Newsletter

VOLUME 6/2018

Human Resource Management Bureau

สารจากผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

สวัสดีค่ะ

พบกับ HR Newsletter ฉบับที่ 6/2561 (ตามปีปฏิทิน) ซึ่งเป็นฉบับแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ในฉบับนี้จะมีเรื่องของการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การกำหนดประสบการณ์ในงานที่หลากหลายตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ กรณีผู้ที่จะดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการจะต้องมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายอย่างไร และการสอบภาค ก. มีความสำคัญอย่างไร

เรื่องการดำเนินการทางวินัยที่จะให้มีการพักหรือให้ออกจากราชการไว้ก่อน การยกระดับคุณภาพชีวิตบุคลากรกระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นนโยบายของกระทรวง โดยเฉพาะเรื่องการดำเนินการทางวินัยที่มีวัตถุประสงค์ที่จะป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างจริงจัง จึงต้องมีมาตรการที่เข้มข้น เพื่อสนองตอบต่อนโยบายของรัฐบาล และเรื่องการยกระดับคุณภาพชีวิต ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการไปบ้างแล้ว เช่น จัดทำโครงการประกวดเพื่อคัดเลือกหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่นในการพัฒนาด้านคุณภาพสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน สามารถเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้ให้หน่วยงานอื่น

ในเรื่องของเกร็ดความรู้จะเป็นเรื่อง Big Data ที่มีการพูดถึงกันมากมาย และการขยายความ concept ของ Mentoring และ Coaching เพื่อความเข้าใจตรงกัน และสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลในโครงการ Coaching และ Mentoring รวมทั้งบทความเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในกรมศุลกากรช่วงปี พ.ศ. 2556 - 2560 ที่กล่าวถึงรูปแบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร

แล้วพบกันใหม่ค่ะ

นางนันท์ฐิตา ศิริคุปต์
ผอ.สบท.

บรรณาธิการบริหาร
นางนันท์ฐิตา ศิริคุปต์

กองบรรณาธิการ
คณะทำงานประชาสัมพันธ์สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

Newsletter
VOLUME 6/2018
Human Resource Management Bureau

ประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย

มาตรฐานกำหนดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้นและระดับสูงว่าจะต้องมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย ตามที่ ก.พ. กำหนด
ซึ่ง ก.พ. ได้กำหนดประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 17 ลงวันที่ 28 ก.ค. 2558 โดยมีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

ข้อ 1

คำนิยาม

ประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย หมายถึง ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการใน

1. ต่างสายงาน
2. ต่างหน่วยงาน
3. ต่างพื้นที่
4. ต่างลักษณะงาน

ข้อ 2

เงื่อนไขในการบังคับใช้

- **ในปีงบประมาณ พ.ศ.** 2562 - 2563 ต้องมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย ไม่น้อยกว่า **2 อย่าง** อย่างละไม่น้อยกว่า **1 ปี**
- **ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.** 2564 **เป็นต้นไป** ต้องมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย ไม่น้อยกว่า **3 อย่าง** อย่างละไม่น้อยกว่า **2 ปี**

ข้อ 3

ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดได้รับหรือเคยได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการมาแล้วก่อนวันที่หลักเกณฑ์นี้ใช้บังคับ **ให้ถือว่าผู้นั้นมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย** ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 17 ลงวันที่ 28 ก.ค. 2558

ข้อ 4

กรณีอื่น ๆ

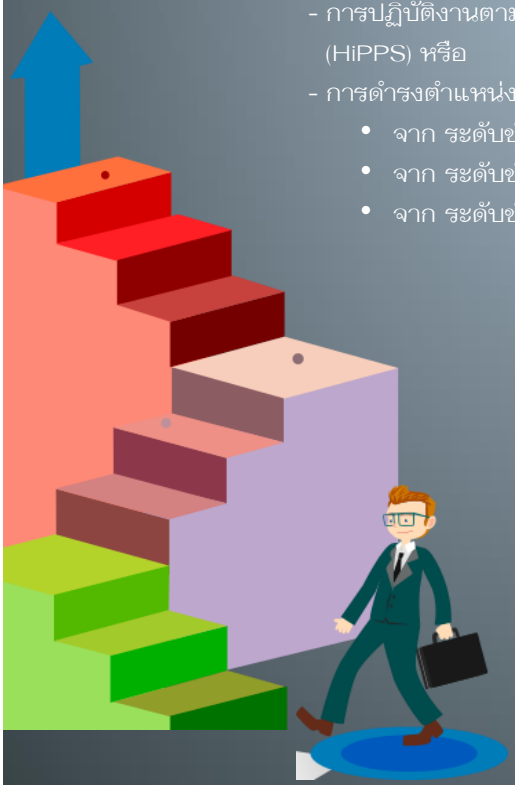
ในกรณีอื่น ๆ ที่ไม่ได้กำหนดไว้ตามข้อ 1 **ให้เสนอ อ.ก.พ. กระทรวงการคลังพิจารณาเพิ่มเติมเป็นรายกรณีไป**

ต่างสายงาน
- การย้ายตำแหน่งในประเภทเดียวกัน หรือ
- การย้ายตำแหน่งต่างประเภท หรือ
- การเปลี่ยนชื่อตำแหน่งหรือยุบรวมตำแหน่ง ตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการใหม่ ก่อนพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หรือ
- การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งมีคำสั่งให้รักษาการในตำแหน่ง

ต่างหน่วยงาน
- การโอน หรือ ย้าย ต่างส่วนราชการ หรือ
- การย้าย ระดับสำนัก/กอง/กลุ่มงานที่ขึ้นตรงฯ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ หรือ
- การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในส่วนราชการที่ปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการใหม่ ซึ่งมีภารกิจงานที่แตกต่างไปจากเดิม

ต่างพื้นที่
- การย้ายระหว่างชื่อของอำเภอ หรือเขต จังหวัด หรือประเทศต่างกัน

ต่างลักษณะงาน
- การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) หรือ
- การปฏิบัติงานต่างส่วนงานหรือฝ่าย (ต่ำกว่าระดับสำนัก/กอง) หรือ
- การปฏิบัติงานในส่วนงาน /ฝ่ายเดียวกัน แต่รับผิดชอบงานต่างลักษณะงานกัน หรือ
- การปฏิบัติงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) หรือ
- การดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น
  - จาก ระดับชำนาญการ → ระดับชำนาญการพิเศษ หรือ
  - จาก ระดับชำนาญการพิเศษ → ระดับเชี่ยวชาญ หรือ
  - จาก ระดับชำนาญงาน → ระดับอาวุโส



มาทำความรู้จัก ภาค ก. กันเถอะ

พี่คะ ภาค ก. คืออะไรคะ?

ภาค ก. ก็คือ การสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไป ที่จัดโดยสำนักงาน ก.พ. ครับ จริงๆ คำว่าภาค ก. เป็นคำเรียกตาม กฎหมายเก่าครับ ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อไปแล้ว แต่ชื่อใหม่ค่อนข้างยาว คนทั่วไปก็เลยยังใช้คำว่าภาค ก. เหมือนเดิม

แล้วภาค ก. สำคัญยังไงคะ?

ภาค ก. มีความสำคัญกับบุคคลทั่วไปที่มีเป้าหมายจะสอบบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญครับ เพราะกฎหมายกำหนดให้ ผู้ที่จะเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญต้องสอบผ่านการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) และการสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งและความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ข. และ ภาค ค.)

หนูสนใจจะสอบเป็นข้าราชการค่ะ หนูจะสมัครสอบภาค ก. ได้ยังไงคะ?

ถ้าน้องอยากจะสอบรับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ น้องต้องคอยติดตามประกาศกำหนดการสอบจากหน้าเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ. ครับ ซึ่งเปิดสอบเป็นประจำทุกปี และถ้าน้องอยากจะสอบเป็นข้าราชการข้าราชการหรือพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็ต้องคอยติดตามจากหน้าเว็บไซต์ของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น เขาเป็นผู้จัดสอบ แยกจากสำนักงาน ก.พ. ครับ

พี่ครับภาค ก. มีแบ่งประเภทหรือระดับไม้ครับ?

มีครับ ภาค ก. แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1. ภาค ก. ธรรมดา ที่เปิดสำหรับบุคคลทั่วไปเป็นประจำทุกปี
2. ภาค ก. พิเศษ ที่เปิดสอบให้กับหน่วยงานราชการต่าง ๆ เป็นการเฉพาะครับ คือหน่วยงานราชการบางหน่วยงานที่มีเหตุผลความจำเป็นอาจรับสมัครจากผู้ที่ยังไม่ผ่าน ภาค ก. ก็ได้ โดยให้สอบภาค ข. และ ค. ก่อนเมื่อสอบเสร็จแล้ว จึงขอให้สำนักงาน ก.พ. เปิดสอบ ภาค ก. ให้เป็นการเฉพาะครับ

ส่วนระดับ จะแบ่งตามระดับการศึกษา คือ

1. ภาค ก. ระดับ ปวช./ปวท./ปวส./อนุปริญญา
2. ภาค ก. ระดับ ปริญญาตรี
3. ภาค ก. ระดับ ปริญญาโท/ปริญญาเอก

แล้ว ภาค ก. เอาไปใช้ยังไงครับ?

เมื่อน้องสอบผ่านภาค ก. แล้ว น้องก็จะได้หนังสือรับรองผลการสอบผ่านฯ สามารถนำไปยื่นต่อหน่วยงานราชการที่เปิดรับสมัครสอบแข่งขัน โดยมีเงื่อนไขคือ

1. น้องต้องมีวุฒิตรงตามประกาศรับสมัครสอบ
2. หนังสือรับรองผลระดับสูงกว่า สามารถยื่นสมัครสอบในระดับวุฒิที่ต่ำกว่าได้ เช่น กรมศุลกากรรับสมัครสอบแข่งขันโดยกำหนดว่ารับผู้จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีทุกสาขาวิชา น้องมีใบรับรองระดับปริญญาโท น้องก็สามารถเอามายื่นสมัครได้เลย
3. หนังสือรับรองนี้ใช้ได้ตลอดโดยไม่มีกำหนดหมดอายุ
4. หนังสือรับรองจะมีผลใช้ได้เมื่อผู้สอบผ่านดำเร็จการศึกษาภายในปีการศึกษาที่กำหนดตอนสอบภาค ก.

ขอบคุณพี่ๆ มากครับ ที่ช่วยอธิบายให้ความกระจ่างในเรื่องภาค ก. กับพวกเราสองคน

ยินดีครับ ยังไงพี่ๆ ก็เป็นกำลังใจให้น้องสอบผ่านทั้งภาค ก. ข. และ ค. ได้เป็นข้าราชการดังใจหวังนะครับ หากมีข้อสงสัยอยากซักถามก็สามารถติดต่อสอบถามพวกพี่ได้ที่ฝ่ายสรรหาและเลือกสรร ส่วนบริหารงานบุคคล ชั้น ๙ อาคาร 120 ปี กรมศุลกากรได้ตลอดไม่ต้องเกรงใจนะครับ

ตามที่อธิบดีกรมศุลกากร มีคำสั่ง
เรื่อง แนวทางการดำเนินการสั่งพักราชการและให้ออกจากราชการไว้ก่อน
ตามหนังสือ กรมศุลกากร ที่ กค 0516/ว 859 ลงวันที่ 19 ตุลาคม 2561

การสั่งพักราชการ

คือ การสั่งพักให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่
โดยงดเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินอื่นๆ
แต่ให้คงตำแหน่งและอัตราเงินเดือนไว้

การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

คือ การสั่งให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่
เหมือนพักราชการ
แต่สามารถแต่งตั้งผู้อื่นดำรงตำแหน่งแทนได้

การสั่งพักราชการ
หรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
ต้องมีเหตุอย่างใดอย่างหนึ่ง

1
1. ถูกตั้งกรรมการสอบสวน
2. เห็นว่าถ้าผู้นั้นคงอยู่ใน
หน้าที่ราชการต่อไป
อาจเกิดความเสียหาย
แก่ราชการ

2
1. ถูกฟ้องคดีอาญา หรือ
ต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา
2. ในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติ
หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
หรือเกี่ยวกับความประพฤติ
หรือพฤติการณ์ที่ไม่น่าไว้วางใจ
3. เรื่องนั้นพนักงานอัยการ
มิได้รับเป็นทนายแก้ต่างให้
และเห็นว่าถ้าคงอยู่ในหน้าที่ราชการ
อาจเกิดความเสียหายได้

3
มีพฤติการณ์ที่แสดงว่าถ้าคงอยู่ใน
หน้าที่ราชการ จะเป็นอุปสรรคต่อ
การสอบสวนพิจารณา
หรือจะก่อให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อยขึ้น

4
1. อยู่ในระหว่างถูกควบคุมหรือขัง
โดยเป็นผู้ถูกจับในคดีอาญา
หรือต้องจำคุกโดยคำพิพากษา
2. ถูกควบคุม ขัง หรือต้องจำคุก
เป็นเวลาติดต่อกันเกินกว่า 15 วัน

5
1. ถูกตั้งกรรมการสอบสวน
ต่อมามีคำพิพากษาถึงที่สุดว่าเป็นผู้กระทำ
ความผิดอาญาในเรื่องที่สอบสวนนั้น
หรือถูกตั้งกรรมการสอบสวนภายหลังที่
มีคำพิพากษาถึงที่สุดว่าเป็นผู้กระทำ
ความผิดอาญาในเรื่องที่สอบสวน
2. เห็นว่าข้อเท็จจริงที่ปรากฏตามคำพิพากษา
ได้ความประจักษ์ชัดอยู่แล้วว่า
การกระทำความผิดอาญาของผู้นั้น
เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

5 ส. มาร่วมใจกัน ทำกิจกรรม ในสำนักงานกันเถอะ

5 ส. คืออะไร
5 ส. พื้นฐานการปรับสภาพแวดล้อม
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความปลอดภัย
กระทั่งเป็นนิสัยในการดำรงชีวิต

สะสาง คือ การแยกของที่ต้องการและไม่ต้องการออกจากกัน
และขจัดสิ่งที่ไม่ต้องการออกไป โดยการ"สำรวจ" "แยก" และ"ขจัด"

สะอาด คือ สภาพที่ปราศจากสิ่งสกปรก
สิ่งแปลกปลอมทั้งสิ้นเพื่อตรวจสอบ
และบำรุงรักษา

สะดวก คือ การกำหนดจัดวางสิ่งของให้เป็นระเบียบ
เพื่อความสะดวกปลอดภัย

สุขลักษณะ คือ ขั้นตอนหลังจากที่ผ่าน
"สะสาง" "สะดวก" "สะอาด"
มาหลายครั้งจนสามารถรักษา
สภาพแวดล้อมให้เกิดสุขลักษณะ

สร้างนิสัย คือ การปฏิบัติจนเป็นอุปนิสัย
และวินัยในตัวเอง

กรมศุลกากร
The Customs Department
ชิงเงินรางวัลกว่า 100,000 บาท

Big Data

ฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้
สถาบันวิทยาการคุลากร

ข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ จนซอฟต์แวร์หรือฮาร์ดแวร์ธรรมดานั้นไม่สามารถที่จะจัดการหรือวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ต้องมีซอฟต์แวร์รองรับ

คุณสมบัติของ Big Data (4V)

Volume — ข้อมูลที่มีปริมาณมาก

Velocity — ข้อมูลที่มีรูปแบบที่หลากหลาย

Variety — ข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Veracity — ข้อมูลที่มีมาจากต่างแหล่ง

การประยุกต์ใช้ Big Data กับภาคการคลังในต่างประเทศ

ใช้เทคโนโลยี ช่วยในการจัดเก็บภาษีอากร ลดการฉ้อโกงในการคืนภาษี และการบริหารจัดการการใช้งบประมาณ

จัดทำยุทธศาสตร์ เพื่อประโยชน์ของภาครัฐ เช่น การใช้ Big Data ในการจัดสรรสวัสดิการให้กับประชาชนในประเทศ

จัดตั้ง “The National Data Hub” ใช้ประโยชน์ เช่น การวิเคราะห์เส้นทางของรถประจำทางและสภาพการจราจรในกรุงโซล

การใช้ Big Data ด้านการคลังของไทย

กรมสรรพากร	กรมสรรพสามิต
- ปฏิรูประบบการชำระเงินค่าภาษี โดยเชื่อมโยงกับโครงการ Any ID (Any Identification) - เชื่อมโยงฐานข้อมูลภาษีเข้ากับฐานข้อมูลอื่น ๆ เช่น บัญชีธนาคาร ข้อมูลทะเบียนราษฎร์ - การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้าน ICT	- จัดตั้งศูนย์การบัญชาการจัดเก็บภาษี ให้เป็นศูนย์กลางข้อมูลขนาดใหญ่ด้านต่าง ๆ โดยใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการพัฒนา และบริหารจัดการข้อมูล

ที่มา : ประมาณการเศรษฐกิจไทย 2561 เมษายน 2561 สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

Mentoring Concept

Mentor

- ผู้บริหาร : เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)
- ผู้มีความรู้ความสามารถ : เป็นที่ยอมรับ

- ให้คำปรึกษา แนะนำ ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
- เลือก Mentor จากรายชื่อที่ประกาศ และติดต่อทาง e-mail/โทรศัพท์/Line App.

- Mentor อยู่ต่างหน่วยงานกับ Mentee
- Coach อยู่หน่วยงานเดียวกับ Coachee โดย Coach จะสอนผู้ใต้บังคับบัญชา (Coachee) ในเรื่องงานที่รับผิดชอบ

Mentee

- เจ้าหน้าที่บรรจุใหม่
- เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมาก่อน

Coaching Concept

Coach

- หัวหน้าฝ่าย
- ผู้ที่ได้รับมอบหมาย

- สอนงานในหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ (เป็นหน้าที่)
- ไม่ต้องเลือก Coach
- มีหน้าที่เรียนรู้งานจาก Coach

- Coach อยู่หน่วยงานเดียวกับ Coachee โดย Coach จะสอนผู้ใต้บังคับบัญชา (Coachee) ในเรื่องงานที่รับผิดชอบ

Coachee

- เจ้าหน้าที่บรรจุใหม่
- เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมาก่อน
- ผู้ที่ย้ายมาใหม่

การพัฒนาบุคลากรในกรมศุลกากร ช่วงปี พ.ศ. 2556 - 2560

โดย นายประวัติ ชื่นชวลิต ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา สถาบันวิทยาการศุลกากร (สวศ.) ในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ได้มีการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในเรื่องเนื้อหาหลักสูตร ซึ่งส่วนใหญ่รูปแบบของการพัฒนาจะเป็นการฝึกอบรมในห้องเรียน สวศ. ได้มีการไปศึกษาดูงานด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อเรียนรู้จากหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างการดำเนินการที่ดี (Best Practice) ทั้งในและต่างประเทศ เช่นบริษัทเอกชน คือ SCG และศุลกากรญี่ปุ่น (Customs Training Institute : CTI) เพื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบและพิจารณาปรับปรุง การดำเนินการพัฒนาบุคลากรของกรมฯ ที่สามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ได้ ได้แก่ การจัดและแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรม เป็นระดับๆ และจัดหลักสูตรให้เหมาะกับกลุ่มผู้เข้าอบรมนั้นๆ รวมทั้งการจัดทำหลักสูตรมาตรฐาน เป็นต้น

<u>การจัดและแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรม</u>

1) กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรที่บรรจุใหม่มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ด้านศุลกากรที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หลักสูตรนี้จะประกอบด้วยเนื้อหาวิชาด้านศุลกากร วิชาภาคบังคับของสำนักงาน ก.พ. วิชาจริยธรรม คุณธรรม การศึกษาดูงาน การฝึกภาคสนาม ใช้เวลาฝึกอบรมทั้งหมดประมาณ 2 เดือน การฝึกอบรมดังกล่าวนอกจากจะเป็นการให้ความรู้แล้ว ข้าราชการใหม่ยังได้มีโอกาสทำความรู้จักกับเพื่อนๆ ในรุ่นสร้างเป็นเครือข่ายเพื่อประโยชน์ในการประสานการทำงานร่วมกันในอนาคตอีกด้วย

2) กลุ่มข้าราชการที่มีประสบการณ์ เนื้อหาหลักสูตรจะเน้นการฝึกอบรมในวิชาเฉพาะด้าน เพื่อเสริมสร้างความรู้ ประสบการณ์ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทบทวนวิชาการด้านศุลกากร เพื่อให้สามารถเรียนรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ หลักสูตรความรู้ พ.ร.บ. ศุลกากร พ.ศ. 2560 เป็นต้น

3) กลุ่มข้าราชการระดับหัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการส่วน เนื้อหาหลักสูตรจะเน้นเสริมสร้างทักษะในการบริหาร เช่น การสอนงาน การถ่ายทอดงาน การนำเสนอและการบริหารจัดการ ได้แก่ หลักสูตรนักบริหารระดับกลาง หลักสูตร Expert Chief และ หลักสูตรเตรียมนายด่านฯ เป็นต้น

4) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มนี้จะเน้นการส่งอบรมภายนอก เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะการบริหารระดับสูงและสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน ซึ่งมีหลักสูตรสำคัญๆ ได้แก่ หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) นักบริหารระดับสูง (นบส.) นักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามการทุจริตระดับสูง (นยปส.) ผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) เป็นต้น

5) กลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษหรือ Talent เป็นกลุ่มบุคลากรที่กรมฯ วางแผนพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นวิทยากรเฉพาะทาง เพื่อเป็นกำลังคนคุณภาพของกรมฯ ในอนาคต ซึ่งจะเป็นการพัฒนาด้วยรูปแบบต่างๆ เฉพาะทางและเฉพาะกลุ่ม รวมทั้งให้เข้าร่วมฝึกอบรมในหลักสูตรที่สำคัญๆ ด้านบริหารจัดการด้วย

หลักสูตรหลักๆ ที่กล่าวข้างต้น จะต้องทำเป็นหลักสูตรมาตรฐาน ทั้งเนื้อหา ระยะเวลา วิทยากร เพื่อให้สามารถควบคุมคุณภาพให้เป็นไปในมาตรฐานเดียวกันในอนาคต ซึ่งศุลกากรญี่ปุ่นมีการจัดทำเป็นตำราเรียนควบคู่กันไป แล้วเก็บในห้องสมุด กรณีที่ต้องการศึกษาด้วยตนเอง หรือต้องการรื้อฟื้นหรือทบทวนในภายหลัง ก็สามารถมาสืบค้นหาอ่านได้ นอกจากหลักสูตรหลักๆ แล้ว ยังมีหลักสูตรเสริมด้านอื่นๆ ได้แก่ หลักสูตรด้านภาษาอังกฤษ จีน หลักสูตรด้าน IT หลักสูตรการส่งเสริมนวัตกรรม ฯลฯ ซึ่งศุลกากรญี่ปุ่นจะมีการจัดและแบ่งกลุ่มวิชา เช่น วิชาความรู้ทั่วไป (ภาพรวมของศุลกากร) ความรู้ด้านเทคนิค (การประเมินอากร IPR ROO) ความรู้ด้านการบริหารจัดการ ความรู้เฉพาะงาน (ภาษา เศรษฐศาสตร์ บัญชี) โดย สวศ. อยู่ระหว่างการศึกษาและวางแผนดำเนินการในขณะนี้

<u>ปัญหาและอุปสรรคของการจัดฝึกอบรมในห้องเรียน</u>

1. กลุ่มเป้าหมาย หน่วยงานต่างๆ ในกรมศุลกากร ยังมิได้ให้ความสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของหลักสูตรให้เข้ารับการฝึกอบรมเท่าที่ควร ซึ่งส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับหลักสูตร ผู้ที่มาอบรมขาดความตั้งใจเรียน กระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติของกรมฯ

2. กรมฯ ยังขาดวิทยากรภายในที่เพียงพอ โดยเฉพาะในองค์ความรู้เฉพาะด้านงานศุลกากรที่สำคัญ เช่น พิกัดอัตราศุลกากร ราคาศุลกากร ทำให้การฝึกอบรมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

3. การประเมินผล ไม่ได้มีการประเมินผลอย่างจริงจัง ทำให้ไม่สามารถนำผลการประเมินฯ ที่ได้ไปพัฒนาการฝึกอบรมในอนาคต

4. หน่วยงานและบุคลากรยังยึดติดกับกรอบความคิดในรูปแบบเดิมที่ว่า การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้จะต้องส่งเข้าฝึกอบรมเท่านั้น ซึ่งไม่ถูกต้องนัก เพราะปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงมากมาย ทั้งรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ในห้องเรียนอย่างเดียว รวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สามารถนำมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร เช่น การเรียนรู้ผ่าน social media ได้แก่ e-Learning, websites ต่างๆ

จากปัญหาและอุปสรรคข้างต้น ประกอบกับแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งด้านเทคโนโลยี Generation ของบุคลากร และทฤษฎีด้านการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรของกรมฯ ควรจะต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร ทฤษฎีการเรียนรู้ 70 : 20 : 10

10% ของการเรียนรู้มาจากการเข้าอบรมในห้องเรียน ดังหลักสูตรที่จัดให้ในแต่ละกลุ่ม

20% จะมาจากการพัฒนาจากบุคคลอื่นๆ เช่น การ Coaching การประชุมทีม การทำ workshop

70% ได้จากการเรียนรู้และลงมือทำ

จะเห็นได้ว่า มีการดำเนินการในลักษณะของการอบรมในห้องเรียน (10%) แล้ว ดังนั้นจะต้องเพิ่มในส่วนของ 20% และ 70% ให้มากขึ้น ได้แก่ การดำเนินการจัดอบรมเฉพาะกลุ่มในรูปแบบ workshop ณ สถานที่ที่ปฏิบัติงาน เช่น จัดอบรมเรื่องพิกัดฯ ราคาฯ ให้เจ้าหน้าที่ โดยจัดอบรมในเนื้อหาที่ตรงกับการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความรู้กับหน่วยงานที่มีปัญหาในการพิจารณาด้านพิกัดฯ หรือราคา หรือการจัดเป็น workshop เพื่อให้มีการพิจารณาร่วมกัน ทำให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมและร่วมกันคิดแก้ไขปัญหาไปด้วยพร้อมกัน นอกจากนั้น การ Coaching ภายในหน่วยงานยังเป็นกระบวนการจัดการความรู้ ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อต่อยอดองค์ความรู้และได้แนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพอันเป็นการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม

e-Learning รูปแบบการเรียนรู้ที่ทุกคนสามารถเรียนเองได้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทุกที่ ทุกเวลา และสอดคล้องกับโลกที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมทั้งตอบโจทย์การเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่ ซึ่งการสร้างหลักสูตร e-Learning ให้มีประสิทธิผล จะต้องออกแบบให้น่าสนใจและเนื้อหาต้องกระชับ ตรงประเด็น ซึ่งจะต่างจาก Clikc ของ WCO ที่จะเป็นหลักการทั่วๆ ไป ปัจจุบัน กรมฯ ได้สร้าง e-Learning platform ขึ้นมาแล้ว ขณะนี้อยู่ระหว่างจัดทำเนื้อหาในแต่ละองค์ความรู้ ข้อดีของ e-Learning อีกด้านคือ สามารถเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ไว้ เพื่อให้คนรุ่นหลังได้ศึกษาได้ด้วย อีกทั้งยังสามารถพัฒนาไปสู่การสอบ on-line ได้ ทั้งนี้การเรียนด้วยระบบ e-Learning ผู้เรียนต้องมีวินัยในการเรียนรู้เพื่อให้การเรียนเกิดประสิทธิภาพ

CK Test จะเป็นการสอบเพื่อวัดความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งทำให้ทุกคนต้องพยายามศึกษาหาความรู้ และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ที่ผ่านมาเป็นการทดสอบเฉพาะวิชากฎหมายศุลกากร ทำให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ในด้านกฎหมายมากขึ้น

อย่างไรก็ดี การพัฒนาบุคลากร ขึ้นชื่อว่าการพัฒนา จะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ดีขึ้น ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความสามารถและนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนากรมฯ และปฏิบัติราชการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป