

สรุปผลของการวิจัย และข้อเสนอแนะ

ก. การบริหารงานฝึกอบรมข้าราชการระหว่างประจำการ จากผลการวิจัย เมื่อได้วิเคราะห์ในปัญหาต่าง ๆ แล้ว ปรากฏผลโดยสรุปได้ดังนี้คือ

1. ปัญหาคำแนะนำนโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

1.1 จากผู้บริหารระดับกรม ได้รับความร่วมมือสนับสนุนที่พอควร แต่ขาดความคิดริเริ่มและคำแนะนำที่ดี จึงเป็นเพียงการสนับสนุนในรูปของฝ่ายดำเนินการเสนอขึ้นไปแต่ฝ่ายเดียว

1.2 จากผู้บริหารระดับกอง ต่างยอมรับว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญแก่ข้าราชการในการที่จะช่วยพัฒนาข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงในการปฏิบัติงาน แต่การสนับสนุนมีเพียงในวงจำกัดคือ เพียงแต่ให้ความร่วมมือจัดส่งข้าราชการในสังกัดของตนเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานฝึกอบรมแจ้งมา และบางครั้งบางหน่วยงานปฏิเสธการส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมโดยสิ้นเชิง โดยอ้างเหตุผลว่ากำลังคนมีน้อยไม่พอที่จะปฏิบัติงานประจำ หากส่งไปฝึกอบรมแล้วจะทำให้เสียเวลาและทำให้งานประจำค้างคั่งมากขึ้น นอกจากนี้แล้วผู้บริหารระดับสูงไม่ได้มีบทบาทในด้านการสนับสนุนเลย ไม่มีการให้ข้อเสนอแนะหรือเสนอแนะว่ากรมควรจัดการฝึกอบรมหลักสูตรใด หรือหน่วยงานของตนมีปัญหาด้านการปฏิบัติงานในแง่ใด จะให้กรมช่วยแก้ไขเพื่อจัดการฝึกอบรมขึ้นมาแก้ปัญหาเหล่านั้นเลย

1.3 การสนับสนุนทางค่านงบประมาณ งบประมาณที่ได้รับเกี่ยวกับการดำเนินงานฝึกอบรมมีจำนวนจำกัด เพราะมักจะถูกตัดทอนไปทุกครั้ง ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ต่างให้ความเห็นต่าง ๆ กัน เช่น การหิงงบประมาณถูกตัด อาจเป็นเพราะหน่วยงานฝึกอบรมไม่มีผลงานดีเด่นเท่าที่ควร ไม่น่าสนใจผู้บริหารจึงเห็นว่า จะได้ผลไม่คุ้มกับงบประมาณที่เสียไป หรืออาจเป็นเพราะหน่วยงานฝึกอบรมเล็กเกินไปจนไม่เห็น

ประโยชน์ที่ เป็นได้ หรืออาจเป็นเพราะงบประมาณมีจำกัด มีเรื่องราวการอื่นที่เร่งด่วน และจำเป็นต้องใช้งบประมาณมากกว่า เป็นต้น

2. ปัญหาคำนวณความต้องการการฝึกอบรม

2.1 การกำหนดหาความต้องการทางการฝึกอบรม กรมศุลกากรชาติปัจจุบันหลายประการที่ทำให้การกำหนดหาความต้องการทางการฝึกอบรมอยู่ในวงจำกัด เช่นการขาดงบประมาณ ขาดอัตรากำลังคน ขาดผู้อำนวยการงานฝึกอบรมโดยเฉพาะจึงทำให้การหาความต้องการเป็นไปในลักษณะปฏิบัติตามคำสั่ง ความต้องการ ความคาดคิด เข้าใจเอาเองของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับกรม หรือของผู้ดำเนินงานฝึกอบรมโดยตรง จากการหาความต้องการโดยวิธีเหล่านี้ ทำให้เกิดปัญหาการฝึกอบรมในเรื่องไม่เร่งด่วน หรือจำเป็นจริง ๆ ข้าราชการส่วนหนึ่งจึงเห็นว่า การฝึกอบรมที่กรมจัดขึ้นหาประโยชน์มิได้ และไม่น่าสนใจ เป็นต้น (พิจารณาจากตารางที่ 8, 9, 10, 11)

2.2 การวางแผนพัฒนาบุคคลและการวิเคราะห์ระบบงานของข้าราชการทุกระดับ ปรากฏว่าข้าราชการระดับบริหารมิได้ เคยมีคำริที่จะจัดทำแผนพัฒนาบุคคลเลย ทั้ง ๆ ที่ทราบว่าถ้ามีการวางแผนพัฒนาและวิเคราะห์ระบบงานขึ้น จะเป็นการดีมากต่อการดำเนินงานบริหารบุคคล แต่เนื่องจากสาเหตุหลายประการเป็นต้นว่า ขาดอัตรากำลัง ขาดงบประมาณ และผู้บริหารไม่ทราบถึงความจำเป็นค่านี้นักก่อน จึงมิได้มีความคิดริเริ่มขึ้น และประการสำคัญคือ ระบบราชการไทยที่มีได้พิจารณาบุคคลตามผลงานและความสามารถที่แท้จริง เป็นอุปสรรคสำคัญยิ่งที่ทำให้การวางแผนพัฒนาบุคคลไม่บังเกิดผล

2.3 การเลือกและการใช้วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การฝึกอบรมแต่ละโครงการย่อมมีวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะของมันเป็นเอง โดยอาศัยพิจารณาจากหลักสูตรเป็นเกณฑ์ แต่วัตถุประสงค์หลักแล้วหนีไม่พ้นที่จะต้องดำเนินงานฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญงาน ประสบการณ์ และประโยชน์ในการเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่องานในตำแหน่งให้แปรเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น แต่จากความจริงที่ปฏิบัติกันมา มักจะมองข้ามเรื่องความชำนาญงานและประโยชน์ในตำแหน่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปเสีย โดยมุ่งแต่เพื่อให้ความรู้ประการเดียว ซึ่งความบกพร่องตั้งแต่แรกเริ่มนี้ ทำให้ข้าราชการกรมศุลกากรไม่เข้าใจ

ในจุดประสงค์ของการฝึกอบรมที่แท้จริง และเข้าใจเอาว่าการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรนั้น เพื่อให้เกิดความรู้เป็นประการสำคัญ (พิจารณาจากตารางที่ 12) กรมจึงขาดประโยชน์อย่างอื่นที่ควรได้รับไป

3. ปัญหาด้านการพัฒนาระบบการฝึกอบรม

3.1 การเลือกและจัดลำดับเนื้อหาของหลักสูตร เนื่องจากระยะเวลาจำกัด ทำให้หัวข้อวิชาที่บรรจุลงไปบางครั้งหนาแน่นเกินไป และบางวิชาจำเป็นต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้พอสมควร แต่เมื่อถูกจำกัดเวลา ทำให้ต้องขยิบตาบางส่วน และตัดทอนบางส่วนทิ้งไปอย่างน่าเสียดาย ส่วนเรื่องการจัดลำดับเนื้อหาหลักสูตรก็พบปัญหาว่า ก่อนเปิดการอบรมนั้นได้วางตารางการอบรมไว้ดีแล้ว แต่เมื่อดำเนินการอบรมเข้าจริง ๆ ปรากฏว่าบางชั่วโมงวิทยากรไม่อาจไปทำการบรรยายได้ ทำให้ต้องนำชั่วโมงอื่นมาแทรกแทน หรือปล่อยชั่วโมงว่างไป โดยไม่มีชั่วโมงทดแทนให้ เนื่องจากเวลาจำกัด วิชานั้นก็ก็จะขาดตอนไป หรือสอนได้ไม่ครบตามกำหนด

3.2 การเลือกและการใช้กลยุทธ์การฝึกอบรม ปัญหาที่ประสพก็คือ การเกิดความเบื่อหน่าย เนื่องจากการฝึกอบรมดำเนินไปในรูปของการบรรยายติดต่อกันทุกชั่วโมง ผู้เข้าฝึกอบรมส่วนใหญ่จึงต้องการให้ใช้เครื่องมือ หรือวิธีการอื่น ๆ เข้าช่วยบ้าง แม้จะยอมรับว่าการบรรยายจะมีประโยชน์ที่สุดก็ตาม เช่น ต้องการให้มีการอภิปราย การฝึกงาน การฝึกการตัดสินใจจากกรณีเรื่อง จัดเกมส์ มีเครื่องโสตทัศนูปกรณ์เข้าช่วย เช่น ภาพยนตร์ ภาพนิ่ง เครื่องบันทึกเสียง หุ่นจำลองจากของจริง โตะทราย เป็นต้น ให้มากยิ่งขึ้นกว่าที่จะเป็นแบบนาน ๆ ครั้ง เช่น ที่ปฏิบัติอยู่ปัจจุบัน (พิจารณาจากตารางที่ 13)

3.3 การเลือกเครื่องช่วยในการฝึกอบรม มีอุปสรรคที่ทำให้หน่วยงานฝึกอบรมไม่อาจเลือกใช้ได้ตามความจำเป็น เนื่องจากไม่มีงบประมาณสำหรับเครื่องโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีราคาสูง หากเจ้าหน้าที่ที่จะคอยควบคุมการใช้ การบำรุงรักษา เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อาศัยการหยิบยืมจากหน่วยงานอื่น ซึ่งทำให้ไม่สะดวก และอุปกรณ์บางอย่างมีก็ใช้ไม่เป็น เป็นต้น

3.4 การผลิตเอกสารการฝึกอบรม มีปัญหาเรื่องการผลิตเอกสารล่าช้า เนื่องจากขาดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานโดยเฉพาะ เจ้าหน้าที่มีอยู่ไม่เพียงพอ เพราะต้องปฏิบัติหน้าที่หลายฝ่ายอีกประการหนึ่ง บางวิชาวิทยากรส่งต้นฉบับล่าช้า ทำให้พิมพ์ไม่ทัน หรือบางวิชาวิทยากรรับจะจัดทำมาเอง แต่เมื่อถึงเวลาไม่มีเอกสารแจกแก่ผู้อบรม ด้วยเหตุผลต่าง ๆ เช่น เตรียมเอกสารไม่ทัน หรือเห็นว่าไม่จำเป็นต้องแจกเอกสารก็ได้ (พิจารณาจากตารางที่ 14)

3.5 การเลือกวิทยากร มีปัญหาหลายประการเกี่ยวกับการเลือกวิทยากร (พิจารณาจากตารางที่ 15) ในเรื่องความรู้ความสามารถของวิทยากรส่วนใหญ่ แม้จะมีความรู้ ความสามารถดี ทำหน้าที่วิทยากรได้เหมาะสม มีความสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเป็นที่น่าพอใจ แต่ก็มีวิทยากรอีกจำนวนไม่น้อยที่ยังขาดประสบการณ์ในการถ่ายทอดความรู้ แม้จะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูงก็ตาม เหตุผลประการหนึ่งที่ทำให้เป็นเช่นนี้ก็ คือ กรมศุลกากรมีหน้าที่การงานเฉพาะกรม ผู้มีความรู้ความสามารถจะเป็นวิทยากรได้ ก็คือข้าราชการในกรมศุลกากรเอง ฉะนั้นการเลือกวิทยากรจึงกระทำได้ในวงแคบ ส่วนวิชาทั่ว ๆ ไปนั้น หน่วยงานฝึกอบรมได้พยายามเสาะหา เชื้อเชิญผู้เชี่ยวชาญจากแหล่งต่าง ๆ โดยเฉพาะไม่มีปัญหาในเรื่องความสามารถของวิทยากร แต่ก็มีปัญหาในเรื่อง ความเกรงใจหน่วยงานต้นสังกัดนั้น ๆ ซึ่งกรมศุลกากรได้รบกวนเป็นประจำ จึงไม่ค่อยจะได้เรียนเชิญซ้ำกันบ่อยนัก และแม้ว่าจะได้รับความร่วมมือในการตอบรับคำเชิญแล้ว ก็ยังไม่วายพบปัญหาค้นการจรรยาบรรณ หรือติดราชการงานอื่น ไม่สามารถมาทำการสอนได้ทันเวลา หรือขาดการสอนไปเลย แต่ก็ยังนับว่าส่วนใหญ่แล้ว ในด้านความรับผิดชอบนี้ วิทยากรมีความรับผิดชอบดีพอควร (พิจารณาจากตารางที่ 16)

3.6 การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม การกำหนดคุณสมบัติไว้กว้าง ๆ ทำให้ได้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมางหลักสุตร มีพื้นฐานการศึกษาต่างกันมาก เกิดปัญหาในการรับการถ่ายทอดความรู้ได้ไม่เท่าเทียมกัน (พิจารณาจากตารางที่ 17) จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่หน่วยงานฝึกอบรมหลีกเลี่ยงที่จะให้มีการวัดผลการฝึกอบรมขึ้น นอกจากนี้ก็มีปัญหาค้นส่ง

ผู้ที่มิได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมเข้าร่วมฝึกอบรมด้วย เมื่อสำเร็จการฝึกอบรมแล้วจึงมิได้ใช้ประโยชน์ เกิดความสูญเปล่าขึ้น (พิจารณาจากตารางที่ 18) และบางหน่วยงานส่งข้าราชการคนเดิมเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ติดต่อกัน ด้วยเหตุผลว่าผู้นั้นขอสมัครเข้ารับการอบรมเอง (พิจารณาจากตารางที่ 19) หรือเพราะผู้นั้นเมื่อไปฝึกอบรมแล้ว เวลาที่เสียไปในขณะฝึกอบรม ไม่กระทบกระเทือนต่องานประจำมาก เป็นต้น ในบรรดาผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ มีหลายคนไม่มีความพอใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเลย โดยให้เหตุผลว่าหน่วยงานประจำบาง อบรมแล้วมิได้ใช้ประโยชน์บ้าง เสียเวลาบ้าง (พิจารณาจากตารางที่ 20, 21, 22, 23)

3.7 การเลือกใช้เวลาและสถานที่ ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าระยะเวลาในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรนั้นสั้นเกินไป ทำให้แต่ละวิชา วิทยากรต้องบรรยายโดยรวบรัดและไม่ละเอียดพอ ทำให้ผู้ฟังไม่ค่อยได้รับความรู้แจ่มแจ้ง (พิจารณาจากตารางที่ 24) ส่วนเรื่องสถานที่เป็นปัญหาใหญ่ ที่ทำให้ความไม่พึงพอใจมากแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าไม่เหมาะสม เสียงรบกวนจากภายนอกมีมาก เป็นทางผ่านเข้าออกของเจ้าหน้าที่งานประมวลรายงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการกรม ซึ่งทำงานอยู่หลังห้องฝึกอบรม อากาศร้อนอบอ้าว และขาดเครื่องอำนวยความสะดวกนานาประการ ทำให้ขาดสมาธิและเบื่อหน่าย (พิจารณาจากตารางที่ 25)

3.8 การประเมินผลการฝึกอบรม ยังขาดการประเมินผลอย่างจริงจัง การประเมินผลทำไปเพียงให้ใคร่ชื่อว่า มีการประเมินผล แต่ผลที่ได้มิได้มีการวิเคราะห์เพื่อหาปัญหาและวิธีแก้ไขอย่างแท้จริง มักสรุปว่าการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงด้วยความสำเร็จและเรียบร้อยเป็นที่น่าพอใจทุกประการ นอกจากนี้การตั้งคำถามในการประเมินผลยังมีลักษณะจำกั๊ก และไม่มีการแก้ไขให้ตรงตามเป้าหมายและตามขีดความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จึงประสบปัญหาการตอบแบบสอบถามโดยขาดความเข้าใจอย่างแท้จริง (พิจารณาจากตารางที่ 26) ความบกพร่องอีกประการหนึ่งของหน่วยงานฝึกอบรมคือ ขาดการให้ความกระจ่างแก่ผู้กรอกแบบประเมินผล ให้เข้าใจว่าจะมีประโยชน์ประการใด จึงทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ไม่สนใจตอบเท่าที่ควร และบางคนไม่กล้าตอบตามความเป็นจริง หรือตามความจริงใจเป็นต้น (พิจารณาจากตารางที่ 27, 28, 29, 30)

3.9 การติดตามผลผู้สำเร็จการอบรม กรมศุลกากรไม่เคยมีการติดตามผลผู้สำเร็จการอบรมเลยว่า หลังจากที่มีการลงทุนลงแรงฝึกอบรมข้าราชการไปแล้วนั้น กรมสามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใดหรือไม่ การที่จะถือว่าเมื่ออบรมเสร็จก็เป็นอันเสร็จสิ้นกันไป ถือว่ากรมได้ประสบผลสำเร็จแล้ว ไม่อาจถือได้ว่าเป็นการปฏิบัติที่ถูกต้อง นับเป็นข้อบกพร่องสำคัญอันเนื่องมาจากขาดงบประมาณ ขาดอิทธากำสั่ง ขาดความคิดริเริ่ม และขาดผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัยและประเมินผล

4. ปัญหาของหน่วยงานฝึกอบรมเอง หน่วยงานฝึกอบรมไม่ได้รับการยอมรับในความสำคัญ จึงมีลักษณะเป็นหน่วยงานเล็ก ๆ ที่แฝงอยู่กับฝ่ายย่อย ๆ ในกองการเจ้าหน้าที่ (พิจารณาจากตารางที่ 31) ข้าราชการในกรมศุลกากรเองจำนวนไม่น้อยที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานฝึกอบรมเลยว่า อยู่ที่ไหน มีความสำคัญอย่างไร หน่วยงานฝึกอบรมของกรมศุลกากรมีอิทธากำสั่งจำกัด ในขณะที่ต้องปฏิบัติหน้าที่หลายด้าน นับแต่ริเริ่มโครงการ ดำเนินงานติดต่อประสานงาน จนกระทั่งเสร็จสิ้นการฝึกอบรม เป็นงานยากลำบากที่จะให้บุคคลหนึ่งมีความรู้ความสามารถรอบรู้งานทุกด้าน จึงเกิดความบกพร่องและไม่เกิดผลเต็มตามเป้าหมาย เหตุผลต่าง ๆ เหล่านี้ประกอบกัน ทำให้เป็นปัญหาเกิดความเบื่อหน่ายต่องาน มองไม่เห็นทางก้าวหน้า ขาดขวัญ กำลังใจ และไม่มีสิ่งจูงใจพอที่จะทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน (พิจารณาจากตารางที่ 32)

จากข้อบกพร่องต่าง ๆ นี้เอง ทำให้ทัศนคติของข้าราชการที่มีต่อการฝึกอบรมไม่เป็นไปตามเป้าหมายของกรมศุลกากร ผู้ที่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมข้าราชการมีจำนวนน้อยกว่าที่ควร บางคนเห็นว่ากรมศุลกากรมีประโยชน์กว่า บางคนเห็นว่ากรมศุลกากรไม่มีประโยชน์เลย แต่ก็ยังนับว่าการบริหารงานฝึกอบรมของกรมศุลกากรมีได้ประสบความสำเร็จพอสมควรโดยสิ้นเชิง ดังจะเห็นได้ว่ายังมีข้าราชการอีกจำนวนมากเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมข้าราชการ แม้จะได้รับประโยชน์ไม่เท่าที่คาดไว้ ก็ยังถือว่าเพื่อความก้าวหน้าและพัฒนาข้าราชการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ส่วนจะเพิ่มมากหรือน้อยนั้น เป็นสิ่งที่กรมจะต้องพิจารณาแก้ไขกันต่อไป (พิจารณาจากตารางที่ 33)

ปัญหาที่พบชัดเจนอีกประการหนึ่ง ซึ่งมีผลเชื่อมโยงกับการฝึกอบรมก็คือ การฝึกอบรมไม่อาจเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการได้ ทั้งนี้เนื่องจากการฝึกอบรมของกรมศุลกากรกระทำในระยะเวลาอันสั้นเกินไป และมุ่งหนักเพื่อเพิ่มพูนความรู้ประการเดียว การฝึกอบรมจึงไม่สามารถจูงใจให้ข้าราชการเกิดความรักใคร่ผูกพัน และเกิดทัศนคติที่ดีต่อกรมศุลกากรได้ (พิจารณาจากตารางที่ 34, 35, 36, 37) และจากผลของความไม่รักใคร่ผูกพันต่อกรมศุลกากรของข้าราชการเหล่านี้ ทำให้ใคร่รู้สาเหตุสืบต่ออีกประการหนึ่งว่า เกิดจากระบบการบริหารงานทั่ว ๆ ไปของกรมศุลกากร เกี่ยวกับการถือพรรคถือพวกบ้าง การสอบการปรับระดับตำแหน่งเป็นไปโดยยากและล่าช้า และขาดการสนับสนุนบ้าง ทำให้เกิดความไม่พอใจ เกิดความน้อยเนื้อต่ำใจ ขาดขวัญ ขาดกำลังใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง โดยสุจริตยุติธรรม หากมีโอกาสก็โยกย้ายออกไปทำงานที่อื่น พวกที่ยังอยู่ที่คอยแต่โอกาสโยกย้ายไปในฝ่ายที่มีผลประโยชน์ เป็นต้น (พิจารณาจากตารางที่ 38)

ข. การบริหารงานฝึกอบรมก่อนประจำการของโรงเรียนศุลกากร จากผลการวิจัยเมื่อได้วิเคราะห์ในปัญหาต่าง ๆ แล้ว ปรากฏผลโดยสรุปได้ดังนี้คือ

1. ปัญหาค่านโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับบัญชา

1.1 จากผู้บริหารระดับกรม ได้รับความสนับสนุนอย่างดี แต่เป็นในรูปแบบของฝ่ายบริหารงานโรงเรียนศุลกากร เสนอขึ้นไปฝ่ายเดียว ระดับกรมขาดการริเริ่มหรือกระตุ้นเตือน ถ้าสมมติใดใดผู้บริหารที่มีความกระตือรือร้น โรงเรียนศุลกากรก็จะรุ่งเรือง ถ้าสมมติใดใดผู้บริหารที่ขาดความสนใจ โรงเรียนศุลกากรก็ซบเซา

1.2 จากผู้บริหารระดับกอง เห็นได้จากการส่งนักเรียนศุลกากรออกฝึกตามกองต่าง ๆ มักไม่ได้รับความร่วมมือในการถ่ายทอดความรู้อย่างที่ตั้งใจไว้ เนื่องจากไม่มีการสอนงานอย่างจริงจัง มีบางสิ่งบางอย่างที่จิตใจอำพราง หรือบอกผิดโดยสรุปว่าเป็นงานเทคนิค เมื่อเข้ามาทำงานเมื่อไรแล้วก็จะรู้เอง เป็นต้น (พิจารณาจากตารางที่ 42, 43.)

1.3 การสนับสนุนทางการเงินงบประมาณ โรงเรียนศุลกากรเพิ่งจะมีอาคารเรียนเป็นสัดส่วนในรุ่นที่ 11 แต่ก็ยังไม่สมบูรณ์จนปัจจุบัน อาคารสถานที่จำเป็นเช่น ห้องสมุด โรงฝึกพลศึกษา ห้องพยาบาล ชาติวิศกูปกรณ์ เครื่องโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ อาคารกำลังเจ้าหน้าที่และอัตรากำลังที่จะทำงานด้านสวัสดิการต่าง ๆ จำเป็นต้องได้งบประมาณเพิ่มเติมอีกมาก

2. ปัญหาด้านความต้องการของระบบฝึกกรรม มีปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปิดโรงเรียนศุลกากรขึ้น คือ เป้าหมายสำคัญแท้จริงของกรมต้องการผู้มีความรู้ความสามารถทางด้านป้องกันและปราบปรามผู้ทุจริตลักลอบหนีศุลกากร และอีกเป้าหมายหนึ่งคือ เพื่อปลูกฝังความสุจริตยุติธรรมให้ฝังแน่นอยู่ในจิตใจของนักเรียนศุลกากร เพราะงานศุลกากรจะต้องพบกับสิ่งเย้ายวนใจตลอดเวลา แต่ความจริงปรากฏว่านักเรียนส่วนใหญ่กลับไม่ทราบวัตถุประสงค์แท้จริงของกรม เห็นว่าโรงเรียนศุลกากรเปิดดำเนินการเพื่อต้องการผลิตบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญด้านศุลกากรโดยเฉพาะบ้าง เพื่อประโยชน์ในการขอเพิ่มอัตรากำลังได้โดยง่ายบ้าง เพื่อผลิตบุคคลไว้ใช้ในราชการภายในระยะเวลาอันสั้นบ้าง (พิจารณาจากตารางที่ 44) ต่อมาวัตถุประสงค์ของกรมศุลกากรเริ่มเลื่อนลงไป มุ่งแต่จะผลิตบุคคลขึ้นมาทำงานเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถว่าจะเป็นอย่างไร เหมาะสมกับงานชนิดใด จึงเป็นปัญหาแก่นักเรียนศุลกากรในเมื่อสำเร็จออกปฏิบัติงานว่า มิได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้รับเพียงพอ (พิจารณาจากตารางที่ 41, 42) ส่วนวัตถุประสงค์ประการที่สอง ในเรื่องการผลิตผู้คุณธรรมนั้น กรมไม่ประสบผลสำเร็จอันเนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น ใช้เวลาน้อยเกินไป ขาดการผลิตอย่างจริงจัง มูลเหตุจูงใจที่ทำให้เข้ามาศึกษาในโรงเรียนศุลกากรส่วนใหญ่ มิได้เป็นเพราะความรักที่จะทำงานเพื่อประเทศชาติแต่อย่างใด กลับเห็นว่า คว้ยเห็นว่าใช้เวลาศึกษาในระยะเวลาอันสั้น เมื่อสำเร็จแล้วได้ทำงานเป็นหลักฐานมั่นคงทันที (พิจารณาจากตารางที่ 57) และเหตุผลอีกประการหนึ่งคือ เมื่อออกไปปฏิบัติงานแล้วได้พบตัวอย่างที่ทำให้ความตั้งใจเดิมเริ่มหันเหไป (พิจารณาจากตารางที่ 47)

3. ปัญหาตามการพัฒนากระบวนการฝึกอบรม

3.1 การเลือกเนื้อหาของหลักสูตร โรงเรียนศุลาการได้เปลี่ยนแปลงหลักสูตรหลายครั้งทั้งด้านวิชาการ ระยะเวลาเรียน และด้านระเบียบวินัยต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งก็เพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น แต่จากความจริงที่ปรากฏในรุ่นปัจจุบันซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสุดท้ายนี้ น่าสงสัยว่าจะไม่เป็นการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น ทั้งด้านการได้รับความรู้ในการเรียนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ตลอดจนด้านระเบียบวินัย แต่กลับมีแนวโน้มว่าจะได้ผลในทางตรงกันข้ามโดยวัดได้จากทัศนคติที่นักเรียนศุลาการได้แสดงไว้ (พิจารณาจากตารางที่ 47, 48, 49, 50)

3.2 การเลือกใช้กลยุทธ์ในการสอน มีสาเหตุหลายประการที่ทำให้โรงเรียนศุลาการไม่อาจใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เข้าช่วยการบรรยายได้ ทั้งนี้ เพราะอาจารย์แต่ละท่านส่วนใหญ่มิใช่เป็นอาจารย์โดยอาชีพ ขาดความชำนาญที่จะใช้วิธีอื่นเข้าช่วย อีกทั้งทางโรงเรียนศุลาการเองก็ขาดวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้เป็นเครื่องมือฝึกอบรมได้ นอกจากนี้ยังขาดการสนับสนุนจากโรงเรียนที่จะจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรักใคร่ใกล้ชิด สนิทสมานสามัคคีกันกันในหมู่นักเรียนด้วยกัน และในหมู่นักเรียนกับบรรดาอาจารย์ จากเหตุขัดข้องหลายประการประกอบกันเช่นนี้ ทำให้นักเรียนศุลาการมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อโรงเรียนศุลาการได้ (พิจารณาจากตารางที่ 51, 52, 53)

3.3 การเลือกเครื่องช่วยและการพิจารณาตามความต้องการอุปกรณ์ในการเรียนการสอน ปัญหานี้คล้ายคลึงกับการเลือกใช้กลยุทธ์คือ อาจารย์แต่ละท่านไม่มีความชำนาญพอ และโรงเรียนเองขาดเครื่องมือ ทั้งนี้ โดยขาดงบประมาณประการหนึ่ง และโดยที่มองไม่เห็นความสำคัญของเครื่องช่วยอีกประการหนึ่ง

3.4 การผลิตเอกสารที่ใช้ในการเรียนการสอน ปัญหาการผลิตเอกสารนี้ รุ่นปัจจุบันนับว่ามีเอกสารการเรียนการสอนพร้อมที่สุด กระนั้นก็ยังมียุทธาในเรื่องฝ่ายจัดพิมพ์ เอกสารจัดพิมพ์ไม่ทันบ้าง เข้าเล่มไม่เรียบร้อย หายหกตกหล่นบ้างเป็นประจำ ทั้งนี้ จากสาเหตุกล่าวถึงคนมีน้อย เจ้าหน้าที่แต่ละคนรับหน้าที่หลายอย่าง ไม่อาจใช้เวลาให้กับการตรวจแก้ไขหาข้อบกพร่องผิดพลาดได้เพียงพอ อีกประการหนึ่งคือ อาจารย์แต่ละ

ท่านส่งคนฉบับซ้ำ และมักจะส่งมาพร้อมกันในระยะใกล้เปิดสอน เป็นต้น

3.5 การเลือกอาจารย์ ปัญหาก็คือ วิชาที่ต้องเรียนส่วนใหญ่เป็นวิชาเฉพาะกรมศุลกากร การคัดเลือกอาจารย์จึงถูกจำกัดอยู่ภายในกรมศุลกากร ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูง มักจะมีตำแหน่งและภาระหน้าที่รับผิดชอบสูงเป็นเงาตามตัว ไม่อาจปลีกเวลาไปทำการสอนนักเรียนได้ จึงมักปฏิเสธการถูกเชิญเสียตั้งแต่แรก หรืออ้างท่านไม่ปฏิเสธ แต่เมื่อการสอนดำเนินไปนั้น ไม่อาจสอนได้เต็มที่ สอนบ้างหยุดบ้าง หรือส่งตัวแทนมาสอนบ้าง (พิจารณาจากตารางที่ 54) และเมื่อท่านผู้มีความสามารถจริง ๆ เหล่านี้ไม่อาจปลีกเวลาเป็นอาจารย์ประจำวิชาได้ จึงต้องพิจารณาตัวบุคคลระดับรอง ๆ ลงไป ทำให้ได้ผู้ไม่มีความสามารถเพียงพอ แต่ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีเทคนิคในการสอน แม้จะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถจริง (พิจารณาจากตารางที่ 55, 56) ผลเสียอีกประการหนึ่งของการนำข้าราชการผู้ปฏิบัติงานประจำเป็นอาจารย์ประจำวิชา นอกจากไม่มีเทคนิคในการสอนแล้ว ยังไม่มีเวลาตรวจงานนักเรียน ทำให้วิชาส่วนใหญ่อาศัยการบรรยายในชั้นประการเดียว ไม่มีงานให้นักเรียนได้อีกฝนหาความชำนาญ

3.6 การเลือกนักเรียนศุลกากร เท่าที่ผ่านมามีเสียงครหาว่า การสมัครคัดเลือกไม่เป็นไป โดยสุจริตยุติธรรม แต่ในรุ่นที่ 15 ก็สามารกแก้ปัญหานี้ได้ ปัญหาจึงขึ้นอยู่กับความเอาจริงเอาจังของฝ่ายบริหาร ซึ่งหากเมื่อใดผู้บริหารลดหย่อนคุณธรรมลง ก็อาจเข้ารูปรอยเคิม นอกจากนี้ ยังมีความบกพร่องในการพิจารณาคัดเลือกนักเรียนอีกบ้างเล็กน้อยในเรื่องการพิจารณาบุคลิกภาพ มักจะได้นักเรียนที่มีความพิการบางอย่างเข้ามาเสมอทุกรุ่น

3.7 การเลือกใช้เวลาและสถานที่ ปรากฏว่าการใช้เวลาศึกษาสองปี เช่นรุ่นก่อน ๆ ได้รับความพอใจมากกว่า รุ่น 15 ซึ่งลดระยะเวลาเหลือเพียงหนึ่งปี โดยฝ่ายบริหารมุ่งเพียงให้มีความรู้พื้นฐานเพื่อจะออกไปรับราชการและหาความรู้เพิ่มเติมเอาเอง เป็นการทუნเวลาและงบประมาณส่วนใหญ่ของนักเรียนศุลกากรจึงเห็นว่า การศึกษาเพียงหนึ่งปีนั้นพวกเขาไม่ได้รับความรู้เพียงพอ (พิจารณาจากตารางที่ 58)

เกี่ยวกับสถานที่นั้น แม้จะมีโรงเรียนศุลกากรเป็นสัดส่วนแล้ว แต่ก็ยังแบ่งประโยชน์ใช้สอยออกไปทำกิจกรรมต่าง ๆ ของราชการศุลกากร ทำให้เกิดเสียงอึกทึก ผู้คนและรถราเข้าออกพลุกพล่าน แต่โรงเรียนศุลกากรเองกลับขาดสิ่งจำเป็นอีกหลายประการ เช่น โรงฝึกพลศึกษา สนามกีฬา ห้องสมุด ห้องปฐมพยาบาล เป็นต้น จึงเป็นปัญหาทำให้เกิดความไม่พึงพอใจของนักเรียนศุลกากร (พิจารณาจากตารางที่ 59) และกล่าวว่าเป็นสาเหตุหนึ่งทำให้พวกเขาไม่ได้รับความรู้ คัมภีร์ที่เท่าที่คาดคิดไว้ก่อนเข้าไปศึกษาในโรงเรียนศุลกากร (พิจารณาจากตารางที่ 60,61)

3.8 การประเมินผลนักเรียนศุลกากร เป็นปัญหามาช้านาน เกี่ยวกับการที่นักเรียนศุลกากรไม่ใคร่สนใจใฝ่หาวิชาการ ไม่สนใจและกระตือรือร้นต่อการสอบ การประเมินผล ด้วยความรู้สึกที่ว่า ถึงอย่างไรก็ต้องสอบได้ อันเนื่องจากอาจารย์ไม่มีเวลาหรือไม่เคร่งครัดในการสอนอย่างเพียงพอและจริงจัง เข้าในลักษณะพอให้ผ่านไปครั้งหนึ่ง ๆ การสอบจึงมุ่งช่วยเหลือนักเรียนมากเกินไป

3.9 การติดตามผลผู้สำเร็จการฝึกอบรมจากโรงเรียนศุลกากร ยังไม่เคยกระทำกันเลยตั้งจากระดับกรมหรือจากระดับผู้บริหารงานโรงเรียนศุลกากร เมื่อรุ่นใดศึกษาจบแล้วก็ไปขึ้นตักขาดจากกันไปจากโรงเรียนศุลกากร จึงไม่อาจทราบได้แน่นอนว่าผลผลิตที่โรงเรียนเป็นผู้ผลิตนั้นมีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการเหล่านี้ ได้กล่าวว่า ผู้สำเร็จจากโรงเรียนศุลกากรส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถพอควร รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบดี ในขณะที่อีกส่วนหนึ่งไม่สามารถให้ปฏิบัติงานโดยลำพังได้

4. ปัญหาของหน่วยงานโรงเรียนศุลกากร มีปัญหาหลายประการทั้งด้านกำลังคน ฐานะหน้าที่และการแบ่งงาน งานโรงเรียนศุลกากรเป็นหน่วยงานย่อยขึ้นกับฝ่ายการสอบ ฝึกอบรม และโรงเรียนศุลกากร สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ การดำเนินงานใด ๆ ต้องผ่านหลายฝ่ายหลายขั้นตอน การประสานงานไม่ดี เพราะการแบ่งงานในระหว่างฝ่ายอยู่คนละสถานที่กับโรงเรียนศุลกากร เนื่องจากหน่วยงานโรงเรียนศุลกากรมีภาระหน้าที่หลายประการ แต่อัตรากำลังไม่เพียงพอ

นอกจากนี้ยังมีปัญหาการคัดเลือกตัวบุคคลผู้ทำหน้าที่ควบคุมงานโรงเรียน
 สุลตากร แทบทุกยุคทุกสมัย มักคัดเลือกผู้ที่ไม่ได้มีความเต็มใจหรือพึงพอใจที่จะทำงาน
 ประเภทนี้ ทำให้ความเอาใจใส่และการบริหารไม่ดีพอ (พิจารณาจากตารางที่ 62, 63)

จากปัญหาการบริหารงานฝึกอบรมของโรงเรียนสุลตากร ทำให้ผู้วิจัยสนใจ
 ในการที่จะหาว่า จากความคิดที่ว่า ผู้สำเร็จจากโรงเรียนสุลตากรทุกรุ่นมาจากบ้าน
 หลอมเดียวกัน ย่อมทำให้เกิดความสำนึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกรมและเกิดความรักใน
 กรมสุลตากร เกิดความคิดเห็นร่วมกัน จะเป็นจริงหรือไม่ ได้พบว่าส่วนใหญ่จะเป็นเช่น
 นั้น (พิจารณาจากตารางที่ 66) แต่ก็มีบางส่วนที่มีทัศนคติในทางลบกับกรมสุลตากร
 ส่วนใหญ่ในจำนวนนั้นเห็นว่าระบบการบริหารงานของกรมไม่ดี เช่นเดียวกับข้าราชการ
 ทั่ว ๆ ไปของกรมสุลตากร (พิจารณาจากตารางที่ 67) และแม้จะเห็นว่าโรงเรียน
 สุลตากรมีการบริหารปกครองด้วยประการต่าง ๆ แต่ส่วนใหญ่ก็ยังเห็นว่าโรงเรียน
 สุลตากรยังมีประโยชน์มากที่สุด หากจะมีการแก้ไขข้อบกพร่องที่มีอยู่ให้หมดไป (พิจารณา
 จากตารางที่ 64, 65)

จากผลการวิเคราะห์มาทั้งหมด สรุปได้ว่า ตามที่ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้เป็น
 ความจริงทุกประการคือ

1. การดำเนินการบริหารงานฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training) ของกรมสุลตากร โดยลึกลงกว่าการดำเนินการบริหารงานฝึกอบรมข้าราชการระหว่างประจำการ (In-Service Training) แม้จะพบว่า การฝึกอบรมทั้งสองรูปแบบของกรมสุลตากรต่างก็มีข้อบกพร่องด้วยกันทั้งสองประเภท แต่การฝึกอบรมก่อนประจำการก็สามารถผลิตบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะงานของกรมได้ในปริมาณมากพอควร ทั้งนี้ เนื่องจากระยะเวลาในการฝึกอบรมประเภทนี้ใช้เวลานานนับปี ผู้รับการฝึกอบรมสามารถรับความรู้ติดต่อกันได้เต็มที่มากกว่าการฝึกอบรมในระหว่างประจำการ ซึ่งใช้เวลาแค่หนึ่งหรือสองสัปดาห์

2. ระบบการบริหารงานฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (In-Service Training) ดำเนินงานโดยกรมศุลกากรยังบกพร่องไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน ทำให้งานฝึกอบรมตลอดจนประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการลดน้อยลงกว่าที่ควร จากการวิเคราะห์ได้พบว่า การบริหารงานฝึกอบรมในระหว่างประจำการนั้น มีข้อบกพร่องตั้งแต่ระดับนโยบายของกรม จนกระทั่งถึงการปฏิบัติงานของหน่วยงานฝึกอบรม ซึ่งข้อบกพร่องต่าง ๆ นั้น ย่อมทำให้ผลที่ได้จากการฝึกอบรมไม่เป็นไปตามที่กรมศุลกากรตั้งเป้าหมายไว้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ไม่เต็มที่ และความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ที่มีต่อการฝึกอบรมและต่อกรมก็เป็นไปในลักษณะไม่เอื้ออำนวยต่อประโยชน์ของกรมศุลกากรเท่าที่ควร เป็นผลกระทบไปถึงการปฏิบัติงานที่ยังมีลักษณะไม่มีประสิทธิภาพสูงไปกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม

3. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training) เป็นอุปสรรค เอื้ออำนวยต่อการฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (In-Service Training) เพราะการได้รับการฝึกอบรมในโรงเรียนศุลกากรมาตั้งแต่ต้น ทำให้เกิดความสำนึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกรมศุลกากร ทำให้เกิดความรักในกรมศุลกากร เกิดความคิดเห็นร่วมกัน และพร้อมที่จะยอมรับการฝึกอบรมประเภทในระหว่างประจำการ (In-Service Training) ได้ดีขึ้น ทั้งนี้ เพราะการได้รับการฝึกอบรมร่วมกันได้เรียนร่วมกัน ได้คบหาสมาคมกัน ได้เรียนรู้อุปนิสัยใจคอกัน เป็นระยะเวลาอันนานนับปี นั้นเอง

4. แม้การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training) จะให้ ผลดีอย่างไร การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training) ก็ยังคงมี ความสำคัญ ทั้งนี้ เพราะผู้สำเร็จออกมารับราชการจากโรงเรียนศุลกากรนั้น ยังเป็น คนกลุ่มน้อยประมาณ 1 ใน 4 ของข้าราชการ และลูกจ้างประจำทั้งหมดของกรมศุลกากร ข้าราชการส่วนใหญ่ยังต้องอาศัยกำลังคนจากแหล่งอื่น ๆ อยู่ตลอดเวลา เพราะฉะนั้น การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ จึงคงมีความสำคัญมากและต้องพยายามที่จะปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นให้ได้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและพัฒนาข้าราชการและลูกจ้างทั้งหมดของกรมศุลกากรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

5. การขาดขวัญ กำลังใจ การวางแผนงานที่ดี ตลอดจนการดำเนินงาน
อย่างจริงจังของกรมศุลกากร เป็นผลให้การบริหารงานฉีกฉวมขาดประสิทธิภาพเท่า
ที่ควร ความบกพร่องในการบริหารงานของกรมศุลกากร เป็นปัญหาใหญ่ที่ข้าราชการส่วน
 ใหญ่ไม่มีความพึงพอใจ และขาดขวัญ ขาดกำลังใจที่จะทำงานด้วยความมั่นคงในความ
 ชื่อสัตย์ ซื่อสัตย์ งานฉีกฉวมเป็นเพียงส่วนช่วยไ้บ้างเล็กน้อย หากได้มีการทำ
 ความเข้าใจกัน แต่งานฉีกฉวมของกรมศุลกากรก็มีได้มองเห็นจุดมุ่งหมายอันนี้ ทัศนคติ
 ที่ข้าราชการมีต่อกรมศุลกากรในทางลบไม่อาจปล่อยให้หายไปได้ ข้าราชการเหล่านี้
 จึงมองไม่เห็นความสำคัญของการฉีกฉวม และไม่มีกำลังใจที่จะเข้ารับการฉวมใด ๆ
 เห็นว่าความรู้ที่ได้จากการฉวมไม่สามารถอำนวยความสะดวกให้ตนได้ในความก้าวหน้าต่อ
 หน้าทีราชการของตน

ข้อเสนอแนะต่อปัญหาการบริหารงานฉีกฉวมข้าราชการระหว่างประจำการ

1. ปัญหาค่านโยบายและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

1.1 จากผู้บริหารระดับกรม เหนือที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ถือได้ว่าผู้บริหาร
 ระดับกรมได้ให้ความสนับสนุนพอควร แต่ยังไม่เป็นการเพียงพอ เพราะปราศจากการ
 สนับสนุนในด้านความคิดริเริ่ม และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ดังนั้นหากผู้บริหารจะให้ข้อเสนอ
 ข้อคิดเห็น แก่ฝ่ายงานฉีกฉวมบ้าง ก็จะเป็นการช่วยให้เกิดข้อคิด ข้อปฏิบัติ ที่มีประโยชน์
 แก่ผู้ดำเนินงานโดยตรงไ้มากกว่าที่จะเกิดความคิดขึ้นฝ่ายเดียว

1.2 จากผู้บริหารระดับกอง ควรใช้ดุลพินิจในการเลือกข้าราชการไ้
 บังคับบัญชาเข้ารับการฉวมในหลักสูตรต่าง ๆ โดยอาศัยเพื่อประโยชน์ของราชการ
 เป็นเกณฑ์การตัดสินใจที่สำคัญที่สุด เพื่อมิให้การฉวมเกิดความสูญเปล่า ต้องพิจารณา
 โดยละเอียดว่า ผู้ใดเหมาะสมจะเข้ารับการฉวมในหลักสูตรใด เมื่อสำเร็จการฉวม
 แล้ว มีโอกาสหรือวางแผนที่จะให้ผู้นั้นไ้ใช้ความรู้ที่ไ้รับมาหรือไม่มากนักเพียงใด มี
 การสังเกตเพื่อติดตามผลว่าหลังจากสำเร็จการฉวมแล้ว พฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็น
 อย่างไร

นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับกอง ควรนิยมนาบทสำคัญในการค้นหาปัญหาการปฏิบัติงานของ ผู้บังคับบัญชามีปัญหาทุกคน เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดกับบุคคลเหล่านี้ ย่อมทราบถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แต่ละคนแสดงออกว่าเป็นคนชนิดไหน เพียรหรือเกียจคร้านอย่างไร อะไรเป็นเหตุให้บางคนขาดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีทางแก้ไข หากปัญหาใดเกิดจากการขาดความรู้ในงาน ผู้บริหารระดับกองควรเสนอแนะหรือให้ข้อเสนอแนะว่ากรมศุลกากรควรจัดการแก้ไขปัญหานั้นโดยวิธีใด ควรจัดการฝึกอบรมหลักสูตรใด เพื่อแก้ปัญหานั้น ๆ ให้หมดไป

1.3 การสนับสนุนทางค่านงบประมาณ ปัจจุบันงบประมาณที่ได้รับในการจัดงานฝึกอบรมน้อยเกินไป ทำให้แต่ละโครงการจัดดำเนินการดำเนินงานอยู่ภายใต้การบีบบังคับของงบประมาณ การฝึกอบรมจึงต้องใช้เวลาเพียงเล็กน้อย ขาดวัสดุอุปกรณ์ วัสดุทัศนูปกรณ์ ที่จะช่วยเพิ่มความสนใจแก่ผู้เข้าฝึกอบรม การบริการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อยู่ในวงจำกัด ผลที่ได้รับจึงไม่คุ้มค่าที่กรมศุลกากรต้องการ ดังนั้นหากกรมศุลกากรได้เล็งเห็นถึงความสำคัญเหล่านี้ ควรที่จะอนุมัติเพิ่มงบประมาณให้มากขึ้น เพื่อจะได้มีโอกาสจัดดำเนินการและจัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้มากและทันสมัยยิ่งขึ้น เมื่อบรรยายกลศในการฝึกอบรมเป็นที่พอใจแก่ผู้เข้ารับการอบรม ย่อมทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความกระตือรือร้น และพอใจที่จะเข้าร่วมรับการอบรมด้วย

2. ปัญหาด้านความต้องการของระบบการฝึกอบรม

2.1 การกำหนดหาความต้องการทางการฝึกอบรม ก่อนที่จะกำหนดโครงการใด ๆ ควรได้มีการสำรวจหาความต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ภายในกรมศุลกากร เช่นการส่งเจ้าหน้าที่ออกสัมภาษณ์ข้าราชการระดับต่าง ๆ การส่งแบบสอบถาม และอาศัยการสังเกตจากผลงานตลอดจนพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อประมวลข้อมูลที่ได้นำมาพิจารณาพร้อมกับข้อเสนอแนะที่ได้รับมาจากแหล่งอื่น จะทำให้การกำหนดหาความต้องการเป็นไปถูกต้องตามเป้าประสงค์ของข้าราชการมากกว่าที่จะดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรใด ๆ จากความนึกคิด เข้าใจเอาเองของผู้มีส่วนในการตัดสินใจเท่านั้น

2.2 การวางแผนพัฒนาบุคคล และการวิเคราะห์ระบบงานของข้าราชการทุกระดับ กรมตุลาการควรจัดหน่วยงานเพิ่มขึ้นอีกหน่วยงานหนึ่ง เพื่อปฏิบัติหน้าที่วางแผนพัฒนาบุคคลและวิเคราะห์ระบบงาน เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลให้ตรงตามความรู้ความสามารถ และเพื่อจะได้ทราบว่า ข้าราชการผู้ใดมีจุดบกพร่อง จุดอ่อนประการใด ควรจัดการฝึกอบรมเพิ่มเติมอย่างไร แต่ดังที่กล่าวแล้วว่า ระบบราชการไทย การวางแผนพัฒนาบุคคลมีอุปสรรคมากมาย เกี่ยวกับการบริหารงานอยู่ในทุกกระทรวงทบวงกรม จึงออกจะเป็นข้อเสนอแนะที่ยากแก่การปฏิบัติให้บังเกิดผล

2.3 การเลือกและการใช้วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การจัดโครงการฝึกอบรมขึ้นในแต่ละหลักสูตรของหน่วยงานฝึกอบรม มักมุ่งเพื่อประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญงานเท่านั้น ควรจะได้มีโอกาสแสดงวัตถุประสงค์ประการอื่น ๆ เช่น เพื่อให้มีความเข้าใจในการบริหารงาน และพยายามเปลี่ยนแปลงแก้ไขสภาพงานที่ดูมองในแง่ร้าย พยายามสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้เข้ารับการอบรม มิใช่ต่างคนต่างเข้าอบรม ต่างคนต่างอยู่ เมื่อเสร็จสิ้นการอบรมก็แยกย้ายกันไป ไม่รู้จักกันอีกต่อไป ซึ่งสามารถทำได้โดยอาศัยวิธีการฝึกอบรม อาศัยวิทยากรผู้จะสร้างบรรยากาศและเป็นผู้เชื่อมโยงในการฝึกอบรมให้เป็นที่พอใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

อีกประการหนึ่ง จำเป็นต้องระลึกเสมอว่า นอกจากการเลือกใช้วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับนโยบายและความต้องการของกรมตุลาการ และมุ่งในหลักการด้านทฤษฎีของการฝึกอบรมแล้ว จะต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่เกิดจากความต้องการที่สำรวจพบโดยวิธีต่าง ๆ จากข้าราชการทุกระดับ เขาประกอบการพิจารณาด้วย

3. ปัญหาด้านการพัฒนากระบวนการฝึกอบรม

3.1 การเลือกและจัดลำดับเนื้อหาของหลักสูตร การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมยังไม่เหมาะสมกับระยะเวลา ทำให้บางวิชาที่มีเนื้อหามากต้องย่นย่อบางส่วน ตัดตอนบางส่วน ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่สามารถติดตามทำความเข้าใจได้ดังนั้น ควรที่จะได้พิจารณากำหนดเนื้อหาของหลักสูตรให้สัมพันธ์กับระยะเวลาที่ใช้ในการฝึก

อบรม ศักดิ์วิชาที่ไม่จำเป็นออกไปเสีย เพื่อใช้เวลาซึ่งมีจำกัดนั้นให้มีประโยชน์อย่างเต็มที่ สิ่งที่จะช่วยให้การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรฝึกหัดและครอบคลุมตามความจำเป็นได้ ก็โดยอาศัยการหาความต้องการในการฝึกหัด (Analysis Training Needs) ดังกล่าวแล้วจากแหล่งต่าง ๆ ตลอดจนการปรึกษาหารืออย่างใกล้ชิดกับผู้เชี่ยวชาญในวิชาการสาขานั้น ๆ ด้วย

3.2 การเลือกและการใช้กลยุทธ์การฝึกอบรม ควรจัดดำเนินการฝึกอบรมโดยอาศัยวิธีการชนิดอื่น ๆ เข้าช่วยสลับกับการบรรยายให้มาก เช่น จัดการอภิปราย การประชุมกลุ่ม การศึกษกรณีเรื่อง การเล่นเกมสื่อบริหารเชิงวิชาการ โดยจำลองเรื่องจากของจริง การฉายภาพยนตร์ที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวข้องกับวิชานั้น ๆ การพาออกชมการปฏิบัติงานจากของจริง จะเป็นในหรือนอกสถานที่ก็ได้ จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่เบื่อหน่าย เกิดความกระตือรือร้นที่จะเข้ารับการอบรม ไม่คิดว่าการฝึกอบรมเป็นการถูกบังคับให้เข้าห้องเรียนเหมือนสมัยเป็นนักเรียนอีกต่อไป

3.3 การเลือกเครื่องมือช่วยในการฝึกหัด เป็นปัญหาเชื่อมโยงกับการขาดงบประมาณ ทำให้หน่วยงานฝึกอบรมไม่อาจเลือกเครื่องมือช่วยในการฝึกหัดได้ตามต้องการ ควรที่กรมตุลาการจะโค่นำถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการมี เครื่องช่วย โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ อันจะช่วยลดความเบื่อหน่ายและไม่เห็นประโยชน์ของการฝึกหัดของบรรดาข้าราชการทั่วไป เพื่อประโยชน์ในระยะยาวที่กรมตุลาการจะโค่นำจากการฝึกหัดที่จัดขึ้น

3.4 การผลิตเอกสารการฝึกหัด ควรเพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอที่จะผลิตเอกสารได้ทันเวลา เอกสารการฝึกหัดนี้ไม่เฉพาะเอกสารที่จะใช้ในการบรรยายของวิทยากรเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการจัดเตรียม ตารางการฝึกหัด หมายกำหนดการ โครงการ วัตถุประสงค์ ระยะเวลาการขึ้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินงานฝึกอบรม เป็นต้น เพื่อให้การประชาสัมพันธ์งานฝึกหัด เป็นไปได้คล่องตัวขึ้น และการมีเจ้าหน้าที่รับงานด้านนี้เพียงพอ จะตัดปัญหาเรื่อง วิทยากรเตรียมเอกสารมาเอง แล้วไม่พร้อมในภายหลังได้ โดยหน่วยงานฝึกอบรม จะเป็นฝ่ายรับภาระด้านเอกสารจากวิทยากรได้ เติมที่ฝึกประการหนึ่งด้วย

3.5 การเลือกวิทยากร เนื่องจากการฝึกอบรมของกรมศุลกากรส่วนใหญ่ เป็นการฝึกอบรมในหลักสูตรวิชาเฉพาะกรม ดังนั้นการเลือกวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิในด้านนี้ โดยเฉพาะจึงทำได้ในวงจำกัดเฉพาะข้าราชการศุลกากรเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งปรากฏว่าผู้มีความรู้ความสามารถสูง มักจะมีงานประจำรัดตัว ไม่สามารถรับหน้าที่วิทยากรได้หรือรับได้แต่ไม่อาจไปทำการบรรยายได้ครบทุกชั่วโมง หรือเป็นวิทยากรผู้มีความรู้ความสามารถจริง แต่ไม่มีเทคนิคในการสอน ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อหน้าบ ไม่สามารถทำความเข้าใจในเนื้อหาวิชานั้น ๆ ได้ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อมีปัญหาการเลือกวิทยากรไม่อาจจะหลีกเลี่ยงจากข้าราชการในกรมศุลกากรด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้ว ทางที่ควรปฏิบัติอย่างยิ่งก็คือ เจ้าหน้าที่ผู้บริหารงานฝึกอบรมควรจะได้ติดตามผลการบรรยายของวิทยากรแต่ละท่านอย่างใกล้ชิด โดยอาศัยการสังเกตของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ในขณะที่วิทยากรดำเนินการฝึกอบรมอยู่ประการหนึ่ง ทั้งการส่งแบบประเมินผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้สึที่มีต่อวิทยากรแต่ละท่านอีกประการหนึ่ง ก็จะสามารถทราบว่าวิทยากรผู้ใดมีเทคนิคในการสอนเป็นอย่างไร มีความรู้ความสามารถจริง ๆ ไฉน

สิ่งที่ควรกระทำอีกประการหนึ่งคือ เลือกเชิญวิทยากรแต่ละหลักสูตรไม่ซ้ำกัน เพื่อเปรียบเทียบว่าในวิชาเดียวกัน วิทยากรท่านใดมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ได้เป็นประการใด เพื่อว่าครั้งต่อไปจะได้เลือกเชิญวิทยากรที่มีความสามารถสูงสุด และคงเชิญวิทยากรที่มีความสามารถต่ำสุด เราจะพบว่าวิทยากรผู้มีความสามารถไม่จำเป็นจะต้องเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูง ข้าราชการระดับรอง ๆ ลงมา ซึ่งไม่มีความสามารถเท่า ก็อาจจะเป็นวิทยากรที่ดีได้ หรืออาจจะดีกว่าด้วยซ้ำ ซึ่งจะเป็นการดีมาก เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา การขาดการบรรยายในชั่วโมงนั้น ๆ เนื่องจากข้าราชการชั้นผู้ใหญ่มักมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานสูง

ส่วนปัญหาการเชิญวิทยากรจากภายนอกนั้น โดยทั่วไปแล้วกรมศุลกากรมักเลือกผู้มีความรู้ความสามารถในด้านที่ต้องการจากหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย หรือบริษัท

เอกชนต่าง ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอันดี มีปัญหาบ้างในเรื่องการมาสาย ซึ่งน่าจะแก้
ได้ โดยหน่วยงานฝึกอบรมจัดเตรียมรถบริการ เพื่อรับ - ส่งวิทยากรไว้ให้พร้อม

หากเป็นไปได้ กรมศุลกากรควรจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมขึ้น และมีหน้าที่ประการหนึ่ง
คือ การฝึกอบรมข้าราชการเพื่อทำหน้าที่เป็นวิทยากรโดยเฉพาะ ซึ่งจะบังเกิดผลคืออีกประการ
หนึ่งของการมีศูนย์ฝึกอบรมคือ การรวมการดำเนินงานฝึกอบรมทั้งในรูปก่อนประจำการและ
ในระหว่างประจำการเข้าด้วยกัน นอกจากจะเป็นการประหยัดทั้งงบประมาณในด้าน
จัดหารัสนครูปกรณ์ โสภณูปกรณ์ วิทยากร ฯลฯ โดยสามารถใช้ร่วมกันได้แล้ว ยังเป็น
ประโยชน์มากในแง่ของการช่วยส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกใกล้ชิดเป็นอันหนึ่งอันเดียว และ
เกิดผลเอื้ออำนวยต่อความรู้สึกที่จะยินดีรับการฝึกอบรมในระหว่างประจำการของข้าราชการ
การได้ขึ้นอีกโสดหนึ่ง แต่ขอเสนอแนะนี้คงเป็นไปได้โดยยาก เนื่องจากปัจจัย (Factors)
มากมายหลายประการ โดยเฉพาะการขาดงบประมาณ ภาครัฐเชี่ยวชาญด้านการบริหารงาน
บุคคลและฝึกอบรมและประการสำคัญก็คือ งานฝึกอบรม ภาครัฐแรงจูงใจ ที่จะให้ข้าราชการ
ผู้ใดประสงค์จะเข้ามาประจำทำงานในขณะที่หน่วยงานอื่น ๆ ภายในกรมเดียวกันมีแรงจูง
ใจสูงมากที่ทำให้ข้าราชการส่วนใหญ่คิดรนที่จะไปอยู่ ดังนั้นผู้ที่ทำงานด้านนี้โดยใจรักจึง
หาได้ยาก หากกรมศุลกากรจะทำให้ข้าราชการเกิดความกระตือรือร้นที่จะเข้ามาอยู่ใน
หน่วยงานฝึกอบรมได้ ก็โดยขยายหน่วยงานฝึกอบรม ขยายอัตราค่าจ้างให้มีฐานะหน้าที่
ตำแหน่งสูงเทียบเท่าระดับกอง การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง มีการพิจารณาเป็นพิเศษ มี
ค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ พิเศษ และรวดเร็ว อาจจะสามารถจูงใจให้ข้าราชการ
มีกำลังใจที่จะเข้ามาปฏิบัติงานฝึกอบรมก็เป็นได้

3.6 การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับ
การอบรมในแต่ละหลักสูตรให้แคบ เข้าและชัดเจน เพราะเท่าที่ปฏิบัติมากำหนดคุณสมบัติ
กว้างเกินไป ทำให้ผู้ได้รับการเลือกเข้ารับการฝึกอบรมมีคุณสมบัติที่แตกต่างกันมากทั้งใน
ด้านพื้นฐานความรู้ และการปฏิบัติงาน ทำให้การรับความรู้ติดกันมาก และไม่ไต่ลจาก
การฝึกอบรมไปปฏิบัติงานเท่าที่ควร เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วก็มีได้นำความรู้ไปใช้

ประโยชน์แต่อย่างใด นอกจากการกำหนดคุณสมบัติให้ชัดเจนแล้ว ผู้บังคับบัญชามีส่วน
อย่างมากในการพิจารณาคัดเลือกตัวข้าราชการเข้ารับการอบรม การเลือกข้าราชการ
ที่ปฏิบัติงานที่นั่น ๆ โดยตรง หรือคำสั่งจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่นั่น ๆ ในโอกาส
อันใกล้ มิใช่คัดเลือกตามความพอใจหรือไม่พอใจของตน ซึ่งจะทำให้การฝึกอบรมกลายเป็น
เป็นการลงทุนที่ขาดทุนย่อยยับทั้งเงินและเวลา

3.7 การเลือกใช้เวลาและสถานที่ ปัญหาเรื่องระยะเวลา นี้ ได้พบว่า
ส่วนใหญ่ไม่พอใจในระยะเวลาฝึกอบรมที่สั้นเกินไป ทำให้บางวิชาไม่อาจทำความเข้าใจ
ได้เพียงพอ และไม่อาจทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความชำนาญ เกิดความรักใคร่สามัคคี
แลกเปลี่ยนความรู้ความคิด อันเป็นจุดประสงค์ของการฝึกอบรมที่กรมศุลกากรกำหนดไว้
ได้ จึงควรพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะกำหนดชั่วโมงการฝึกอบรมให้เหมาะสม
กับหัวข้อวิชา และความยาวในเนื้อหาของแต่ละวิชาลงไปประกอบกัน เพื่อให้ผู้
เข้ารับการฝึกอบรมได้ประโยชน์มากที่สุด และวิทยากรก็ไม่เกิดความลำบากใจในการสอน

สำหรับปัญหาด้านสถานที่นั้น คำสั่งจะหมดไป เนื่องจากกองการเจ้าหน้าที่ได้
ดำเนินการขออนุมัติเงินจำนวนมากพอที่จะเปลี่ยนแปลงแก้ไขห้องฝึกอบรมให้มีสภาพและ
บรรยากาศอันน่าพึงพอใจ ตลอดจนพร้อมด้วยโสตทัศนูปกรณ์ทุกชนิดที่จำเป็น หาก
ไม่มีอุปสรรคใด ๆ แล้ว กรมศุลกากรคงได้ใช้ห้องฝึกอบรมใหม่ภายในระยะเวลาไม่เกิน
ปี พ.ศ. 2522

3.8 การประเมินผลการฝึกอบรม เท่าที่ปฏิบัติมา หน่วยงานฝึกอบรมมี
การประเมินผลจริง แต่ทุกได้ทำไปเป็นพิธี เพราะขาดการตีความหมายของข้อมูล
รวบรวมมาได้ เพื่อสรุปหาปัญหา ข้อแก้ไข ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เมื่อการฝึกอบรมเสร็จ
สิ้นลงก็ถือการฝึกอบรมนั้น ๆ ได้รับผลสำเร็จเป็นที่น่ายินดีและพอใจทุกประการ ทั้งนี้
เนื่องจากเหตุผลสำคัญคือการขาดแคลนเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยและประเมินผล
ฉะนั้น ควรที่กรมศุลกากรจะได้จัดหาเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านนี้โดยเฉพาะ เพื่อ
ปฏิบัติงานประเมินผลได้อย่างถูกต้องและจริงจังตามที่กำหนด และผู้บริหารโครงการฝึก
อบรมควรตระหนักไว้เสมอว่า การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งอันหนึ่ง

ของการบริหารงานฝึกอบรม เพื่อจะได้นำข้อมูลต่าง ๆ มาวิจัยหาข้อผิดพลาดบกพร่องต่าง ๆ อันจะเป็นเข็มทิศชี้ทางให้สำหรับการจัดโครงการฝึกอบรมในคราวต่อไป

3.9 การติดตามผลผู้สำเร็จการฝึกอบรม กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศสนใจที่จะมีการติดตามผลผู้สำเร็จการฝึกอบรมนี้ เพื่อจะได้ทราบว่าหน้าที่กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศไปในการดำเนินงานฝึกอบรมแต่ละโครงการนั้น ผลการตอบแทนออกมาจะเป็นประการใด คู่ค้าหรือไม่ เท่าที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ไม่มีการติดตามผลกันเลย กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศเองไม่อาจทราบได้เลยว่า การฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ นั้นได้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ควรที่จะต้องมีการเพิ่มอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ในการออกติดตามผล โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากธนาคารวิจัยและประเมินผล เป็นผู้แนะนำดำเนินงานการติดตามผล อาจกระทำได้โดยการส่งเจ้าหน้าที่ออกสัมภาษณ์ข้าราชการทั่ว ๆ ไป และผู้บังคับบัญชา การส่งแบบสอบถามและการสังเกตการณ์ร่วมกัน การติดตามผลมีความสำคัญควบคู่ไปกับการประเมินผล หากมีการประเมินผลแต่ไม่มีการติดตามผลแล้วก็ไม่อาจถือได้ว่าโครงการฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายโดยสมบูรณ์

4. ปัญหาของหน่วยงานฝึกอบรมเอง หน่วยงานฝึกอบรม ควรได้รับการขยายให้ใหญ่มีระดับไม่ต่ำกว่ากอง มีอัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้น แบ่งงานออกเป็นหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหารโครงการ ฝ่ายวิชาการและฝึกอบรมวิทยากร ฝ่ายโสตทัศนอุปกรณ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายประเมินและติดตามผล ฝ่ายเอกสารและตำรา ฝ่ายธุรการ เป็นต้น แต่การแก้ไขเพียงเท่านี้ยังไม่เพียงพอ ดังที่ใคร่กล่าวมาแล้วว่า หน่วยงานฝึกอบรมของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศจะทำให้ข้าราชการต้องการเข้ามาปฏิบัติงาน นอกจากจะเป็นงานที่ซ้ำซากจำเจทำให้เบื่อหน่ายแล้วยังเป็นเพราะตำแหน่งหน้าที่ในแต่ละงานไม่มีความเท่าเทียมกัน ดังเช่นหน่วยราชการโดยทั่วไป ซึ่งไม่ว่าจะโยกย้ายไปทำหน้าที่ใด ก็ไม่มีความแตกต่างกัน ในเมื่องานของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศมีลักษณะแตกต่างกัน ทำให้ต้องอาศัยผู้ที่มีใจรักและพอใจที่จะทำงานด้านนี้โดยเฉพาะ ซึ่งก็หาได้ยาก ดังนั้นจึงควรอาศัยแรงจูงใจ ดังที่กล่าวไว้แล้ว คือ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทน สวัสดิการ ทุนศึกษา คูณงาน ฯลฯ ให้ได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษก็อาจจะเป็นแรงจูงใจให้เกิดขวัญที่จะทำงานในหน่วยงานฝึก

อบรมได้เป็นเวลานาน ๆ โดยไม่คิดโยกย้ายไปไหน

ข้อเสนอแนะต่อปัญหาการบริหารงานฝึกอบรมบุคคลก่อนประจำการ

1. ปัญหาด้านนโยบายและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

1.1 จากผู้บริหารระดับกรม ข้อเสนอแนะสำหรับข้อนี้ เป็นเช่นเดียวกับปัญหาการบริหารงานฝึกอบรมข้าราชการระหว่างประจำการ คือ ผู้บริหารควรสละเวลาให้ความสนใจ ตีติง แนะนำให้ความเห็นเพิ่มเติม ก็จะทำให้เกิดความคิดริเริ่ม หรือกระตุ้นให้ผู้ดำเนินงานเกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ยิ่งขึ้น

1.2 จากผู้บังคับบัญชา ระดับกอง ควรให้ความสนใจและควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด ในขณะที่นักเรียนตุลาการออกฝึกงานตามกองต่าง ๆ เพราะการมอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ไปเป็นผู้ฝึกโดยขาดการติดตามนั้น ปรากฏว่าไม่มีการสอนงานอย่างจริงจัง ก่อนที่จะมอบหมายงาน ควรมีการวางแผนเสียก่อนว่า จะให้นักเรียนได้เรียนรู้ในเรื่องใดบ้าง

หน้าที่อีกประการหนึ่งคือ เมื่อนักเรียนตุลาการสำเร็จออกไปรับราชการอยู่ภายใต้บังคับบัญชาแล้ว ควรได้มีการติดตามสังเกตผลงาน ตลอดจนความประพฤติ เพื่อเก็บปัญหาต่าง ๆ นำสู่ฝ่ายบริหารระดับกรม พิจารณาแก้ไขกันต่อไป ก็จะเป็นประโยชน์แก่การฝึกอบรมก่อนประจำการอย่างยิ่ง

1.3 การสนับสนุนทางด้านงบประมาณ โรงเรียนตุลาการยังขาดสิ่งจำเป็นอีกเป็นจำนวนมาก ทั้งวัสดุอุปกรณ์และสถานที่ ควรที่กรมตุลาการจะได้พิจารณาเพิ่มงบประมาณแก่โรงเรียนตุลาการ เพื่อขยับขยายให้มีวัสดุอุปกรณ์และสถานที่ที่จำเป็น เช่น ห้องสมุด ห้องปฐมพยาบาล โรงฝึกพลศึกษา และอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอนให้พร้อมมูลยิ่งขึ้น

2. ปัญหาด้านความต้องการของระบบฝึกอบรม

กรมตุลาการประสบปัญหาคือ การวางวัตถุประสงค์ของโรงเรียนตุลาการไว้อย่างวิจิตรบรรจง แต่ในทางปฏิบัติไม่สนองตอบวัตถุประสงค์นั้นเลย เป็นคนว่า

เพื่อผลิตบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญงานอุตสาหกรรม เพื่อออกไปปฏิบัติหน้าที่โดยเฉพาะ และเพื่อปลูกฝังคุณธรรมให้รู้จักรักในเกียรติศักดิ์แห่งการเป็นข้าราชการอุตสาหกรรม แต่กลับลดระยะเวลาเรียนลงเหลือเพียงหนึ่งปี โดยให้เหตุผลว่าเพียงพอต่อการให้มีความรู้ขั้นพื้นฐานเท่านั้น จากนั้นให้ไปศึกษาค้นคว้ากันเอาเอง ส่วนวัตถุประสงค์เพื่อปลูกฝังคุณธรรมนั้นถูกละเลยไปสิ้น

จึงควรที่กรมอุตสาหกรรมจะไต่บทวนวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งโรงเรียนอุตสาหกรรมเสียใหม่ว่า สอดคล้องกับวิธีปฏิบัติหรือไม่เพียงใด

3. ปัญหาด้านการพัฒนาระบบการฝึกอบรม

3.1 การเลือกเนื้อหาของหลักสูตร ยังมีความบกพร่องในการกำหนดหลักสูตรซึ่งไม่สัมพันธ์กับระยะเวลา อันเนื่องจากผู้กำหนดหลักสูตรมิได้มีการปรึกษารื้อกับผูปฏิบัติงานด้านวิชานั้น ๆ โดยตรง ทำให้บางวิชาที่มีเนื้อหาสาระเพียงเล็กน้อย แต่ถูกกำหนดชั่วโมงเรียนมาก ไม่มีอะไรจะสอนต้องปล่อยให้ชั่วโมงว่างไป และในทางกลับกันบางวิชาที่มีเนื้อหาสาระมากมาย แต่กลับได้ชั่วโมงสอนเพียงเล็กน้อย ทำให้อาจารย์ต้องทำการสอนอย่างเร่งรัดคัดค่อน ผู้รับความรู้จึงประสบปัญหาไม่อาจรับความรู้ได้ต่อเนื่องและไม่เป็นไปตามขั้นตอน

จึงควรที่ผู้กำหนดหลักสูตรจะต้องหาข้อเท็จจริง โดยมีการปรึกษารื้อกับอาจารย์ประจำวิชาต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการกำหนดหลักสูตรให้มีความสัมพันธ์กับเวลาและเนื้อหาของแต่ละวิชาอย่างแท้จริง

3.2 การเลือกใช้กลยุทธ์ในการสอนและการเลือกเครื่องช่วยในการเรียนการสอน โรงเรียนอุตสาหกรรมควรเห็นความจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ ในการเรียนการสอน พร้อมเสมอที่จะให้อาจารย์ได้มีโอกาสเลือกใช้ตามความเหมาะสม และในขณะเดียวกันบรรดาอาจารย์ก็ควรจะได้เรียนรู้ถึงวิธีการใช้เครื่องช่วยสอนบ้าง พยายามใช้เครื่องมือต่าง ๆ และใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ เช่น การนำอภิปราย การโต้วาที การเล่นเกมส์ ฉายภาพยนตร์ การใช้เครื่องบันทึกเสียง ฯลฯ เพื่อลดความเบื่อหน่ายของนักเรียนลง

ผู้บริหารโรงเรียนควรเข้าไปมีบทบาทมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยให้ความช่วยเหลือและร่วมมือให้ขอแนะนำต่าง ๆ แก่นักเรียนบุคลากร ในการจัดงาน จัดกิจกรรม การแข่งขัน กีฬา ฯลฯ เพื่อให้ใกล้ชิดกับนักเรียน และเป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับนักเรียน นักเรียนกับนักเรียนด้วยกัน และนักเรียนกับบรรดาอาจารย์ทั้งหลาย

3.4 การผลิตเอกสารที่ใช้ในการเรียนการสอน ปัจจุบันยังประสบปัญหาอยู่เล็กน้อย ในเรื่องการจัดพิมพ์ตำรา เนื่องจากเจ้าหน้าที่มีจำนวนจำกัด ทำให้เอกสารที่ผลิตออกมาไม่ทันบ้าง ขาดตกบกพร่อง เป็นต้นว่า พิมพ์ผิดบ้าง เรียงหน้าเข้าเล่มขาดหายไปบางหน้าบ้าง ควรที่กรมศุลกากรจะได้พิจารณาถึงการเพิ่มอัตราค่าส่งแก่เจ้าหน้าที่ผู้ร่วมดำเนินงานเกี่ยวกับโรงเรียนศุลกากร และบรรดาอาจารย์ก็ควรให้ความร่วมมือในการส่งสำเนาตำราในระยะเวลาต้น ๆ เพื่อให้โอกาสแก่เจ้าหน้าที่ได้มีเวลาพิมพ์ ตรวจสอบและเข้าเล่มได้ละเอียดเรียบร้อยยิ่งขึ้น

3.5 การเลือกอาจารย์ เป็นปัญหาที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เช่น เกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการประจำการคือ วิชาการส่วนใหญ่เป็นความรู้เฉพาะกรม ผู้จะเป็นอาจารย์สอนต้องเลือกจากข้าราชการภายในกรมศุลกากร ที่มีความรู้ความชำนาญในวิชาค่านั้นโดยเฉพาะ การคัดเลือกอาจารย์จึงควรที่จะอาศัยเสียงส่วนใหญ่ของบรรดานักเรียนเป็นเกณฑ์สำคัญ ข้อพิจารณาสำคัญรองคือ จากการสังเกตของฝ่ายโรงเรียนศุลกากร ในเรื่องความสนใจที่จะทำการสอน ความสามารถในการถ่ายทอด ประการสุดท้ายก็คือ อาศัยพิจารณาจากผลการประเมินวิชานั้น ๆ แล้วสืบสาวไปว่า เหตุใดวิชานั้น ๆ จึงมีผู้สอบได้มากหรือน้อยผิดปกติ อีกประการหนึ่งไม่ควรเลือกอาจารย์ที่ไม่สามารถอุทิศเวลาในการสอนได้ โดยขาดการสอนเป็นประจำ ใช้วิธีส่งตัวแทนมาบรรยายแทน โดยไม่คำนึงถึงความสามารถที่จะถ่ายทอด ทำให้นักเรียนส่วนใหญ่ไม่สามารถติดตามทำความเข้าใจได้

3.6 การเลือกนักเรียนศุลกากร ผู้ดำเนินการคัดเลือก ควรยึดหลักความยุติธรรมไว้ตลอดไป และในการพิจารณาคัดเลือกควรถือว่า บุคลิกภาพของผู้สมัครเป็นเกณฑ์หนึ่งที่ต้องได้รับการพิจารณาอย่างถี่พิถีพิถัน นอกเหนือจากความสามารถทางด้านวิชาการ

และความสามารถในการว่ายน้ำได้เป็นอย่างดี การสำรวจเจตนาแรกเริ่มในการเข้า
เป็นนักเรียนศุลกากรเป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่ง ที่น่าจะนำมาพิจารณาด้วย เพื่อหาข้อแก้ไข
และสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่คนใหม่ที่เพิ่งย่างเท้าเข้ามาสู่กรมศุลกากร

3.7 การเลือกใช้เวลาและสถานที่ หากได้พิจารณาวัตถุประสงค์ของ
การดำเนินงานโรงเรียนศุลกากรโดยละเอียดรอบคอบ จะเห็นความขัดแย้งกันเอง
ระหว่างวัตถุประสงค์ของกรมศุลกากร การฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถและรัก
ศักดิ์ศรีแห่งการเป็นข้าราชการศุลกากรกับวัตถุประสงค์ในการลดเวลาเรียนลง โดย
การดำเนินงานฝึกอบรมในระยะเวลาที่ลดลงเหลือ 1 ปี เพื่อให้นักเรียนมีความรู้เพียง
พื้นฐาน และเป็นหน้าที่ที่จะต้องศึกษาค้นคว้ากันเอาเอง เมื่อออกไปรับราชการแล้ว ทำ
ให้เป็นที่เข้าใจกันว่า วัตถุประสงค์แท้จริงคือต้องการได้กำลังไว้ใช้งานในระยะเวลา
อันสั้นเท่านั้นเอง

หากกรมศุลกากรต้องการฝึกคนขึ้นมาให้เรียนรู้งานศุลกากรอย่าง
จริงจัง และต้องการปลูกฝัง ความมีระเบียบวินัย รักเกียรติ รักศักดิ์ศรีของการเป็น
ข้าราชการศุลกากรจริง ๆ แล้ว ระยะเวลาที่ฝึกฝนควรเพิ่มขึ้นตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป ได้
มีผู้เสนอแนะว่า นอกจากต้องเพิ่มเวลาเรียนแล้ว ยังต้องมีการฝึกภาคปฏิบัติให้ออกพบกับ
ของจริง ใค้ต่อสู้ ใค้ใช้ไหวพริบปฏิภาณ ออกไปสมบุกสมบันและคลุกคลีกับชนทุกชั้นให้จริง ๆ
ในระยะเวลานานพอควร ควบคู่ไปกับการเรียนภาคทฤษฎี และควรตั้งเป็นโรงเรียนประจำ
เพื่อฝึกความมีระเบียบวินัยอยู่ในกรอบเช่นเดียวกับทหาร จะทำให้ความมีระเบียบวินัยห้อย
ในเกียรติคิดเป็นนิสัย มีความรักพวกพ้อง และมีความสามัคคีในระหว่างหมู่คณะใค้ดี
ส่วนค่านสถานที่นั้น ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขอีกมาก จำเป็นต้อง
มีห้องประชุมพยาบาล สำหรับใช้สอยเวลาเกิดอุบัติเหตุขนาดเจ็บหรือป่วย เล็ก ๆ น้อย ๆ
ควรมีห้องสมุด โรงฝึกพลศึกษา ห้องแสดงนิทรรศการ เป็นต้น ควรโยกย้ายสถานที่ทำงาน
อื่นใค้อื่นจะก่อให้เกิดเสียงรบกวน ผู้คนพลุกพล่าน หรือปล่อยให้รถวิ่งเข้าออกเป็นประจำ
เสีย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคร้ายแรงที่จะทำลายสมาธิของนักเรียนและครูอาจารย์ ทำ
ให้การเรียนการสอนไม่ใค้ผลเต็มที่ และเกิดความเบื่อหน่ายด้วยกันทั้งอาจารย์และนักเรียน

และหากเป็นไปได้ตามข้อเสนอแนะให้เป็นโรงเรียนประจำนั้น ก็ควรโยกย้ายสถานที่
เรียนไปอยู่ต่างจังหวัดเสียเลย

3.8 การประเมินผลนักเรียนสู่ผลการ ข้อเสนอแนะสำหรับปัญหาการ
ประเมินผลนี้ เป็นข้อเสนอแนะสำหรับอาจารย์โดยเฉพาะ อันเนื่องมาจากอาจารย์มิได้
เป็นครูโดยอาชีพ ความมุ่งมั่นและปณิธานที่จะฝึกฝนอบรมศิษย์ให้เก่งกล้าสามารถในเชิง
วิชาการ จึงไม่รุนแรงเท่ากับผู้เป็นอาชีพครูจริง ๆ การสอนจึงดำเนินไปแบบตามสบาย
ความเข้มงวดกวดขันแพะจะไม่มี ทำให้นักเรียนไม่เห็นความสำคัญของการเรียนและการ
สอบวัดผล จึงนำที่บรรดาอาจารย์จะเพิ่มความตั้งใจในการถ่ายทอดวิชาการให้นักเรียน
มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเข้มงวดกวดขันต่อผลการเรียน ส่งงานให้นักเรียนทำเป็นประจำ
ไม่ให้อ่อนต่อคำขอรองของนักเรียนที่เป็นผลสำคัญ ทำให้นักเรียนถือเอาว่าอาจารย์ต้อง
ช่วยเสมอ ซึ่งจะได้อผลหากอาจารย์ทุกคนร่วมมือกันโดยพร้อมเพรียง

3.9 การติดตามผลผู้สำเร็จจากโรงเรียนสู่ผลการ ข้อเสนอแนะนี้ เช่น
เดียวกับข้อเสนอแนะในการติดตามผลข้าราชการผู้สำเร็จการฝึกอบรมในระหว่างประจำ
การคือ ต้องมีการติดตามว่าข้าราชการผู้สำเร็จจากโรงเรียนสู่ผลการไปแล้ว มีความ
สามารถในการปฏิบัติงานอย่างไร มีความประพฤติเหมาะสมหรือไม่เพียงใด การสัมภาษณ์
หรือการส่งแบบสอบถามผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ตลอดจนตัวข้าราชการผู้สำเร็จจาก
โรงเรียนสู่ผลการเองโดยตรง เหล่านี้รวมกันจะทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือมากขึ้น ข้อ
มูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อกรมสู่ผลการโดยตรงว่า การลงทุนของกรมสู่ผลการต่อการ
ดำเนินงานโรงเรียนสู่ผลการในแต่ละรุ่นนั้นได้ผลคุ้มค่า ความวัตถุประสงค์ของกรมสู่ผลการ
หรือไม่เพียงใด ทั้งยังจะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ได้พบ
จากการติดตามผลในการดำเนินงานมีต่อ ๆ ไปได้อีกด้วย

4. ปัญหาของหน่วยงานโรงเรียนสู่ผลการ ควรได้รับการเพิ่มอัตรากำลังให้
เพียงพอเพื่อจะได้ร่วมงานของโรงเรียนสู่ผลการทั้งหมดไว้ในที่แห่งเดียวกัน จะทำให้
สามารถตัดปัญหาเรื่องความล่าช้า ไม่ประสานงานกัน และเกิดระเบียบในการทำงานให้

เป็นระบบตามขั้นตอนใด ส่วนผู้ทำหน้าที่ควบคุมการบริหารงานโรงเรียนสุลตการและผู
 เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องอยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนตลอดเวลา ควรพิจารณาคัดเลือกโดยใช้วิจาร์ณ
 ญาอย่างถี่ถ้วน มิใช่คิดว่าใคร ๆ ก็เป็นได้ ไม่ควรแต่งตั้งข้าราชการทั่ว ๆ ไป โดยมี
 ใดคำนึงถึงความไม่พึงพอใจที่ผู้นั้นมีต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ส่วนใหญ่มักมีความจำใจ
 ต้องเข้ารับหน้าที่นี้ ผู้ที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นผู้ที่มีความสนใจ มีความกระตือรือร้น
 และพึงพอใจที่จะคลุกคลีกับงานโรงเรียนและนักเรียน หากโดยผู้ที่ผ่านการศึกษาคำนคร
 มาบ้างก็จะยิ่งเป็นการเหมาะสมยิ่งขึ้น เพราะบุคคลเหล่านี้จะมีเทคนิคและจิตวิทยาใน
 การจูงใจสูง สามารถผูกใจนักเรียนให้เกิดความรักใคร่ผูกพันต่อครูอาจารย์ ตลอดจน
 โรงเรียนสุลตการ นอกจากนี้ผู้เข้ารับหน้าที่ด้วยความเต็มใจจะมีความกระตือรือร้นและ
 ความคิดที่จะพัฒนาการดำเนินงานโรงเรียนสุลตการให้เจริญรุ่งเรืองยิ่ง ๆ ขึ้นด้วย นั่น
 คือประโยชน์ที่พึงได้รับจากการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the
 right job) นั่นเอง

ปัญหาสุดท้ายที่ไ้พบจากการศึกษาวิจัยก็คือ การฝึกอบรมทั้งสองรูปแบบ
 ไม่อาจสร้างความรู้สึกผูกพันต่อกรมสุลตการของข้าราชการส่วนหนึ่งได้ ซึ่งเขาเหล่านั้น
 ส่วนใหญ่กล่าวว่าเป็นเพราะความไม่พึงพอใจต่อระบบการบริหารงานของกรมสุลตการ
 ซึ่งล่าช้ากว่าหน่วยราชการอื่น ๆ และเป็นไปในลักษณะไม่สนับสนุนความก้าวหน้าของ
 ข้าราชการ ทำให้ข้าราชการหมดกำลังใจไม่พึงพอใจ ไม่เกิดความจงรักภักดีต่อกรม
 สุลตการ ซึ่งเป็นผลเสียอย่างยิ่งต่อผลประโยชน์ที่กรมสุลตการพึงได้รับ จึงควรที่ผู้
 บริหารจะไ้ให้ความใส่ใจต่อเสียงเรียกร้องจากข้าราชการผู้นอ้แบบ

สรุป

กรมสุลตการไ้เล็งเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมว่าเป็นอุปกรณ์สำคัญที่จะ
 ช่วยพัฒนาข้าราชการและลูกจ้างของกรมสุลตการให้เป็นผู้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน
 ไ้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนช่วยเสริมสร้างทัศนคติอันดีต่อกรม
 สุลตการ จึงจะเห็นได้ว่า กรมสุลตการไ้จัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้น เพื่อฝึกอบรม
 ข้าราชการผู้ไ้รับการบรรจุใหม่ และข้าราชการที่เข้าประจำการแล้ว ตลอดจนถึง

โรงเรียนศุลกากร เพื่อฝึกอบรมบุคคลภายนอกก่อนประจำการให้มีความรู้ความชำนาญ งานศุลกากรก่อนที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการศุลกากร และเมื่อมีการจัดตั้งขึ้นมาแล้ว ก็เชื่อว่ากรมศุลกากรจะปล่อยให้หน่วยงานฝึกอบรมและโรงเรียนศุลกากร คำนึงงานกันไปตามลำพัง โดยปราศจากการติดตามผลงานไม่ หากจะหวังว่าการตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้นเพื่อต้องการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกรมศุลกากรจริง ๆ มิใช่เพียงเป็นเครื่องประดับเท่านั้น ก็น่าที่จะได้มีการให้ความสนใจขยายหน่วยงาน เพิ่มอัตรากำลัง และจัดหาบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ด้านการบริหาร งานฝึกอบรมด้านวิจัยและติดตามผลโดยตรง เข้ามาปฏิบัติหน้าที่เหล่านี้โดยเฉพาะ และคอยติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานฝึกอบรมและโรงเรียนศุลกากร ตลอดจนการประเมินผลและติดตามผลผู้สำเร็จการฝึกอบรมทุกรูปแบบโดยใกล้ชิด เพื่อจะได้ทราบถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายเพียงใด มีอุปสรรคใดที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุง การฝึกอบรมในครั้งต่อไปให้บังเกิดผลดียิ่งขึ้นตามลำดับ และโดยที่เป็นที่ทราบกันดีว่า งานฝึกอบรมเป็นงานที่ต้องอาศัยความอดทนของผู้ปฏิบัติงานและต้องมีใจรักงานด้านนี้โดยเฉพาะ แต่ในเมื่อลักษณะงานข้าราชการจำใจ และมองไม่เห็นความก้าวหน้าแล้ว ก็ย่อมเป็นการบั่นทอนขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติหน้าที่ยิ่งขึ้น ต่างก็มองหาช่องทางที่จะโยกย้ายไปยังหน่วยงานอื่น จึงควรที่จะได้มีการพิจารณาหาสิ่งจูงใจให้บุคคลเหล่านี้ยังเกิดความพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพราะความพอใจที่จะทำงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง ทำให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะผลิตผลงานอันทรงคุณค่าได้มากมาย และไม่ต้องเปลี่ยนต้องฝึกงานฝึกอบรมกันบ่อยครั้ง เมื่อการบริหารงานฝึกอบรมมีคุณค่าและทรงประสิทธิภาพแล้ว ย่อมทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความพึงพอใจ และแลเห็นประโยชน์อันพึงได้รับ อย่างน้อยที่สุดก็เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง (Self Development) เมื่อบุคคลมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ก็ย่อมเป็นสิ่งแน่นอนที่หน่วยงานนั้น ๆ จะได้รับประโยชน์จากควมมีประสิทธิภาพของบุคคลเหล่านั้นด้วย และเมื่อใดที่มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานแล้ว กรมศุลกากรก็ต้องพยายามรักษาไว้ให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ โดยการผูกใจคนเหล่านั้นไว้ ให้เขาเกิดความรู้สึกอบอุ่น

ปลอดภัย และได้รับความยุติธรรมตามควรแก่กรณี โดยเท่าเทียมกัน ก็จะเป็นที่หวังได้
ว่า กรมศุลกากรจะประสบความสำเร็จในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ นำความ
รุ่งเรืองสู่ประเทศไทย และสร้างภาพพจน์ใหม่ให้แก่ราชการไทยในโอกาสอันใกล้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย