

ผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการ
ปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอาคาร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The Impact of Retirement on Organizational Performance : The Case of Post-
Clearance Audit Division, Customs Department, Thailand



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 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	ผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จาก การเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกอง ตรวจสอบอากร
โดย	นายกฤติน ทองมาก
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ศิริประภาณุกุล

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพรรณ นกสวน สวัสดิ์)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ศิริประภาณุกุล)	
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สุรัชณี ศรีไย)	
.....	กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไล่ประกอบทรัพย์)	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

กฤติน ทองมาก : ผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร . (The Impact of Retirement on Organizational Performance : The Case of Post-Clearance Audit Division, Customs Department, Thailand) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ภาวิน ศิริประภาณุกุล

รายงานวิจัย “ผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร” จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร สังกัดกรมศุลกากรกระทรวงการคลัง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ข้าราชการเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกๆปี และเสนอแนะแนวทางในการวางแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลแก่กองตรวจสอบอากร สำหรับการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้และกระบวนการทำงานของข้าราชการ ทั้งนี้ในช่วงการดำเนินงานได้มีการประสานความร่วมมือและรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยงาน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ มีการสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึก อีกทั้งการเก็บข้อมูลงานวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถามจากบุคลากรภายในหน่วยงาน และได้มีการศึกษาทบทวนวรรณกรรมงานวิจัย และข้อมูลทางวิชาการที่เกี่ยวข้องเพื่อได้มาซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพที่สุด

โดยการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากรมีองค์ประกอบที่หลากหลาย ซึ่งต้องการทักษะเฉพาะด้านในแต่ละองค์ประกอบ อาทิ การจัดเก็บอากร การตรวจสอบเอกสาร การตรวจสอบพิกัดศุลกากร การตรวจสอบบัญชีเอกสาร การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

จากการทำการวิจัยได้ผลลัพธ์การวิจัยว่า การเกษียณอายุราชการส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากรในหลากหลายด้าน อาทิ การจัดเก็บและตรวจสอบเอกสาร หลังผ่านพิธีการศุลกากร การตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรสาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ ลายมือชื่อนิสิต
ปีการศึกษา 2564 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6380006224 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD:

Krittin Thongmak : The Impact of Retirement on Organizational Performance
 : The Case of Post-Clearance Audit Division, Customs Department, Thailand.
 Advisor: Asst. Prof. PAWIN SIRIPRAPANUKUL, Ph.D.

The objective of this study is to research and assess the influence of retirement on organizational performance in the Post-Clearance Audit Division of Thailand's Customs Department. To prepare government officials for the changes that will occur each year, and to recommend guidelines for human resource management planning to the Post-Clearance Audit Division to further expand government officials' knowledge and work practices. The researcher coordinated and gathered information for the analytic process from the relevant internal human resources departments throughout the data collection phase. The interviews offered useful information to the researcher. Furthermore, quantitative research data was collected via questionnaires from department officials, and the research literature and other academic material were studied and reviewed to produce the most effective data analysis.

The Post-Clearance Audit Division's operations include a range of components that each need unique abilities, such as taxation, document inspection, tariff classification examination, risk analysis and coordination with department.

According to the research findings, retirement has a wide-ranging impact on the functioning of the Internal Post-Clearance Audit Division such as document

Field of Study:	Public Administration	Student's Signature
Academic Year:	2021	Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เกิดจากความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ศิริประภานุกูล อาจารย์ที่ปรึกษา ที่สละเวลาอันมีค่ามาให้คำปรึกษา และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างสูงต่อกระบวนการทำวิจัย ตั้งแต่ต้นจนจบ ด้วยความกระตือรือร้น และความเอาใจใส่ ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ทำวิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นอย่างสูง ไว้ ณ ที่นี้

ขอบพระคุณคณะกรรมการวิจัยนำโดย รศ. ดร. สิริพรรณ นกสวน สวัสดิ์ ประธานกรรมการวิจัย รวมถึง รศ. ดร. ธนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์ และ อ. ดร. สุรัชนี ศรีไย คณะกรรมการวิจัย ที่คอยให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ดีเสมอมาตลอดกระบวนการนำเสนอ และกระบวนการวิจัย

ขอบพระคุณบุคลากรภายในหน่วยงานกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร สำหรับการสละเวลาอันมีค่า และการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในกระบวนการการเก็บข้อมูลวิจัย เป็นการเข้ามาเติมเต็มองค์ประกอบของงานวิจัยให้มีความหลากหลาย และมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอบพระคุณครอบครัวและเพื่อนฝูง สำหรับกำลังใจที่มีให้ผู้ทำวิจัยเสมอมาตลอดระยะเวลาในการทำวิจัยชิ้นนี้

ท้ายนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านไม่มากนักน้อย หากผิดพลาดประการใดผู้จัดทำก็ขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

สารบัญ

	หน้า
.....ค	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....ค	ค
.....ง	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....ง	ง
กิตติกรรมประกาศ.....จ	จ
สารบัญ.....ฉ	ฉ
สารบัญตาราง.....ญ	ญ
สารบัญรูปภาพ.....ฉ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ..... 1	1
ที่มาและความสำคัญ..... 1	1
วัตถุประสงค์งานวิจัย..... 2	2
ขอบเขตของการวิจัย..... 3	3
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 3	3
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 4	4
การวิเคราะห์ข้อมูล..... 4	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 4	4
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... 5	5
1. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกองตรวจสอบอากร..... 6	6
1.1 ข้อมูลเบื้องต้นของกรมศุลกากร..... 6	6
ประวัติกองตรวจสอบอากร..... 6	6
โครงสร้างหน่วยงานของกองตรวจสอบอากร..... 7	7

อำนาจหน้าที่กองตรวจสอบอากร.....	8
ข้อมูลด้านบุคลากร.....	8
1.2 พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ.2560.....	10
1.3 หน้าที่และความรับผิดชอบรายตำแหน่งของข้าราชการกรมศุลกากรสังกัดกองตรวจสอบ อากร.....	11
2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	18
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเกษียณ.....	18
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน.....	19
2.3 กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring).....	20
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management (KM)).....	21
2.5 ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber (ปัญญาธิดา, 2558).....	22
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับ แนวคิดระบบสืบทอดตำแหน่งงาน (Success Planning).....	24
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	25
3.1 สพฐ.สปร. (2561) ได้ศึกษาผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการของข้าราชการพลเรือน สามัญในสังกัด ประจำปี พ.ศ.2561-2570 ได้สรุปผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการไว้ ดังนี้.....	25
3.2 หนังสือราชการ เรื่อง แผนทดแทนอัตรากำลังเกษียณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2564 สำนักเลขานุการกรม สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร.....	26
3.3 การวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร : กรณีศึกษากลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาล ขอนแก่น โดย ฉันทนันท์ พลทองสถิตย์ และศิวัช ศรีโศคางกุล ผู้จัดทำได้ ผลการวิจัยและ ข้อเสนอแนะในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารดังต่อไปนี้.....	27
3.4 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สายสนับสนุนวิชาการ จัดทำโดยงานพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ กองทรัพยากรมนุษย์ มธ. เมื่อวันที่ 7-8, 16 ตุลาคม 2563 นำเสนอ ใน การสัมมนาประจำปีของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะเศรษฐศาสตร์ มธ.	27
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	29
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	29

3.2 รูปแบบการศึกษา.....	30
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	30
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	31
3.5 วิธีการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล.....	31
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	33
4.1 ผลลัพธ์ของการวิจัยเชิงปริมาณ.....	33
4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	34
4.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบของการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกอง ตรวจสอบอากร.....	37
4.1.3 วิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบรายตำแหน่ง	41
4.1.4 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะ	48
4.2 ผลลัพธ์จากการสัมภาษณ์.....	50
ประเด็นที่ 1 ผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการ.....	50
ประเด็นที่ 2 ข้อเสนอแนะ และแนวทางการแก้ปัญหา.....	53
สรุปผล.....	56
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	58
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	58
5.1.1 ผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร อ้างอิงจากบทบาทและอำนาจหน้าที่ ของกองตรวจสอบอากร.....	58
5.1.2 ผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ จากตำแหน่งบุคลากรที่แตกต่างกันต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร...61	61
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	63
5.3 ข้อเสนอแนะ	65
5.3.1 ข้อเสนอเชิงปฏิบัติ.....	65

5.3.2 ข้อเสนอเชิงนโยบาย	66
ข้อเสนอแนะส่วนบุคคลของผู้ทำวิจัย.....	67
5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	68
ภาคผนวก	69
บรรณานุกรม	77
ประวัติผู้เขียน	80



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 อัตราบุคลากรกองตรวจสอบอากรที่เกษียณอายุราชการ ปี 2561-2565.....	9
ตารางที่ 2 หน้าที่และความรับผิดชอบรายตำแหน่งของข้าราชการกรมศุลกากร.....	11
ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	34
ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ.....	34
ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา.....	35
ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุราชการภายในหน่วยงาน....	35
ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง	36
ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องผลกระทบของการเกษียณ	37
ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องผลกระทบด้านต่างๆ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)....	37
ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องตำแหน่งที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน.....	38
ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง ตำแหน่งที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด เมื่อเกษียณอายุราชการ	39
ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องตำแหน่ง ที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน.....	40
ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามรายตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง.....	41
ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามรายตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ.....	42
ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามรายตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการพิเศษ.....	43
ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามรายตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่าย.....	44

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามรายตำแหน่งนักวิชาการศุลกากร ระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	45
ตารางที่ 18 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามรายตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ ระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	46
ตารางที่ 19 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามรายตำแหน่งนักวิชาการเงินและ บัญชีระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	46
ตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามรายตำแหน่งเจ้าพนักงานศุลกากร ระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	47
ตารางที่ 21 ข้อเสนอแนะและจำนวนผู้เสนอแนะในลักษณะข้อเสนอนแนะที่คล้ายคลึงกัน ต่อการ รับมือกับการเกษียณอายุราชการ	48
ตารางที่ 22 ผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการด้านต่างๆ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างภายใน หน่วยงาน.....	50
ตารางที่ 23 ข้อเสนอแนะ และแนวการแก้ปัญหา จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างภายในหน่วยงาน.....	53

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 โครงสร้างกองตรวจสอบอาคาร	7
---	---



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 1 บทนำ

ที่มาและความสำคัญ

ผู้จัดทำปฏิบัติงานเป็นข้าราชการในสังกัดกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร ภายใต้กระทรวงการคลังมีอายุงานภายในหน่วยงานประมาณ 3 ปี ซึ่งตลอดระยะเวลาในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ผู้จัดทำมีโอกาสสังเกตและสัมผัสถึงผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการทั้งหมด 3 ครั้ง แต่แต่ละครั้งผลกระทบก็จะมี ความแตกต่างกันไป ตามจำนวนของบุคลากร หรือระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันของบุคลากรที่ได้เกษียณอายุราชการ เนื่องจากขอบข่ายงาน กระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงองค์ความรู้ต่างๆ ภายในกองตรวจสอบอากรมีลักษณะพิเศษมีความเฉพาะ ซึ่งแตกต่างกับหน่วยงานอื่นๆภายในกรมศุลกากร จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าการเกษียณอายุราชการนั้น ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากรหรือไม่อย่างไร

กองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร ภายใต้กระทรวงการคลัง มีภารกิจหลักและแนวทางการปฏิบัติงานที่จำเพาะและที่สำคัญมีขอบข่ายความรับผิดชอบค่อนข้างหลากหลาย ได้แก่ การจัดเก็บอากร การตรวจสอบเอกสาร การตรวจสอบพิกัดศุลกากร การตรวจสอบบัญชีเอกสาร การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ท่ามกลางสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผันวนกับการเจรจาด้านสิทธิประโยชน์ทางการค้า และความร่วมมือทางการค้าในรูปแบบความตกลงการเป็นสมาชิกภาคีประเทศต่างๆ ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายทางการค้าระหว่างประเทศ ได้ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานภายใต้สังกัดกองตรวจสอบอากร จำเป็นที่จะต้องมีความรู้และความสามารถที่หลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าและส่งออก (พรบ. ศุลกากรปี พ.ศ.2560) ซึ่งเป็นกฎหมายหลักที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การปรับตัวให้เท่าทันกับสถานการณ์ทางค้าโลก การเรียนรู้ประเภทพิกัดของสินค้าชนิดต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการทำงานผ่านการใช้ประสบการณ์ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการสั่งสม ซึ่งการปฏิบัติงานผ่านการใช้ประสบการณ์ที่สั่งสมมาเพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลได้นั้น เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ฯ สามารถทำงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องจากเจ้าหน้าที่กองตรวจสอบอากร ต้องประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหน่วยงานภายในหน่วยงานภายนอก ผู้ประกอบการ รวมถึงตัวแทนผู้ประกอบการ ประสบการณ์ทำงานและองค์ความรู้จำเพาะจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก อีกทั้งการปฏิบัติงานในระบบราชการยังคงมีระเบียบข้อบังคับต่างๆมากมาย รวมถึงความรู้นอกตำราที่ไม่มีในระเบียบข้อบังคับ ซึ่งได้ส่งต่อ

กันรุ่มรุ่มผ่านบุคลากรภายในกองตรวจสอบอากร นำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละฝ่ายภายในองค์กร

กองตรวจสอบอากรมีบุคลากรภายในหน่วยงานจำนวน 143 ราย แบ่งเป็นข้าราชการ จำนวน 100 ราย ลูกจ้างประจำ จำนวน 2 ราย พนักงานราชการ จำนวน 33 ราย และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 8 ราย และจากข้อมูลการเกษียณของหน่วยงานตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา มีข้าราชการที่เกษียณอายุราชการทั้งหมด 41 ราย เฉลี่ย มีบุคลากรภายในหน่วยงานเกษียณอายุราชการทุกปี ปีละ 8.2 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 1 เมษายน 2565)

กองตรวจสอบอากรเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่เฉพาะรวมถึงองค์ความรู้ ประสบการณ์ทำงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ระยะเวลาในการสั่งสม ดังนั้นการที่บุคลากรภายในกองตรวจสอบอากร มีโอกาสในการเกษียณอายุราชการในปัจจุบัน และอนาคตอันใกล้ หมายความว่ากองตรวจสอบอากรจะสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงานที่จำเพาะไปในทุกๆปี ประเด็นดังกล่าวจึงเป็นที่น่าสนใจว่า การที่กองตรวจสอบขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นระดับปฏิบัติงาน ระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ หรือระดับชำนาญการพิเศษ จะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด รวมทั้งบุคลากรที่มีอยู่จะสามารถเข้ามาทดแทนช่องว่างดังกล่าวได้หรือไม่ หากปราศจากบุคลากรที่มีประสบการณ์คอยให้คำปรึกษา และถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

จากประเด็นความสำคัญดังกล่าว ผู้ศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดกองตรวจสอบอากรนั้นจึงมีความสนใจที่จะศึกษาผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร เพื่อทราบถึงผลกระทบของการสูญเสียบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานของกองตรวจสอบอากรว่าส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน รวมถึงศึกษาหาวิธีการรับมือและการแก้ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลต่อไป เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรบรรจุใหม่ภายในกองตรวจสอบให้มีความพร้อมในด้านความรู้ และชุดประสบการณ์ อันที่จะต่อยอดกระบวนการทำงานภายในกองตรวจสอบอากรได้ต่อไปอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร
2. เพื่อศึกษาและเสนอแนะแนวทางในการวางแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลของกองตรวจสอบอากร เพื่อพัฒนาข้าราชการ และรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร

ขอบเขตด้านประชากรจะจัดออกเป็น 2 ส่วนคือ การสัมภาษณ์ และการทำแบบสอบถาม

1. การสัมภาษณ์ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการภายในกองตรวจสอบอาคาร ได้แก่ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sample) จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องศึกษา ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 7 คน ดังต่อไปนี้

นักวิชาการศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน

นักวิชาการศุลกากรชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน

นักวิชาการศุลกากรชำนาญการ จำนวน 3 คน

นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ จำนวน 2 คน

2. การทำแบบสอบถาม (Survey) ประชากร คือ บุคลากรสังกัดกองตรวจสอบอาคาร ที่มีจำนวน 143 คน โดยจะทำการสุ่มแบบไม่เจาะจงจำนวน 50 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษากระบวนการทำงานภายในกองตรวจสอบอาคาร และทำความเข้าใจกระบวนการทำงานระหว่างเจ้าหน้าที่ภายในกองตรวจสอบอาคาร ตลอดจนทำการศึกษาปัจจัยการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการทำวิจัย – ระยะเวลา 3 เดือน 1 มีนาคม พ.ศ. 2565 – 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2565

ขอบเขตด้านเนื้อหาและเอกสาร

ในการศึกษาวิจัยโดยทั่วไปผู้วิจัยจะกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาและเอกสารโดยเขียนแหล่งข้อมูลที่ศึกษาวิจัย เช่น กฎหมายกรมศุลกากร ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานราชการ บทความ หนังสือทางวิชาการ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถาม (Survey) เพื่อเก็บข้อมูลงานวิจัยเชิงปริมาณ
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Guide) คือ แบบสัมภาษณ์ที่จำนวนคำถาม ประโยคคำถาม และการเรียงลำดับคำถามที่แน่นอนตายตัว เป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปจากเอกสารทางวิชาการ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ ตลอดจนงานเอกสารของทางราชการที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสร้างแบบสอบถาม และวิธีการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์จากการศึกษาวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ในการทำวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงผสม มีการวิเคราะห์เชิงปริมาณ และการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ และเปรียบเทียบข้อมูล คำตอบของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์แต่ละคน พร้อมทั้งข้อมูลมาเปรียบเทียบกับเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะทราบถึงความคล้ายคลึงและความแตกต่างกันในแต่ละข้อมูล รวมถึงนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาสรุปและวิเคราะห์หาค่าความถี่ ก่อนจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ร่วมกัน และสรุปผลการวิจัยในภายหลัง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอาคาร
2. ทราบถึงผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอาคาร
3. ได้แนวทางในการวางแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลของกองตรวจสอบอาคารที่มีประสิทธิภาพ

บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

งานศึกษานี้มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่

1. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกองตรวจสอบอาคาร
 - 1.1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
 - 1.2 พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ.2560
 - 1.3 หน้าที่และความรับผิดชอบรายตำแหน่งของข้าราชการกรมศุลกากร
สังกัดกองตรวจสอบอาคาร
2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเกษียณ
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
 - 2.3 กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง (Coaching) และ การสอนงานระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)
 - 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management (KM))
 - 2.5 ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber
 - 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับ แนวคิดระบบสืบทอดตำแหน่งงาน (Success Planning)
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 สพฐ.สพร. (2561) ได้ศึกษาผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด ประจำปี พ.ศ.2561-2570
 - 3.2 หนังสือราชการ เรื่อง แผนทดแทนอัตรากำลังเกษียณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2564 สำนักเลขานุการกรม สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร
 - 3.3 การวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร; กรณีศึกษากลุ่มภารกิจอำนวยการโรงพยาบาลขอนแก่น โดย ธนยพันธ์ พลทองสถิตย์ และ ศิวัช ศรีโศคนางกุล
 - 3.4 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สายสนับสนุนวิชาการ จัดทำโดยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กองทรัพยากรมนุษย์ มธ. เมื่อวันที่ 7-8, 16 ตุลาคม 2563 นำเสนอในการสัมมนาประจำปีของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการคณะเศรษฐศาสตร์ มธ.

1. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกองตรวจสอบอากร

1.1 ข้อมูลเบื้องต้นของกรมศุลกากร

กรมศุลกากร (The Customs Department) เป็นส่วนราชการระดับกรม สังกัดกระทรวงการคลัง มีหน้าที่เก็บภาษีอากรขาเข้าและขาออกเป็นรายได้ของรัฐ รวมทั้งยังมีพันธกิจที่ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นที่จะพัฒนาส่งเสริมด้านการค้าระหว่างประเทศและการส่งออกของไทยที่มีศักยภาพ ในการแข่งขันกับตลาดการค้าของโลกได้

กรมศุลกากรมีพันธกิจดังต่อไปนี้

- อำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
- ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ
- เพิ่มขีดความสามารถในการปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร
- จัดเก็บภาษีอากรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

กรมศุลกากรมีหน่วยงานในสังกัดทั้งหมด 23 หน่วยงาน และด้านศุลกากรทั้งหมด 47 ด้าน โดยกองตรวจสอบอากรเป็น 1 ใน 23 หน่วยงานที่ดำเนินการกิจภายใต้สังกัดกรมศุลกากร

ประวัติกองตรวจสอบอากร

ในอดีตงานตรวจสอบหลังการตรวจปล่อยอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักสืบสวนและปราบปราม โดยมีหน่วยงานย่อยที่เรียกว่า "ส่วนตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย" ทำหน้าที่ในการทบทวนข้อมูลการผ่านพิธีการศุลกากรและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าและการส่งออก เพื่อที่จะเรียกให้ผู้นำเข้า/ผู้ส่งออกมาให้ถ้อยคำหรือชี้แจงเป็นหนังสือ หรือส่งบัญชี เอกสาร หลักฐาน หรือข้อมูลที่เป็นอื่น เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย

อย่างไรก็ตาม จากสภาวะเศรษฐกิจโลกในปัจจุบัน กรมศุลกากรไทยต้องเผชิญกับปริมาณการค้าระหว่างประเทศที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ทรัพยากรของกรมฯ ในการดำเนินงานกลับมีอย่างจำกัด นอกจากนี้ยังมีความคาดหวังมากขึ้นจากผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินพิธีการศุลกากรที่รวดเร็วขึ้น ในทำนองเดียวกันกรมศุลกากรไทยก็ถูกคาดหวังทั้งจากรัฐบาลและภาคเอกชนในการอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมทางการค้า ในขณะที่มีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัยในสินค้าที่มีการนำเข้า ส่งออก และผ่านแดน

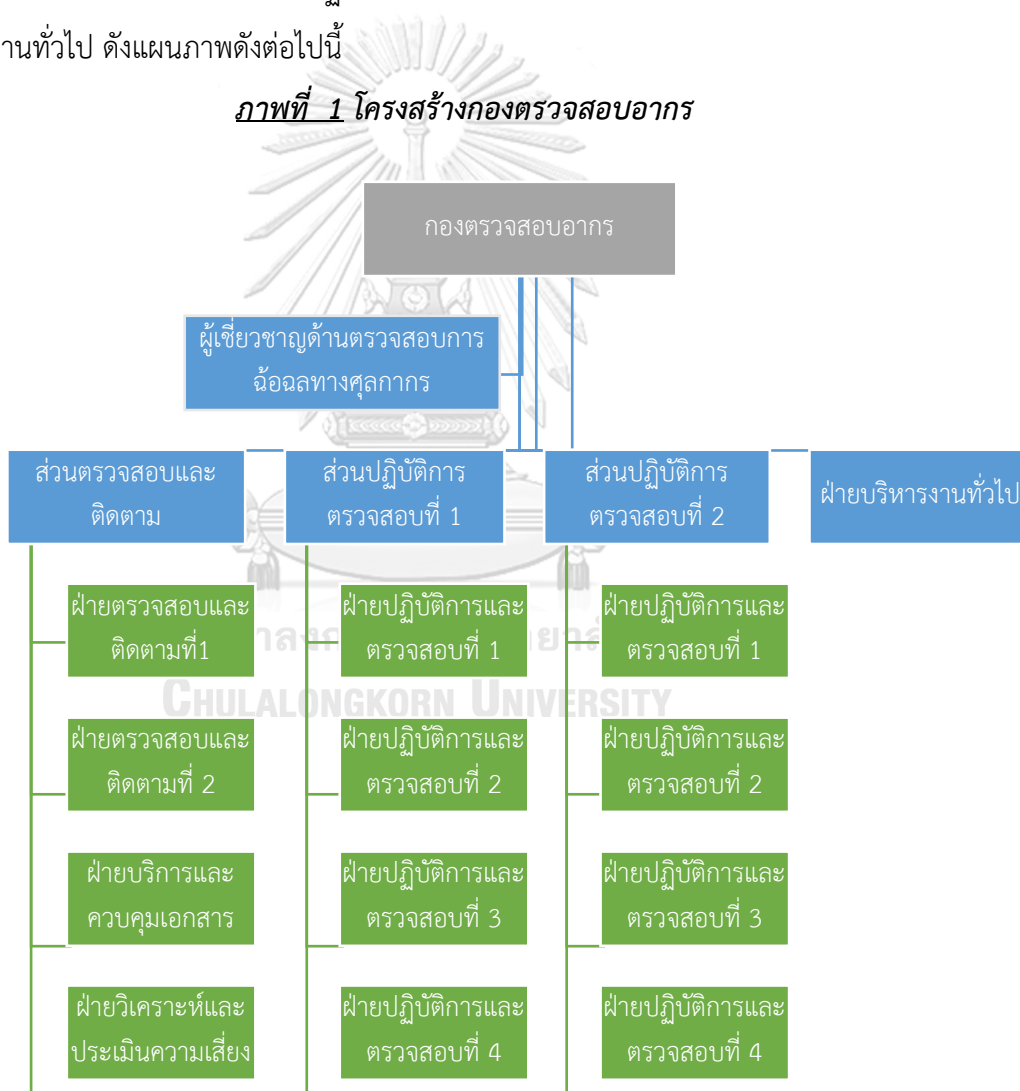
ดังนั้น เพื่อให้มีระบบการจัดการที่ีระหว่างการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการควบคุมทางศุลกากรและเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้เสียเกิดความมั่นใจ ในปี พ.ศ. 2545 กระทรวงการคลังได้ออกกฎกระทรวงการคลังจัดตั้ง "สำนักตรวจสอบอากร" ขึ้นในกรมศุลกากร โดยมีอำนาจหน้าที่แยกออกจากงานทบทวนหลังการตรวจปล่อย สำนักตรวจสอบอากร

มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย ณ สถานประกอบการ ในกรณีที่มีเหตุอันควรสงสัยสงสัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายศุลกากรและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ในปี พ.ศ. 2562 กระทรวงการคลังได้มีการออกกฎกระทรวงการคลังแบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 เพื่อกำหนดโครงสร้างจัดแบ่งงานภายในกรมศุลกากรใหม่ โดย"สำนักตรวจสอบอากร" ได้มีการเปลี่ยนชื่อหน่วยงานเป็น "กองตรวจสอบอากร" ดังเช่นในปัจจุบัน

โครงสร้างหน่วยงานของกองตรวจสอบอากร

กองตรวจสอบอากร มีโครงสร้างหน่วยงาน ทั้งหมด 4 ส่วนคือ ส่วนตรวจสอบและติดตาม ส่วนปฏิบัติการตรวจสอบที่ 1 ส่วนปฏิบัติการตรวจสอบที่ 2 และฝ่ายบริหารงานทั่วไป รวมถึงฝ่ายบริหารงานทั่วไป ดังแผนภาพดังต่อไปนี้

ภาพที่ 1 โครงสร้างกองตรวจสอบอากร



ที่มา : เว็บไซต์กองตรวจสอบอากร <https://postaudit.customs.go>

อำนาจหน้าที่กองตรวจสอบอาคาร

ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง พ.ศ.2562 กำหนดให้กองตรวจสอบอาคาร มีหน้าที่และอำนาจดังต่อไปนี้

- (1) กำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการจัดเก็บอากรและสิทธิประโยชน์ทางอากร
- (2) จัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร การจัดเก็บอากร การยกเว้นอากร การคืนหรือลดหย่อนค่าอากร ค่าธรรมเนียม และเงินอื่น ๆ
- (3) ตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วน ถูกต้อง ตามกฎหมายและระเบียบพิธีการนำเข้าและส่งออก
- (4) ตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าหรือส่งออก ณ ที่ทำการของผู้นำเข้า ผู้ส่งออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปราบปรามการฉ้อฉลทางการค้า
- (5) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านศุลกากรของกรม เกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางอากร
- (6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อมูลด้านบุคลากร

กองตรวจสอบอาคารมีบุคลากรภายในหน่วยงานจำนวน 143 คน แบ่งเป็นข้าราชการ จำนวน 100 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 2 คน พนักงานราชการ จำนวน 33 คน และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 8 คน และจากข้อมูลการเกษียณของหน่วยงานตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา มีข้าราชการที่เกษียณอายุราชการทั้งหมด 41 คน เฉลี่ยมีบุคลากรภายในหน่วยงานเกษียณอายุราชการทุกๆ ปี ละ 8.2 คน โดยมีรายละเอียดในแต่ละตำแหน่งดังต่อไปนี้

ปี พ.ศ. 2561 เกษียณอายุราชการจำนวน 9 คน แบ่งเป็นระดับนักวิชาการชำนาญการ จำนวน 7 คน และเจ้าพนักงานชำนาญงาน จำนวน 2 คน

ปี พ.ศ. 2562 เกษียณอายุราชการจำนวน 4 คน แบ่งเป็นระดับนักวิชาการชำนาญการ จำนวน 3 คน และเจ้าพนักงานชำนาญงาน จำนวน 1 คน

ปี พ.ศ. 2563 เกษียณอายุราชการจำนวน 9 คน แบ่งเป็นระดับนักวิชาการชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน ระดับนักวิชาการชำนาญการ จำนวน 4 คน เจ้าพนักงานชำนาญงาน จำนวน 2 คน เจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 1 คน และเจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา จำนวน 1 คน

ปี พ.ศ. 2564 เกษียณอายุราชการจำนวน 10 คน แบ่งเป็นระดับนักวิชาการชำนาญการ จำนวน 4 คน และเจ้าพนักงานชำนาญงาน จำนวน 6 คน

ตารางที่ 1 อัตราบุคลากรกองตรวจสอบอาคารที่เกษียณอายุราชการ ปี 2561-2565

ลำดับที่	ปี พ.ศ.	ตำแหน่งของข้าราชการกรมศุลกากร สังกัดกอง ตรวจสอบอาคาร								อัตราบุคลากรเกษียณ (คน)	
		ผู้อำนวยการกอง	นวก.ระดับเชี่ยวชาญ	นวก.ชำนาญการพิเศษ	ระดับหัวหน้าฝ่าย	นวก.ปฏิบัติการและชำนาญการ	นวก.ปฏิบัติการหรือชำนาญการ	จพง.ปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	จพง. จุรกิจการ		จพง. โสภิตทัศนศึกษา
1	2561				1	6		2			9
2	2562					3		1			4
3	2563			1		4	2		1	1	9
4	2564				1	3	6				10
5	2565				1	2	6				9
รวม				1	3	18	14	3	1	1	41

ที่มา : ฝ่ายบริหารงานทั่วไปกองตรวจสอบอาคาร

สรุปรายละเอียดอัตราบุคลากรเกษียณอายุตามตำแหน่งตั้งแต่ปี พ.ศ.2561-พ.ศ.2565

สายงานบริหารและสายอำนวยการ

พบว่า มีข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร คือ ผู้อำนวยการส่วน จำนวน 1 คน ซึ่งเกษียณอายุราชการในปี พ.ศ.2563

สายงานหลัก

พบว่า มีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสายงานหลัก ตามภารกิจของกองตรวจสอบอาคาร และกรมศุลกากร จำนวนมากที่สุด 21 คน โดยแบ่งเป็น ระดับนักวิชาการชำนาญการ ระดับหัวหน้าฝ่าย 3 คน และระดับนักวิชาการชำนาญการที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในหน่วยงาน 18 คน

สายงานสนับสนุน

พบว่า มีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสายงานสนับสนุนตามภารกิจของกองตรวจสอบอาคาร กรมศุลกากร คือ เจ้าพนักงานชำนาญงาน จำนวน 17 คน (เกษียณอายุมากที่สุดเป็นอันดับที่ 2) เจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 1 คน และ เจ้าพนักงานโสภิตทัศนศึกษา จำนวน 1 คน

1.2 พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ.2560

พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ.2560 มาตรา 157 หมวด 7

มาตรา 157 ในกรณีที่มีเหตุอันควรสงสัยว่า มีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัตินี้ หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศุลกากร ให้พนักงานศุลกากรซึ่งอธิบดีมอบหมายมีอำนาจดังต่อไปนี้

(1) ได้มอบอำนาจให้พนักงานศุลกากรเข้าไปในสถานประกอบการหรือสถานที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการของผู้นำเข้า ผู้ส่งของออก ผู้ขนส่ง หรือตัวแทนบุคคลดังกล่าว หรือบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องตามที่อธิบดีกำหนด ในระหว่างเวลาพระอาทิตย์ขึ้นถึงพระอาทิตย์ตกหรือในระหว่างเวลาทำการของสถานที่นั้น ในการนี้มีอำนาจสั่งให้บุคคลดังกล่าวหรือบุคคลที่อยู่ในสถานที่นั้นปฏิบัติเท่าที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบเอกสาร เช่น ใบขนสินค้าขาเข้า ใบขนสินค้าขาออก ใบอนุญาตการนำเข้าและส่งออกสินค้า

(2) จับกุมผู้กระทำความผิดตามพระราชบัญญัตินี้ โดยไม่ต้องมีหมายจับ เมื่อปรากฏว่ามี การกระทำความผิดซึ่งหน้าหรือมีเหตุอื่นตามที่ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาบัญญัติไว้เพื่อส่งพนักงานสอบสวนดำเนินการต่อไป

(3) ยึดหรืออายัดบัญชี เอกสาร หลักฐาน ข้อมูล หรือสิ่งของอื่นใดที่อาจใช้พิสูจน์ความผิดตามพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศุลกากร

(4) มีหนังสือเรียกผู้นำของเข้า ผู้ส่งของออก ผู้ขนส่ง หรือตัวแทนของบุคคลดังกล่าว หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าหรือการส่งออก มาให้ถ้อยคำหรือแจ้งข้อเท็จจริงหรือทำคำชี้แจงเป็นหนังสือ หรือให้ส่งบัญชี เอกสาร หลักฐาน หรือสิ่งอื่นที่จำเป็นมาประกอบการพิจารณาได้ ทั้งนี้ต้องให้เวลาแก่บุคคลดังกล่าวไม่น้อยกว่าเจ็ดวันนับตั้งแต่วันที่รับคำสั่งนั้น

1.3 หน้าที่และความรับผิดชอบรายตำแหน่งของข้าราชการกรมศิลปากรสังกัดกองตรวจสอบอาคาร
ตารางที่ 2 หน้าที่และความรับผิดชอบรายตำแหน่งของข้าราชการกรมศิลปากร
สังกัดกองตรวจสอบอาคาร

สังกัด	หน่วยงาน/ตำแหน่งและระดับ/หน้าที่และความรับผิดชอบ
กองตรวจสอบอาคาร	<p>ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง (ผู้อำนวยการกอง)</p> <p>ปฏิบัติงานในฐานะผู้อำนวยการกอง โดยกำกับดูแลและบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ และมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของ “กองตรวจสอบอาคาร” ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) กำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการจดทะเบียน อาคารและสิทธิประโยชน์ทางอาคาร 2) จัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร การจดทะเบียนอาคาร การยกเว้นอาคาร การคืนหรือลดหย่อน ค่าอากร ค่าธรรมเนียม และเงินอื่น ๆ 3) ตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วนถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบพิธีการนำเข้าและส่งออก 4) ตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าหรือส่งออกนอกน ที่ทำการของผู้นำเข้า ผู้ส่งออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปราบปรามการฉ้อฉลทางการค้า 5) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านศุลกากรของกรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางอากร 6) กำหนดกลยุทธ์ ระบบงาน และวิธีการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ 7) รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนวยการสั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ 8) วางแผนงาน/โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารงานของกรมศุลกากร 9) กำกับ ติดตาม และเร่งรัดการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการ หรือแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ 10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย
กองตรวจสอบอาคาร	<p>ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ (ผู้เชี่ยวชาญด้านตรวจสอบการฉ้อฉลทางศุลกากร)</p>

สังกัด	หน่วยงาน/ตำแหน่งและระดับ/หน้าที่และความรับผิดชอบ
	<p>ปฏิบัติงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านตรวจสอบการฉ้อฉลทางศุลกากร โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา เสนอความเห็น ให้คำปรึกษา แนะนำ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านตรวจสอบการฉ้อฉลทางศุลกากร 2) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับโครงสร้างของการหลีกเลี่ยงอากร (Profile of Duty Evasion) เพื่อกำหนดแนวทางและมาตรการตรวจสอบการหลีกเลี่ยงอากร 3) ศึกษา วิเคราะห์ และติดตามความเคลื่อนไหววิธีปฏิบัติงานการตรวจสอบการหลีกเลี่ยงอากรของบรรดาประเทศสมาชิกองค์การศุลกากรโลก รวมถึงแนวทางปฏิบัติ (Guidelines, Recommendation) ระหว่างประเทศ อาทิ อนุสัญญาระหว่างประเทศว่าด้วยการร่วมมือช่วยเหลือเพื่อป้องกัน สืบสวนและป้องปรามการกระทำผิดต่อศุลกากร (International Convention on Mutual Administrative Assistance for the Prevention, Investigation and Repression of Customs Offences) ข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งระดับทวิภาคีและพหุภาคี 4) ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะการตรวจสอบการหลีกเลี่ยงภาษีอากรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ อากรศุลกากร ภาษีเงินได้นิติบุคคล ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีสรรพสามิต เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมของการเสียภาษีอากรอย่างถูกต้อง และอยู่บนพื้นฐานของการแข่งขันที่เท่าเทียมกัน 5) ให้คำแนะนำและวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตรวจสอบการหลีกเลี่ยงอากร รวมทั้งเผยแพร่ความรู้ว่าด้วยการตรวจสอบการหลีกเลี่ยงอากร เพื่อประโยชน์ต่อการตรวจสอบการหลีกเลี่ยงอากรแก่ส่วนราชการในสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 6) ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก อาทิ กรมสรรพากร กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และกรมการค้าต่างประเทศ เพื่อประสานการตรวจสอบการหลีกเลี่ยงอากร 7) เป็นผู้แทนกรมศุลกากรในการเข้าร่วมประชุมพิจารณา ชี้แจงหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านการตรวจสอบการฉ้อฉลทางศุลกากร และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	<p>ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไประดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ</p> <p>ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่าย ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความชำนาญในงานสูง โดยกำกับดูแลและบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ และมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของ “ฝ่ายบริหารงานทั่วไป” ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) กำกับดูแลและควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานสารบรรณ งานธุรการงานบุคคล งานงบประมาณ งานพัสดุครุภัณฑ์ และงานยานพาหนะ 2) ดำเนินการเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์เผยแพร่การปฏิบัติงาน การจัดประชุม สัมมนา รวมถึงประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก

สังกัด	หน่วยงาน/ตำแหน่งและระดับ/หน้าที่และความรับผิดชอบ
	<p>3) จัดทำแผนงาน/โครงการ และแผนปฏิบัติงานของกองให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารของกรมศุลกากร รวมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน</p> <p>4) ให้คำปรึกษา แนะนำ และตอบปัญหาหรือชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ</p> <p>5) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย</p>
	<p>ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน</p> <p>ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญในงาน โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานบุคคล งานงบประมาณงานพัสดุ ครุภัณฑ์ และงานยานพาหนะ 2) ติดต่อประสานงานและให้บริการทั่วไป 3) ดำเนินการเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ การปฏิบัติงาน และการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ 4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย
<p>ส่วนตรวจสอบและติดตาม</p>	<p>ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการพิเศษ</p> <p>ปฏิบัติงานในฐานะผู้อำนวยการส่วน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความชำนาญในงานสูงมาก โดยกำกับดูแลและบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ และมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของ “ส่วนตรวจสอบและติดตาม” ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผน และกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการจัดเก็บอากร และสิทธิประโยชน์ทางอากร 2) สืบค้น และจัดทำฐานข้อมูลผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้า และส่งออก 3) วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความน่าเชื่อถือของผู้ประกอบการและแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบปล่อยสินค้า การตรวจสอบเอกสารหลังการตรวจปล่อย และหน่วยงานด้านปราบปราม 4) วางแผน จัดทำ ประเมินผล พัฒนา และปรับปรุงฐานข้อมูลด้านศุลกากรเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และจัดทำ Central Profile 5) ตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการดำเนินการตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับการกำหนดราคาศุลกากรพิกัดอัตราศุลกากร การจัดเก็บอากร การยกเว้นอากร การคืนหรือลดหย่อนอากรค่าธรรมเนียมและเงินอื่น ๆ 6) ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดราคาศุลกากร การคำนวณอากรกรณีตรวจพบความผิดจากใบขนสินค้าหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดทางศุลกากร

สังกัด	หน่วยงาน/ตำแหน่งและระดับ/หน้าที่และความรับผิดชอบ
	<p>7) วางแผนและดำเนินการตรวจสอบข้อมูลการนำเข้า การส่งออก การปฏิบัติ ตามกฎหมายและระเบียบพิธีการ ณ ที่ทำการของผู้นำเข้า ผู้ส่งออก หรือผู้ที่ เกี่ยวข้อง</p> <p>8) จัดเก็บใบขนสินค้าขาเข้า ใบขนสินค้าขาออก พร้อมเอกสารประกอบ ซึ่งส่งมาจาก หน่วยงานต่าง ๆ และดำเนินการเกี่ยวกับการให้ยืมหรือให้บริการจัดทำสำเนาภาพถ่าย ใบขนสินค้าและเอกสารประกอบ</p> <p>9) ถ่ายภาพใบขนสินค้า และจัดทำดัชนีข้อมูลการจัดเก็บ ค้นหา ให้ยืมใบขนสินค้า</p> <p>10) สำรองใบขนสินค้าและเอกสารที่ครบอายุการจัดเก็บเพื่อขออนุมัติทำลาย</p> <p>11) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย</p>
	<p>ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่าย ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความชำนาญในงานสูง โดยกำกับดูแลและบังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ และมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของ “ฝ่ายวิเคราะห์และ ประเมินความเสี่ยงที่ ” ดังนี้</p> <p>1) ควบคุมและตรวจสอบการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของใบขนสินค้าขาเข้าใน มิติต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ การให้บริการทาง ศุลกากร การควบคุมทางศุลกากร ตลอดจนคาดการณ์แนวโน้มความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในอนาคต และแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจปล่อยสินค้า การตรวจสอบ เอกสารหลังการตรวจปล่อยและหน่วยงานด้านปราบปราม</p> <p>2) จัดทำฐานข้อมูลและจำแนกความเสี่ยงของผู้ประกอบการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <p>3) กำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) ที่มีความเสี่ยงต่อการกระทำผิดตามกฎหมาย ศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง</p> <p>4) ติดตามผลการดำเนินการจากมาตรการต่าง ๆ ทั้งในระดับกระบวนการหน่วยงาน และบุคลากร</p> <p>5) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย</p>
	<p>ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงานปฏิบัติงาน ในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์และ ความชำนาญในงาน โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้</p> <p>1) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเก็บใบขนสินค้าขาเข้า ใบขนสินค้าขาออกพร้อมเอกสาร ประกอบซึ่งส่งมาจากหน่วยงานต่าง ๆ</p> <p>2) ให้บริการค้นหา ยืมใบขนสินค้าและเอกสารประกอบ ถ่ายภาพใบขนสินค้าและจัดทำ ดัชนีข้อมูลการจัดเก็บ</p> <p>3) สำรองใบขนสินค้าและเอกสารที่ครบอายุการจัดเก็บ เพื่อขออนุมัติทำลาย</p> <p>4) ปฏิบัติงานพิมพ์ ร่างโต้ตอบหนังสือ และบันทึกข้อมูล</p> <p>5) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย</p>

สังกัด	หน่วยงาน/ตำแหน่งและระดับ/หน้าที่และความรับผิดชอบ
	<p>ตำแหน่งเจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา ระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน</p> <p>ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญในงาน โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการบันทึกภาพโชนสินค้า ที่ผ่านพิธีการศุลกากรครบถ้วนแล้วไว้ในระบบจัดเก็บภาพ 2) จัดทำดัชนีข้อมูลเพื่อการจัดเก็บ 3) ให้บริการค้นหาโชนสินค้า และบริการสำเนาภาพถ่ายที่หน่วยงานต่าง ๆ ขอยืมมา 4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย
	<p>ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ</p> <p>ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญในงานสูง โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ตรวจสอบและติดตามข้อมูลการกระทำผิดคิด เพื่อกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการเก็บอากร และสิทธิประโยชน์ทางอากร 2) ตรวจสอบข้อมูลการนำเข้า ส่งออก การเก็บอากร การยกเว้นการคืนหรือลดหย่อนอากร ค่าธรรมเนียม และเงินอื่น ๆ รวมทั้งการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรและสิทธิประโยชน์อย่างอื่นจากกรมศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ 3) วางแผนและดำเนินการตรวจสอบข้อมูลการนำเข้า การส่งของออก การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบพิธีการนำเข้าและส่งออก ณ ที่ทำการของผู้นำเข้า ผู้ส่งออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง 4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย
	<p>ตำแหน่งเจ้าพนักงานศุลกากร ระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน</p> <p>ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญในงาน โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ช่วยปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสำรวจเบื้องต้น (Pre-audit survey) และ/หรือเรียกเอกสารเพิ่มเติมจากผู้ประกอบการ 2) ดำเนินการตรวจสอบบันทึกบัญชีเอกสาร และข้อมูลในรูปแบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การนำเข้าหรือส่งออก ณ ที่ทำการของผู้นำเข้า ผู้ส่งออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง 3) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย
<p>ส่วนปฏิบัติการ ตรวจสอบ 1 และ 2</p>	<p>ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการพิเศษ</p> <p>ปฏิบัติงานในฐานะผู้อำนวยการส่วน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความชำนาญในงานสูงมาก โดยกำกับดูแลและบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ และมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของ “ส่วนปฏิบัติการตรวจสอบ 1” ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผน และกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการเก็บอากร และสิทธิประโยชน์ทางอากร

สังกัด	หน่วยงาน/ตำแหน่งและระดับ/หน้าที่และความรับผิดชอบ
	<p>2) ดำเนินการสำรวจเบื้องต้นและ/หรือเรียกเอกสารเพิ่มเติมจากผู้ประกอบการเพื่อตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร</p> <p>3) วางแผนและดำเนินการตรวจสอบบันทึกบัญชีเอกสาร และข้อมูลในรูปแบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าหรือส่งออก ณ ที่ทำการของผู้นำเข้าผู้ส่งออก หรือผู้เกี่ยวข้องเพื่อปราบปรามการฉ้อฉลทางการค้า</p> <p>4) ตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วนถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบพิธีการนำเข้าและส่งออก</p> <p>5) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย</p>
	<p>ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่าย ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความชำนาญในงานสูง โดยกำกับดูแลและบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ และมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของ “ฝ่ายปฏิบัติการตรวจสอบที่ 1” ดังนี้</p> <p>1) ดำเนินการสำรวจเบื้องต้น และ/หรือเรียกเอกสารเพิ่มเติมจากผู้ประกอบการเพื่อตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร</p> <p>2) วางแผนและดำเนินการตรวจสอบบันทึกบัญชีเอกสาร และข้อมูลในรูปแบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าหรือส่งออก ณ ที่ทำการของผู้นำเข้าผู้ส่งออก หรือผู้เกี่ยวข้องเพื่อปราบปรามการฉ้อฉลทางการค้า</p> <p>3) ตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากรและการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วนถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบพิธีการนำเข้าและส่งออก</p> <p>4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย</p>
	<p>ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญในงานสูง โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้</p> <p>1) ดำเนินการสำรวจเบื้องต้น และ/หรือเรียกเอกสารเพิ่มเติมจากผู้ประกอบการเพื่อตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร</p> <p>2) วางแผนและดำเนินการตรวจสอบบันทึกบัญชีเอกสาร และข้อมูลในรูปแบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าหรือส่งออก ณ ที่ทำการของผู้นำเข้าผู้ส่งออก หรือผู้เกี่ยวข้องเพื่อปราบปรามการฉ้อฉลทางการค้า</p> <p>3) ตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากรและการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วนถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบพิธีการนำเข้าและส่งออก</p> <p>4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย</p>
	<p>ตำแหน่งเจ้าพนักงานศุลกากรระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญในงาน โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้</p>

สังกัด	หน่วยงาน/ตำแหน่งและระดับ/หน้าที่และความรับผิดชอบ
	1) ช่วยปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสำรวจเบื้องต้น (Pre-audit survey) และ/หรือเรียกเอกสารเพิ่มเติมจากผู้ประกอบการ 2) ดำเนินการตรวจสอบบันทึกบัญชีเอกสาร และข้อมูลในรูปแบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การนำเข้าหรือส่งออก ณ ที่ทำการของผู้นำเข้า ผู้ส่งออก หรือผู้เกี่ยวข้อง 3) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย
	ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มี ประสบการณ์และความชำนาญในงานสูง โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ 1) ดำเนินการสำรวจเบื้องต้น และ/หรือเรียกเอกสารเพิ่มเติมจากผู้ประกอบการเพื่อ ตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร 2) วางแผนและดำเนินการตรวจสอบบันทึกบัญชีเอกสาร และข้อมูลในรูปแบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การนำเข้าหรือส่งออก ณ ที่ทำการของผู้นำเข้าผู้ส่งออก หรือ ผู้เกี่ยวข้องเพื่อปราบปรามการฉ้อฉลทางการค้า 3) ตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากรและการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วน ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบพิธีการนำเข้าและส่งออก 4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ที่มา : อินทราเน็ตรกรมศุลกากร

สรุปจากตารางข้างต้น กองตรวจสอบมีการจัดสรรหน้าที่และความรับผิดชอบ (JD) รายตำแหน่งของบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งแต่ละตำแหน่งก็มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงเรื่องงานที่มีความสำคัญต่อองค์กรแตกต่างกันออกไป โดยกองตรวจสอบอากรมีบุคลากรที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 10 ตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง (ผู้อำนวยการกอง)
2. ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ
3. ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการพิเศษ
4. ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่าย
5. ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ
6. ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ
7. ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไประดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ
8. ตำแหน่งเจ้าพนักงานศุลกากรระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน
9. ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน
10. ตำแหน่งเจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษาระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน

2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเกษียณ

ความหมายของการเกษียณ

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมายของการเกษียณอายุไว้ว่า การสิ้นกำหนดเวลา รับราชการ การสิ้นกำหนดเวลาทำงานหรือการครบกำหนดอายุงาน

Atchley (1994) ได้ให้ความหมายของการเกษียณอายุไว้ว่า เป็นวงจรชีวิตในการทำงานที่อยู่ในช่วงที่ต่ำที่สุดของการจ้างงาน ความรับผิดชอบต่องานและโอกาสในการทำงานต่างๆ จะลดต่ำลงที่สุด การเกษียณอายุเป็นกระบวนการที่ให้แต่ละบุคคลจัดเตรียมชีวิตเพื่อการเริ่มแสวงหา เพื่อการปรับตัวหรือแม้แต่การปลีกตัวออกจากสังคม

กุหลาบ ต้นติผลาชีวะ (2524:159) ได้ให้ความหมายของการเกษียณอายุว่า เกษียณ หมายถึง สิ้นไป กำหนดค่าของอายุ ชีวชั้นของอายุ โดยการออกจากตำแหน่งทางสังคมหรือหน้าที่การงานตามอายุโดยเกณฑ์การเกษียณอายุจะใช้แตกต่างกันตั้งแต่อายุ 60 – 65 ปี

บรรลุ ศิริพานิช (2537: 43) ได้ให้ความหมายของการเกษียณอายุไว้ คือการที่ต้องหยุดทำงานที่เคยทำอยู่ประจำ เพราะเหตุอายุครบกำหนดตามที่หน่วยงานนั้นๆ กำหนดไว้

วิจิตร บุญโยหิระ (2537: 1) ได้ระบุความหมายของการเกษียณอายุว่า หมายถึงการเดินถอยหลังออกจากสังคม การทำงานและวิถีชีวิตที่เดินตามเวลาการทำงานปกติ

สรุป การเกษียณอายุการทำงานหมายถึง การสิ้นกำหนดเวลาทำงานหรือการครบกำหนดอายุงาน เป็นวงจรชีวิตในการทำงานที่อยู่ในช่วงที่ต่ำที่สุดของการจ้างงาน ความรับผิดชอบต่องานและโอกาสในการทำงานต่างๆ จะลดต่ำลงที่สุด โดยเกณฑ์การเกษียณอายุจะใช้แตกต่างกันตั้งแต่อายุ 60 – 65 ปี การเกษียณอายุเป็นกระบวนการที่ให้แต่ละบุคคลจัดเตรียมชีวิตเพื่อการเริ่มแสวงหา เพื่อการปรับตัวหรือแม้แต่การปลีกตัวออกจากสังคม

ประเภทของการเกษียณอายุ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551) กล่าวถึง การเกษียณอายุว่าเป็นการยุติการปฏิบัติงานที่เคยทำอยู่ประจำเมื่อถึงกำหนดอายุตามที่หน่วยงานหรือองค์กรได้กำหนดกฎเกณฑ์ไว้ และได้แบ่งการเกษียณอายุออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. การเกษียณอายุแบบตายตัว หมายถึง การบังคับเกษียณ เช่น การกำหนดอายุเกษียณ 60 ปี และการกำหนดอายุเกษียณสำหรับผู้ปฏิบัติงานในสายงานพิเศษ 65 ปี และบุคคลผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานบริหารที่ 60 ปี เป็นต้น

2. การเกษียณอายุแบบยืดหยุ่น มี 2 ประการ คือ การไม่กำหนดอายุเกษียณไว้แน่นอน จะเลือกเกษียณอายุเมื่อใดก็ได้ ประการต่อมาเป็นการเปิดโอกาสให้เกษียณก่อนกำหนดอายุเกษียณที่เรียกว่า Early Retirement เช่น กำหนดอายุเกษียณไว้ 60 ปี แต่เปิดโอกาสให้เกษียณเมื่ออายุ 55 ปี ได้การเกษียณอายุของต่างประเทศใช้หลักการเกษียณอายุแบบบังคับ เป็นส่วนใหญ่สำหรับอายุเกษียณส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วง 60-65 ปี

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของผลปฏิบัติงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2528, หน้า 17) ผลการปฏิบัติงาน คือ คุณค่าของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ที่สื่อออกมาทั้งด้านผลงานและด้านคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของ ผลการปฏิบัติงาน ว่าคือผลงานที่บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในเชิงคุณภาพ เชิงปริมาณ และเชิงแบบอย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมาเป็นอย่างไร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 224) ให้ความหมายไว้ว่า กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านคุณภาพและงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิธ มัชฌุกร (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่าคือ ผลที่ได้จากการประเมินค่าของบุคลากรผู้รับผิดชอบงานในด้านต่างๆ ทั้งผลการทำงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาหนึ่งๆ

Yoder and Staudohar (1982; p.156) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงาน หมายถึงผลของพฤติกรรมหรือประเมินพฤติกรรม ผลที่ได้นี้จะอยู่ในรูปของเชิงปริมาณ

White (1991) กล่าวอ้างใน กลั่นยาณี, 2542, หน้า 34 ให้คำนิยามของผลการปฏิบัติงานคือ ระดับของผลการผลิตที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลของการประกอบการผลิต หรืออาจอยู่ในรูปของเชิงคุณภาพ เช่น ความถูกต้องเที่ยงตรงของรายงานผลทางหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

Beach (1970 ; p.247) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงานหมายถึง ผลการทำงานของบุคคลที่แสดงให้เห็นความมีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของเราจากการทำงาน

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลงานหรือผลผลิตที่บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถผลิตได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ และ

ด้านพฤติกรรม ซึ่งผลการทำงานของคุณแสดงให้เห็นความมีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของคุณบุคลากรในองค์กรนั้นๆ

ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ชาโรณี จันท์แสงศรี (2540, หน้า 12) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่า การที่ผลการปฏิบัติงานของคุณจะดีหรือไม่นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายในและความต้องการภายนอก โดยหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมส่งผลถึงผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ความต้องการภายนอกมีดังนี้

1. รายได้หรือค่าตอบแทน
2. ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
4. ตำแหน่งหน้าที่

ส่วนความต้องการภายใน ได้แก่

1. ความต้องการแสดงความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่
2. ความต้องการมีส่วนร่วมในหมู่คณะ
3. ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

Cumming และ Schwab (1973) เสนอว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของคุณในองค์กร เป็นผลมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ การออกแบบงานการบริหารงาน เพื่อนร่วมงาน การตอบแทน สภาพการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการประเมินผลงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารขององค์กรนั้นๆ ส่วนปัจจัยบุคคลได้แก่ ความสามารถของคุณนั้นและแรงจูงใจที่จะทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการทั้งสองปัจจัยจะช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

2.3 กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring)

การฝึกสอนงานภายในองค์กร หรือการสร้างระบบพี่เลี้ยงนั้น เป็นหลักการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานภาคเอกชน เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ส่งผลให้การดำเนินงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น และต่อเนื่อง การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยการดึงเอาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กรออกมาให้ได้มากที่สุดผ่านกระบวนการสอนงานที่เหมาะสม ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

การโค้ช Coaching เป็นการสอนงานลูกน้องในสังกัดของตนเอง หรือนอกสังกัด การสอนจะเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน พัฒนาศักยภาพการทำงานของคุณ บุคลากรที่อยู่ภายใน

หน่วยงานผ่านการสอนงาน อย่างไม่เป็นทางการ (Informal) ทำให้เกิดกระบวนการสื่อสารสองทางขึ้น ทำให้คนภายในหน่วยงานสามารถทำงานร่วมกันในการแก้ปัญหาต่างๆ อีกทั้งยังก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง อย่างไรก็ตาม การ (Coaching) จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทั้งสองฝ่าย คือ ผู้สอนและผู้ถูกสอนที่จะทำงานร่วมกัน

การสอนงานระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) หรือการเป็นพี่เลี้ยงเป็นการให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ แก่ บุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เพื่อผลประโยชน์ในด้านการเพิ่มศักยภาพของงานที่สูงขึ้น ผู้รับการสอนไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นบุคลากรใหม่เท่านั้น แต่อาจเป็นบุคลากรที่เคยปฏิบัติงานมาก่อนแล้ว ต้องการการสนับสนุน และความช่วยเหลือจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่า

สรุปคือ การโค้ช (Coaching) เป็นการสอนงานของผู้บังคับบัญชาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องต่างๆ ให้อยู่ในระดับมาตรฐานขององค์กร ส่วนการสอนงานระบบพี่เลี้ยง Mentoring เป็นการพัฒนามาตรฐานในการทำงานให้สูงขึ้นกว่าระดับมาตรฐานที่จะทำให้ศักยภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้น จากผู้ที่มีความรู้มีประสบการณ์ แก่ความรู้จากแก่บุคลากรทั้งเก่าและใหม่

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management (KM))

ความหมายของ KM

นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของ “การจัดการความรู้” ไว้ว่าสำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานประกอบไปด้วย เครื่องมือ 4 ประการ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ การบรรลุความเป็นชุมชน

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) หมายถึง กระบวนการบริหารองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงาน มาพัฒนาให้เป็นระบบ เข้าถึงได้ง่าย เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงาน สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองได้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทขององค์ความรู้

ความรู้ที่ติดตัวอยู่ในแต่ละคน เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย

ความรู้ที่ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ

กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ รูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวทางสำนักงาน ก.พ.ร. ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

การบ่งชี้ความรู้ เป็นการระบุเกี่ยวกับความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี ต้องใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เดิม

การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต

การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการกลั่นกรององค์ความรู้ที่รวบรวมได้จัดทำในรูปแบบไฟล์ข้อมูล ที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย ใช้งานได้ของความรู้

การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเคล็ดลับ เทคนิคการทำงาน เทคนิคการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน

การเรียนรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนหรือสืบค้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน

2.5 ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber

Max Weber นักวิชาการชาวเยอรมันได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการระบบการบริหารงานสำหรับหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ และเป็นสถาบันหลักที่มีมาอย่างยาวนานในสังคม กล่าวคือ Bureaucracy เป็นรูปแบบการจัดการองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ไม่ได้หมายความถึงสถาบันภาครัฐเท่านั้น ยังรวมถึงองค์กรเอกชนที่มีขนาดองค์กรใหญ่อีกด้วย กล่าวคือเป็นที่นิยมนำไปบริการกระบวนการทำงานให้แก่องค์กรที่มีขนาดใหญ่ เช่น กระทรวง ทบวง กรม หรือบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ทั้งไทยและต่างประเทศ เพื่อให้กระบวนการการบริหารงานมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และประหยัดทรัพยากรมากที่สุด ตามแนวคิดของ Max Weber องค์กรระบบราชการจะมีโครงสร้างพื้นฐาน 7 ประการ คือ

หลักลำดับชั้น (Hierarchy) การบริหารขึ้นอยู่กับลำดับชั้นบังคับบัญชา จากบนลงสู่ล่าง เหมาะสมในยุคสมัยแรก แต่ในปัจจุบันสร้างปัญหาให้การบริหารในองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาในการอนุมัติที่ค่อนข้างนาน ซึ่งการบริหารงานกระบวนการในปัจจุบันจำเป็นต้องพึ่งพาความเร็ว การลดกระบวนการทำงานให้น้อยลง เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาในปัจจุบัน

หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) เจ้าหน้าที่ทุกคนมีขอบข่ายความรับผิดชอบตามหน้าที่ ที่ตนเองได้รับมอบหมายตามที่กฎหมายได้ให้อำนาจไว้ ตามแนวคิดของ Max Weber อำนาจ (Authority) มาพร้อมกับหน้าที่ (Duty) ซึ่งเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องตระหนักรู้และรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง

หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality) ความเหมาะสมของแนวทางการปฏิบัติงานต้องยึดหลักการมีประสิทธิภาพ (Effective) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประหยัด (Economic) เพื่อให้กระบวนการทำงาน นำมาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

การมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation) เจ้าหน้าที่และกระบวนการทำงานภายในองค์กรทุกระดับต้องปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสำเร็จ และวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นที่ตั้งสำคัญ

หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) การแบ่งงานตามความถนัดของเจ้าหน้าที่ เพื่อความมีประสิทธิภาพ เนื่องจากองค์กรมีขนาดใหญ่ มีรูปแบบงานที่หลากหลายครอบคลุมในเนื้องานหลากหลายด้าน จึงเป็นเจ้าหน้าที่ต้อง ฝาย ส่วน หรือแผนก เป็นการจัดสรรหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามตำแหน่งหน้าที่และความถนัดเฉพาะด้าน

หลักระเบียบวินัย (Discipline) ผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานราชการ ต้องปฏิบัติงานภายใต้กฎ ระเบียบ คำสั่ง และบทลงโทษ อย่างเคร่งครัด เป็นกรอบในการควบคุมกระบวนการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร

ความเป็นวิชาชีพ (Professionalization) ข้าราชการผู้เป็นวิชาชีพหนึ่ง ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ตามอำนาจที่ได้รับมอบหมาย ผ่านการจัดการองค์กรที่เป็นระบบ สายบังคับบัญชา อีกทั้งความสามารถเฉพาะด้าน ซึ่งองค์กรขนาดใหญ่ยังมีรูปแบบกระบวนการทำงานเช่นนี้อยู่ในปัจจุบัน

สรุปทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber

ข้อดี มีการทำตามกฎระเบียบขั้นตอน อย่างเป็นระบบ มีการบริหารงานตามลำดับชั้นรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางหรือผู้บังคับบัญชา ผลสัมฤทธิ์ของงานจะออกมาตามความสามารถของผู้บังคับบัญชา มีการแบ่งงานจัดสรรงานตามตำแหน่งความถนัด

ข้อเสีย การทำงานตามระเบียบข้อบังคับ ทำให้งานล่าช้า ให้ความสำคัญกับรูปแบบตัวอักษรมากกว่า เนื้อหา ขาดประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรได้ไม่คุ้มค่า การบริหารงานตามลำดับชั้น ทำให้เกิด

การบริหารงานแบบรวบศูนย์ อาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมในด้านการบริหารงานได้ สุดท้ายกระบวนการทำงานและการบริหารงานขาดความยืดหยุ่น ยึดติดกับเอกสารลายลักษณ์อักษรมากเกินไป

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับ แนวคิดระบบสืบทอดตำแหน่งงาน (Success Planning)

ความหมายของแนวคิดระบบสืบทอดตำแหน่งงาน (Success Planning)

สำนักงาน ก.พ.ของประเทศไทย ได้ให้ความหมายของระบบสืบทอดตำแหน่งงานว่าเป็นกระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นที่จับต้องได้ด้วยผลงานการปฏิบัติงาน ให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูงต่อไปในอนาคต ทั้งนี้เพื่อทดแทนในตำแหน่งเดิมและรองรับตำแหน่งที่จะต้องกำหนดขึ้นใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต

Human Intellectual ได้ให้ความหมายของระบบสืบทอดตำแหน่งงาน คือ การกำหนดแผนพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมแก่ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors) เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กร

Business Dictionary (Online, 2017) ได้ให้ความหมายของระบบสืบทอดตำแหน่งงานว่าเป็นการระบุและพัฒนาศักยภาพของผู้ที่จะมาสืบทอดตำแหน่งสำคัญๆ หรือตำแหน่งหลัก (Key Positions) ที่มักมีความเสี่ยงต่อการสูญเสียบุคลากรให้กับองค์กรอื่น หรือมีอัตราเข้า-ออก (Turnover Rate) สูง เช่น ตำแหน่งที่เป็นผู้บริหาร ตำแหน่งที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นต้น โดยระบบสืบทอดตำแหน่งงาน จะมีการประเมิน และฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำและความพร้อมของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าวในอนาคต (Leadership Continuity)

อดีตนายกรัฐมนตรีโก๊ะจ๊กตงของประเทศสิงคโปร์ ได้ให้ความหมายของระบบสืบทอดตำแหน่งงานว่า การสร้างความต่อเนื่องของการบริหารราชการ (Management Succession Plan) ด้วยการเตรียมข้าราชการให้พร้อมกับการแต่งตั้งให้ตำแหน่งระดับสูง โดยเรียกข้าราชการกลุ่มนี้ว่า “Administrative Service” ซึ่งถือเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญสูงสุดของระบบราชการของสิงคโปร์ ซึ่งข้าราชการกลุ่ม Administrative Service มีความสำคัญสูงสุดตามโครงสร้างการบริหารราชการของสิงคโปร์ เพราะมีหน้าที่สำคัญในการช่วยให้ผู้บริหารซึ่งดำรงตำแหน่งทางการเมืองได้ทราบแนวโน้มสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน

สรุปแนวคิดระบบการสืบทอดตำแหน่งงานคือ การเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่มีคุณสมบัติโดดเด่นภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทดแทนการขาดหายไปของบุคลากรที่เกษียณอายุราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความต่อเนื่องของ

กระบวนการทำงาน รวมถึงนโยบายการดำเนินงานภายในองค์กร ผ่านการวางแผนทรัพยากรบุคคล
อย่างเป็นระบบ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 สพฐ.สพร. (2561) ได้ศึกษาผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการของข้าราชการพลเรือน สามัญในสังกัด ประจำปี พ.ศ.2561-2570 ได้สรุปผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการไว้ดังนี้

ผลกระทบต่อการบรรลุภารกิจหลัก การสูญเสียความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ ในการ
ขับเคลื่อนภารกิจหลักขององค์กร อันเนื่องมาจากการเกษียณอายุราชการของข้าราชการในสังกัดทั้ง
ประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป ส่งผลต่อความต่อเนื่องใน
การนำนโยบายสู่การปฏิบัติซึ่งต้องอาศัยบุคลากรของหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะ
ประสบการณ์ที่เหมาะสมกับภารกิจดังกล่าว

ผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากร ผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากร
เนื่องจากจำนวนข้าราชการที่จะเกษียณอายุราชการในแต่ละปีงบประมาณมีจำนวนมาก และเป็น
ตำแหน่งที่อยู่ในสายงานสำคัญ อาจมีข้อจำกัดในกระบวนการสรรหา อาทิตำแหน่งประเภท
อำนวยการ ประเภทวิชาการระดับทรงคุณวุฒิและระดับเชี่ยวชาญ ที่ส่วนราชการต้องเตรียมบุคลากร
ให้มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งไว้

นอกจากการเกษียณอายุราชการจะส่งผลกระทบต่อภารกิจหลัก และผลกระทบต่อ
การบริหารและพัฒนาบุคลากรแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ซึ่งต้อง
รับผิดชอบงานมากขึ้นกว่าเดิม ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ทำให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการ
ทำงานหากองค์กรไม่ได้จัดการวางแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อทดแทนอัตราเกษียณอย่าง
เป็นระบบ

ข้อเสนอและเชิงปฏิบัติ

1. การสรรหา การวางแผนบุคคลเข้ามาทดแทนกำลังคนที่จะเกษียณอายุราชการให้สอดคล้อง
กับช่วงเวลา และความต้องการทั้งคุณลักษณะ

2. การพัฒนา การถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่นโดยกำหนดให้ผู้เกษียณอายุราชการ หรือผู้
ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะ
on the job training การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการสอนงาน การทำงานในรูปแบบ Partner หรือ
Buddy สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ซึ่งนอกจากจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในกระบวนการทำงาน
ยังส่งผลการดำรงไว้ซึ่งบุคลากร ให้อยู่ในระดับและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การเตรียมกำลังคนให้มีความพร้อมเพื่อลดผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการ เพื่อรองรับภารกิจหลัก และภารกิจที่ได้รับมอบหมายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีระบบ ด้วยการนำกระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมกำลังคนที่มีคุณภาพ และสามารถส่งต่อสู่ตำแหน่งที่สำคัญต่างๆ

3.2 หนังสือราชการ เรื่อง แผนทดแทนอัตรากำลังเกษียณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2564 สำนักเลขาธิการกรม สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ได้ศึกษาโครงสร้างอายุของข้าราชการสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร จำนวน 599 คน และได้สรุปผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการของข้าราชการสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรในปีงบประมาณ พ.ศ.2560-2570 ดังนี้

ผลกระทบต่อการบรรลุภารกิจหลักของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

การสูญเสียความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในด้านเศรษฐกิจการเกษตรอันเนื่องมาจากการเกษียณอายุราชการทั้งประเภทวิชาการและประเภททั่วไป ส่งผลต่อความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานที่ต้องการความถูกต้อง รวดเร็ว อาจจะมีชะงักงัน ทั้งนี้ เนื่องจากงานด้านเศรษฐกิจการเกษตรจำเป็นต้องอาศัยทั้งความรู้ ความสามารถ และทักษะ ของบุคลากร ซึ่งนอกจากจะได้รับจากการศึกษา การเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ยังต้องอาศัยทักษะประสบการณ์ ที่ได้รับจากระยะเวลาในการทำงานและการเรียนรู้ในโครงสร้างของสินค้าเกษตรต่างๆด้วย

ผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากร

การเกษียณอายุราชการในแต่ละปีมีจำนวนมากและอยู่ในช่วงที่ใกล้เคียงกัน หน่วยงานอาจมีข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรเข้ามาทดแทน โดยเฉพาะตำแหน่งประเภทอำนวยการที่ส่วนราชการต้องเทียบบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ที่ต้องมีคุณสมบัติเฉพาะ และประสบการณ์ที่หลากหลายตามที่ ก.พ. กำหนด ตำแหน่งอำนวยการเป็นตำแหน่งสำคัญที่จะต้องถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งการเกษียณอายุราชการของตำแหน่งดังกล่าวนี้ ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในด้านการพัฒนา อาทิ การถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น โดยเฉพาะประสบการณ์จากผู้เกษียณอายุ ซึ่งจะทำให้บุคลากรที่จะมารับช่วงต่อของงานจากผู้เกษียณอายุไม่สามารถเรียนรู้งานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานได้แล้ว ยังส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานที่ยังอยู่ในระบบอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาโครงสร้างอายุราชการพบว่า ข้าราชการมีอายุระหว่าง 20 ปีขึ้นไป ถึง 60 ปี เพื่อให้การบริหารงานสอดคล้องและเหมาะสมกับช่วงอายุของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละสังกัด ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/ส่วน/ฝ่าย ทบพวน/ปรับปรุง กระบวนการทำงาน การมอบหมายงาน ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัด

3.3 การวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร : กรณีศึกษากลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น โดย รัชณันท์ พลทองสถิตย์ และศิวิชัย ศรีโกคางกุล ผู้จัดทำได้ ผลการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารดังต่อไปนี้

บุคลากรกลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น ส่วนใหญ่ มีศักยภาพและความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร ซึ่งเดิมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารจะคัดเลือกจากบุคลากรที่มีความอาวุโสในหน่วยงาน ขาดการกำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้ที่มาดำรงตำแหน่ง และจะดำเนินการคัดเลือกผู้มาสืบทอดตำแหน่งก็ต่อเมื่อตำแหน่งนั้นๆ วางลง ไม่ได้ทำการคัดเลือกล่วงหน้า จึงทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งไม่ได้รับการพัฒนาในทักษะทางการบริหารมาก่อนหน้าที่จะรับตำแหน่ง และขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานและการบริหารงาน จึงได้มีการเสนอแนะแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารเพื่อให้เป็นระบบที่ชัดเจน โดยดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดตำแหน่งเป้าหมายในการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร
2. การกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้มีความรู้ศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor)
3. การพิจารณาคัดเลือกผู้มีความรู้ศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) และ จัดทำบัญชีตามลำดับที่เหมาะสม
4. การจัดทำแผนพัฒนาผู้มีความรู้ศักยภาพตามคาดหวังขององค์กรที่อยากให้มีสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น
5. การติดตาม ประเมินผล

3.4 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สายสนับสนุนวิชาการ จัดทำโดยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กองทรัพยากรมนุษย์ มธ. เมื่อวันที่ 7-8, 16 ตุลาคม 2563 นำเสนอในการสัมมนาประจำปีของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะเศรษฐศาสตร์ มธ.

ได้สรุปแผนการสืบทอดอำนาจไว้ดังนี้

ขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

1. การกำหนดตำแหน่งงานหลัก
2. การกำหนดความสามารถ (Competency) ตำแหน่งงานหลัก
 - ความสามารถหลัก (Core Competency)
 - ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Functional Competency)
3. การวิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)
 - ระบุตำแหน่งงานที่สามารถแทนที่ตำแหน่งงานหลัก
 - พิจารณาเลือกบุคคลที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งงานต่างๆ ที่ระบุขึ้น
 - จัดทำตารางการประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งงาน
4. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

ประโยชน์ของแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

1. ทำให้การบริหารบุคลากรเป็นระบบที่มุ่งตอบสนองต่อแผนการดำเนินงานขององค์กร
2. ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องทั้งระยะสั้นและระยะยาว
3. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. ทำให้องค์กรได้บุคลากรที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งงาน

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย เรื่องผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอาคาร ประกอบด้วย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 รูปแบบการศึกษา

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5 วิธีการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรภายในกองตรวจสอบอาคาร จำนวนทั้งสิ้น 143 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565, ฝ่ายบริหารงานทั่วไป กองตรวจสอบอาคาร) แบ่งเป็นข้าราชการจำนวน 100 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 2 คน พนักงานราชการ จำนวน 33 คน และลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 8 คน ทำการเก็บข้อมูลจากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sample) จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการจะศึกษาดังต่อไปนี้ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 7 คน ตามตำแหน่งต่อไปนี้

นักวิชาการศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน

นักวิชาการศุลกากรชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน

นักวิชาการศุลกากรชำนาญการ จำนวน 3 คน

นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ จำนวน 2 คน

เหตุผลที่ผู้ทำวิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างทั้ง 7 คน จากตำแหน่งที่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 7 ครอบคลุมตำแหน่งสำคัญภายในกองตรวจสอบอาคารตั้งแต่ระดับผู้บริหารองค์กรจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่มีความหลากหลายและครบถ้วนตามตำแหน่งงาน

ส่วนการทำแบบสอบถาม (Survey) ประชากร คือ บุคลากรสังกัดกองตรวจสอบอาคารที่มีจำนวน 143 คน โดยจะทำการสุ่มแบบไม่เจาะจงจำนวน 50 คน การทำแบบสอบถามจากการวิจัยครั้งนี้ น่าจะแสดงแทนประชากรภายในกองตรวจสอบได้ เพราะคิดเป็นอัตราร้อยละ 35 ของประชากรทั้งหมด

3.2 รูปแบบการศึกษา

การศึกษาเชิงสำรวจ โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้

- การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

- การศึกษาภาคสนาม โดยใช้แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.3.1 แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด

การสัมภาษณ์ในงานศึกษานี้อยู่ในลักษณะของการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งมีการกำหนดประเด็นไว้ 4 ส่วนประกอบไปด้วย

- ข้อมูลส่วนตัวเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
- การเกษียณอายุราชการส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานหรือไม่ ถ้าส่งผลกระทบต่อผลด้านใดบ้าง
- ตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการมีผลต่อผลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด
- แนวทางการเตรียมความพร้อม หรือแผนการรองรับการเกษียณอายุราชการ
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (รูปแบบคำถามปลายเปิด ในลักษณะการพูดคุยเพื่อให้ได้รายละเอียดเชิงลึก)

3.3.2 เครื่องมือแบบสอบถาม (Survey)

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่ถูกสัมภาษณ์ในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ อายุราชการภายในหน่วยงาน และตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 คำถามปลายปิด ใช่ / ไม่ ทั้งหมด 5 ข้อ เกี่ยวกับผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากระสับการณจากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอาคาร

- การเกษียณอายุราชการของบุคลากรภายในกองตรวจสอบอาคาร ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานหรือไม่ (เป็นคำถามปลายปิดแบบใช่/ไม่ใช่)

- การเกษียณอายุราชการของบุคลากรภายในกองตรวจสอบอาคาร ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในด้านบ้าง มีหน้าที่ให้เลือกทั้งหมด 10 หน้าที่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ตำแหน่งที่แตกต่างกัน ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

(แบ่งเป็นระดับ 1 – 5 โดย 1 คือน้อยที่สุด 5 คือมากที่สุด)

- ตำแหน่งที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด เมื่อเกษียณอายุราชการ (มีทั้งหมด 10 ตำแหน่งภายในหน่วยงาน)
- ระดับของผลกระทบจากการเกษียณต่อผลการปฏิบัติงานรายตำแหน่ง (แบ่งเป็นระดับ 1 – 5 โดย 1 คือน้อยที่สุด 5 คือมากที่สุด)

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ แบบใส่ลำดับความสำคัญ ทั้งหมด 2 ข้อ

- ผลกระทบจากตำแหน่งของบุคลากรภายในหน่วยงานที่เกษียณอายุราชการเลือกตอบ 1-2 ตำแหน่ง และ การเลือกระดับผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน (แบ่งเป็นระดับ 1 – 5 โดย 1 คือน้อยที่สุด 5 คือมากที่สุด)

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ

- ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหา รวมถึงการวางแผนรับมือในปัจจุบัน

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.4.1 การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หนังสือราชการ และสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

3.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม (Survey)

3.4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview)

- ผู้วิจัยได้กำหนดวัน เวลา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการจัดบันทึกการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์ พร้อมจำแนกประเด็นที่สำคัญออกมา และตัดเนื้อหาที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป เพื่อให้ข้อมูลนั้นเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

3.5 วิธีการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

3.5.1 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาดำเนินการจัดกลุ่มและจัดเรียงลำดับข้อมูลให้เป็นระบบ ตามคำถามสำคัญแต่ละข้อ เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างและความคล้ายคลึงกันของคำตอบ

3.5.2 หากคำสำคัญที่คล้ายคลึงกันนำมาเชื่อมโยง จัดรวมหมวดหมู่ให้สอดคล้องกัน

3.5.3 วิเคราะห์ข้อมูลจากผลลัพธ์จากแบบสอบถาม โดยการให้ความสำคัญกับความถี่ในแต่ละประเด็น รวมทั้งวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาประมวลผลร่วมกับผลของการสัมภาษณ์

3.5.4 นำสิ่งที่ได้จากการสรุปจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมาตรวจสอบมาวิเคราะห์รวมกัน โดยให้ความสำคัญกับแบบสัมภาษณ์เชิงคุณภาพเป็นหลัก และนำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์แบบสอบถามมาผนวกรวมกันเพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ และมีความแม่นยำมากขึ้น อีกทั้งนำเนื้อหาที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาวิเคราะห์ร่วมด้วย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเสนอแนะและวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ



บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) คือการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ที่ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย (Survey Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการใช้แบบสอบถาม (Interview) โดยผู้ตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลคือ บุคลากรภายในกองตรวจสอบอาคาร ซึ่งสามารถแบ่งผลการวิจัยออกได้เป็น 2 ส่วนดังนี้

4.1 ผลลัพธ์ของการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลหัวข้อผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอาคาร ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 50 ชุด ให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยการเก็บแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอาคาร รวมทั้งเพื่อศึกษาเสนอแนะแนวทางในการวางแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลของกองตรวจสอบอาคาร เพื่อพัฒนาข้าราชการและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล โดยผู้ทำวิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณาค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบของการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอาคาร

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบรายตำแหน่ง

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะ

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงค่าความถี่ และหาค่าร้อยละ โดยสรุปจากตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	17	37.0
หญิง	33	66.0
รวม	50	100.0

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ภายในกองตรวจสอบอาคารเป็นผู้หญิง คิดเป็นอัตราร้อยละ 66.0 ส่วนผู้ชายคิดเป็นร้อยละ 37.0

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
21-25	-	-
26-30	4	8.0
31-35	5	10.0
36-40	11	22.0
41-45	9	18.0
46-50	5	10.0
51-55	9	18.0
56-60	7	14.0
รวม	50	100.0

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากคืออายุระหว่าง 36-40 ปี คิดเห็นร้อยละ 22.0 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41-45 และ 51-55 คิดเป็นร้อยละ 18.0 อายุระหว่าง 56-60 คิดเป็นร้อยละ 14.0 อายุระหว่าง 31-35 และ 46-50 คิดเป็นร้อยละ 10.0 อายุระหว่าง 26-30 คิดเป็นร้อยละ 8.0 และ อายุระหว่าง 21-25 ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถาม เรียงข้อมูลตามลำดับ

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ระดับมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า	-	-
ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	21	42.0
ระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า	29	58.0
ระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	-	-
รวม	50	100.0

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า จำนวน 29 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ 58.0 รองลงมา มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 21 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ 42.0 ส่วนระดับมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า และระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุราชการภายในหน่วยงาน

อายุราชการภายในหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	1	2.0
1 ปี	3	6.0
2 ปี	-	-
3 ปี	4	8.0
4 ปี	2	4.0
5 ปี	1	2.0
มากกว่า 5 ปี	39	78.0
รวม	50	100.0

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 6 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุราชการภายในหน่วยงาน มากกว่า 5 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ 78.0 รองลงมา มีอายุราชการภายในหน่วยงาน 3 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ 8.0 ส่วน ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุราชการภายในหน่วยงาน 1 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ 6.0 มีอายุราชการภายในหน่วยงาน 4 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ 4.0 อายุราชการภายในหน่วยงานน้อยกว่า 1 ปี และ 5 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ 2.0 ส่วน อายุราชการภายในหน่วยงาน 2 ปี ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง	-	-
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ	1	2.0
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการพิเศษ	3	6.0
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่าย	5	10.0
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	24	48.0
ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	5	10.0
ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไประดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	-	-
ตำแหน่งเจ้าพนักงานศุลกากรระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	7	14.0
ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	5	10.0
ตำแหน่งเจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา ระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	-	-
รวม	50	100.0

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 7 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ จำนวน 24 คน คิดเห็นร้อยละ 48.0 รองลงมาคือตำแหน่งเจ้าพนักงานศุลกากรระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่าย ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ และตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 ส่วนตำแหน่งผู้อำนวยการสูง ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไประดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ และตำแหน่งเจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา ระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงานไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามเรียงข้อมูลตามลำดับ

4.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบของการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกอง
ตรวจสอบอากร

**ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องผลกระทบของการเกษียณ
อายุราชการต่อผลการปฏิบัติงาน**

ผลกระทบต่อผลการ ปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	40	80.0
ไม่ใช่	10	20.0
รวม	50	100.0

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 8 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีความคิดเห็นว่าการเกษียณอายุราชการ
มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร ที่จำนวน 40 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ
80.0 ส่วนที่มองว่าไม่ส่งผลกระทบจำนวน 10 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ 10.0

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องผลกระทบด้านต่างๆ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ผลกระทบด้านต่างๆ	อันดับ	จำนวน	ร้อยละ
การตรวจสอบและติดตามข้อมูลการกระทำความผิด	1	25	14.2
การตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร	2	24	13.9
การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) ที่มีความเสี่ยงต่อการ กระทำความผิดตามกฎหมายศุลกากร	3	22	12.7
การตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสาร	4	21	12.2
การวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง	4	21	12.2
การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	6	19	10.9
การจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร	7	16	9.3
ผลกระทบด้านอื่นๆ	8	13	7.5
การสำรวจใบขนสินค้าและเอกสารที่ครบอายุการจัดเก็บ	9	11	6.3
รวม		172	100.0

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 9 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีความคิดเห็นว่าการเกษียณอายุ
ราชการต่อผลการปฏิบัติงานมีผลกระทบด้านการตรวจสอบและติดตามข้อมูลการกระทำความผิดมากที่สุด
จำนวน 25 คำตอบ คิดเป็นร้อยละ 14.2 รองลงมาเป็นผลกระทบด้านการตรวจสอบพิกัด

อัตราสุทธการ จำนวน 24 คำตอบ คิดเป็นร้อยละ 13.9 ผลกระทบด้านการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) ที่มีความเสี่ยงต่อการกระทำผิดตามกฎหมายสุทธการ จำนวน 22 คำตอบ คิดเป็นร้อยละ 12.7 ผลกระทบด้านการตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสาร และการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง จำนวน 21 คำตอบ คิดเป็นร้อยละ 12.2 ผลกระทบด้านการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก จำนวน 19 คำตอบ คิดเป็นร้อยละ 10.9 ผลกระทบด้านการจัดเก็บและตรวจสอบเอกสาร หลังผ่านพิธีการสุทธการ จำนวน 16 คำตอบ คิดเป็นร้อยละ 9.3 ผลกระทบด้านอื่นๆ จำนวน 13 คำตอบ คิดเป็นร้อยละ 7.5 และผลกระทบด้านการสำรวจใบขนสินค้าและเอกสารที่ครบอายุการจัดเก็บ จำนวน 11 คำตอบ คิดเป็นร้อยละ 6.3

สรุปผลของการตอบแบบสอบถาม การเกษียณส่งผลกระทบต่อผลกระทบด้านการตรวจสอบและติดตามข้อมูลการกระทำผิดมากที่สุด และส่งผลกระทบต่อผลกระทบด้านการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุด

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องตำแหน่งที่แตกต่างกัน ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลกระทบ	ระดับผลกระทบ					ค่าเฉลี่ย (5 คะแนน)
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
ตำแหน่งที่แตกต่างกัน ส่งผลกระทบต่อผลการ ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	0 (0.0)	1 (2.0)	12 (24.0)	27 (54.0)	10 (20.0)	3.92

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 10 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีความคิดเห็นว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในระดับมาก จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 54.0 รองลงมาส่งผลกระทบในระดับปานกลาง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 ส่งผลกระทบในระดับมากที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 และส่งผลกระทบในระดับน้อย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ส่วนระดับน้อยที่สุดไม่มีผู้ตอบ สรุปค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ที่ 3.92 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง ตำแหน่งที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด เมื่อเกษียณอายุราชการ

ตำแหน่ง	อันดับ	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	1	35	70.0
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการปฏิบัติงานใน ฐานะหัวหน้าฝ่าย	2	8	16.0
ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	3	3	6.0
ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง	4	2	4.0
ตำแหน่งเจ้าพนักงานศุลกากรระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	5	1	2.0
ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีระดับปฏิบัติการหรือ ชำนาญการ	5	1	2.0
รวม		50	100.0

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 11 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีความคิดเห็นว่า ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการมากที่สุดส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด เมื่อเกษียณอายุราชการ จำนวน 35 คำตอบ คิดเป็นร้อยละ 70.0 รองลงมา รองลงมาคือตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่าย จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 ส่วนตำแหน่งเจ้าพนักงานศุลกากรระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน และตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ จำนวน 1 คำตอบ คิดเป็นร้อยละ 2.0

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน
ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตำแหน่ง	ระดับผลกระทบ					ค่าเฉลี่ย (5 คะแนน)	อันดับ ที่
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)		
ตำแหน่งนักวิชาการ ศุลกากรระดับปฏิบัติการ หรือชำนาญการ	1 (2.0)	1 (2.0)	8 (16.0)	30 (60.0)	10 (20.0)	3.94	1
ตำแหน่งนักวิชาการเงิน และบัญชีระดับปฏิบัติการ หรือชำนาญการ	3 (6.0)	4 (8.0)	18 (36.0)	23 (46.0)	2 (4.0)	3.34	2
ตำแหน่งนักวิชาการ ศุลกากรระดับชำนาญการ ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้า ฝ่าย	2 (4.0)	3 (6.0)	14 (28.0)	23 (46.0)	8 (16.0)	3.18	3
ตำแหน่งเจ้าพนักงาน ศุลกากรระดับปฏิบัติงาน หรือชำนาญงาน	2 (4.0)	6 (12.0)	24 (48.0)	18 (36.0)	0 (0.0)	3.16	4
ตำแหน่งนักวิชาการ ศุลกากรระดับชำนาญการ พิเศษ	2 (4.0)	7 (14.0)	27 (54.0)	13 (26.0)	1 (2.0)	3.08	5
ตำแหน่งเจ้าพนักงาน ธุรการระดับปฏิบัติงาน หรือชำนาญงาน	2 (4.0)	11 (22.0)	24 (48.0)	12 (24.0)	1 (2.0)	2.98	6
ตำแหน่งผู้อำนวยการ ระดับสูง	6 (12.0)	16 (32.0)	18 (36.0)	8 (16.0)	2 (4.0)	2.68	7
ตำแหน่งนักจัดการงาน ทั่วไประดับปฏิบัติการหรือ ชำนาญการ	11 (22.0)	11 (22.0)	21 (42.0)	7 (14.0)	0 (0.0)	2.48	8
ตำแหน่งเจ้าพนักงานโสต ทัศนศึกษา ระดับ ปฏิบัติงานหรือชำนาญ งาน	16 (32.0)	16 (32.0)	13 (26.0)	5 (10.0)	0 (0.0)	2.40	9

ตำแหน่ง	ระดับผลกระทบ					ค่าเฉลี่ย (5 คะแนน)	อันดับ ที่
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)		
ตำแหน่งนักวิชาการ ศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ	7 (14.0)	24 (48.0)	14 (28.0)	5 (10.0)	0 (0.0)	2.34	10

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 12 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีความคิดเห็นว่าการเกษียณอายุราชการของบุคลากรตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด ค่าเฉลี่ยที่ 3.94 คะแนน รองลงมาคือ ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ ค่าเฉลี่ยที่ 3.34 คะแนน อันดับที่ 3 ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่าย ค่าเฉลี่ยที่ 3.18 อันดับที่ 4 ตำแหน่งเจ้าพนักงานศุลกากรระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน ค่าเฉลี่ย 3.16 คะแนน อันดับที่ 5 ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการพิเศษ ค่าเฉลี่ยที่ 3.08 อันดับที่ 6 ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน ค่าเฉลี่ยที่ 2.98 คะแนน อันดับที่ 7 ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง ค่าเฉลี่ยที่ 2.68 คะแนน อันดับที่ 8 ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไประดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ ค่าเฉลี่ยที่ 2.48 อันดับที่ 9 ตำแหน่งเจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษาระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน ค่าเฉลี่ยที่ 2.40 คะแนน และอันดับสุดท้ายมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คือ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ ค่าเฉลี่ยที่ 2.34 คะแนน

4.1.3 วิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบรายตำแหน่ง

จำนวนของคำตอบในแต่ละตำแหน่งจะมีจำนวนที่แตกต่างกัน ตามประสบการณ์หรือจำนวนตำแหน่งที่บุคลากรได้เกษียณอายุราชการไป ซึ่งบุคลากรแต่ละคนก็จะมีประสบการณ์และความคิดเห็นต่อการเกษียณอายุราชการที่ต่างกัน โดยแบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบอย่างน้อย 1 คำถาม จาก 2 คำถาม (บังคับตอบ) ส่วนคำถามที่ 2 ให้เลือกตอบได้ (ไม่บังคับตอบ)

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามรายตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง

บทบาทหน้าที่หลักของกองตรวจสอบอากร ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง (จำนวน 2 คำตอบ)	ค่าเฉลี่ย (5 คะแนน)	อันดับ
การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย	4.5	1

บทบาทหน้าที่หลักของกองตรวจสอบอาคาร ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง (จำนวน 2 คำตอบ)	ค่าเฉลี่ย (5 คะแนน)	อันดับ
การกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการจัดเก็บอาคารและสิทธิประโยชน์ทางอาคาร	3.5	2
การจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร	2.5	3
การตรวจสอบพิกัตอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอาคารให้ครบถ้วน	2.5	3
การตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าหรือส่งออก ณ ที่ทำการ ของผู้นำของเข้า ผู้ส่งของออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	2.5	3
การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านศุลกากรของกรม เกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางอาคาร	1.5	6

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 13 ผู้ตอบแบบสอบถามโดยเฉลี่ยมีความคิดเห็นว่า การเกษียณอายุราชการของบุคลากรตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมายมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1 ที่คะแนนเฉลี่ย 4.5 คะแนน และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านศุลกากรของกรม เกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางอาคาร น้อยที่สุดที่คะแนนเฉลี่ย 1.5 คะแนน

**ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามรายตำแหน่งนักวิชาการ
ศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ**

บทบาทหน้าที่หลักของกองตรวจสอบอาคาร ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ (จำนวน 1 คำตอบ)	ค่าเฉลี่ย (5 คะแนน)	อันดับ
การกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการจัดเก็บอาคารและสิทธิประโยชน์ทางอาคาร	3	1
การจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร	3	1
การตรวจสอบพิกัตอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอาคารให้ครบถ้วน	3	1

บทบาทหน้าที่หลักของกองตรวจสอบอาหาร ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ (จำนวน 1 คำตอบ)	ค่าเฉลี่ย (5 คะแนน)	อันดับ
การตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าหรือส่งออก ณ ที่ทำการ ของผู้นำของเข้า ผู้ส่งของออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	3	1
การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านศุลกากรของกรม เกี่ยวกับการ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำผิดตามกฎหมายว่าด้วย ศุลกากร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออก และการให้สิทธิ ประโยชน์ทางอากร	3	1
การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ ได้รับมอบหมาย	3	1

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 14 ผู้ตอบแบบสอบถามโดยเฉลี่ยมีความคิดเห็นว่า การเกษียณอายุราชการของ
บุคลากรตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับเชี่ยวชาญส่งผลต่อการปฏิบัติงานในทุกๆ ด้านในระดับที่
เท่ากัน ที่คะแนน 3 คะแนน

**ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามรายตำแหน่งนักวิชาการ
ศุลกากร ระดับชำนาญการพิเศษ**

บทบาทหน้าที่หลักของกองตรวจสอบอาหาร ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการพิเศษ (จำนวน 2 คำตอบ)	ค่าเฉลี่ย (5 คะแนน)	อันดับ
การกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการจดทะเบียนอากรและสิทธิ ประโยชน์ทางอากร	4	1
การจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร	4	1
การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ ได้รับมอบหมาย	4	1
การตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วน	3.5	4
การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านศุลกากรของกรม เกี่ยวกับการ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำผิดตามกฎหมายว่าด้วย ศุลกากร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออก และการให้สิทธิ ประโยชน์ทางอากร	3.5	4
การตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าหรือส่งออก ณ ที่ทำการ ของผู้นำของเข้า ผู้ส่งของออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	3	6

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 15 ผู้ตอบแบบสอบถามโดยเฉลี่ยมีความคิดเห็นว่า การเกษียณอายุราชการของบุคลากรตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการพิเศษ ส่งผลต่อการกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการจัดเก็บอากรและสิทธิประโยชน์ทางอากร, การจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร และการปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย เป็นอันดับที่ 1 ร่วมกันทั้ง 3 ด้าน ที่คะแนนเฉลี่ย 4.0 คะแนน และส่งผลต่อการตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าหรือส่งออก ณ ที่ทำการของผู้นำเข้า ผู้ส่งออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง น้อยที่สุดที่คะแนนเฉลี่ย 3.0 คะแนน

ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามรายตำแหน่งนักวิชาการศุลกากร ระดับชำนาญการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่าย

บทบาทหน้าที่หลักของกองตรวจสอบอากร ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่าย (จำนวน 18 คำตอบ)	ค่าเฉลี่ย (5 คะแนน)	อันดับ
การตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วน	3.77	1
การตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าหรือส่งออก ณ ที่ทำการ ของผู้นำของเข้า ผู้ส่งออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.66	2
การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย	3.66	2
การกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการจัดเก็บอากรและสิทธิประโยชน์ทางอากร	3.55	4
การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านศุลกากรของกรม เกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางอากร	3.5	5
การจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร	3.38	6

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 16 ผู้ตอบแบบสอบถามโดยเฉลี่ยมีความคิดเห็นว่า การเกษียณอายุราชการของบุคลากรตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่าย ส่งผลต่อการตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วนมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1 ที่คะแนนเฉลี่ย 3.77 คะแนน และส่งผลต่อการจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการ

ศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร น้อยที่สุดที่คะแนนเฉลี่ย 3.38 คะแนน

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามรายตำแหน่งนักวิชาการ

ศุลกากร ระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ

บทบาทหน้าที่หลักของกองตรวจสอบอากร ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ (จำนวน 35 คำตอบ)	ค่าเฉลี่ย (5 คะแนน)	อันดับ
การตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วน	3.94	1
การตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำของเข้าหรือส่งของออก ณ ที่ทำการ ของผู้นำของเข้า ผู้ส่งของออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.80	2
การจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร	3.65	3
การกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการจัดเก็บอากรและสิทธิประโยชน์ทางอากร	3.62	4
การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย	3.48	5
การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านศุลกากรของกรม เกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำของเข้าและส่งของออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางอากร	3.37	6

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 17 ผู้ตอบแบบสอบถามโดยเฉลี่ยมีความคิดเห็นว่า การเกษียณอายุราชการของบุคลากรตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ ส่งผลต่อการตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วน เป็นอันดับที่ 1 ที่คะแนนเฉลี่ย 3.94 คะแนน และส่งผลต่อการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านศุลกากรของกรม เกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำของเข้าและส่งของออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางอากรน้อยที่สุดที่คะแนนเฉลี่ย 3.37 คะแนน

ตารางที่ 18 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามรายตำแหน่งเจ้าพนักงาน

ธุรการ ระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน

บทบาทหน้าที่หลักของกองตรวจสอบอากร ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน (จำนวน 5 คำตอบ)	ค่าเฉลี่ย (5 คะแนน)	อันดับ
การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย	3.40	1
การตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำของเข้าหรือส่งของออก ณ ที่ทำการ ของผู้นำของเข้า ผู้ส่งของออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.20	2
การตรวจสอบพิกัตอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วน	2.8	3
การกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการจัดเก็บอากรและสิทธิประโยชน์ทางอากร	2.8	3
การจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร	2.8	3
การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านศุลกากรของกรม เกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำของเข้าและส่งของออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางอากร	2.8	3

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 18 ผู้ตอบแบบสอบถามโดยเฉลี่ยมีความคิดเห็นว่า การเกษียณอายุราชการของบุคลากรตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมายเป็นอันดับที่ 1 ที่คะแนนเฉลี่ย 3.40 คะแนน รองลงมาคือด้านการตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำของเข้าหรือส่งของออก ณ ที่ทำการ ของผู้นำของเข้า ผู้ส่งของออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่คะแนนเฉลี่ย 3.20 คะแนน ส่วนด้านอื่น ๆ มีระดับผลกระทบเท่ากันคือ คะแนนเฉลี่ย 2.8 คะแนน

ตารางที่ 19 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามรายตำแหน่งนักวิชาการเงิน

และบัญชีระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ

บทบาทหน้าที่หลักของกองตรวจสอบอากร ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ (จำนวน 1 คำตอบ)	ค่าเฉลี่ย (5 คะแนน)	อันดับ
การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย	3	1

บทบาทหน้าที่หลักของกองตรวจสอบอาคาร ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ (จำนวน 1 คำตอบ)	ค่าเฉลี่ย (5 คะแนน)	อันดับ
การกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบอาคารจัดเก็บอาคารและสิทธิประโยชน์ทางอาคาร	2	2
การจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร	2	2
การตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอาคารให้ครบถ้วน	2	2
การตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำของเข้าหรือส่งของออก ณ ที่ทำการ ของผู้นำของเข้า ผู้ส่งของออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	2	2
การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านศุลกากรของกรม เกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำของเข้าและส่งของออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางอาคาร	2	2

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 19 ผู้ตอบแบบสอบถามโดยเฉลี่ยมีความคิดเห็นว่า การเกษียณอายุราชการของบุคลากรตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมายเป็นอันดับที่ 1 ที่คะแนนเฉลี่ย 3.00 คะแนน ส่วนด้านอื่น ๆ มีระดับผลกระทบเท่ากันคือ คะแนนเฉลี่ย 2.00 คะแนน

ตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามรายตำแหน่งเจ้าพนักงานศุลกากรระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน

บทบาทหน้าที่หลักของกองตรวจสอบอาคาร ตำแหน่งเจ้าพนักงานศุลกากรระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน (จำนวน 2 คำตอบ)	ค่าเฉลี่ย (5 คะแนน)	อันดับ
การจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร	4	1
การตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอาคารให้ครบถ้วน	4	1
การตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำของเข้าหรือส่งของออก ณ ที่ทำการ ของผู้นำของเข้า ผู้ส่งของออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	4	1
การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านศุลกากรของกรม เกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำของเข้าและส่งของออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางอาคาร	4	1

บทบาทหน้าที่หลักของกองตรวจสอบอาคาร ตำแหน่งเจ้าพนักงานสุกลางาระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน (จำนวน 2 คำตอบ)	ค่าเฉลี่ย (5 คะแนน)	อันดับ
การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ ได้รับมอบหมาย	4	1
การกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการจัดเก็บอาคารและสิทธิ ประโยชน์ทางอาคาร	3	6

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 20 ผู้ตอบแบบสอบถามโดยเฉลี่ยมีความคิดเห็นว่า การเกษียณอายุราชการของบุคลากรตำแหน่งเจ้าพนักงานสุกลางาระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน ส่งผลต่อการจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการสุกลางาร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาสุกลางาร, การตรวจสอบพิกัตอัตราสุกลางาร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอาคารให้ครบถ้วน, การตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำของเข้าหรือส่งของออก ณ ที่ทำการของผู้นำของเข้า ผู้ส่งของออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง, การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านสุกลางารของกรม เกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยสุกลางาร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำของเข้าและส่งของออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางอาคาร และการปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย เป็นอันดับที่ 1 ที่คะแนนเฉลี่ย 4.00 คะแนน ส่วนด้านการกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการจัดเก็บอาคารและสิทธิประโยชน์ทางอาคาร มีผลกระทบน้อยที่สุด มีคะแนนเฉลี่ย 2.00 คะแนน

4.1.4 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 21 ข้อเสนอแนะและจำนวนผู้เสนอแนะในลักษณะข้อเสนอนแนะที่คล้ายคลึงกัน ต่อการรับมือกับการเกษียณอายุราชการ

ข้อที่	ข้อเสนอแนะ	จำนวนผู้เสนอแนะใน ลักษณะที่คล้ายกัน (คน)
1	ควรมีการถ่ายทอดความรู้ การถ่ายทอดงาน และมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ	5
2	งานจัดวางตำแหน่ง และโยกย้ายเจ้าหน้าที่ ที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับเนื้องาน	2

ข้อที่	ข้อเสนอแนะ	จำนวนผู้เสนอแนะในลักษณะที่คล้ายกัน (คน)
3	จัดให้มีการอบรมเทคนิคเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน เนื่องจากหน่วยงานมีเนื้องานที่มีลักษณะงานเฉพาะ เช่น กฎหมาย การพิจารณาพิกัต ตลอดจนการเจรจากับผู้ประกอบการ หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	1
4	จัดทำ KM เพื่อส่งต่อความรู้และประสบการณ์ และมีการสอนงานเจ้าหน้าที่ใหม่	1

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 21 พบว่าข้อเสนอแนะต่อการรับมือการการเกษียณอายุราชการ ด้านการถ่ายทอดความรู้ การถ่ายทอดงาน และมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ มีมากที่สุด (5 คน) รองลงมา ด้านงานจัดวางตำแหน่ง และโยกย้ายเจ้าหน้าที่ ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับเนื้องาน (2 คน) จัดให้มีการอบรมเทคนิคเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน เนื่องจากหน่วยงานมีเนื้องานที่มีลักษณะงานเฉพาะ เช่น กฎหมาย การพิจารณาพิกัต ตลอดจนการเจรจากับผู้ประกอบการ หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (1 คน) และจัดทำ KM เพื่อส่งต่อความรู้ และประสบการณ์ และมีการสอนงานเจ้าหน้าที่ใหม่ (1 คน)

4.2 ผลลัพธ์จากการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ที่ทำงานอย่างภายในหน่วยงาน จำนวน 7 คน ตั้งแต่ตำแหน่งบริหารระดับเชี่ยวชาญ 1 คน ระดับผู้อำนวยการส่วน 1 คน ระดับหัวหน้าฝ่าย 1 คน ระดับชำนาญการจำนวน 2 คน และระดับปฏิบัติการ 2 คน โดยผู้ทำวิจัยได้รวบรวมและสรุปประเด็นสำคัญของการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 7 คน ได้ตามประเด็นต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการ

ตารางที่ 22 ผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการด้านต่างๆ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างภายในหน่วยงาน

ข้อที่	มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการด้านต่างๆ	จำนวนผู้ เสนอแนะ ใน ลักษณะที่ คล้ายกัน (คำตอบ)
1	ขาดแคลนผู้สอนงาน (Coaching) ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์เฉพาะด้านไป ไม่ว่าจะเป็นความรู้ด้านการตีความพิกัด ศุลกากร ความรู้ด้านราคา ความรู้ด้านของต้องกำกับ ความรู้ด้านกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ทำให้ขาดการถ่ายทอดความรู้และถ่ายทอดกระบวนการทำงานในระยะสั้นและระยะยาว ที่ สำคัญขาดการสอนงาน (Coaching) แก่บุคลากรที่ยังไม่เกษียณ ซึ่งการสอนงานและ กระบวนการทำงานจำเป็นต้องใช้ระยะเวลา ทำให้การทำงานมีภาระมากขึ้น และทำงานได้ ช้าลง	5
2	ขาดแคลนชุดประสบการณ์องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เชี่ยวชาญในงานที่ทำ ซึ่งมีกระบวนการที่ เฉพาะ และมีความหลากหลาย นอกจากชุดประสบการณ์ที่สูญเสียไปแล้ว ที่สำคัญยัง สูญเสียความสัมพันธ์รายบุคคลในการประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในหน่วยงาน ภายนอก รวมถึงบริษัทต่างๆ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากมีกระบวนการ ในการประสานงานที่ยาวนานขึ้น ผลของการปฏิบัติงานจึงล่าช้าตามไปด้วย	5
3	ขาดแคลนทรัพยากรบุคคล ผลกระทบด้านกำลังทรัพยากรบุคคลขาดแคลน ขาดอัตรากำลังคนทดแทนบุคลากรที่ เกษียณอายุราชการ ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ตั้งรับภาระงานที่มากขึ้น ซึ่งการเกษียณ ส่งผลกระทบต่อปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลมากกว่าการโยกย้าย เนื่องจากเมื่อเกษียณอายุ ราชการตำแหน่งนั้นๆจะถูกส่งกลับไปที่กระทรวง เพื่อรอการเกลี่ยอัตรากำลังใหม่ ทำให้ ระหว่างนั้นเกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และไม่ทราบถึงระยะเวลาของการทดแทน	2

ข้อที่	มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการด้านต่างๆ	จำนวนผู้ เสนอแนะ ใน ลักษณะที่ คล้ายกัน (คำตอบ)
	อัตรากำลังที่ขาดไป ส่งผลต่อกำลังใจในการทำงานและแรงจูงใจของบุคลากรที่ยังปฏิบัติงานอยู่ แตกต่างกับการโยกย้ายที่สามารถสรรหาบุคลากรเข้ามาทดแทนได้รวดเร็วกว่า ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง	
4	แรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ ที่เกิดอาการหมดไฟในการทำงาน เนื่องจากเนื้องานเป็นงานที่มีความเสี่ยงที่จะเกิดข้อพิพาทกับบริษัทเอกชน หรือหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้ ทำให้ข้าราชการที่กำลังเกษียณอายุราชการเกิดอาการไม่ยอมรับความเสี่ยง นำมาซึ่งการเกิดอาการการปล่อยเกียร์ว่างก่อนการเกษียณ เมื่อข้าราชการในหน่วยงานเกิดการหมดไฟ จึงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องไปด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้	2
5	ความต่อเนื่องของงาน ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานขาดหายไปจากการเกษียณอายุราชการ เนื่องจากขาดแคลนการมอบหมายงาน และสอนงานต่อที่มีความชัดเจน ทำให้บุคลากรที่มารับช่วงงานต่อปราศจากความเข้าใจในกระบวนการและเนื้อหาสาระสำคัญของตัวงาน ทำให้กระบวนการทำงานช้า ไม่สามารถสรุปสามารถสำคัญของงานได้ สุดท้ายกลายเป็นงานตกค้างที่มากตามไปด้วย	1

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 22 สามารถสรุปผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการได้ 5 ด้าน โดยคำตอบที่มีคำตอบที่คล้ายคลึงกันมากที่สุด คือ การขาดแคลนผู้สอนงาน (Coaching) และการขาดแคลนชุดประสบการณ์องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ที่มีจำนวนคำตอบที่เท่ากันที่ 5 คำตอบ รองลงมา คือ การขาดแคลนทรัพยากรบุคคล และแรงจูงใจในการทำงาน และความต่อเนื่องของงาน มีจำนวนคำตอบเท่ากันที่ 2 คำตอบ และการขาดความต่อเนื่องของงานเป็นอันดับสุดท้ายที่ 1 คำตอบ ส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์จากผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีดังต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ อายุราชการภายในหน่วยงาน 5 ปี ได้ให้ความเห็นถึงผลกระทบการเกษียณอายุราชการต่อผลการปฏิบัติงานไว้ว่า “ขาดแคลนตำแหน่งบุคลากรเข้ามาทดแทน ภาระการทำงานจึงตกไปอยู่ในมือบุคลากรภายในหน่วยงานมากขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานลดลง อีกทั้งขาดความต่อเนื่องในกระบวนการทำงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการพิเศษ อายุราชการภายในหน่วยงาน 3 ปี ได้ให้ความเห็นถึงผลกระทบการเกษียณอายุราชการต่อผลการปฏิบัติงานไว้ว่า “การเกษียณอายุราชการส่งผลต่อกำลังทรัพยากรบุคลากรที่เกิดความขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์ และไม่ได้เข้ามาทดแทนในระยะเวลาที่เหมาะสม ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ต้องรับภาระงานที่มากขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานจึงลดลง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการในฐานะหัวหน้าฝ่าย อายุราชการภายในหน่วยงาน 3 ปี ได้ให้ความเห็นถึงผลกระทบการเกษียณอายุราชการต่อผลการปฏิบัติงานไว้ว่า “ความรู้เฉพาะทางที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานขาดหายไป บุคลากรที่กำลังเกษียณมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำลง ในฐานะที่หน่วยงานปฏิบัติงานเป็นทีม ผลการปฏิบัติงานจึงลดน้อยลงไปด้วย”

ผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการ อายุราชการภายในหน่วยงาน 4 ปี ได้ให้ความเห็นถึงผลกระทบการเกษียณอายุราชการต่อผลการปฏิบัติงานไว้ว่า “ขาดกระบวนการการสอนงานภายในหน่วยงาน จากผู้มีประสบการณ์”

ผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ อายุราชการภายในหน่วยงาน 3 ปี ได้ให้ความเห็นถึงผลกระทบการเกษียณอายุราชการต่อผลการปฏิบัติงานไว้ว่า “ทำให้ไม่มีรุ่นพี่ที่มีความรู้และประสบการณ์มาสอนงาน เนื่องจากเป็นงานเฉพาะ จึงเรียนรู้กระบวนการทำงานและปรับตัวได้ช้ากว่าที่ควรจะเป็น”

ประเด็นที่ 2 ข้อเสนอแนะ และแนวทางการแก้ปัญหา

ตารางที่ 23 ข้อเสนอแนะ และแนวทางการแก้ปัญหา จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างภายในหน่วยงาน

ข้อที่	ข้อเสนอแนะ และแนวทางการแก้ปัญหา	จำนวนผู้ เสนอแนะ ใน ลักษณะที่ คล้ายกัน (คำตอบ)
1	<p>ระบบการมีพี่เลี้ยง (Coaching)</p> <p>ระบบพี่เลี้ยงเป็นการแก้ปัญหาคารเกษียณที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จากกรณีผู้มีประสบการณ์ มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน มาเป็นผู้ที่คอยให้ความรู้รวมถึงการสอนงาน (Coaching) จะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงาน และบุคลากรที่เข้ามาทดแทนอัตรากำลังคนเกษียณอายุราชการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงคัดเลือกมาจาก ผู้มีประสบการณ์ในด้านต่างๆ เช่น ด้านการตีความพิกัดศุลกากร ด้านราคาศุลกากร ด้านการตรวจสอบเอกสารบัญชี หรือความรู้ที่จำเป็นต่องานปฏิบัติงานในด้านอื่นๆ การมีระบบพี่เลี้ยงจะต้องมีพี่เลี้ยงทุกฝ่ายภายในหน่วยงาน และมีพี่เลี้ยงกลางที่สามารถคอยให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาทุกๆคนภายในกองตรวจสอบอากรได้ จะทำให้เกิดการสอนงานและถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ</p>	5
2	<p>นโยบายวางแผนทรัพยากรบุคคล</p> <p>มีการเกษียณอายุราชการในทุกๆปี ดังนั้นควรต้องมีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ในระยะ สั้น กลาง และยาว รวมถึงนำเทคโนโลยีมาปรับใช้มากขึ้น เพื่อสรรหาคูคลองการที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ที่เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน เข้ามาทดแทนการขาดหายไปของบุคลากรที่เกษียณอายุราชการไปได้อย่างเหมาะสม</p> <p>การวางแผนการสืบทอดให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่จะเติบโตในอนาคตผ่านระบบการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้บุคลากรภายในหน่วยงานในการตั้งใจปฏิบัติงาน และสืบทอดกระบวนการทำงานของหน่วยงานได้อย่างมั่นคงต่อเนื่อง</p>	5
3	<p>การแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน (Sharing)</p> <p>กตอ. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ขาดการแบ่งปันความรู้ และข้อมูล จำเป็นต้องมีการเปิดพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้อันมากขึ้นในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างแพร่หลาย เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันก็จะทำให้กระบวนการทำงานมีความสั่นไหว และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแบบตามกรณีตัวอย่างที่ได้แบ่งปันกันได้ดียิ่งขึ้น (Case Study)</p>	2

ข้อที่	ข้อเสนอแนะ และแนวทางการแก้ปัญหา	จำนวนผู้ เสนอแนะ ใน ลักษณะที่ คล้ายกัน (คำตอบ)
4	<p>การบริหารองค์ความรู้ภายในองค์กร (KM)</p> <p>การมีกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management (KM)) จะทำให้บุคลากรภายในกองตรวจสอบอากร สามารถทราบแนวทางในการปฏิบัติขั้นต้นของกองตรวจสอบอากร ที่สำคัญต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนั้นๆอย่างเข้มข้นและจริงจัง อย่างไรก็ตาม ประสบการณ์เป็นสิ่งที่ต้องสั่งสมด้วยตนเอง</p>	2
5	<p>ระบบจับคู่ (Partner) ปฏิบัติงาน</p> <p>ระบบการจับคู่ทำงาน (Partner) คือ การปฏิบัติงานร่วมกันกับคู่ทำงานทำให้งานหรือประเด็นหนึ่ง มีผู้รับผิดชอบ 2 คน ซึ่งจะทำให้มีอย่างน้อย 2 คน ภายในหน่วยงานที่ทราบถึงกระบวนการและเนื้อหาสำคัญของงาน ว่ามีที่มาและความสำคัญอย่างไร เมื่อเกิดการเกษียณอายุราชการแล้วนั้น ก็จะไม่ขาดบุคลากรที่ทราบถึงประเด็นนั้นๆไป ก็จะไม่เกิดผลกระทบด้านลบต่อผลการปฏิบัติงาน</p>	2
6	<p>E-Learning และการอบรมองค์ความรู้</p> <p>การมีระบบ E-Learning ภายในหน่วยงานจะทำให้บุคลากรที่บรรจุใหม่หรือเข้ามาทดแทนการขาดหายไปของบุคลากรที่เกษียณอายุไปได้ เนื่องจากจะเป็นการวางพื้นฐานด้านกระบวนการทำงานให้บุคลากรที่เข้ามาทดแทนได้มองเห็นภาพรวม และทราบถึงบทบาทหน้าที่ในการทำงานของตนเองได้ชัดเจนขึ้น ส่วนประสบการณ์ทำงาน และองค์ความรู้สามารถเรียนรู้ และสั่งสมได้จาก การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติงานจริง (Learning by Doing) ต้องมีกระบวนการอบรมในเรื่องเฉพาะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ใช้ระยะเวลา 1-2 เดือน ไม่จำเป็นต้องอบรมทุกคน มีรุ่นย่อย แต่ความรู้พื้นฐานจำเป็นที่จะต้องทราบทุกคน</p>	1
7	<p>ปรับตัวชีวิตร่วม KPI</p> <p>ปรับตัวชีวิตภายในหน่วยงานระดับ ฝ่าย ส่วน กอง ให้มี KPI ร่วมกัน จากเดิมที่เป็นการเปรียบเทียบ(เชิงแข่งขัน) กันในระดับฝ่าย ทำให้ที่ผ่านมามีการปราศจากการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน ซึ่งในปัจจุบันการทำงานภายในหน่วยงานจำเป็นต้องใช้ข้อมูลในหลายๆ ด้านจากหลายๆหน่วยงาน เข้ามาเป็นองค์ประกอบหลักในการที่จะสามารถทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลได้ ดังนั้นการปรับ KPI จะทำให้ทุกฝ่ายภายในหน่วยงานมีตัวชี้วัดร่วมกัน ซึ่งจำเป็นต้องมีการประสานงาน และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันในการที่จะผลักดันให้หน่วยงานสามารถบรรลุตัวชี้วัดร่วมกันนั้นได้</p>	1

ข้อที่	ข้อเสนอแนะ และแนวทางการแก้ปัญหา	จำนวนผู้ เสนอแนะ ใน ลักษณะที่ คล้ายกัน (คำตอบ)
8	คู่มือการปฏิบัติงาน การให้บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถเข้าคู่มือการปฏิบัติงาน ของกองตรวจสอบอาคาร ได้ อย่างทั่วถึงจะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานทราบถึงหลักการทั่วไปของกองตรวจสอบ อาคาร โครงสร้างอำนาจความรับผิดชอบ การบริหารงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงาน เบื้องต้นได้เป็นอย่างดี	1

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากตารางที่ 23 สามารถสรุปข้อเสนอแนะ และแนวทางการแก้ปัญหา ได้ว่าผู้ตอบแบบ
 สัมภาษณ์ส่วนมาก มีความคิดเห็นว่า ระบบการโค้ชและมีพี่เลี้ยง (Coaching) และนโยบายวางแผน
 ทรัพยากรบุคคล เป็นแนวทางที่เหมาะสมกับการนำมาปรับใช้กับกองตรวจสอบอาคารมากที่สุดที่
 5 คำตอบ แนวทางแก้ปัญหาที่รองลงมาคือ การบริหารองค์ความรู้ภายในองค์กร (KM) ระบบจับคู่
 (Partner) ปฏิบัติงาน และการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน (Sharing) ที่จำนวน 2 คำตอบเท่ากัน
 อีกทั้งยังมีข้อเสนอแนะอื่นๆ คือ E-Learning และการอบรมองค์ความรู้ ปรับตัวชี้วัดร่วม KPI และคู่มือ
 การปฏิบัติงาน ที่มีจำนวน 1 คำตอบเท่ากัน ส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์จากผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มี
 ดังต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ อายุราชการภายในหน่วยงาน
 5 ปี ได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเรื่องการปรับเปลี่ยน KPI ไว้ว่า “ต้องมีการปรับเปลี่ยน KPI
 หน่วยงาน จากที่ทำกันมาเป็น KPI ฝ่าย ปรับให้มีภาพกว้างขึ้น อาจจะเป็นระดับส่วนหรือระดับกอง
 เพื่อให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลภายในหน่วยงานมากขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมภายในหน่วยงานยังเป็น
 ระดับปิด การใช้ KPI ร่วมกันน่าจะสร้างและกระตุ้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้มากขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการพิเศษ อายุราชการภายในหน่วยงาน
 3 ปี ได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะด้านนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลไว้ว่า “หน่วยงานควรมีการ
 วางแผนนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลทุกๆปี ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมทั้งนำ
 เทคโนโลยีมาปรับใช้มากขึ้น เมื่อมีการวางแผนด้านทรัพยากรที่เป็นระบบ ผนวกกับเทคโนโลยีใหม่ๆ
 จะทำให้การทดแทนกำลังอัตราบุคลากรที่เกษียณอายุราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการในฐานะหัวหน้าฝ่าย อายุราชการ ภายในหน่วยงาน 3 ปี ได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการสอนงานว่า “การจัดองค์ความรู้ ภายในหน่วยงาน (KM) มีประสิทธิภาพน้อย เนื่องจากการออกแบบที่เป็นเนื้อหาเพียงภาพใหญ่ของ หน่วยงาน มีแต่หัวข้อใหญ่ที่ไกลเกินเนื้อหา มีความเห็นว่าการสอนงาน (Coaching) สำคัญมากกว่า โดยเฉพาะเทคนิคการทำงานที่เป็นเกร็ดความรู้เล็กๆน้อยๆ ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการสั่งสม อีกทั้งยังมี อิสระมากกว่า KM ที่ให้ความสำคัญกับระเบียบและประมวลเป็นหลัก จึงมีความคิดเห็นว่าการสอน งาน (Coaching) เป็นทางออกขององค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการ อายุราชการภายในหน่วยงาน 10 ปี ได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการแบ่งปันข้อมูลว่า “องค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานแบบปิด คือไม่ได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันมาก เนื่องจากกลัวเนื้อหาทับซ้อนกัน ทำให้ข้อมูล หมุนเวียนภายในหน่วยงานค่อนข้างน้อย คนมีความรู้ไม่ได้มีโอกาสแบ่งปัน คนอยากได้ความรู้ไม่มี โอกาสได้รับความรู้ใหม่ๆ จำเป็นที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในหน่วยงานมากขึ้น เพื่อให้ องค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันมากขึ้น กระบวนการการแก้ปัญหาต่างๆ ก็มีโอกาที่จะ ได้รับการแก้ไขได้รวดเร็วขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ อายุราชการภายในหน่วยงาน 3 ปี ได้ ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการสอนงาน “การรับช่วงงานต่อบุคลากรที่เกษียณอายุ ราชการ ต้องมีการรับมอบหมายอย่างน้อย 1-3 เดือน ผ่านการสอนงานและเตรียมความพร้อมให้ คนในหน่วยงานจากการสอน (Coaching) และ การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)” ส่วนด้านนโยบาย “ต้องเลือกบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานที่ใกล้เคียงกันเข้ามาทดแทน”

จากการรวบรวมแบบสัมภาษณ์ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และนำมาจัดหมวดหมู่นั้น สามารถ สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

สรุปผล

บุคลากรภายในกองตรวจสอบอากรส่วนมาก มีอายุราชการภายในหน่วยงานมากกว่า 5 ปี (ร้อยละ 78.0) และส่วนมากเป็นตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการ ที่มีประสบการณ์ใน การทำงานที่ค่อนข้างมาก

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก (ร้อยละ 80.0) มีความคิดเห็นว่าการเกษียณอายุราชการส่งผล ต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการเกษียณอายุราชการส่งผลกระทบต่อในหลากหลายด้านจากมากไปน้อยดังนี้ การตรวจสอบและติดตามข้อมูลการกระทำผิด (1) การตรวจสอบพิกัดศุลกากร (2) การกำหนด กลุ่มเป้าหมาย (Targeting) ที่มีความเสี่ยงต่อการกระทำผิดตามกฎหมายศุลกากร (3) การตรวจสอบ บันทึกลงและบัญชีเอกสาร (4) และการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง (5) ซึ่งผลกระทบต่อแตกต่างกัน

เป็นผลมาจากตำแหน่งการเกษียณอายุราชการ ที่แต่ละตำแหน่งมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน โดยตำแหน่งที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานเมื่อเกิดการเกษียณอายุราชการมากที่สุดคือ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการ (ระดับผลกระทบต่อการทำงาน 3.94) เนื่องจากเป็นสายงานหลักฝ่ายในหน่วยงาน มีชุดประสบการณ์ ความรู้เฉพาะ และความถนัดส่วนบุคคล ที่ได้สั่งสมมาเป็นระยะเวลานาน เมื่อข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการเกษียณอายุราชการ จะส่งผลกระทบต่อ การตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วน มากที่สุด(3.94) เป็นอันดับที่ 1 ส่วน ผลกระทบต่อการตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำของเข้าหรือส่งของออก ณ ที่ทำการ ของผู้นำของเข้า ผู้ส่งของออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง (3.80) เป็นอันดับที่ 2 และ ผลกระทบต่อการจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร เป็นอันดับที่ 3 (3.65)

สรุปได้ว่าการเกษียณอายุราชการส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร ซึ่งตำแหน่งของบุคลากรภายในหน่วยงานจะเป็น ปัจจัยกำหนดผลกระทบของการเกษียณอายุราชการที่แตกต่างกันไปบทบาทและหน้าที่รายตำแหน่ง โดยตำแหน่งที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานมากที่สุดเมื่อมีการเกษียณอายุราชการคือ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการ เนื่องจากเป็นตำแหน่งงานหลักภายในหน่วยงาน และเต็มไปด้วยบุคลากรที่มีองค์ความรู้ ประสบการณ์ทำงานค่อนข้างสูง

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอาคาร มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอาคาร (2) เพื่อศึกษาเสนอแนะแนวทางในการวางแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลของกองตรวจสอบอาคาร เพื่อพัฒนาข้าราชการและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล ระเบียบวิธีวิจัยใช้ระเบียบการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Dept Interview) ประชากร คือ บุคลากรสังกัดกองตรวจสอบอาคาร กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง จำนวน 143 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสังกัดกองตรวจสอบอาคาร จำนวน 50 คน ที่ตอบแบบสอบถามและผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 7 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มประกอบไปด้วยกลุ่มผู้บริหารหน่วยงานประกอบด้วย นักวิชาการศุลกากรชำนาญการพิเศษ (เชี่ยวชาญ) นักวิชาการศุลกากรชำนาญการพิเศษ (ผอ.ส่วน) และนักวิชาการศุลกากรชำนาญการระดับหัวหน้าฝ่าย รวมจำนวน 3 คน กลุ่มผู้ปฏิบัติงานประกอบไปด้วยนักวิชาการศุลกากรชำนาญการ จำนวน 2 คน และนักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการจำนวน 2 คน เก็บรวบรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนแบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอาคาร อ้างอิงจากบทบาทและอำนาจหน้าที่ของกองตรวจสอบอาคาร

จากการศึกษาผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอาคาร พบว่าการเกษียณอายุราชการส่งผลกระทบต่อด้านต่างๆดังต่อไปนี้

การกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการจดทะเบียนและสิทธิประโยชน์ทางอากร กระบวนการและมาตรการในการจดทะเบียนภาษีอากร และสิทธิประโยชน์ทางอากรเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติงาน เนื่องจากกองตรวจสอบอาคารได้มี อำนาจหน้าที่ในการดำเนินการจดทะเบียนภาษีได้ในหลากหลายรูปแบบตามที่ พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ.2560 ได้มอบอำนาจไว้ให้ ตามมาตรา 157 ที่อธิบดีศุลกากรได้มอบอำนาจไว้ให้พนักงานศุลกากร ดังต่อไปนี้ (1) เข้าไปในสถานประกอบการหรือ

สถานที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการของผู้นำเข้าฯ (2) จับกุมผู้กระทำความผิดตามพระราชบัญญัติ (3) ยึดหรืออายัดบัญชี เอกสาร หลักฐาน ข้อมูล หรือสิ่งของอื่นใดที่อาจใช้พิสูจน์ความผิด (4) มีหนังสือเรียกผู้นำของเข้า ผู้ส่งของออก ผู้ขนส่ง หรือตัวแทนของบุคคล มาให้ถ้อยคำหรือแจ้งข้อเท็จจริง นอกจากมิติด้านตัวบทกฎหมาย แล้วยังมีมิติด้านการให้ความสำคัญกับสินค้าที่มีความเสี่ยงสูงที่จะกระทำความผิด แนวทางและมาตรการก็จะแตกต่างกันออกไปตามประเภทและชนิดของสินค้า เช่น สินค้าต้องห้ามที่ห้ามนำเข้า สินค้าต้องจำกัดที่จำเป็นต้องมีใบอนุญาตในการนำเข้าราชอาณาจักร สินค้าที่มีอัตราอากรที่สูง อาทิ รถยนต์ รถจักรยานยนต์ และสินค้าที่มีราคาสูง เช่น นาฬิกา เครื่องประดับ เป็นต้น

การจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ.2560 มาตรา 157 ได้มอบอำนาจไว้ให้พนักงานศุลกากร (3) ยึดหรืออายัดบัญชี เอกสาร หลักฐาน ข้อมูล หรือสิ่งของอื่นใดที่อาจใช้พิสูจน์ความผิดตามพระราชบัญญัติหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับศุลกากร กระบวนการทำงานภายในกองตรวจสอบอากรจึงต้องมีการจัดเก็บเอกสาร เพื่อตรวจสอบรายละเอียดหลังการตรวจปล่อย ได้แก่ ชุดเอกสารการนำเข้า เช่น ใบขนสินค้าขาเข้า ใบขนสินค้าขาออก ใบอนุญาตการนำเข้าและส่งออกสินค้า ใบแจ้งหนี้ (Invoice) เอกสารบรรจุหีบห่อ (Packing List) และรายละเอียดการโอนเงินเพื่อชำระราคาสินค้า เป็นต้น เมื่อตรวจสอบเอกสารแล้ว เจ้าหน้าที่ก็จะทักท้วงผลการปฏิบัติงานไปที่เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

การตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วน กระบวนการพิจารณาประเภทอัตราพิกัดรายสินค้าชนิดต่างๆ ตามพระราชกำหนดพิกัดอัตราศุลกากร พ.ศ.2530 โดยวิเคราะห์ชนิดสินค้าจากหลักเกณฑ์การตีความพิกัดอัตราศุลกากรที่มีหลักเกณฑ์ 6 ข้อ ข้อที่1 ชื่อของหมวด ตอน และตอนย่อย ได้กำหนดขึ้นเพื่อให้ความสะดวกแก่การอ้างอิงเท่านั้น ตามวัตถุประสงค์ของกฎหมาย ข้อที่2 (ก) ประเภทที่ระบุถึงของใด ให้หมายรวมถึงของนั้นที่ยังไม่สมบูรณ์หรือยังไม่สำเร็จ หากว่าในขณะที่นำเข้ามีลักษณะอันเป็นสาระสำคัญของของที่ครบสมบูรณ์หรือสำเร็จแล้ว (ข) ประเภทที่ระบุถึงวัตถุหรือสารใด ให้หมายรวมถึงของผสมหรือของรวมที่มีวัตถุหรือสารนั้นรวมอยู่กับวัตถุหรือสารอื่น ข้อที่ 3 ของที่อาจจำแนกประเภทได้ตั้งแต่สองประเภทขึ้นไปตามหลักเกณฑ์ข้อที่ 2 (ข) หรือตามเหตุผลอื่นใดให้จำแนกประเภทโดยถือหลักเกณฑ์ข้อนี้ ข้อที่ 4 ของซึ่งไม่อาจจำแนกประเภทตามหลักเกณฑ์ตามหลักเกณฑ์ข้างต้นได้ ให้จำแนกเข้าประเภทเดียวกันกับของซึ่งใกล้เคียงกับของนั้นมากที่สุด ข้อที่ 5 นอกจากข้อกำหนดข้างต้นแล้ว ให้จัดเข้าหลักเกณฑ์ต่อไปนี้ ข้อที่ 6 ตามวัตถุประสงค์ของกฎหมาย การจำแนกประเภทของของเข้าในประเภทย่อยของประเภทใดประเภทหนึ่งให้เป็นไปตามความของประเภทย่อยที่เกี่ยวข้องและตามหลักเกณฑ์ข้างต้น โดยอนุโลม ที่จำเป็นต้องเข้าใจหลักเกณฑ์และข้อกำหนดในการพิจารณาพิกัดอัตราอากร อีกทั้งยังต้อง

ศึกษาหลักเกณฑ์มาตรการทางสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ได้แก่ คลังสินค้าทัณฑ์บนเพื่อเก็บของในคลังสินค้าทัณฑ์บน คลังสินค้าทัณฑ์บนเพื่อแสดงและขายของที่เก็บในคลังสินค้าทัณฑ์บน และคลังสินค้าทัณฑ์บนเพื่อผลิต ผสม ประกอบ บรรจุ หรือดำเนินการด้วยวิธีอื่นใดกับของที่เก็บในคลังสินค้าทัณฑ์บน ที่ให้สิทธิประโยชน์ด้านการยกเว้นการเก็บอากรขาเข้าและอากรขาออก แก่ของที่ปล่อยออกไปจากคลังสินค้าทัณฑ์บนเพื่อส่งออกนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้ ไม่ว่าจะปล่อยออกไปในสภาพเดิมที่นำเข้า หรือในสภาพอื่น แต่ไม่รวมถึงการนำของในราชอาณาจักรที่ต้องเสียอากรขาออกเข้าไปในคลังสินค้าทัณฑ์บนและได้ส่งออกไปนอกราชอาณาจักรในสภาพเดิม

การตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำของเข้าหรือส่งของออก ณ ที่ทำการของผู้นำของเข้า ผู้ส่งของออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบ ชุดเอกสารการนำเข้า พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ.2560 มาตรา 157 (1) ได้มอบอำนาจให้พนักงานศุลกากรเข้าไปในสถานประกอบการหรือสถานที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการของผู้นำของเข้า ผู้ส่งของออก ผู้ขนส่ง หรือตัวแทนบุคคลดังกล่าว หรือบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องตามที่อธิบดีกำหนด ในระหว่างเวลาพระอาทิตย์ขึ้นถึงพระอาทิตย์ตกหรือในระหว่างเวลาทำการของสถานที่นั้น ในการนี้มีอำนาจสั่งให้บุคคลดังกล่าวหรือบุคคลที่อยู่ในสถานที่นั้นปฏิบัติเท่าที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบเอกสาร เช่น ใบขนสินค้าขาเข้า ใบขนสินค้าขาออก ใบอนุญาตการนำเข้าและส่งออกสินค้า ใบแจ้งหนี้ (Invoice) เอกสารบรรจุหีบห่อ (Packing List) และรายละเอียดการโอนเงินเพื่อชำระราคาสินค้า เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการนำเข้าสินค้ารายบริษัท และรายชนิดสินค้า

การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านศุลกากรของกรม เกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางอากร

การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย กระบวนการภายในกองตรวจสอบอากร นอกจากการประสานงานภายในหน่วยงานแล้วยังมีรูปแบบงานที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย ทั้งหน่วยงานในสังกัดกรมศุลกากรหรือหน่วยงานนอกสังกัดกรมศุลกากร เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย อีกทั้งยังมีงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือไปจากการจัดเก็บภาษีอากรและการตรวจสอบการกระทำความผิด เช่น งานคณะกรรมการร่วม งานคณะกรรมการต่างๆ การจัดงานประชุม และงานกิจกรรมเพื่อสังคม เป็นต้น

สรุปได้ว่าการเกษียณอายุราชการส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ต่อกองตรวจสอบอากรครบทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านการกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการจัดเก็บอากรและสิทธิประโยชน์ทางอากร กระบวนการและมาตรการในการจัดเก็บภาษีอากร และสิทธิประโยชน์ทางอากร ด้านการจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร ด้านการตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร และ

การขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วน ด้านการตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าหรือส่งออก ณ ที่ทำการ ของผู้นำของเข้า ผู้ส่งของออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบ ชุดเอกสารการนำเข้า ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านศุลกากรของกรม และด้านการปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย กระบวนการภายในกองตรวจสอบอากร ซึ่งระดับผลกระทบนั้นจะแตกต่างกันไปตามตำแหน่งของบุคลากรที่ได้เกษียณอายุไปในตำแหน่งต่างๆ

5.1.2 ผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ จากตำแหน่งบุคลากรที่แตกต่างกันต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร

ผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานมีหลากหลายด้าน ซึ่งปัจจัยหรือตัวแปรสำคัญที่มีบทบาทต่อผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ นั้น เป็นผลมาจากหน้าที่ที่แตกต่างกันของบุคลากรภายในองค์กร จากผลการวิจัยตำแหน่งงานที่เกษียณแล้วส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของกองตรวจสอบอากรที่สุดคือ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ (ระดับผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน 3.94 คะแนน) เนื่องจากเป็นสายงานหลักภายในหน่วยงาน มีชุดประสบการณ์ ความรู้เฉพาะ และความถนัดส่วนบุคคล ที่ได้สั่งสมมาเป็นระยะเวลาานาน (บางคนมีอายุงานมากกว่า 10 ปี)

เมื่อข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการเกษียณอายุราชการ จึงส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากเป็นสายงานหลักภายในหน่วยงานที่คอยขับเคลื่อน ขบวนการทำงานได้สามารถบรรลุเป้าหมาย ตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ที่ตำแหน่งมี ส่วนตำแหน่งงานอื่นๆที่ส่งผลกระทบรองลงมาตามอันดับดังต่อไปนี้ ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ (ระดับผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน 3.34 คะแนน) ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่าย (ระดับผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน 3.18 คะแนน) ตำแหน่งเจ้าพนักงานศุลกากรระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน (ระดับผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน 3.16 คะแนน) ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการพิเศษ (ระดับผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน 3.08 คะแนน)

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสังเกตได้ว่าตำแหน่งที่เมื่อเกษียณอายุราชการและส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร ส่งผลกระทบมากที่สุด 3 อันดับแรกคือตำแหน่ง ชำนาญการ ที่มีชุดประสบการณ์ และองค์ความรู้ภายในหน่วยงานสูง อีกทั้งยังเป็นสายงานหลักที่คอยขับเคลื่อนกระบวนการทำงานขององค์กรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ส่วนตำแหน่งระดับบริหาร และตำแหน่งสนับสนุนส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานเช่นกัน แต่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานน้อยกว่าตำแหน่งชำนาญการ จึงสามารถสรุปได้ว่าตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการ และตำแหน่งอื่นๆระดับชำนาญการ เมื่อเกษียณอายุราชการแล้วส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด

นอกจากบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของนักวิชาการระดับชำนาญการจะส่งผลกระทบต่อ ผลการปฏิบัติงานแล้ว ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการ ยังเป็นตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการในอัตราที่สูงที่สุดด้วย กล่าวคือในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา มีบุคลากรภายในกองตรวจสอบอากรเกษียณอายุราชการจำนวน 41 คน แต่มีบุคลากรตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการเกษียณอายุราชการทั้งหมด 18 คน คิดเป็นร้อยละ 43.90 เป็นอัตราการเกษียณมากที่สุดในบรรดาบุคลากรภายในหน่วยงาน

จากผลการวิจัยเมื่อบุคลากรตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการเกษียณอายุราชการได้ส่งผลกระทบต่อ การตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วน มากที่สุด (3.94) เป็นอันดับที่ 1 รองลงมา เป็นผลกระทบต่อ การตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าหรือส่งออก ณ ที่ทำการ ของผู้นำของเข้าผู้ส่งของออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง (3.80) ผลกระทบต่อการจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร เป็นอันดับที่ 3 (3.65) การกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการจัดเก็บอากรและสิทธิประโยชน์ทางอากร เป็นอันดับที่ 4 (3.62) การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย เป็นอันดับที่ 5 (3.48) และการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านศุลกากรของกรม เกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางอากร เป็นอันดับสุดท้าย (3.37)

สรุปทุกตำแหน่งงานในสังกัดกองตรวจสอบอากร ล้วนมีความสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการทำงานภายในองค์กร รวมถึงส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในระดับที่แตกต่างกัน โดยตำแหน่งที่ส่งผลกระทบมากที่สุดคือ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการ อันเนื่องมาจากบทบาทและหน้าที่ตามตำแหน่งที่เป็นสายงานหลักในการขับเคลื่อนกระบวนการทำงานภายในกองตรวจสอบอากร ความสำคัญนี้เองเป็นปัจจัยสำคัญในการเพาะบ่มและสั่งสมประสบการณ์ให้กับบุคลากรตำแหน่งดังกล่าว มีองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้อย่างสูง อีกทั้งปริมาณการเกษียณอายุราชการในตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการก็ยังคงเป็นตำแหน่งที่มีอัตราการเกษียณอายุราชการเป็นอันดับที่ 1 ของหน่วยงานอีกด้วย ดังนั้นจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้เมื่อเกิดการเกษียณอายุราชการจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการของบุคลากรภายในกองตรวจสอบอากร มีผลกระทบด้านอื่นๆที่นอกเหนือจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้ผลจากการเก็บข้อมูล การวิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

ขาดแคลนผู้สอนงาน (Coaching) ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์เฉพาะด้านไป ไม่ว่าจะเป็น ความรู้ด้านการตีความพิกัตศุลกากร ความรู้ด้านการตีราคา ความรู้ด้านของต้องกำกับ ความรู้ด้าน กฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความรู้อื่นๆที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ขาดการถ่ายทอดความรู้ และถ่ายทอดกระบวนการทำงานในระยะสั้นถึงระยะยาว ที่สำคัญขาดการสอนงาน (Coaching) แก่ บุคลากรที่ยังไม่เกษียณอายุราชการ ซึ่งการสอนเนื้อหาของงานและกระบวนการทำงาน จำเป็นต้องใช้ ระยะเวลาในการดำเนินการ ทำให้เกิดสภาวะที่มีภาระงานมากขึ้น และผลการปฏิบัติงานทำได้ช้าลง

ขาดแคลนชุดประสบการณ์ และองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ขาดแคลนบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถ การเชี่ยวชาญในงานที่ทำ เนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำงานที่ยาวนาน ซึ่งกองตรวจสอบอากรเป็นหน่วยงานที่มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เฉพาะ และมีความหลากหลาย นอกจากชุดประสบการณ์ที่สูญเสียไปแล้ว ที่สำคัญยังสูญเสียความสัมพันธ์รายบุคคลในการ ประสานงานต่างๆ กับหน่วยงานทั้งภายในหน่วยงานภายนอก รวมถึงบริษัทต่างๆ ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในปฏิบัติงาน เนื่องจากมีระยะเวลาในการประสานงานที่ยาวนานขึ้น ผลของการ ปฏิบัติงานจึงล่าช้าตามไปด้วย

ขาดแคลนทรัพยากรบุคคล ผลกระทบด้านกำลังทรัพยากรบุคคลขาดแคลน ขาดอัตรา กำลังคนทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุราชการ ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ต้องรับภาระงานที่มากขึ้น ซึ่งการเกษียณอายุราชการส่งผลกระทบต่อปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลมากกว่าการโยกย้าย ตำแหน่ง เนื่องจากเมื่อเกษียณอายุราชการหมายเลขตำแหน่งนั้นๆจะถูกส่งกลับไปให้กระทรวงกากลาง เพื่อรอการเกลี้ยอัตรากำลังใหม่ ทำให้ระยะเวลาหรือนั้นเกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร อีกทั้ง หน่วยงานยังไม่สามารถทราบถึงระยะเวลาของการทดแทนอัตรากำลังที่ขาดไปได้อย่างแน่นอน ส่งผล ต่อกำลังใจในการทำงานและแรงจูงใจของบุคลากรที่ยังปฏิบัติงานอยู่ แตกต่างกับการโยกย้ายที่ สามารถสรรหาบุคลากรเข้ามาทดแทนได้รวดเร็วกว่า ทำให้บุคลากรในหน่วยงานต้องรับภาระงานที่ เพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง

แรงจูงใจในการทำงาน การเกษียณอายุราชการส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของ บุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ ที่เกิดอาการหมดไฟในการทำงาน เนื่องจากเนื้องาน เป็นงานที่มีความเสี่ยงที่จะเกิดข้อพิพาทกับบริษัทเอกชน หรือหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้ ทำให้ข้าราชการที่กำลังเกษียณอายุราชการเกิดอาการไม่ยอมรับความเสี่ยง นำมาซึ่งการเกิดอาการ การปล่อยเกียร์ว่างก่อนการเกษียณ เมื่อข้าราชการในหน่วยงานเกิดการหมดไฟ จึงส่งผลกระทบต่อผลการ

ปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องไปด้วย

ความต่อเนื่องของงาน ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานขาดหายไปจากการเกษียณอายุราชการ เนื่องจากขาดแคลนการมอบหมายงาน และสอนงานต่อที่มีความชัดเจน ทำให้บุคลากรที่มารับช่วงงานต่อปราศจากความเข้าใจในกระบวนการและเนื้อหาสาระสำคัญของตัวงาน ทำให้กระบวนการทำงานล่าช้า ไม่สามารถสรุปสามารถประเด็นสำคัญของงานได้ สุดท้ายกลายเป็นงานตกค้างที่มากขึ้นตามไปด้วย

ผลกระทบของการเกษียณอายุราชการต่อผลการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากส่วนสำคัญที่เป็นตัวบทตามที่กฎกระทรวงได้กำหนดไว้แล้ว ยังส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานในด้านอื่นๆด้วย ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 5 ประเด็น โดยประเด็นการขาดแคลนผู้สอนงาน (Coaching) และขาดแคลนชุดประสบการณ์ และองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด

ความเชื่อมโยงของงานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

งานวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลการวิจัยเชิงปริมาณได้ผลการศึกษาออกมาว่าการเกษียณอายุราชการส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของกองตรวจสอบอากร โดยเฉพาะตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการที่เป็นสายงานหลักและตำแหน่งหลักในกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งได้สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลไปในแนวทางเดียวกันว่า “การเกษียณอายุราชการส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของกองตรวจสอบอากร โดยเฉพาะตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการ” เนื่องจากเป็นเหล่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานภายในหน่วยงานที่ยาวนาน ได้สั่งสมประสบการณ์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างสูง อีกทั้งยังสายสัมพันธ์ที่จำเป็นเกื้อหนุนต่อการทำงาน เช่น การรู้จักกับหน่วยงานภายใน หน่วยงานภายนอก ผู้บริหารหน่วยงานระดับกรม ตัวแทนออกของ และผู้ประกอบการภาคเอกชน

การเกษียณอายุราชการจึงส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ต่อเกิดเป็นปัญหาที่ว่าขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการมาทดแทนบุคลากรที่ได้เกษียณอายุราชการไป โดยผลการศึกษาเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพก็ได้มีการเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันดังต่อไปนี้

1. ระบบการมีพี่เลี้ยง (Coaching, Mentoring) การถ่ายทอดองค์ความรู้ การถ่ายทอดงาน และมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ
2. นโยบายวางแผนทรัพยากรบุคคล การงานจัดสรรตำแหน่ง และโยกย้ายเจ้าหน้าที่ ที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับเนื้องานภายในหน่วยงาน
3. การบริหารองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management) จัดทำ KM เพื่อส่งต่อชุดความรู้ และชุดประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน รวมทั้งมีการสอนงานเจ้าหน้าที่เข้ามาทดแทนเจ้าหน้าที่ได้เกษียณอายุราชการไป

จากการรวบรวมข้อเสนอแนะทั้งการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่มีความเชื่อมโยงกัน สามารถสรุปได้ว่า ผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการจากตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการ ก่อให้เกิดปัญหาการขาดองค์ความรู้และชุดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นแนวทางการแก้ปัญหา คือ การเสริมสร้างองค์ความรู้ ผ่านการถ่ายทอดองค์ความรู้ และการบริหารองค์ความรู้ ภายในองค์กร ส่วนปัญหาด้านประสบการณ์ในการทำงาน จึงนำแนวทางการนโยบายวางแผน ทรัพยากรบุคคลมาใช้ เพื่อแสวงหาบุคลากรที่มีความพร้อมทั้งคุณวุฒิวิสัยทัศน์จากหน่วยงานอื่น ภายในกรมศุลกากรเข้ามาทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุราชการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ท่วง ท้นต่อการเปลี่ยนแปลง

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษางานวิจัยเรื่องผลกระทบของการเกษียณอายุราชการของบุคลากรมา ประสบการณ์ภายในกองตรวจสอบอากร ต่อผลการปฏิบัติงาน ที่ได้ข้อเสนอแนะ และวิธีการแก้ปัญหา มาจากกลุ่มตัวอย่างสัมภาษณ์และการทำแบบสอบถาม ได้สอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในอดีต ของ สพฐ.สพร. (2561) และหนังสือราชการ เรื่อง แผนทดแทนอัตรากำลังเกษียณ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2561-2564 สำนักเลขานุการกรม สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ที่ให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกัน ว่าหน่วยงานควรที่จะให้ความสำคัญแนวทางในการวางแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาข้าราชการและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้าน ทรัพยากรบุคคลดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอเชิงปฏิบัติ

ระบบการโค้ช (Coaching) และ การสอนงานระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดองค์ความรู้ ผ่านระบบการสอนงาน โดยผู้มีประสบการณ์ความรู้ ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การฝึกสอนงานภายในองค์กร หรือการสร้างระบบพี่เลี้ยงนั้น เป็นหลักการที่ใช้กัน อย่างแพร่หลายทั้งในหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานภาคเอกชน เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ภายใน หน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ส่งผลให้การดำเนินงานภายในองค์กรเป็นไปอย่าง ราบรื่น และต่อเนื่อง การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยการดึงเอาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กรออกมาให้ได้มากที่สุดผ่าน กระบวนการการสอนงานที่เหมาะสม

การแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน (Sharing) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายใน องค์กร เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความลื่นไหล และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะด้านได้ดี

คู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานทราบถึงหลักการทั่วไปของกองตรวจสอบ อากร โครงสร้างอำนาจความรับผิดชอบ การบริหารงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงานเบื้องต้น ได้เป็นอย่างดี

ระบบการจับคู่ปฏิบัติงาน (Partner) มีผู้รับผิดชอบ 2 คน ซึ่งจะทำให้มีอย่างน้อย 2 คน ภายในหน่วยงานที่ทราบถึงกระบวนการและเนื้อหาสำคัญของงาน ว่ามีที่มาและความสำคัญอย่างไร เมื่อเกิดการเกษียณอายุราชการแล้วนั้น ก็จะไม่ขาดบุคลากรที่ทราบถึงประเด็นนั้นๆ ไป อีกทั้งการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่นโดยกำหนดให้ผู้เกษียณอายุราชการ หรือผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ ซึ่งจะให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะ On the job training การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการสอนงาน การทำงานในรูปแบบ Partner หรือ Buddy สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ซึ่งนอกจากจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในกระบวนการทำงาน ยังส่งผลต่อการดำรงไว้ซึ่งบุคลากร ให้อยู่ในระดับและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

5.3.2 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

ระบบการเรียนการสอนผ่าน E-Learning และการอบรมองค์ความรู้ วางพื้นฐานด้านกระบวนการทำงานให้บุคลากรที่เข้ามาทดแทนได้มองเห็นภาพรวม และทราบถึงบทบาทหน้าที่ในการทำงานของตนเองได้ชัดเจนขึ้น ส่วนประสบการณ์ทำงาน และองค์ความรู้สามารถเรียนรู้

นโยบายวางแผนทรัพยากรบุคคลวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ในระยะสั้น กลาง และยาว รวมถึงนำเทคโนโลยีมาปรับใช้มากขึ้น เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ที่เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การเตรียมกำลังคนให้มีความพร้อมเพื่อลดผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการ เพื่อรองรับภารกิจหลัก และภารกิจที่ได้รับมอบหมายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีระบบ ด้วยการนำกระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมกำลังคนที่มีคุณภาพ และสามารถส่งต่อสู่ตำแหน่งที่สำคัญต่างๆ

นอกเหนือจากการวางแผนนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลอาจจะมีการวางแผนการเกษียณผ่านโครงการต่างๆ เช่น โครงการสรรหาเชิงรุก โครงการทดแทนกำลังคนที่เกษียณตามตำแหน่ง และโครงการพี่สอนน้อง เป็นต้น

ปรับตัวชีวิตร่วม KPI ปรับตัวชีวิตภายในหน่วยงานระดับ ฝ่าย ส่วน กอง ให้มี KPI ร่วมกัน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการประสานงาน และแบ่งปันข้อมูลร่วมกันภายในหน่วยงาน

การบริหารองค์ความรู้ภายในองค์กร (KM) การมีกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management (KM)) จะทำให้บุคลากรภายในกองตรวจสอบอากร สามารถทราบแนวทางในการปฏิบัติขั้นต้นของกองตรวจสอบอากร ที่สำคัญต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนั้นๆอย่างเข้มข้นและจริงจัง อีกทั้งยังทำให้องค์กรสามารถพัฒนากระบวนการทำงานทั้ง 4 ประการ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

ข้อเสนอแนะส่วนบุคคลของผู้ทำวิจัย

เริ่มทดลองการวางแผนสอนงานเบื้องต้น (Prototype) จากหน่วยงานที่เล็กที่สุด เช่น หน่วยงานระดับฝ่าย ไปสู่หน่วยงานระดับที่สูงขึ้น เช่น หน่วยงานระดับส่วน หน่วยงานระดับกอง และ หน่วยงานระดับกรม จากเดิมที่ระบบการทำงานของหน่วยงานราชการจะเริ่มต้นจากบนลงล่าง (Hierarchy) ตามแนวคิดของ Max Weber ทำให้การดำเนินงานภายในหน่วยงานเป็นไปอย่างแข็งซ้ำ อีกทั้งการมีหลักการระเบียบวินัย (Discipline) ที่ทำให้หน่วยงานราชการต้องยึดติดกับกฎระเบียบต่างๆ ทำให้การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการบริหารงานต่างๆ โดยเฉพาะด้านการบริหารกระบวนการทำงาน และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องมีลักษณะเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้ไม่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ดังนั้นผู้ทำวิจัยจึงเสนอแนะว่าควรเริ่มมีการสอนงานภายในหน่วยงานอย่างเป็นระบบการโค้ช (Coaching) และการสอนงานระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ภายในหน่วยงานโดยไม่จำเป็นต้องร่างออกมาอย่างเป็นนโยบายลายลักษณ์อักษร แต่จำเป็นต้องมีการประสานความรู้มือและทำความเข้าใจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงาน โดยเฉพาะการปรึกษาผู้บังคับบัญชาถึงรูปแบบและกระบวนการสอนงาน รวมถึงผลลัพธ์ที่คาดหวัง เมื่อได้ผลลัพธ์ที่ต้องการแล้วจึงร่วมกันผลักดันให้กระบวนการการสอนงานอย่างเป็นระบบเกิดขึ้นในส่วนราชการที่ใหญ่ขึ้น ผ่านการวางแผนเป็นนโยบายระยะกลาง และระยะยาว อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

การสรรหาบุคลากรที่มีชุดประสบการณ์ใกล้เคียงกับบุคลากรที่เกษียณอายุราชการ จากหน่วยงานอื่นๆ ภายในกรมศุลกากรมาทดแทน ถึงแม้ลักษณะงานของกองตรวจสอบอากรจะมีความเฉพาะ และมีความพิเศษกว่าหน่วยงานอื่นๆ แต่ภายในกรมศุลกากรก็ยังมีหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันกับกระบวนการทำงานภายในกองตรวจสอบอากร ที่แบ่งหน้าที่กันตามหลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ของ Max Weber เช่น กองสืบสวนและปราบปราม และหน่วยตรวจสอบหลังการตรวจปล่อยตามท่าที่ และด่าน ซึ่งเจ้าหน้าที่เหล่านี้มีองค์ความรู้ใกล้เคียงกันกับเจ้าหน้าที่สังกัดกองตรวจสอบอากร ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถคัดสรรบุคลากรเหล่านี้มาทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุไปได้ ซึ่งจะทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในกองตรวจสอบอากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.4.1 ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน เช่น การโยกย้ายตำแหน่ง การปรับเปลี่ยนผู้บริหารองค์กร นโยบายการดำเนินงานขององค์กร การจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เนื่องจากการศึกษาผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการเป็นเพียงการศึกษาเพียงหนึ่งมิติจากปัจจัยต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร

5.4.2 ควรมีการวิเคราะห์ และเปรียบเทียบถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร และการทรัพยากรบุคคลต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5.4.3 ในการเก็บข้อมูลทำงานวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ควรมีการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลาย และจำนวนมากขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลาย และข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น โดยข้อมูลเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากขึ้น ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามตำแหน่งที่มีความหลากหลายมากขึ้น

5.4.4 นำข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล หรือกระบวนการทำงานของหน่วยงานอื่นภายในกรมศุลกากร มาเปรียบเทียบ กับกองตรวจสอบอากร เพื่อให้สามารถสังเกตลักษณะพิเศษที่มีความเฉพาะของกระบวนการทำงานของกองตรวจสอบอากรได้ชัดเจนมากขึ้น

ภาคผนวก

แบบสอบถามงานวิจัยเชิงปริมาณ

ผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร : The Impact of Retirement on Organizational Performance: The Case of Post-Clearance Audit Division, Customs Department, Thailand

วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร
2. เพื่อศึกษาเสนอแนะแนวทางในการวางแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลของกองตรวจสอบอากร เพื่อพัฒนาข้าราชการและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการในการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร
2. ทราบถึงผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร
3. ได้แนวทางในการวางแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลของกองตรวจสอบอากรที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่ถูกสัมภาษณ์ในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ อายุราชการภายในหน่วยงาน และตำแหน่งงาน

1.1 เพศ

เพศ	ตัวเลือก
ชาย	
หญิง	

1.2 อายุ

อายุ	ตัวเลือก
น้อยกว่า 21 ปี	
21-25 ปี	
26-30 ปี	
31-35 ปี	
36-40 ปี	
41-45 ปี	
46-50 ปี	
51-55 ปี	
56-60 ปี	

1.3 ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ตัวเลือก
ระดับมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า	
ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	
ระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า	
ระดับปริญญาเอก	

1.4 อายุราชการภายในหน่วยงาน

อายุราชการภายในหน่วยงาน	ตัวเลือก
น้อยกว่า 1 ปี	
1 ปี	
2 ปี	
3 ปี	
4 ปี	
5 ปี	
มากกว่า 5 ปี	

1.5 ตำแหน่งปัจจุบัน

ตำแหน่งปัจจุบัน	ตัวเลือก
ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการพิเศษ	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่าย	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	
ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	
ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไประดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	
ตำแหน่งเจ้าพนักงานศุลกากรระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	
ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	
ตำแหน่งเจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษาระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสพการณ์จากการ

เกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานภายในกองตรวจสอบอากร

2.1 การเกษียณอายุราชการของบุคลากรภายในกองตรวจสอบอากร ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานหรือไม่

ใช่	ไม่ใช่

2.2 การเกษียณอายุราชการของบุคลากรภายในกองตรวจสอบอากร ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในด้านบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ผลกระทบของการเกษียณอายุราชการ	ตัวเลือก
การตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร	
การจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร	
การตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสาร	
การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	
การวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง	
การวางแผน จัดทำ ประเมินผล พัฒนา และปรับปรุงฐานข้อมูลด้านศุลกากร	
การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) ที่มีความเสี่ยงต่อการกระทำผิดตามกฎหมายศุลกากร	

ผลกระทบของการเกษียณอายุราชการ	ตัวเลือก
การสำรวจใบขนสินค้าและเอกสารที่ครบอายุการจัดเก็บ	
การตรวจสอบและติดตามข้อมูลการกระทำผิด	
ผลกระทบด้านอื่นๆ	

2.3 ตำแหน่งที่แตกต่างกัน ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ระดับผลกระทบ	ตัวเลือก
มากที่สุด (5)	
มาก (4)	
ปานกลาง (3)	
น้อย (2)	
น้อยที่สุด (1)	

2.4 ตำแหน่งที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด เมื่อเกษียณอายุราชการ

ตำแหน่งภายในหน่วยงาน	ตัวเลือก
ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการพิเศษ	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่าย	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	
ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	
ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไประดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	
ตำแหน่งเจ้าพนักงานศุลกากรระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	
ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	
ตำแหน่งเจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษาระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	

2.5 ระดับของผลกระทบจากการเกษียณต่อผลการปฏิบัติงานรายตำแหน่ง

ตำแหน่งภายในหน่วยงาน	ระดับผลกระทบ	ตัวเลือก
ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการพิเศษ	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	

ตำแหน่งภายในหน่วยงาน	ระดับผลกระทบ	ตัวเลือก
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการ ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่าย	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไประดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
ตำแหน่งเจ้าพนักงานศุลกากรระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
ตำแหน่งเจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษาระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	

**ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรมากประสพการณ์จากการ
เกษียณอายุราชการ แบบใส่ลำดับความสำคัญ**

3.1 ผลกระทบจากตำแหน่งของบุคลากรภายในหน่วยงานที่เกษียณอายุราชการ (เลือกตอบ 1
ตำแหน่ง)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตำแหน่งภายในหน่วยงาน	ตัวเลือก
ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการพิเศษ	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้า ฝ่าย	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	
ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	
ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไประดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	
ตำแหน่งเจ้าพนักงานศุลกากรระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	
ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	

ตำแหน่งภายในหน่วยงาน	ตัวเลือก
ตำแหน่งเจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา ระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	

ระดับผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน

ผลกระทบด้านต่างๆ	ระดับผลกระทบ	ตัวเลือก
3.1.1 การกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการเกิดเก็บอากรและสิทธิประโยชน์ทางอากร	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
3.1.2 การจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
3.1.3 การตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วน	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
3.1.4 การตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำของเข้าหรือส่งของออก ณ ที่ทำการของผู้นำของเข้า ผู้ส่งของออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
3.1.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านศุลกากรของกรม เกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำของเข้าและส่งของออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางอากร	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
3.1.6 การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	

3.2 ผลกระทบตำแหน่งของบุคลากรที่เกษียณอายุราชการ (ไม่บังคับตอบ)

ตำแหน่งภายในหน่วยงาน	ตัวเลือก
ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับเชี่ยวชาญ	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการพิเศษ	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าฝ่าย	
ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	

ตำแหน่งภายในหน่วยงาน	ตัวเลือก
ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	
ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไประดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ	
ตำแหน่งเจ้าพนักงานบุคลากรระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	
ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	
ตำแหน่งเจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา ระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	

ระดับผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการ ต่อผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน

ผลกระทบด้านต่างๆ	ระดับผลกระทบ	ตัวเลือก
3.1.1 การกำหนดแนวทางหรือมาตรการด้านการตรวจสอบการเกิดเก็บอากรและสิทธิประโยชน์ทางอากร	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
3.1.2 การจัดเก็บและตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร เพื่อทักท้วงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดราคาศุลกากร	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
3.1.3 การตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร และการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วน	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
3.1.4 การตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำของเข้าหรือส่งของออก ณ ที่ทำการของผู้นำของเข้า ผู้ส่งของออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
3.1.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านศุลกากรของกรม เกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำผิดตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำของเข้าและส่งของออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางอากร	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	
3.1.6 การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย	น้อยที่สุด-มากที่สุด (1-5)	

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ รวมถึงวิธีในการแก้ปัญหา

ข้อเสนอแนะและวิธีการแก้ปัญหา

.....

.....

.....

.....



บรรณานุกรม

- กรมศุลกากร (2561). พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ.2560 มาตรา 157
- กรมศุลกากร (2565). คำสั่งกรมศุลกากร กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งข้าราชการ สังกัด “กองตรวจสอบอากร”.
- กองตรวจสอบอากร (2563). อำนาจหน้าที่กองตรวจสอบอากร
- กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2563). การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สายสนับสนุนวิชาการ.
- กัลยา วงษ์ลัมย์ (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริการด้านเครื่องรูดบัตรเครดิต (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา) มหาวิทยาลัยสยาม ,].
- การกีฬาแห่งประเทศไทย (2562). รายงานแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร (Succession Plan) ระดับ 8-10.
- การिता เขียรถาวร (2562). การศึกษารูปแบบการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณอายุของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคกลาง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ,].
- คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. (2565). การจัดการความรู้ KM.
- ไทยออล. ((ไม่ทราบปี)). กระบวนการจัดการความรู้
- ธรรมาภิบาล พรหมสาขา ณ สกลนคร. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาสถานีวิจัย โทรทัศน์กองทัพบก มหาวิทยาลัยศรีปทุม,].
- ธันยพันธ์ พลทองสถิตย์ และศิวัช ศรีโกลางกุล. (2562). การวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร. กรณีศึกษากลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ,]. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปัญญาธิตา. (2558). ทฤษฎีการบริหารของ Max Weber.
- วันชัย แก้วสุมาลี. (2552). ความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรมเตรียมตัวก่อนการเกษียณอายุการทำงานของคุณคนทำงานวัยผู้ใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,].
- ศิริวรรณ เรืองกุล. (2551). การศึกษาความต้องการในการเตรียมตัวก่อนการเกษียณอายุราชการของข้าราชการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์,].
- สยาม เอช อาร์ เอ็ม (2550). *Succession Planning* วางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเชิงรุก.
- สรารัฐ หลิมไชยกุล มิ่งขวัญ คงเจริญ และกัมปนาท บริบูรณ์ (2561). การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ,].
- สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561). ผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญใน สังกัด ประจำปี พ.ศ.2561-2570.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2560). แผนทดแทนอัตรากำลังเกษียณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2564 สำนักเลขานุการกรม สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร
- สุภาลักษณ์ จันทา (2560). การเตรียมความพร้อมก่อนการเกษียณอายุของพนักงานบริษัทผลิตอุปกรณ์กีฬาแห่งหนึ่ง ในจังหวัดชลบุรี มหาวิทยาลัยบูรพา ,].

สุรยุทธ กอบกิจพานิชผล (2563). การโค้ช (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ในภาครัฐ.
องค์การสุรากรมสรรพสามิต (2564). แผนการสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายกฤติน ทองมาก
วัน เดือน ปี เกิด	24 มิถุนายน 2537
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	49/83 หมู่บ้าน เค.ซี.สุวินทวงศ์ ถนนสุวินทวงศ์ แขวงลำผักชี เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร 10530



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY