



**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา สถาบัน
วิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล
กรมศุลกากร**

**Human Resource Development in Operational Performance: A
case study of the Customs Academy, Human Resource Management
Division, Thai Customs Department**

ธานีรินทร์ เลิศสุนทรชัย¹ & รัฐศิริจันทร์ วังกานนท์²

Thanin Lertsoontornchai¹ & Ratthasirin Wangkanond²

Corresponding author: 6614832078@rumail.ru.ac.th

Received: 17/08/68 Revised: 29/08/68 Accepted: 03/09/68

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันวิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และบุคลากร รวม 6 คน

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

¹ Student, Master of Public administration Program, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

² Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University



ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยทุกหน่วยมีส่วนร่วมกำหนดหลักสูตร 2) การออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ 3) การจัดอบรมโดยใช้เทคนิคหลากหลาย และ 4) การประเมินผลผ่านระบบออนไลน์เพื่อการปรับปรุง ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ได้แก่ งบประมาณที่ไม่เพียงพอ ข้อจำกัดด้านสถานที่และการเดินทาง บุคลากรขาดแคลนและมีการโยกย้ายบ่อย รวมถึงหลักสูตรบางส่วนไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน แนวทางที่เสนอ ได้แก่ การพัฒนาความรู้เชิงลึก เสริมทักษะด้วยการเรียนรู้จากการทำงานจริง จัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมทักษะด้านดิจิทัลและปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงาน

คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; การฝึกอบรมและพัฒนา; สถาบันวิทยาการ
สุทธการ กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสุทธการ

Abstract

This qualitative study explored human resource development in practice, using the Customs Academy, Human Resource Management Division, Customs Department, as a case study. The objectives were to investigate the development process, identify problems and obstacles, and propose guidelines for enhancing human resource development. Data were collected through structured interviews with six participants, including executives, division heads, and personnel. The findings revealed



that the human resource development process consisted of: (1) training needs analysis, with participation from all units in curriculum design; (2) training program design aligned with strategic plans; (3) training delivery using diverse techniques; and (4) evaluation through an online system to inform future improvements. The main problems and obstacles identified were insufficient budget, limitations in facilities and travel, staff shortages and frequent transfers, as well as certain training programs that did not align with current circumstances. Suggested guidelines include advancing specialized knowledge, strengthening multi-dimensional skills, promoting experiential learning, systematizing knowledge management, enhancing digital competencies, and cultivating positive work attitudes.

Keyword: Human Resource Development; Training and Development; Customs Academy Human Resource Management Division, Thai Customs Department

บทนำ

ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม การบริหารจัดการภาครัฐต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรมศุลกากร ซึ่งมีบทบาทหลักในการควบคุม ตรวจสอบ และอำนวยความสะดวกทางศุลกากรของประเทศ ต้องให้ความสำคัญ



กับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่ทันสมัย พร้อมทั้งสามารถตอบสนองต่อนโยบายของรัฐและความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะดังกล่าวไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ยังช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการรับมือกับความท้าทายในยุคดิจิทัลและสังคมที่เชื่อมต่อกันอย่างรวดเร็ว

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 76 ระบุว่า "รัฐจะต้องส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในภาครัฐให้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และคุณธรรม โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน" นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ระบุว่า ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐเน้นการพัฒนาบุคลากรภาครัฐเพื่อให้ภาครัฐสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและประเทศ ด้วยการพัฒนาทักษะและความรู้ที่ทันสมัย รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและบริการ ประกอบกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565–2570) กลยุทธ์ที่ 4 มุ่งสร้างระบบบริหารภาครัฐที่พัฒนาบุคลากร โดยเน้นทักษะดิจิทัล อาชีพ การคิดเชิงวิพากษ์ และการศึกษาตลอดชีวิต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

กรมศุลกากรได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2567-2570 โดยมีระยะเวลา 4 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์อื่น ๆ ของกรมศุลกากร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีความรู้ความสามารถและทักษะที่ทันสมัย รวมถึงการปฏิบัติงานที่มี



คุณภาพและยึดมั่นในคุณธรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สถาบันวิทยาการศุลการและกองบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลการมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้และสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ผ่านการฝึกอบรม การจัดหลักสูตรพิเศษ และการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้เฉพาะทางและศักยภาพสูงในการดำเนินงานด้านศุลการและการเก็บรายได้ของรัฐ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันวิทยาการศุลการ กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลการ
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันวิทยาการศุลการ กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลการ
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันวิทยาการศุลการ กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลการ



กรอบแนวคิดวิจัย

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบัน
วิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ผู้วิจัยได้นำทฤษฎี
ของ Gary Dessler เกี่ยวกับ "การฝึกอบรมและพัฒนา" เป็นกรอบในการศึกษา
วิเคราะห์ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis)
2. การออกแบบโปรแกรมการพัฒนา (Program Design)
3. การดำเนินการฝึกอบรม (Training Implementation)
4. การประเมินผลการฝึกอบรม (Training Evaluation)



ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงาน



แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบัน
วิทยาการศุลกากร
กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร

ที่มา : จากการพัฒนาโดยผู้วิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) โดยการเก็บข้อมูลจากตำรา บทความ เอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย ทั้งในและต่างประเทศ เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วย ซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดสถาบันวิทยาการศุลกากร กองบริหาร ทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ประชากร (Population) ผู้วิจัยได้กำหนดประชากร ได้แก่ บุคลากร เจ้าหน้าที่ในสถาบันวิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive) โดยผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์ โดยเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ทำงานในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี สามารถให้ข้อมูลประเด็นที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี จำนวน 6 คน ประกอบด้วย



1. ผู้อำนวยการสถาบันวิทยากรตุลาการ จำนวน 1 คน
2. หัวหน้างานสายปฏิบัติการ จำนวน 3 คน
3. บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน เนื้อหาครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย และสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล โดยมีการนัดหมายวันสัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ล่วงหน้า ใช้วิธีการจับบันทึกและบันทึกเสียง ซึ่งมีการขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ก่อนที่จะมีการจับบันทึกการสนทนาหรือบันทึกเสียงทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 62) ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (documentary research) รวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ เช่น
 - 1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบคำบรรยาย เอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น
 - 1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม บรรณานุกรม เป็นต้น
 - 1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ เป็นต้น



1.4 เอกสารทางราชการ เช่น กฎหมาย นโยบาย พระราชบัญญัติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยขออนุญาตบันทึกเสียงและบันทึกภาพ การสัมภาษณ์ทุกครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1-3 วิธีการเก็บรวบรวมภาคสนาม โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 ราย ผู้วิจัยได้ติดต่อผู้ให้ข้อมูลเพื่อขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ล่วงหน้า พร้อมให้ประเด็นคร่าว ๆ ที่จะทำการสัมภาษณ์ และขออนุญาตในการจัดบันทึกการสัมภาษณ์และบันทึกเสียง รวมถึงการถ่ายภาพทุกครั้งก่อนสัมภาษณ์ ซึ่งมีการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น จากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์ และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์ และสุดท้ายนำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบัน



วิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร โดยใช้การนำเสนอ
ผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันวิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากร
บุคคล กรมศุลกากร**

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันวิทยาการศุลกากร มีความ
ชัดเจน เป็นระบบ และครอบคลุมในทุกขั้นตอน แบ่งเป็นแต่ละด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเริ่มจากการใช้แบบสำรวจ
ความต้องการฝึกอบรม (Training Need Survey) เพื่อให้ทุกระดับในองค์กรมีส่วน
ร่วมในการสะท้อนความต้องการ โดยเฉพาะหัวหน้างานที่มีบทบาทในการรวบรวม
และส่งข้อมูลให้ฝ่ายวางแผนอบรม ข้อมูลที่ได้จะถูกเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์
ชาติ 20 ปี และแผนยุทธศาสตร์กรมศุลกากร เพื่อให้การอบรมสอดคล้องกับ
เป้าหมายระยะยาว นอกจากนี้ยังใช้แนวคิด Competency-Based Approach และ
ประสานความร่วมมือกับองค์กรต่างประเทศ เช่น JICA และ WCO เพื่อออกแบบ
หลักสูตรให้เหมาะสมกับบริบทของกรม ดังคำอธิบายดังนี้

“...กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของ
กรมศุลกากรมี 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การสำรวจความต้องการฝึกอบรมจาก
หน่วยงานภายใน 2) การวิเคราะห์หลักสูตรให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ
20 ปี 3) การพิจารณาตามแผนยุทธศาสตร์กรมศุลกากรระยะ 5 ปี 4) การวิเคราะห์



จากภารกิจหลักของกรม และ 5) การใช้แนวคิด Competency-Based Approach โดยเน้นสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ มุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี เชี่ยวชาญในงาน ยึดมั่นความถูกต้อง และการทำงานเป็นทีม. . .” (หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้ การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 4 กรกฎาคม 2568)

1.2 ด้านหลักเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม เนื้อหาและวิธีการ

การออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมของสถาบันวิทยาการศุลกากรเน้น การผสมผสานเป้าหมายองค์กร ความต้องการบุคลากร และข้อจำกัดด้าน ทรัพยากรอย่างสมดุล โดยเชื่อมโยงเนื้อหาเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูป ประเทศ และยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร หลักสูตรถูกออกแบบให้เหมาะกับ กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลจาก Training Need Survey และ Core Competency เป็นพื้นฐาน รูปแบบการฝึกอบรมหลากหลาย ทั้งภาคทฤษฎี ปฏิบัติ E-learning และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับต่างประเทศพร้อมคำนึงถึงงบประมาณ ระยะเวลา และวิทยาการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้จริงในการ ทำงาน ดังคำอธิบายดังนี้

“ . . .หลักเกณฑ์ที่นำมากำหนดเนื้อหาและวิธีการจะใช้ Core competency ความรู้เฉพาะด้านในแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี และจัดหลักสูตรที่ ต้องการให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายในการเข้ารับการฝึกอบรม เช่น E-learning, On the job training หรือการเข้าห้องเรียน. . .” (หัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคลากรที่ 2, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 กรกฎาคม 2568)



1.3 ด้านกระบวนการจัดฝึกอบรมในหน่วยงานและเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม

การจัดฝึกอบรมของสถาบันวิทยาการศุลกากรมีการวางแผนที่เป็นระบบและปรับตามสถานการณ์ โดยเน้นพัฒนาทั้งความรู้เฉพาะทางและทักษะสำคัญ เช่น การคิดวิเคราะห์และการใช้เทคโนโลยี กระบวนการฝึกอบรมแบ่งเป็น 3 ช่วง ได้แก่ 1) ก่อนอบรม: เตรียมการอย่างรอบคอบ 2) ระหว่างอบรม: สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ 3) หลังอบรม: ประเมินความพึงพอใจและการนำไปใช้จริง การฝึกอบรมใช้เทคนิคหลากหลาย เช่น การบรรยาย กิจกรรมเชิงปฏิบัติ และอบรมแบบผสมผสาน (Hybrid) เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาเฉพาะด้านและใช้แนวทางการจัดการความรู้ (KM) เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ในองค์กร ดังคำอธิบายดังนี้

“...กระบวนการจัดฝึกอบรมของสถาบันวิทยาการศุลกากรได้ปรับตัวตามสถานการณ์ โดยในอดีตใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบพบหน้า (Onsite Training) แต่หลังจากเกิดโควิด-19 จึงเปลี่ยนมาใช้รูปแบบออนไลน์ (Online Training) เพื่อลดความเสี่ยง และพัฒนาเป็นการฝึกอบรมแบบผสมผสาน (Hybrid Training) ที่ใช้ทั้งออนไลน์และพบหน้า เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและเข้าถึงการเรียนรู้ได้มากขึ้น โดยเฉพาะสำหรับเจ้าหน้าที่ในภูมิภาค เทคนิคการฝึกอบรมจะเลือกตามหัวข้อและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เช่น การบรรยาย, การอภิปรายกลุ่ม, การฝึกปฏิบัติ และการใช้กรณีศึกษา พร้อมคำนึงถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณ...”
(นักรัพยาการบุคคลชำนาญการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 27 มิถุนายน 2568)



1.4 การประเมินผลการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน รวมถึงผลจากการประเมินนำไปใช้ในการปรับปรุงหรือวางแผนการฝึกอบรมในอนาคต

สถาบันวิทยาการศุลกากรมีการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างครอบคลุม โดยใช้เครื่องมือหลากหลาย เช่น แบบทดสอบก่อนและหลังอบรม, แบบสอบถามความพึงพอใจ, การติดตามผลในระยะยาว, การประเมินแบบ 360 องศา, และการเก็บข้อมูลออนไลน์หรือสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลที่ได้จะนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงหลักสูตรในอนาคต เช่น การปรับหัวข้อ, วิทยากร หรือวิธีการอบรม เพื่อให้ผลลัพธ์ตรงตามความต้องการของผู้เรียน ดังคำอธิบายดังนี้

“...การประเมินผลการฝึกอบรมครอบคลุมความพึงพอใจ, ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้, และทักษะที่เกิดขึ้นหลังอบรม โดยใช้แบบสอบถามและแบบทดสอบก่อน-หลังอบรม รวมถึงการติดตามผลการนำความรู้ไปใช้จริง ข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมในครั้งถัดไป...”
(พนักงานวิเทศสัมพันธ์, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 9 กรกฎาคม 2568)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันวิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรมีหลายประการ ได้แก่ งบประมาณที่จำกัด, สภาพภูมิศาสตร์ที่กระจาย, การขาดเวลาในการอบรม, เนื้อหาหลักสูตรที่ไม่ทันสมัย, การโยกย้ายบุคลากรที่รวดเร็ว, ขาดระบบบริหารจัดการความรู้, ความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชัน, และปัญหาในการประสานงานกับหน่วยงาน



ต่างประเทศ ซึ่งทุกปัจจัยเหล่านี้ทำให้การฝึกอบรมมีความท้าทายและอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากร ดังคำอธิบายดังนี้

“...หน่วยงานประสบปัญหาหลัก 3 ประการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) ข้อจำกัดด้านงบประมาณ ที่ทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่มีวิทยากรภายนอกหรือวิทยากรจำนวนมากได้, 2) ข้อจำกัดด้านภูมิศาสตร์ เนื่องจากการมีหน่วยงานในหลายพื้นที่ ทำให้การจัดอบรมมีค่าใช้จ่ายและเวลาที่สูง, และ 3) ข้อจำกัดด้านบุคลากร เนื่องจากจำนวนบุคลากรจำกัดเมื่อเทียบกับภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งทำให้ไม่สามารถจัดสรรเวลาในการพัฒนาตนเองได้เต็มที่...” (ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการศุลกากร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 กรกฎาคม 2568)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันวิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันวิทยาการศุลกากรเน้นการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านศุลกากร เช่น กฎหมายและขั้นตอนปฏิบัติ รวมถึงทักษะหลากหลายเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และการบริหารจัดการองค์ความรู้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างระบบงานที่ชัดเจนและการพัฒนาทักษะดิจิทัลก็มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ การส่งเสริมทัศนคติที่ดีและการประเมินผลอย่างต่อเนื่องช่วยในการพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร ดังคำอธิบายดังนี้



“...หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง (On-the-Job Training) พร้อมการให้คำแนะนำจากหัวหน้างาน การเสริมสร้างทักษะการทำงานเป็นทีม การมอบหมายงานด้วยความไว้วางใจ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุผลสำเร็จของภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด...” (หัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคลากรที่ 1, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 กรกฎาคม 2568)

อภิปรายผล

1. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันวิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร

1.1 ด้านการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

จากการศึกษา พบว่า สถาบันวิทยาการศุลกากรใช้แบบสำรวจความต้องการฝึกอบรม (Training Need Survey) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยให้ทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วม โดยเฉพาะหัวหน้างานที่มีบทบาทในการประเมินสมรรถนะของทีมนอย่างใกล้ชิด การวางกลไกนี้ช่วยให้ข้อมูลที่ได้มีความตรงจุดและสะท้อนถึงความจำเป็นของบุคลากรได้ชัดเจน การเชื่อมโยงข้อมูลกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนยุทธศาสตร์องค์กร ยังช่วยให้การพัฒนาเชิงรุกที่มุ่งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น การเปลี่ยนเข้าสู่ระบบดิจิทัลและการปฏิรูปภาษี ในด้านเนื้อหาอบรม สถาบันใช้ Competency-Based Approach โดยออกแบบหลักสูตรตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้การฝึกอบรมมีความสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ



นอกจากนี้ยังมีการประสานความร่วมมือกับองค์กรต่างประเทศ เช่น JICA และ WCO เพื่อดึงแนวคิดและมาตรฐานระดับสากลมาปรับใช้ ซึ่งช่วยยกระดับมาตรฐานงานบุคลากรของไทยให้ทัดเทียมกับนานาชาติ

1.2 ด้านหลักเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมเนื้อหาและวิธีการ

จากการศึกษา พบว่า การออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมของสถาบันวิทยาการบุคลากรสะท้อนถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ ซึ่งตอบสนองทั้งความต้องการของบุคลากร องค์กร และประเทศ โดยคำนึงถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณและการวิเคราะห์ความต้องการ ผ่านการผสมผสานเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของบุคลากร พร้อมเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ของกรมบุคลากร การใช้ข้อมูลจาก Training Need Survey และ Core Competency เป็นฐานในการออกแบบหลักสูตรตามแนวคิด Competency-Based Training โดยเน้นการฝึกอบรมที่หลากหลาย เช่น การบรรยาย การจำลองสถานการณ์ และการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานต่างประเทศ การออกแบบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler และ Wiggs (1989) ที่มุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาทักษะเฉพาะทาง (Training) การพัฒนาศักยภาพระยะยาว (Education), และการพัฒนาความคิดริเริ่มและความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Development)

1.3 ด้านกระบวนการจัดฝึกอบรมในหน่วยงานและเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม

จากการศึกษา พบว่า สถาบันวิทยาการบุคลากรมีระบบการฝึกอบรมที่เป็นขั้นเป็นตอน และมีความยืดหยุ่นสูง โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยี



เปลี่ยนแปลงเร็วและงานราชการต้องปรับตัวตามกระบวนการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 3 ช่วงสำคัญ คือ 1. ก่อนอบรม : มีการเตรียมการอย่างรอบคอบ เช่น วางแผนงบประมาณ จัดหาวิทยากร สถานที่ และอุปกรณ์ ซึ่งช่วยให้การฝึกอบรมไม่สะดุด และดำเนินไปอย่างราบรื่น 2. ระหว่างอบรม : สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี เน้นให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วม เช่น การตั้งคำถาม กิจกรรมกลุ่ม หรือการจำลองสถานการณ์จริง 3. หลังอบรม : มีการประเมินทั้งความพึงพอใจ และความสามารถในการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้จริง ซึ่งจะช่วยให้ปรับปรุงหลักสูตรในอนาคตให้ดีขึ้น ในเรื่องของเทคนิคนั้น มีรูปแบบที่หลากหลาย อาทิ การบรรยาย เวิร์กช็อปการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (E-learning) การอบรมแบบผสม (Hybrid) ที่ผสมผสานระหว่างออนไลน์และออนไซต์ รวมถึงการศึกษาดูงาน

1.4 การประเมินผลการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน รวมถึงผลจากการประเมินนำไปใช้ในการปรับปรุงหรือวางแผนการฝึกอบรมในอนาคต

จากการศึกษา พบว่า สถาบันวิทยากรบุคลากรมีการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ คลอบคลุมทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรม ซึ่งให้ความสำคัญในการวัดผลลัพธ์จากการฝึกอบรมระยะยาว และยังเน้นการติดตามผลการนำความรู้ไปใช้จริงในการปฏิบัติงาน โดยการใช้ Pre-test และ Post-test เป็นวิธีการวัดองค์ความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อน - หลัง เพื่อให้ทราบความคืบหน้าในการเรียนรู้ รวมถึงมีแบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อเก็บเป็นข้อมูลสำคัญในการจัดการฝึกอบรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศการฝึกอบรม วิทยากรบรรยาย สถานที่ หรือแม้แต่อาหาร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญว่า “การเรียนรู้ที่ดีต้องมาจากการประสบการณ์ที่ดีด้วย” และยังมีการติดตามผลในระยะยาว โดยเฉพาะการ



ประเมินผลแบบ 360 องศา ผ่านผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน รวมถึงได้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณภาพนำมาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการฝึกอบรม โดยเชื่อมโยงกับแนวคิด 4 ระดับของ Kirkpatrick ที่ระบุไว้ว่า 1) ระดับปฏิกิริยา (Reaction) ใช้วัดความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม 2) ระดับการเรียนรู้ (Learning) ใช้วัดด้วย Pre-test/Post-test 3) ระดับพฤติกรรม (Behavior) ใช้ประเมินว่าผู้เข้าอบรมมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และ 4) ระดับผลลัพธ์ (Results) ใช้ดูผลต่อหน่วยงานหรือองค์กรในภาพรวม

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา สถาบันวิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร

จากการศึกษา พบว่า สถาบันวิทยาการศุลกากรประเมินผลการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น Pre-test และ Post-test เพื่อวัดความคืบหน้าของความรู้ผู้เข้าฝึกอบรม พร้อมทั้งแบบสอบถามความพึงพอใจในการฝึกอบรม เพื่อเก็บข้อมูลที่ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ เช่น บรรยากาศ การบรรยาย และสถานที่ นอกจากนี้ ยังมีการติดตามผลในระยะยาวผ่านการประเมินแบบ 360 องศาจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการพัฒนาการฝึกอบรม โดยเชื่อมโยงกับแนวคิด 4 ระดับของ Kirkpatrick: 1) ปฏิกิริยา (Reaction) วัดความพึงพอใจ 2) การเรียนรู้ (Learning) วัดด้วย Pre-test/Post-test 3) พฤติกรรม (Behavior) ประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 4) ผลลัพธ์ (Results) ดูผลกระทบต่อนักงานและองค์กร



3. แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสถาบันวิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร

3.1 พัฒนาความรู้ด้านศุลกากร พัฒนาความรู้เชิงลึกในด้านกฎหมาย, ระเบียบ, ขั้นตอนศุลกากร และการค้าระหว่างประเทศ เพื่อให้บุคลากรเชี่ยวชาญและทันต่อสถานการณ์ในยุคการค้าเสรีและเศรษฐกิจดิจิทัล

3.2 ส่งเสริมทักษะรอบด้าน ส่งเสริมทักษะที่หลากหลาย เช่น ภาษาอังกฤษ, การสื่อสาร, การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ, การคิดเชิงวิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหา เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและรองรับภารกิจได้อย่างคล่องตัว

3.3 เรียนรู้จากงานจริง ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการทำงานจริง (On-the-Job Training) ภายใต้การแนะนำจากหัวหน้างานเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและความรับผิดชอบ

3.4 จัดการองค์ความรู้ สร้างระบบการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อป้องกันการสูญเสียความรู้จากการเกษียณและการโยกย้ายบุคลากร

3.5 จัดทำ SOPs สร้างและปรับปรุงคู่มือและขั้นตอนการทำงาน (SOPs) ที่ชัดเจนและทันสมัย เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องและลดข้อผิดพลาด

3.6 ส่งเสริมทักษะดิจิทัล พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล เช่น E-learning และระบบฐานข้อมูล เพื่อให้บุคลากรทำงานในระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ



3.7 ส่งเสริมทัศนคติที่ดี เสริมสร้าง Soft Skills เช่น ความรับผิดชอบ, การสื่อสาร, การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและความเชื่อมั่นในหน่วยงาน

3.8 พัฒนาหลักสูตรตามยุทธศาสตร์ ออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องในทุกกระดับ

3.9 พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมต้องอิงกับเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนปฏิรูปประเทศ และยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร เพื่อให้เกิดความสอดคล้องทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และระดับประเทศ

3.10 ยืดหยุ่นในการเรียนรู้ ใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น Hybrid Learning และ E-learning เพื่อให้เข้าถึงบุคลากรในทุกภูมิภาคได้สะดวกและทั่วถึง

3.11 ติดตามและประเมินผลการพัฒนา ใช้การประเมินผลจาก Pre-test, Post-test และการติดตามผลหลังการอบรม เพื่อปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับการทำงานจริง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1. สถาบันวิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม เพื่อจัดการองค์ความรู้ในหน่วยงานให้อยู่คู่กับองค์กร โดยแต่งตั้งคณะทำงานและ



มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ คอยติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

2. สถาบันวิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ควรต้องมีการเน้นพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) และทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในศตวรรษที่ 21 เพื่อตอบสนองต่อภารกิจของกรมศุลกากร

3. หน่วยงานในสังกัดกรมศุลกากร ควรส่งเสริมการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตั้งแต่ระดับล่างขึ้นบน หรือแบบ Bottom-up ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยหน่วยงานอื่นในระดับกอง สังกัดกรมศุลกากร เพื่อให้ได้ข้อมูลการวิจัยที่หลากหลาย และกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขึ้น

2. ควรมีการศึกษาผลกระทบของการโยกย้ายบุคลากรของกรมศุลกากรในความต่อเนื่องของการพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ รวมถึงการวางแผนกลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่ช่วยลดผลกระทบด้านลบในการโยกย้าย



เอกสารอ้างอิง

- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- Nadler และ Wiggs (1989). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (ไพศาล วรวิสุทธิ, ผู้แปล). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการศุลกากร
สัมภาษณ์ 8 กรกฎาคม 2568.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคลากรที่ 1
สัมภาษณ์ 7 กรกฎาคม 2568
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคลากรที่ 2
สัมภาษณ์ 1 กรกฎาคม 2568
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4. (2568). ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้
สัมภาษณ์ 4 กรกฎาคม 2568
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5. (2568). ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
สัมภาษณ์ 27 มิถุนายน 2568
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 ตำแหน่ง พนักงานวิเทศสัมพันธ์
สัมภาษณ์ 9 กรกฎาคม 2568