2553.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายตรี ณ ระนอง
วัน เดือน ปี เกิด	9 เมษายน 2537
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY