

การศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร*
A Study on Enhancing Work Efficiency of Post-Clearance Audit Division, The
Customs Department

ณัชชา สุทธิสัมพันธ์¹
Nutcha Sutthisamphan
6714830076@ruemail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร (2) ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพจากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 5 คน ผลการวิจัยพบว่า (1) การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร ไม่สามารถดำเนินการได้โดยพัฒนาปรับปรุงเพียงด้านใดด้านหนึ่ง แต่จำเป็นต้องพิจารณาในหลายมิติเชื่อมโยงกัน โดยการเพิ่มประสิทธิภาพของกองตรวจสอบอากรได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม (2) ปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่พบเป็นปัญหาเชิงระบบ ได้แก่ ขั้นตอนการอนุมัติหลายชั้น การทำงานแบบแยกส่วน และภาระงานที่กระจุกตัวอยู่กับเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ ; กองตรวจสอบอากร ; การตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย

Keyword: Efficiency ; Post-clearance Audit Division ; The Customs Department

บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร
¹นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

กรมศุลกากรในฐานะหน่วยงานของรัฐ ที่มีพันธกิจสำคัญในการอำนวยความสะดวกทางการค้า และส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและข้อมูล การค้าระหว่างประเทศ เพื่อขีดความสามารถในการปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร - จัดเก็บ ภาษีอากรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องปรับบทบาทและรูปแบบการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในมิติของความโปร่งใส ความคล่องตัว และความถูกต้อง ในการปฏิบัติงาน ภารกิจสำคัญของกรมศุลกากร คือ การควบคุมและกำกับดูแลการนำเข้า-ส่งออกสินค้า เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของรัฐและเอื้อต่อการเชื่อมโยงเศรษฐกิจไทยเข้าสู่ระบบการค้าโลก ความท้าทาย ในการปฏิบัติงานของกรมศุลกากรเพิ่มขึ้นอย่างมากจากการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการค้าเสรี ความตกลง ในระดับภูมิภาค ซึ่งมีปริมาณธุรกรรมเพิ่มขึ้นหลายเท่าตัวในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ กรมศุลกากรต้องมีระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อตอบสนองต่อปริมาณงานที่เพิ่มสูงขึ้น อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็ต้องรักษาสมดุลระหว่างการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการบังคับใช้ กฎหมายให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

หนึ่งในกลไกสำคัญที่กรมศุลกากรใช้ในการกำกับดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติพิธีการศุลกากร คือการตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย (Post Clearance Audit : PCA) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีบทบาทสำคัญ ในการควบคุมความเสี่ยงทางศุลกากร โดยมุ่งเน้นการตรวจสอบข้อมูลภายหลังจากที่สินค้าได้รับการปล่อย ออกจากด่านศุลกากรแล้ว แนวคิดดังกล่าวเป็นที่ยอมรับในระดับสากลตามมาตรฐานขององค์การศุลกากรโลก (WCO) ว่าเป็นเครื่องมือที่ทำให้ศุลกากรลดภาระการตรวจสอบในด่านหน้า เพิ่มความรวดเร็วในการตรวจปล่อย สินค้า และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ของรัฐ กองตรวจสอบอากรจึงถือเป็นกลไกสำคัญที่มีผลโดยตรง ต่อความโปร่งใสของระบบศุลกากรไทยและความเชื่อมั่นของภาคธุรกิจ ทั้งในด้านความถูกต้องในการประเมินอากร การจัดพิกัตศุลกากร การประเมินราคาศุลกากร และการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การทำงานของ กองตรวจสอบอากรไม่เพียงช่วยลดการรั่วไหลของภาษีอากร แต่ยังทำหน้าที่รักษาความเป็นธรรมทางการค้า และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างถูกต้อง รวมถึงคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติการดำเนินงานของกองตรวจสอบอากรยังคงเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยตรง เช่น ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ความซับซ้อนของสินค้าและกฎหมาย ตลอดจนระบบสารสนเทศที่ยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้สมบูรณ์ รวมถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอากร ทั้งในเชิงโครงสร้าง กระบวนการทำงาน ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมในการบริหารจัดการ ตลอดจนช่วยสะท้อนให้เห็นถึง จุดแข็ง จุดอ่อน ข้อจำกัด และโอกาสในการพัฒนา ที่จะทำให้สามารถยกระดับศักยภาพของหน่วยงานให้สอดคล้องกับบริบทโลก

ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป และตอบรับกับความคาดหวังของประชาชนและภาคธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการศึกษานี้อาจนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพของระบบศุลกากร อีกทั้งยังช่วยในการจัดเก็บรายได้รัฐ ป้องกันการหลีกเลี่ยงภาษีอากร และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ภาคธุรกิจในระยะยาว

วิธีการดำเนินวิจัย

วิธีการวิจัย ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (Documentary data) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ ประกอบด้วย แผนปฏิบัติราชการ คู่มือการปฏิบัติงาน นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ประกาศ คำสั่ง พระราชบัญญัติ เป็นต้น

2. การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) เกี่ยวกับข้อเท็จจริง กระบวนการทำงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ในกองตรวจสอบอากร โดยเจาะจงเลือกเฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่โดยตรงเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรเท่านั้น เป็นผู้ให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ประกอบด้วย 2.1 นักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการพิเศษ 1 คน 2.2 นักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการ 2 คน 2.3 นักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการ 2 คน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร

แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร ประกอบด้วย ประการแรก ปัจจัยด้านกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอากร เนื่องจากงานตรวจสอบหลังการตรวจปล่อยมีความแตกต่างจากการตรวจปล่อยสินค้า กล่าวคือ งานของกองตรวจสอบอากรไม่สามารถเห็นสินค้าโดยตรง ต้องอาศัยการตรวจสอบข้อมูลย้อนหลัง การสืบค้นเอกสาร และการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงจากหลายแหล่งข้อมูล ดังนั้น การมีกลยุทธ์และทิศทางการทำงานที่ชัดเจนจึงช่วยให้การดำเนินงานเป็นระบบ ลดความซ้ำซ้อน และใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ดังคำอธิบายดังนี้

“...กองตรวจสอบอากรไม่เห็นของ ไม่เห็นหน้างาน เราจึงต้องวางแผนก่อนว่าเราจะตรวจอะไร อย่าวางไร สินค้าประเภทไหนมีความเสี่ยง ถ้าเราไม่มีแผนหรือกลยุทธ์ รวมถึงการทำงานที่เป็นขั้นตอน การทำงานจะกระจัดกระจาย...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, 2568) สอดคล้องกับคำอธิบายดังนี้

“...งานบางเรื่องต้องตรวจลึก บางเรื่องแค่ตรวจภาพรวม ถ้าไม่วางกลยุทธ์ไว้ก่อน จะเสียเวลามาก จะต้องทำงานแบบแบ่งส่วน ตรวจเป็นเรื่อง ๆ ไป แต่ถ้ามีกลยุทธ์ที่ชัด จะรู้ว่าประเด็นไหนควรตรวจต่อ ประเด็นไหนควรพอแล้ว ไม่ต้องเสียเวลาทำทุกอย่าง...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, 2568)

ทั้งนี้ กลยุทธ์ของการทำงานของกองตรวจสอบอาคารไม่ได้หมายถึงการกำหนดประเด็นตรวจสอบเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงาน การจัดสรรกำลังคนในการตรวจสอบประเด็น และการเลือกวิธีการตรวจสอบให้เหมาะสมกับลักษณะของสินค้าแต่ละประเภท นอกจากนี้ การมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนช่วยให้การตรวจสอบสามารถดำเนินไปได้อย่างมีเป้าหมาย ลดการใช้เวลาและทรัพยากรโดยไม่จำเป็นและช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถตัดสินใจเลือกแนวทาง การตรวจสอบได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะของงาน

ประการที่สอง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอาคารในหลายด้าน โดยเฉพาะในประเด็นการจัดแบ่งงานออกเป็นฝ่ายหรือทีม ซึ่งส่งผลต่อการประสานงานภายในหน่วยงาน เนื่องจากรูปแบบการทำงานของกองตรวจสอบหลังการตรวจปล่อยต้องอาศัยข้อมูลจากหลายด้านและประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่หลายระดับ หากโครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน อาจส่งผลให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่องและเกิดความล่าช้า ประกอบคำอธิบาย ดังนี้

“...การแบ่งงานแบ่งเป็นฝ่าย บางทีก็ทำให้ต่างคนต่างทำงานของตัวเอง พอมีเด็กใหม่เข้าไปทำงาน ก็ไม่มีคนดูแลหรือถ่ายทอดงานให้ชัดเจน ควรมีระบบหรือกลไกในการถ่ายทอดความรู้และดูแลบุคลากรใหม่...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, 2568) ความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับคำอธิบายดังนี้

“...ถ้าในทีมมีแต่เด็กใหม่ การทำงานจะค่อนข้างยาก เพราะไม่มีคนที่เคยผ่านงานตรวจสอบมาก่อน คอยแนะนำหรือช่วยตัดสินใจในประเด็นที่ซับซ้อน จริง ๆ แล้วควรให้ในทีมมีทั้งคนเก่าและคนใหม่ จะได้ช่วยกันสอนงาน เด็กใหม่ส่วนใหญ่ตั้งใจทำงานนะ แต่ยังไม่ค่อยกล้าตัดสินใจเพราะกลัวผิด ถ้ามีคนคอยให้คำแนะนำก็จะช่วยให้เขากล้าคิด กล้าทำมากขึ้น และทำให้งานเดินเร็วขึ้นด้วย...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, 2568)

โครงสร้างองค์กรมีผลต่อรูปแบบการทำงานเป็นทีม หากทีมใดขาดพนักงานสุภาพการที่มีประสบการณ์ อาจส่งผลให้การทำงานมีข้อจำกัด นอกจากนี้ การมีโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการผสมผสานบุคลากรที่มีประสบการณ์และบุคลากรรุ่นใหม่ภายในทีมเดียวกัน จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และช่วยถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้จากคู่มือหรือเอกสารเพียงอย่างเดียว ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพและความรวดเร็วในการปฏิบัติงานตรวจสอบ

ประการที่สาม ปัจจัยด้านระบบ รวมถึงกระบวนการทำงานและรวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอาคาร เนื่องจากลักษณะงานตรวจสอบหลังการตรวจปล่อยเป็นการตรวจสอบข้อมูลย้อนหลัง ไม่สามารถเห็นสินค้าโดยตรง จึงต้องอาศัยกระบวนการทำงานที่เป็นขั้นตอน การประสานงานระหว่างหลายฝ่าย และการใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการพิจารณา หากระบบและกระบวนการทำงานมีความชัดเจนและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน จะช่วยสนับสนุนให้การตรวจสอบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและลดความล่าช้าในการทำงาน โดยระบบการทำงานของกองตรวจสอบอาคารมีขั้นตอนหลายลำดับ และต้องประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในกรณีการทักท้วงใบขนสินค้าเปิดตรวจ ส่งผลให้การทำงานใช้ระยะเวลานาน ดังคำอธิบายดังนี้

“...บางขั้นตอนมันซับซ้อน เสนอไปเสนอมา ยิ่งใบขนสินค้าเปิดตรวจที่ต้องส่งไปหาที่ตรวจปล่อย ส่งกระดาษไป ส่งกระดาษมา ใช้เวลามาก...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, 2568) ในทำนองเดียวกันกับคำอธิบายดังนี้

“...บางงานมันรอไม่ได้ แต่ระบบมันต้องผ่านขั้นตอนหลายอย่าง ทำให้ทำงานไม่ทัน...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, 2568)

การที่ขั้นตอนการทำงานต้องผ่านหลายลำดับอาจเป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านเวลา โดยผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ระบบและกระบวนการทำงานที่มีความซับซ้อน อาจเป็นอุปสรรคต่อความรวดเร็วในการตรวจสอบ อย่างไรก็ตาม หากระบบงานมีความชัดเจน เป็นลำดับ และมีแนวปฏิบัติที่เข้าใจตรงกัน จะช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน เพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และนอกจากกระบวนการทำงานแล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน ยังเห็นตรงกันว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบ หลังการตรวจปล่อย เนื่องจากการตรวจสอบต้องอาศัยข้อมูลจำนวนมาก ทั้งข้อมูลใบขนสินค้า ข้อมูลบริษัท ข้อมูลสินค้า กฎระเบียบ และข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังคำอธิบายดังนี้

“...ยุคนี้เป็นยุคดิจิทัล การอดีตสมัยนี้ไม่ค่อยเป็นเปเปอร์แล้ว ระบบเทคโนโลยีจึงสำคัญมาก...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, 2568) ประกอบกับคำอธิบายดังนี้

“...ถ้าสามารถเรียกข้อมูลมาตรวจสอบได้เร็ว เราก็จะทำงานได้รวดเร็วขึ้น และตรวจสอบได้แม่นยำมากขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, 2568)

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การทำงานมีความรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น รวมถึงการเชื่อมโยงข้อมูลจากหลายแหล่งมีความสะดวกขึ้น ส่งผลให้การตรวจสอบมีความครบถ้วน ลดความผิดพลาด และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประการที่สี่ ปัจจัยด้านบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอากรมากที่สุด เนื่องจากลักษณะงานตรวจสอบหลังการตรวจปล่อยเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการพิจารณาข้อเท็จจริงของบุคลากร บุคลากรจึงถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่มีบทบาทโดยตรงต่อคุณภาพ ความรวดเร็ว และความถูกต้องของการปฏิบัติงานตรวจสอบ ดังคำอธิบายดังนี้

“...ในความเห็นของพี่ เรื่องของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญมาก งานตรวจสอบต้องทำเป็นทีม ไม่จำเป็นต้องเก่งทุกคน แต่ต้องช่วยกันได้...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, 2568)

การที่บุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานตรวจสอบอากร เพราะการทำงานของกองตรวจสอบอากรทำงานในลักษณะทีม สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันมาสนับสนุนการทำงานร่วมกันได้ ไม่จำเป็นต้องให้ทุกคนมีความสามารถในทุกด้าน แต่ต้องสามารถช่วยเหลือและสนับสนุนกันได้ นอกจากนี้การจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงานและความถนัดของเจ้าหน้าที่ที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบคำอธิบายดังนี้

“...ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรเปิดรับคนจากหลายสาขา แต่ละคนถนัดไม่เหมือนกัน บางคนเก่งกฎหมาย บางคนเก่งบัญชี ต้องจัดสรรเอาคนที่มีความถนัดหลากหลายด้านมาช่วยกันทำงานในทีม ...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, 2568) สอดคล้องกับคำอธิบายดังนี้

“...ถ้ามีการบริหารจัดการบุคลากรและพัฒนาคนให้เหมาะสม ก็จะช่วยให้อุบลกากรทำงานได้เต็มศักยภาพ และส่งผลให้การทำงานของกองตรวจสอบอากรมีประสิทธิภาพมากขึ้นในระยะยาว...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 29 ธันวาคม 2568) และเป็นไปในทิศทางเดียวกับคำอธิบายนี้ “...การตรวจสอบต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น เรื่องพิกัด หรือเรื่องการเงินบัญชี ถ้าไม่มีคนที่เข้าใจจริง ๆ ก็จะทำไม่ได้ยาก เพราะมันต้องมีการกระจายคนให้สมดุล...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, 2568)

ประการที่ห้า ปัจจัยด้านทักษะ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอากร เนื่องจากลักษณะงานตรวจสอบหลังการตรวจปล่อยเป็นงานที่มีความซับซ้อนต้องอาศัยทักษะเฉพาะด้านหลายด้านควบคู่กัน ทั้งความรู้ด้านกฎหมายศุลกากร กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ความรู้ด้านการเงินและการบัญชี ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงความเข้าใจในลักษณะสินค้า หากขาดทักษะในด้านใดด้านหนึ่ง อาจส่งผลต่อคุณภาพและความถูกต้องของการตรวจสอบ โดยทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานตรวจสอบไม่ได้จำกัดอยู่เพียงความรู้พื้นฐานด้านศุลกากรเท่านั้น แต่ยังต้องครอบคลุมความรู้สมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการค้าและเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลให้ต้องเรียนรู้และปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ดังคำอธิบายดังนี้

“...การปฏิบัติงานต้องใช้ความรู้หลายด้าน ทั้งกฎหมายศุลกากร กฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง การบัญชี รวมถึงต้องมีความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นตลอด เพราะมีสินค้าและเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นทุกวัน...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, 2568) ประกอบกับคำอธิบายดังนี้

“...กฎหมายมีการปรับปรุงตลอด สินค้าและเทคโนโลยีก็เปลี่ยนเร็ว บุคลากรต้องพัฒนาทักษะให้ทันต่อสถานการณ์โลกในปัจจุบัน...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, 2568) :ซึ่งสอดคล้องกับคำอธิบายดังนี้

“...ถ้าไม่อัปเดตความรู้ใหม่ ๆ จะตรวจไม่ทัน เพราะรูปแบบการค้าปัจจุบันซับซ้อนขึ้นมาก...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, 2568)

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย รูปแบบการค้า และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลให้ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่หก ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร โดยรูปแบบการบริหารการทำงานในกองตรวจสอบอากร เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอากร โดยเฉพาะในด้านการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนความรู้ และบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เนื่องจากงานตรวจสอบหลังการตรวจปล่อยต้องอาศัยการประสานงานระหว่างฝ่ายหรือระหว่างหน่วยงาน หากรูปแบบการบริหารเอื้อต่อการทำงานร่วมกันจะช่วยลดอุปสรรคในการปฏิบัติงานและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังคำอธิบายดังนี้

“...การบริหารงานควรเน้นคนเป็นศูนย์กลาง เปิดโอกาสให้พูดคุยและปรึกษากันได้ เพราะงานตรวจสอบไม่สามารถทำคนเดียวได้ ต้องทำงานเป็นทีม ถ้าหัวหน้าทีมเปิดโอกาสให้คุยกันมากขึ้น มีประชุมทีมติดตามความคืบหน้าตลอด งานหลายอย่างจะเดินได้เร็วกว่า เพราะไม่ต้องต่างคนต่างคิด...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 2568) .เป็นไปทำนองเดียวกันกับคำอธิบายดังนี้

“...ถ้าผู้บังคับบัญชามีรูปแบบการบริหารที่ค่อนข้างปิด หรือไม่ค่อยตามงาน หรือไม่เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น คนก็จะทำงานของใครของมัน ไม่ค่อยกล้าถาม ไม่ค่อยกล้าเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานตรวจสอบ แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาค่อนข้างเปิดกว้าง ลงมาคุยงานด้วย ร่วมตรวจงานด้วย ลูกน้องจะรู้สึกว่าได้แบกงานอยู่คนเดียว ก็จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการตรวจสอบด้วย...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, 2568)

ประการที่เจ็ด ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม เป็นปัจจัยที่รวมถึงทัศนคติในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกองตรวจสอบอากร โดยเฉพาะในมิติของค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน การแบ่งปันความรู้ และการมองเป้าหมายของงานในภาพรวมขององค์กร

เนื่องจากลักษณะการทำงานของกองตรวจสอบอากรเป็นงานที่ต้องอาศัยการทำงานในลักษณะทีม หากบุคลากรมีค่านิยมร่วมในการทำงานเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน ก็จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ดังคำอธิบายดังนี้

“...ถ้าทุกคนมองว่างานตรวจสอบเป็นงานของกอง ไม่ใช่งานของใครคนใดคนหนึ่ง การทำงานจะง่ายขึ้น เพราะช่วยกันคิด ช่วยกันทำ...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, 2568)

ในขณะเดียวกัน ค่านิยมด้านการแข่งขันภายในหน่วยงานอาจส่งผลให้เกิดการหวงความรู้และการไม่ถ่ายทอดประสบการณ์ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ประกอบคำอธิบายดังนี้

“...พอมีเป้า มีตัวเลข เหมือนแข่งขันกันมากกว่าทำเพื่อองค์กร บางทีก็ไม่ค่อยอยากถ่ายทอดความรู้ให้กัน หวงความรู้กัน ควรสร้างความสัมพันธ์อันดี จริง ๆ แล้วควรปรึกษากันได้ ถ้าบรรยากาศการทำงานเปิดกว้าง คุยกันได้ แชร้งกันได้ งานตรวจสอบจะมีคุณภาพมากขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, 2568) และเป็นไปทำนองเดียวกันกับคำอธิบายดังนี้

“...บางครั้งระบบประเมินผลทำให้แต่ละคนโฟกัสผลงานของตัวเองมากกว่าภาพรวมของทีม ทำให้ไม่ค่อยอยากแชร์ข้อมูลหรือประสบการณ์ที่มี...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, 2568)

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอากร พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอากร ส่วนใหญ่เป็นปัญหาเชิงโครงสร้างองค์กร ปัญหาด้านบุคลากรและทักษะ รวมถึงปัญหาด้านวัฒนธรรมและระบบการทำงาน ซึ่งมีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน ดังคำอธิบายดังนี้

ประการแรก ปัญหาเชิงโครงสร้าง โดยโครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งงานออกเป็นฝ่าย แม้จะช่วยให้การบริหารจัดการงานมีความเป็นระบบ แต่ในขณะเดียวกันกลับส่งผลให้การทำงานในบางกรณีเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างทำ และขาดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน โดยผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2568) ให้ข้อมูลว่า “การแบ่งงานแบ่งเป็นฝ่าย บางทีก็ทำให้ต่างคนต่างทำงานของตัวเอง พอมีเด็กใหม่เข้าไปทำงาน ก็ไม่มีคนดูแล หรือถ่ายทอดงานให้ชัดเจน” ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2568) ให้ข้อมูลว่า “ถ้าในทีมมีแต่เด็กใหม่ ไม่มีคนที่เคยผ่านงานตรวจสอบมาก่อน การทำงานจะค่อนข้างยาก เพราะไม่มีคนคอยแนะนำหรือช่วยตัดสินใจในประเด็นที่ซับซ้อน” ซึ่งผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2568) ให้ข้อมูลว่า “บางครั้งระบบของใครของมัน ทำให้ในทีมมีแต่เด็กใหม่ ขาดคนถ่ายทอดงาน เด็กใหม่ก็ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่” การทำงานแบบแยกส่วน และการขาดกลไกในการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร ส่งผลให้ศักยภาพของบุคลากรไม่ถูกนำมาใช้ได้อย่างเต็มที่ และกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานตรวจสอบโดยรวม

ประการที่สอง ปัญหาด้านบุคลากรและภาระงานที่กระจุกตัว โดยพบว่า ปัญหาด้านบุคลากร เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอาคาร โดยเฉพาะภาระงานที่กระจุกตัวอยู่กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ ส่งผลให้เกิดความความล่าช้าในการทำงาน บุคลากรที่มีประสบการณ์สูง มักจะถูกมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความซับซ้อนหรือมีความเสี่ยงสูง ขณะที่บุคลากรรุ่นใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ในการตัดสินใจ ทำให้การกระจายงานไม่สมดุล และเกิดภาระงานที่ไม่เท่าเทียมกันภายในทีม โดยผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2568) ให้ข้อมูลว่า “งานตรวจสอบหลายเรื่องต้องใช้ประสบการณ์ พอมีคนที่ทำได้จริงไม่กี่คน งานก็จะไปกองอยู่ที่คนเดิม ทำให้ทำงานหนักและช้า” เป็นไปในทำนองเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2568) ที่ให้ข้อมูลว่า “ในงานตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย เรื่องบุคลากรและทักษะสำคัญมาก โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม ไม่จำเป็นต้องเก่งทุกคน แต่ต้องช่วยกันได้ มีประสบการณ์ มีทักษะผสมกัน” การขาดระบบพัฒนาบุคลากรและการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ ส่งผลให้การทำงานยังต้องพึ่งพาบุคลากรกลุ่มเดิมเป็นหลัก ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในระยะยาว ในขณะที่ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2568) ให้ข้อมูลว่า “คนรุ่นเก่าจะต้องถ่ายทอดความรู้หรือประสบการณ์ที่เคยพบเจอมาทำเป็น KM อาจจะจัดทำทุก 3 เดือนก็ได้ ทำให้บุคลากรมีความรู้ไว้ใช้ปฏิบัติงาน”

ประการที่สาม ปัญหาด้านวัฒนธรรมการทำงานและค่านิยมภายในหน่วยงาน โดยเฉพาะค่านิยมด้านการแข่งขันภายในหน่วยงาน ซึ่งมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณและผลงานเฉพาะบุคคลเป็นหลัก เนื่องจากมีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของแต่ละบุคคลและของทีมด้วย ค่านิยมดังกล่าวอาจก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่เน้นการแข่งขันมากกว่าความร่วมมือ ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนเกิดพฤติกรรมหวงแหนความรู้ และประสบการณ์ รวมถึงขาดแรงจูงใจในการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานซึ่ง ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2568) ให้ข้อมูลว่า “พอมีเป้า มีตัวเลข เหมือนแข่งขันกันมากกว่าทำเพื่อองค์กร บางทีก็ไม่ค่อยอยากถ่ายทอดความรู้ให้กัน” เป็นไปในทิศทางเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2568) ให้ข้อมูลว่า “มีทั้งคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ทำงานร่วมกัน แล้วพอแบ่งเป็นหลายฝ่าย และมีเป้าในการจัดเก็บ ก็ทำให้เกิดความหวงความรู้ เป็นการทำงานเหมือนแข่งขันกันทำมากกว่าทำเพื่อส่วนร่วม แล้วถ้าไม่เปิดใจถ่ายทอดประสบการณ์ไป วันหนึ่งย้ายไปคนที่อยู่ต่อก็ลำบาก งานก็ไม่พัฒนา” เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานในระยะยาว

ประการที่สี่ ปัญหาด้านระบบการทำงานที่การอนุมัติมีความซับซ้อนและหลายขั้นตอน ส่งผลให้เกิดความล่าช้า โดยผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2568) ให้ข้อมูลว่า “บางขั้นตอนมันซับซ้อน เสนอไปเสนอมายังไปขณสินค้าเปิดตรวจที่ต้องส่งไปทำที่ตรวจปล่อย ส่งไปส่งมา ใช้เวลา ควรลดขั้นตอนลง เพราะบางงานมันรอไม่ได้ ไหนจะส่งทั้งตัวกระดาษ ไหนจะส่งทั้งในระบบ ซับซ้อนมาก” นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2568) ยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “ขั้นตอนที่ส่งไปส่งกลับ ทำให้เสียเวลา บางทีผู้ประกอบการพร้อมที่จะเข้ามาติดต่อแล้ว แต่เอกสารยังไม่ถูกส่งกลับมาเลยก็มี”

อภิปรายผลการวิจัย

ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร

กองตรวจสอบอากรทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการควบคุมและกำกับดูแลการปฏิบัติพิธีการศุลกากร ภายหลังจากตรวจปล่อยสินค้า โดยมีบทบาทหลักในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลการนำเข้า และส่งออก การจัดเก็บภาษีอากร และการปฏิบัติตามกฎหมายศุลกากร รวมถึงกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ การดำเนินงานของกองตรวจสอบอากรมีลักษณะเป็นกระบวนการเชิงระบบที่เชื่อมโยงกัน ตั้งแต่การวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผน การปฏิบัติงาน โดยกระบวนการทำงานของกองตรวจสอบอากรครอบคลุมทั้งการตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย ณ สถานประกอบการ และการสำรวจเงินอากรขาดผ่านกระบวนการทักท้วง ซึ่งทั้งสองกระบวนการมีเป้าหมายร่วมกัน คือการสร้างความปลอดภัยและเป็นธรรมในการจัดเก็บภาษีอากร โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายศุลกากรและหลักการบริหารความเสี่ยงเป็นฐานในการคัดเลือกกรณีเข้าตรวจสอบ การรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นและการวิเคราะห์ ความเสี่ยงก่อนการตรวจสอบช่วยให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และมุ่งเน้นการตรวจสอบในกรณีที่มีความเสี่ยงสูง ในกระบวนการตรวจสอบ ณ สถานประกอบการ พนักงานศุลกากรจะดำเนินการตรวจสอบเอกสาร บัญชี และข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งจัดทำบันทึก และรายงานผลการตรวจสอบตามขั้นตอนที่กำหนด ซึ่งช่วยให้การปฏิบัติงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ในขณะเดียวกัน กระบวนการสำรวจเงินอากรขาดและการทักท้วงการปฏิบัติพิธีการศุลกากร ยังทำหน้าที่เป็นกลไกควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายในกรมศุลกากรเอง เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดและลดความคลาดเคลื่อนในการจัดเก็บอากร เมื่อพิจารณาในภาพรวม กระบวนการทำงานของกองตรวจสอบอากรสะท้อนถึงการบูรณาการระหว่างกฎหมาย ระบบข้อมูล และการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมุ่งเน้นการบังคับใช้กฎหมายอย่างเป็นธรรม ควบคู่กับการอำนวยความสะดวกทางการค้า กระบวนการดังกล่าวมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ของรัฐ ลดโอกาสในการหลีกเลี่ยงภาษีอากร ขั้นตอน และกระบวนการในการดำเนินงานของกองตรวจสอบอากร ทำให้เห็นถึงแนวทางที่จะศึกษาว่าปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้นในขั้นตอนใด ในขณะเดียวกัน ก็ทำให้ทราบถึงช่องทางในการที่จะทำให้การทำงานของกองตรวจสอบอากรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ การดำเนินงานของกองตรวจสอบอากรมีลักษณะเป็นกระบวนการเชิงระบบที่มีความซับซ้อน และอาศัยความรอบคอบสูง เนื่องจากเป็นการตรวจสอบภายหลังจากตรวจปล่อยซึ่งต้องพึ่งพาข้อมูลและหลักฐาน เป็นสำคัญ ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าประสิทธิภาพของงานตรวจสอบไม่ได้หมายถึงความรวดเร็ว หรือหมายถึงด้านใดด้านเดียว แต่ต้องครอบคลุมทั้งความถูกต้องตามกฎหมาย

และคุณภาพของผลการตรวจสอบที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คืองานของกองตรวจสอบอาคารหรืองานตรวจสอบหลังการตรวจสอบนี้ เป็นงานที่ต้องรักษาสสมดุลระหว่างความรวดเร็วกับความรัดกุม และการพัฒนาประสิทธิภาพจำเป็นต้องพิจารณาในเชิงบูรณาการมากกว่า ในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะท้อนในทิศทางเดียวกันว่า องค์ประกอบภายในองค์กรต้องมีความสอดคล้องและสนับสนุนกัน จึงจะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอาคารมีความสอดคล้องกับแนวคิดตัวแบบ 7S ของ McKinsey โดยวิโรจน์ ก่อสกุล (2567, หน้า 8) ได้อธิบายว่า ตัวแบบ 7S มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญทั้ง 7 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) โดยประสิทธิภาพคือต้องสร้างผลผลิตให้มากขึ้นได้โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิมหรือน้อยลง ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร การทำงานที่จะมีประสิทธิภาพของการตรวจสอบหลังการตรวจสอบ คือการตรวจสอบแบบบริหารความเสี่ยง เป็นแนวทางที่มีความคุ้มค่าอย่างชัดเจน เนื่องจากกองตรวจสอบอาคารต้องตรวจสอบจากฐานข้อมูลจำนวนมาก ประกอบกับทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานมีจำกัด รวมถึงไม่เห็นสินค้าจริงด้วย ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกลไกคัดกรองและจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้การใช้กำลังคน เวลา นอกจากนี้ การมีเป้าหมาย การตรวจที่ชัดเจน เช่น การเลือกตรวจสอบกลุ่มสินค้าที่มีความเสี่ยงที่จะปฏิบัติผิดพิธีการทางศุลกากร การวางแผนอย่างมีระบบว่าจะตรวจสอบกลุ่มธุรกิจประเภทไหน

2. โครงสร้าง (Structure) การทำงานของกองตรวจสอบอาคารเป็นโครงสร้างองค์กรแบบราชการหรือโครงสร้างแบบแนวดิ่งที่มีมีลำดับชั้นและสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน โครงสร้างนี้มีข้อดีในด้านความเป็นระเบียบ การกำกับควบคุม และความชัดเจนของอำนาจหน้าที่ ซึ่งเหมาะกับการใช้อำนาจรัฐและการบังคับใช้ทางกฎหมาย โดยลักษณะการดำเนินงานของกองตรวจสอบอาคาร คือตรวจสอบหลังการตรวจสอบซึ่งเป็นงานที่ต้องครอบคลุมประเด็นหลากหลาย ทั้งพิกิตศุลกากร ราคาศุลกากร สิทธิประโยชน์ บัญชี กฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น รูปแบบการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญ

3. ระบบ (Systems) ซึ่งรวมถึงระบบเทคโนโลยีด้วย ขั้นตอนอนุมัติและการส่งต่อเอกสารหลายชั้นเป็นสาเหตุของความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้อจำกัดเชิงระบบของการบริหารงานภาครัฐ อันเป็นการเพิ่มต้นทุนด้านเวลาและทำให้เกิดงานซ้ำซ้อน โดยเฉพาะงานตรวจสอบที่มีกรอบเวลาและแรงกดดันด้านปริมาณงาน โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เช่นการดำเนินงานในรูปแบบ paperless และการนำระบบติดตามสถานะงานเข้ามาใช้ จึงเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะช่วยลดความซับซ้อนของกระบวนการตรวจสอบ และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ ลดโอกาสการตกหล่นของเอกสาร ลดความคลาดเคลื่อนระหว่างผู้รับผิดชอบในแต่ละชั้น แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด

ของ Emerson (1919 อ้างถึงใน ชลิตา ทิพย์มงคล, 2562, หน้า 8) ที่กล่าวว่า ต้องมีการวางแผนและประสานงานที่ชัดเจน โดยในที่นี้คือการประสานงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งในบริบทขององค์การภาครัฐ การประสานงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ช่วยลดความล่าช้า และเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ แนวคิดนี้สอดคล้องกับ มิติด้าน เวลา ตามแนวคิดของ Peterson and Plowman (1953 อ้างถึงใน สีขริน คุ่มพันธ์ุรัมย์, 2566, หน้า 8) ที่ระบุว่า การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถจัดการเวลาได้อย่างเหมาะสม ทันสมัย และสอดคล้องกับลักษณะของงาน โดยการปรับปรุงวิธีการทำงานให้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้นจะช่วยให้งานสามารถดำเนินการได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด และลดความล่าช้าที่ไม่จำเป็น ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน นอกจากนี้ ประเด็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พีรยา ยอดรัตน์ (2567) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มความเร็วในการทำงาน โดยเฉพาะในด้านการค้นหาข้อมูล วิเคราะห์ และนำเสนอผลงาน รวมถึงการติดตามความคืบหน้าของงานในแต่ละช่วงเวลา

4. บุคลากร (Staff) เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอากร เนื่องจากความท้าทายคือเผชิญข้อจำกัดเรื่องกำลังคนเมื่อเทียบกับปริมาณของเอกสาร กรอบอำนาจในการประเมินอากร ให้ดำเนินการภายในกำหนดสามปี ซึ่งในทางปฏิบัติหมายความว่าเจ้าหน้าที่ต้องรับมือกับเอกสารและธุรกรรมย้อนหลังเป็นจำนวนมาก หากวางแผนกำลังคนไม่สอดคล้องกับภารกิจจริง ก็จะทำให้เกิดความล่าช้า ดังนั้น ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองตรวจสอบอากร คือ การมีระบบบริหารจัดการบุคลากรที่เหมาะสมกับภารกิจ ทั้งในด้านจำนวน การจัดสรรบทบาท และการดูแลภาระงาน หากองค์กรสามารถบริหารกำลังคนได้อย่างสมดุล จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่เอื้อต่อการใช้ศักยภาพของบุคลากรและการพัฒนาประสิทธิภาพในมิติอื่นต่อไป

5. ทักษะ (Skills) ทักษะของบุคลากรมีผลโดยตรงต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับความถนัดจึงมีความสำคัญ ขณะเดียวกัน ความรู้จำนวนมากเป็นความรู้ฝังลึกจากประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญ หากขาดระบบถ่ายทอดความรู้ องค์กรอาจสูญเสียทุนทางปัญญา ดังนั้นควรนำการจัดการความรู้มาใช้ เช่น การจัดทำคู่มือแนวทางการพิจารณาและคู่มือกรณีปัญหาจริง เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ใหม่และผู้ที่ย้ายมาปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนันท์ชัย ดันพัฒนา (2561) ที่ได้กล่าวสรุปว่า การยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ต้องให้ความสำคัญกับการสนับสนุนและเพิ่มโอกาสให้ศึกษาเพิ่มเติม ดูงาน ฝึกอบรม ทบทวนความรู้ เพิ่มพูนทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินการพัฒนารองรับบทบาทภารกิจในอนาคต รวมถึงส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรจากบุคลากร

ที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น และยังคงคล้องกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ที่ 5 (2567) ในเรื่องของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการองค์การ

6. รูปแบบการบริหาร (Style) รูปแบบการบริหารและภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลอย่างมาก ต่อประสิทธิภาพการทำงาน เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณอย่างชัดเจน เช่น กำหนดจำนวนบริษัท ที่ต้องดำเนินการตรวจสอบ หรือกำหนดยอดจัดเก็บ ส่งผลให้เกิดการกระตือรือร้นและรวดเร็วอย่างเห็นได้ชัด ทำให้การดำเนินงานมีทิศทางที่ชัดเจน

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) การสื่อสารสม่ำเสมอ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ภายในทีม ล้วนมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น การประชุมทีมจึงมีนัยสำคัญ ต่อความก้าวหน้าของงาน และยังเป็นกลไกช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันต่อประเด็นตรวจสอบ รวมถึงเป็นช่องทาง ในการป้องกันปัญหาการตีความไม่ตรงกันระหว่างทีม อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ทำให้เห็นถึงประเด็น เรื่องการหวงความรู้และการแข่งขันภายใน ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจึงจำเป็นต้องอาศัยการกำหนด ค่านิยมร่วมและเป้าหมายร่วมกัน โดยมุ่งเน้นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ อันจะช่วยนำไปสู่ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร

การดำเนินงานของกองตรวจสอบอากรเกิดขึ้นในลักษณะ ปัญหาเชิงระบบ มากกว่าปัญหาเฉพาะบุคคล กล่าวคือ การทำงานแบบแยกส่วนทำให้การสื่อสารและการส่งต่อความรู้ไม่ต่อเนื่อง ประกอบกับขั้นตอนอนุมัติ ที่หลายชั้นยิ่งทำให้เกิดความล่าช้า และเมื่อต้องรองรับจำนวนเจ้าหน้าที่ใหม่ที่ยังอยู่ในช่วงสะสมทักษะ ก็ทำให้ ภาระงานมีแนวโน้มกระจุกตัวอยู่กับเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ซ้ำอีก ส่งผลให้เกิดวงจรคอขวดในกระบวนการ ตรวจสอบ อุปสรรคดังกล่าว จึงกระทบทั้งความรวดเร็วในการดำเนินงานและความถูกต้องของผลการตรวจสอบ พร้อมกัน และสะท้อนว่าการเพิ่มประสิทธิภาพต้องมองในมิติคู่กัน คือ การลดระยะเวลาโดยไม่ลดทอนคุณภาพ และการเพิ่มความรัดกุมโดยไม่เพิ่มภาระงานจนเกินสมรรถนะ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการเพิ่มระดับประสิทธิภาพ การทำงานของกองตรวจสอบอากรจำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะบูรณาการ โดยทำให้องค์ประกอบตามกรอบ 7S มีความสอดคล้องกัน ทั้งด้านกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความเสี่ยง โครงสร้างทีมที่ลดการพึ่งพามูลบุคคล ระบบงานที่กระชับ และตรวจสอบย้อนกลับได้ การพัฒนาบุคลากรและทักษะควบคู่กับการจัดการความรู้ และรูปแบบการบริหาร ที่สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและค่านิยมร่วมขององค์กร ประสิทธิภาพของงานตรวจสอบอากรประกอบด้วย เรื่องโครงสร้าง ระบบ และคน ซึ่งต้องถูกพัฒนาไปพร้อมกัน จึงจะตอบโจทย์ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ของรัฐและมาตรฐาน ความถูกต้องตามกฎหมายได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. จากการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพของกองตรวจสอบอากร พบว่าการดำเนินงานของกองตรวจสอบอากร มีลักษณะการทำงานแบบบูรณาการ ควรพัฒนาปรับปรุงจัดภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องกันตามกรอบ 7S ของ McKinsey โดยมุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์การตรวจสอบที่ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง การจัดโครงสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน การพัฒนาระบบงานที่มีความต่อเนื่องและตรวจสอบย้อนกลับได้ ตลอดจนการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลการตรวจสอบอากรอย่างยั่งยืน

2. จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกองตรวจสอบอากร พบว่าควรปรับปรุงเรื่องระบบที่ โดยลดขั้นตอนการอนุมัติที่ซ้ำซ้อน พัฒนาระบบการทำงานแบบดิจิทัลเพื่อลดความล่าช้า และจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงและการจัดการความรู้ในองค์กรอย่าง เพื่อลดการกระจุกตัวของภาระงาน และเพิ่มความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นเจ้าหน้าที่บุคลากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานกองตรวจสอบอากรเป็นหลัก ดังนั้น ผู้วิจัยเสนอว่าในการวิจัยครั้งต่อไปควรขยายกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญไปยังหน่วยงานทบพวอื่น ๆ ที่มีหน้าที่ตรวจสอบหลังการตรวจปล่อยเหมือนกัน เพื่อสะท้อนมุมมองต่อประสิทธิภาพของกระบวนการตรวจสอบอากรในด้านความรวดเร็ว ความชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้การประเมินประสิทธิภาพมีความรอบด้านมากขึ้น

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือหลัก ซึ่งเหมาะสมกับการอธิบายกระบวนการและปัญหาเชิงลึก อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเสนอว่าในการวิจัยครั้งต่อไปควรนำการวิจัยเชิงปริมาณมาใช้ควบคู่กัน เช่น การใช้แบบสอบถามเพื่อวัดระดับประสิทธิภาพการทำงานในมิติอื่น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพได้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กองตรวจสอบอากร (2563). *อำนาจหน้าที่กองตรวจสอบอากร*. ค้นเมื่อ 16 กันยายน 2568, จาก

https://postaudit.customs.go.th/content.php?ini_menu=menu_about&ini_content=about_180129_09&left_menu=menu_about_180129_08&top_menu=menu_about&lang=th&root_left_menu=menu_about&left_menu=menu_about_180129_08

กรมศุลกากร (2567). *แผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของกรมศุลกากร พ.ศ. 2567 - 2570*.

ค้นเมื่อ 26 มกราคม 2569, จาก

https://hr.customs.go.th/data_files/38bfa97a76ff5b5656d613280eea1f56.pdf

กรมศุลกากร (2568). *วิสัยทัศน์กรมศุลกากร*. ค้นเมื่อ 16 กันยายน 2568, จาก

https://www.customs.go.th/content_with_menu1.php?top_menu=menu_about&left_menu=menu_about_160421_02_160421_01&ini_menu=menu_about_160421_02&ini_content=vision_mission_strategy&lang=th&left_menu=menu_about_160421_02_160421_01

กรมศุลกากร (2568). *สรุปอำนาจหน้าที่ของกรมศุลกากร*. ค้นเมื่อ 16 กันยายน 2568, จาก

https://www.customs.go.th/data_files/7807603ff7242792d198ea623badbf9d.pdf

ชลิดา ทิพย์มงคล. (2562). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ซุปเปอร์วอเตอร์ จำกัด*. ค้นเมื่อ 4 ธันวาคม 2568, จาก

http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/4778/3/chalida_tiip.pdf

พริยา ยอดรัตน์ (2567). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร : กรณีศึกษา กอง*

ยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. ค้นเมื่อ 26 มกราคม 2569, จาก

https://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2567_1758090545_6614832022.pdf

วิโรจน์ ก่อสกุล.(2565) *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร:

มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

ศุภฤกษ์ โคตรทอง (2565). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในเขตอำเภอพนสนธิคม จังหวัด ชลบุรี*. ค้นเมื่อ 4 ธันวาคม 2568, จาก

<https://ir.buu.ac.th/dspace/bitstream/1513/673/1/62930050.pdf>

สุนันท์ชัย ดันพัฒนา (2561). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมศุลกากร กรณีศึกษา ส่วนบริการศุลกากร 1 สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ*. ค้นเมื่อ 26 มกราคม 2569, จาก https://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2561_1566439063_6014832034.pdf

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1. (2568). นักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการพิเศษ. *สัมภาษณ์*. ธันวาคม, 30.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2. (2568). นักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการ. *สัมภาษณ์*. ธันวาคม, 30.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3. (2568). นักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการ. *สัมภาษณ์*. ธันวาคม, 30.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4. (2568). นักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการ. *สัมภาษณ์*. ธันวาคม, 30.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5. (2568). นักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการ. *สัมภาษณ์*. ธันวาคม, 30.