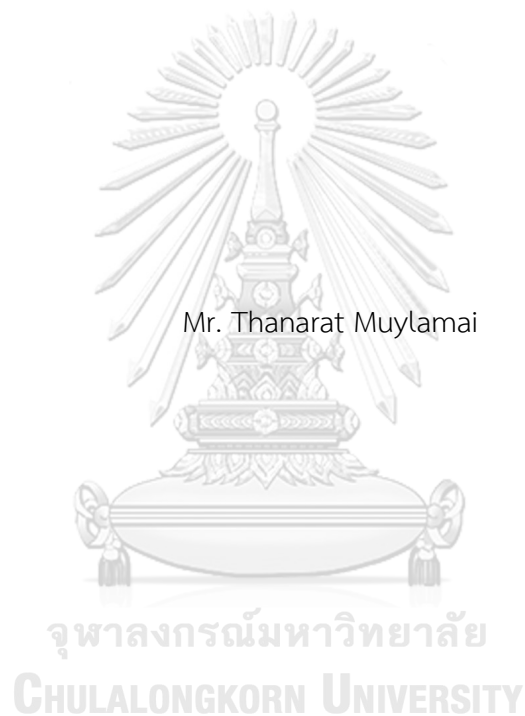


การจัดการทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บุคลากร  
ในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 :  
กรณีศึกษา สำนักงานบุคลากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Skills and Knowledge Management on Customs Officers Performance  
during COVID-19 Pandemic :  
Case Study of Suvarnabhumi Airport Passenger Control Customs Office



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 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

การจัดการทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่  
ศุลกากรในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 :กรณีศึกษา  
สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณ  
ภูมิ

โดย

นายธนรัตน์ มุยละมัย

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ศิริประภาณุกุล

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพรรณ นกสวน สวัสดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ศิริประภาณุกุล)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุลนี เทียนไทย)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไล้ประกอบทรัพย์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ธนรัตน์ มุ่ยละมัย : การจัดการทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 :กรณีศึกษา สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. ( Skills and Knowledge Management on Customs Officers Performanceduring COVID-19 Pandemic :Case Study of Suvarnabhumi Airport Passenger Control Customs Office) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ภาวิน ศิริประภาณุกุล

งานศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 กรณีศึกษา สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ประกอบด้วย (1) เพื่อศึกษาการจัดการความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากร ณ สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (2) เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปิดไม่ให้ผู้โดยสารเข้าประเทศเนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 ที่กระทบต่อการถ่ายทอดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากร (3) เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการเตรียมแผนการรับมือหากปัญหาลักษณะนี้เกิดขึ้นอีกในอนาคต โดยมีการเก็บข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึกผ่านผู้ให้ข้อมูล 8 ท่าน ซึ่งเป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจากเจ้าหน้าที่ศุลกากรสังกัดสำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ กรมศุลกากร

ผลการศึกษา พบว่า (1) ทักษะความรู้ที่เจ้าหน้าที่ศุลกากรใช้ในการปฏิบัติงานแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน คือ การสังเกต การดูภาพ X-ray การตรวจค้นผู้โดยสาร และความรู้ในข้อกฎหมาย (2) รูปแบบการจัดการถ่ายทอดทักษะความรู้เป็นแบบผสมผสานระหว่างการจัดการอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (3) นโยบายของภาครัฐในการปิดประเทศต่อนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อจัดการและถ่ายทอดทักษะความรู้ในการปฏิบัติงาน 2 ด้านหลัก ได้แก่ การที่เจ้าหน้าที่ใหม่ได้รับการฝึกฝนเรียนรู้จากสถานการณ์จริงค่อนข้างน้อย และการสูญหายของทักษะความรู้ของเจ้าหน้าที่เก่าที่มีทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเนื่องจากการโยกย้ายประจำปี ผลลัพธ์ดังกล่าวนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการจัดการทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เช่น การสร้างคู่มือปฏิบัติงานที่มีการปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัย การออกแบบหลักสูตรอบรมความรู้ให้สอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้าอบรม และการพัฒนาการฝึกสอนงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต .....

ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6382027824 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Customs, Passenger Inspection

Thanarat Muylamai : Skills and Knowledge Management on Customs Officers Performance during COVID-19 Pandemic :Case Study of Suvarnabhumi Airport Passenger Control Customs Office. Advisor: Asst. Prof. PAWIN SIRIPRAPANUKUL, Ph.D.

The research entitled “Skills and Knowledge Management on Customs Officers Performance during COVID-19 Pandemic: A Case Study of Suvarnabhumi Airport Passenger Control Customs Office” has 3 main objectives, which are (1) to study the operational knowledge and skills management of customs officers at the Suvarnabhumi Airport Passenger Control Customs Office. (2) to study the problems and challenges arising from the lockdown policy due to COVID-19 pandemic and its impacts on the transmission of operational knowledge and skills of customs officers. (3) to construct a guideline in preparing for similar problems in the future. This study implements in-depth interview with 8 key informants, purposefully selected from the officers working at the Suvarnabhumi Airport Passenger Control Customs Office, Customs Department.

Main results of the research are (1) the operational skills and knowledge required by customs officers can be classified into four groups, which are: observation, X-ray image analysis, passenger inspection, and knowledge of legal regulations (2) knowledge management of the office is a hybrid approach that combines systematic management with experiential learning (3) the government's lockdown policy in order to prevent the spread of COVID-19 affects the management and transmission of skills and knowledge in two main areas, which are new officers

Field of Study: Public Administration Student's Signature .....

Academic Year: 2022 Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ต้องขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาวิน ศิริประภาณุกุล อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา แก้ไขข้อบกพร่อง และชี้แนะแนวทางในการจัดทำงานวิจัยอย่างดีเสมอมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้มอบความรู้ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ผ่านการเรียนการสอนตลอดระยะเวลาในการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารของกรมศุลกากร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการ ผู้โดยสารและผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน ที่ได้สละเวลาในการให้สัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญประกอบการวิจัย รวมถึงแนวทางข้อเสนอแนะของงานวิจัยฉบับนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่คอยให้การสนับสนุนและให้กำลังใจต่อการศึกษาย่างดีเสมอมา รวมถึงเพื่อน ๆ ทุกคนในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รุ่นที่ 54 คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่คอยให้คำปรึกษาและเป็นกัลยาณมิตรที่ดีเสมอมา หากสารนิพนธ์ฉบับนี้มีความผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย และหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจต่อไป



ธนรัตน์ มุ่ยละมัย

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามงานวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตการศึกษา.....	5
1.5 ระเบียบวิธีวิจัย.....	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
1.7 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	7
2.2 แนวคิดศุลกากรในศตวรรษที่ 21.....	12
2.3 ข้อมูลกรมศุลกากร.....	14
2.4 ข้อมูลงานศุลกากรด้านการตรวจผู้โดยสาร ณ สนามบินระหว่างประเทศ.....	20

2.5 แนวคิดระบบราชการ.....	24
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย .....	30
3.1 ประเภทการวิจัย .....	31
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	31
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	32
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	33
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	33
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	34
4.1 บทบาทของเจ้าหน้าที่บุคลากร ทักษะ ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน .....	35
4.2 รูปแบบการถ่ายทอดทักษะความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน.....	48
4.3 ผลกระทบจากนโยบายการปิดรับผู้โดยสารเข้าประเทศเนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ของรัฐบาลต่อรูปแบบการจัดการและถ่ายทอดทักษะความรู้.....	55
4.4 บทบาทของเทคโนโลยี และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงาน .....	59
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ.....	61
5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา.....	61
5.2 ปัญหาและข้อจำกัดที่ศึกษาพบ.....	65
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	67
บรรณานุกรม.....	69
ประวัติผู้เขียน.....	72



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงประเภทของของต้องกำกััดและหน่วยงานที่ออกใบอนุญาตในการนำเข้า-ส่งออก ... 23

ตารางที่ 2 แสดงรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ..... 31



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 แสดงสถิติจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางระหว่างประเทศผ่านทางสนามบินสุวรรณภูมิ.....	1
ภาพที่ 2 แสดงอัตราส่วนของเจ้าหน้าที่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร โดยเปรียบเทียบระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ช่วงก่อนและในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19.....	3
ภาพที่ 3 แสดงสถิติจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางระหว่างประเทศผ่านทางสนามบินสุวรรณภูมิ ระหว่างมกราคมถึงสิงหาคม 2565.....	4
ภาพที่ 4 แสดงลักษณะวงจรการเรียนรู้ Knowledge Spiral ของ SECI Model.....	10
ภาพที่ 5 แสดงโครงสร้างการบริหารงานกรมศุลกากร (กรมศุลกากร, 2565).....	19
ภาพที่ 6 แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากร ณ ช่องมีสิ่งของต้องสำแดง .....	21
ภาพที่ 10 ป้ายแสดงการห้ามนำเข้าเนื้อสัตว์สด.....	50
ภาพที่ 11 ป้ายแสดงการห้ามนำเข้ายาและอุปกรณ์ทางการแพทย์โดยไม่ได้รับอนุญาต.....	51
ภาพที่ 12 ป้ายแสดงรายละเอียดการสำแดงเงินตรา.....	52
ภาพที่ 13 ป้ายแสดงพิธีการศุลกากร และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง .....	53
ภาพที่ 14 แสดงสถิติจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางระหว่างประเทศผ่านทางสนามบินสุวรรณภูมิ.....	57

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สนามบินสุวรรณภูมิเปิดบริการในปี พ.ศ. 2549 และกลายเป็นสนามบินหลักในการรองรับผู้โดยสารที่เดินทางเข้า-ออกประเทศไทยนับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา จากสถิติของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางเข้า-ออกประเทศผ่านทางสนามบินสุวรรณภูมิมีปริมาณเพิ่มมากขึ้นทุกปี โดยในปี พ.ศ.2562 ซึ่งเป็นปีสุดท้ายก่อนมีการแพร่ระบาดของโควิด-19 (COVID-19) มีจำนวนผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 53,455,724 คน อย่างไรก็ตาม การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินและการเดินทางท่องเที่ยวทั่วโลก ดังนั้นปริมาณนักท่องเที่ยวและผู้เดินทางโดยสายการบินที่เดินทางเข้า-ออกสนามบินสุวรรณภูมิจึงปรับตัวลดลงอย่างมาก ประกอบกับในปี พ.ศ.2563 ซึ่งเป็นปีที่เริ่มพบการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในประเทศไทย ตามด้วยนโยบายการปิดประเทศไม่รับนักท่องเที่ยวจากต่างชาติจากภาครัฐไทย ส่งผลให้ในปี พ.ศ.2563 ปริมาณผู้โดยสารที่เดินทางเข้า-ออกประเทศผ่านทางสนามบินสุวรรณภูมิมีจำนวน 9,871,186 คน และลดลงมาเหลือเพียง 1,313,666 คนในปีพ.ศ. 2564 ตามลำดับ (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2565)



ภาพที่ 1 แสดงสถิติจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางระหว่างประเทศผ่านทางสนามบินสุวรรณภูมิระหว่างปี 2561-2565(เฉพาะเดือนมกราคมถึงกรกฎาคม)

ที่มา: บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

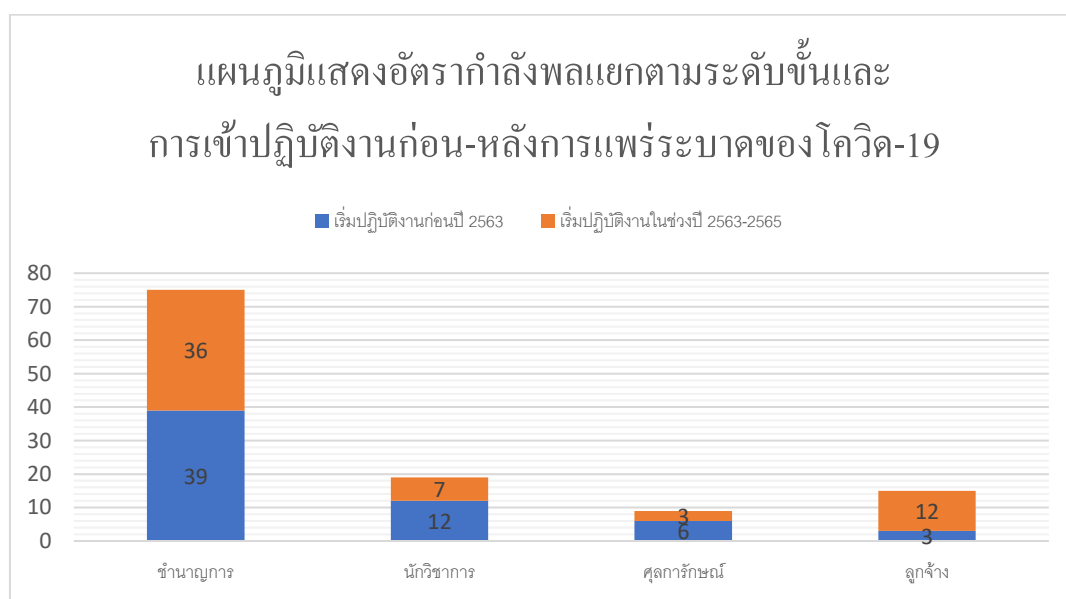
ทั้งนี้ผลจากปริมาณผู้โดยสารที่ปรับตัวลดลงอย่างมากอันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 นี้ นอกจากจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศไทยที่พึ่งพาภาคส่วนการท่องเที่ยวเป็นหลักแล้ว ในมุมมองของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสนามบินสุวรรณภูมิ เช่น พนักงานของสายการบินต่างๆ พนักงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย รวมถึงเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานราชการต่างๆ ก็ได้รับผลกระทบเช่นกัน ทั้งในประเด็นของปริมาณงานที่ลดลง การปรับอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่เปลี่ยนไป การปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านการควบคุมโรคอย่างเข้มงวด ตลอดจนถึงผลกระทบด้านการถ่ายทอดความรู้ทักษะและการสอนงานให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ศุลกากรที่มีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสัมภาระสิ่งของที่ผู้โดยสารนำติดตัวเข้า-ออกประเทศ

ส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีหน้าที่ในการตรวจสัมภาระติดตัวผู้โดยสารขาเข้า ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยปกติแล้วการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่หรือการสอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ทั้งข้าราชการและพนักงานราชการเป็นลักษณะการสอนและฝึกปฏิบัติเดินทางไปพร้อมการทำงานจริง หรือ On the Job Training อย่างไรก็ตาม จากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศและผู้โดยสารขาเข้าประเทศมีจำนวนลดลงอย่างมาก จึงส่งผลกระทบต่อการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่สำหรับเจ้าหน้าที่ศุลกากรที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ ทั้งนี้ สามารถกล่าวได้ว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานใหม่ดังกล่าวมีส่วนเกือบราวครึ่งหนึ่งของเจ้าหน้าที่ทั้งหมดที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน (ดูภาพที่ 2 ประกอบ)

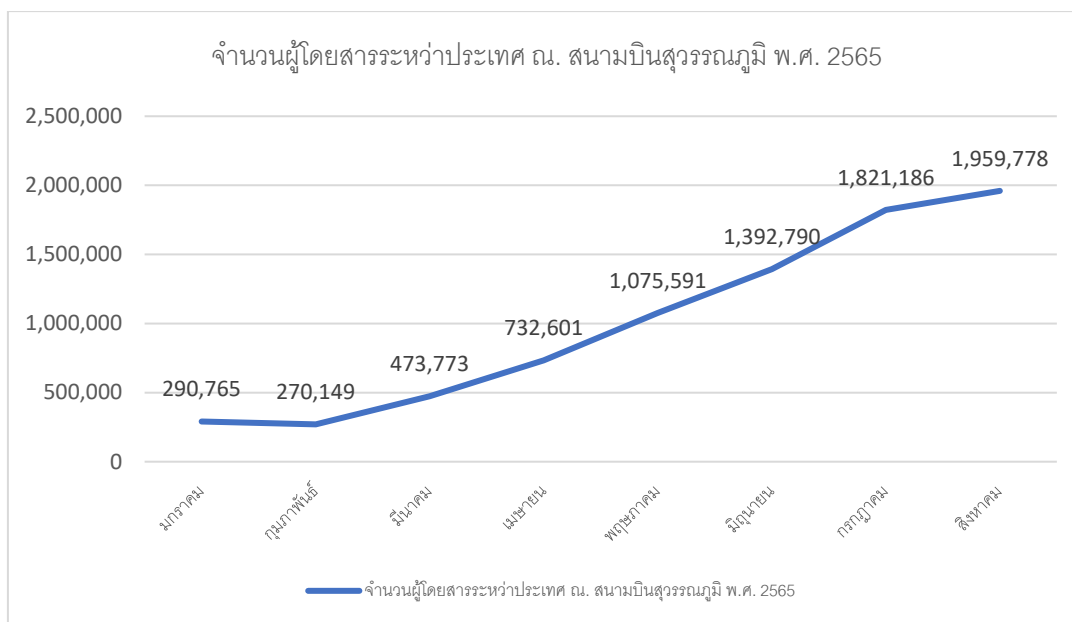
ในช่วงเวลาเดียวกัน กรมศุลกากรได้นำเทคโนโลยีระบบ X-Ray คร่อมสายพานมาใช้ในช่วงปี พ.ศ.2563 เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารและเจ้าหน้าที่ศุลกากรในการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ศุลกากรจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนให้สามารถใช้ระบบ X-Ray คร่อมสายพานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันถือเป็นอีกหนึ่งทักษะที่เจ้าหน้าที่ศุลกากรจำเป็นต้องมีเนื่องจากการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

ในปี พ.ศ. 2565 รัฐบาลมีนโยบายในการเปิดรับนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้จำนวนเที่ยวบินและจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้า-ออกประเทศ ณ สนามบินสุวรรณภูมิมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นทุกเดือน (ดูภาพที่ 3 ประกอบ) การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของจำนวนนักท่องเที่ยวอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

อากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ที่ได้กล่าวถึงข้างต้นได้ ด้วยเหตุนี้ ข้าพเจ้า จึงมีความสนใจในการศึกษาผลกระทบจากปัจจัยข้างต้นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ว่าอยู่ในลักษณะใดบ้าง และมีปัญหาอยู่ในระดับใด เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงต่อผู้ปฏิบัติงานและอาจนำไปสู่แนวทางแก้ไขหรือป้องกันปัญหาในอนาคตหากเกิดเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันขึ้นอีก



ภาพที่ 2 แสดงอัตราส่วนของเจ้าหน้าที่ศุลกากรที่ปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร โดยเปรียบเทียบระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ช่วงก่อนและในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19  
ที่มา: สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ



ภาพที่ 3 แสดงสถิติจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางระหว่างประเทศผ่านทางสนามบินสุวรรณภูมิ ระหว่าง มกราคมถึงสิงหาคม 2565

ที่มา: บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

## 1.2 คำถามงานวิจัย

ภายใต้นโยบายการปิดประเทศไม่รับนักท่องเที่ยวผ่านทางท่าอากาศยานสุวรรณภูมิอันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 นั้น

- 1.2.1 กระบวนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากร ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นอย่างไร
- 1.2.2 การถ่ายทอดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากร ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้รับผลกระทบอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษารูปแบบการถ่ายทอดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากร ณ สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทางปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปิดไม่ให้ผู้โดยสารเข้าประเทศ เนื่องจาก COVID-19 ต่อการถ่ายทอดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากร ณ สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

1.3.3 เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้เป็นแนวทางในการเตรียมแผนการรับมือหากปัญหาลักษณะนี้เกิดขึ้นอีกในอนาคต

#### 1.4 ขอบเขตการศึกษา

1.4.1 ด้านเนื้อหา: ศึกษาวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ในช่วงระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด -19 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563-2565

1.4.2 ด้านผู้ให้ข้อมูล: เจ้าหน้าที่ศุลกากรส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระดับชำนาญการ 3 คน ระดับปฏิบัติการ 3 คน และระดับลูกจ้าง 2 คน

1.4.3 ด้านระยะเวลา: กันยายน - พฤศจิกายน 2565 รวมระยะเวลา 3 เดือน

#### 1.5 ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ประกอบการศึกษาข้อมูลจากกฎหมาย ระเบียบคำสั่ง ประมวลวิธีการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ศุลกากร และเอกสารราชการต่างๆ

##### 1.5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ศุลกากรแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยเป็นชำนาญการ 3 ท่าน ระดับปฏิบัติการ 3 ท่าน และระดับลูกจ้าง 2 ท่าน

### 1.5.2 เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือปฐมภูมิ คือ แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 8 คน และเครื่องมือทุติยภูมิ คือ ระเบียบและข้อปฏิบัติของกรมศุลกากรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจค้นสัมภาระผู้โดยสาร

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทราบถึงรูปแบบการจัดการถ่ายทอดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากร ณ สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

1.6.2 ทราบถึงจุดอ่อนหรือข้อเสียของรูปแบบการจัดการถ่ายทอดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานแบบเดิมที่ก่อให้เกิดปัญหาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19

1.6.3 ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้วางแผนในการจัดการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต

1.6.4 ผู้บริหารและองค์กรสามารถนำผลวิจัยที่ได้ไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการถ่ายทอดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

## 1.7 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

1.7.1 ส่วนบริการผู้โดยสาร หมายถึง หน่วยงานระดับส่วน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตรวจสัมภาระและให้บริการศุลกากรแก่ผู้โดยสารที่เดินทางเข้า-ออกประเทศผ่านทางท่าอากาศยานที่เป็นสนามบินศุลกากร โดยเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้สำนักงานหรือด่านศุลกากรที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในสนามบินนั้นๆ ตามประกาศกรมศุลกากร

1.7.2 การตรวจสัมภาระผู้โดยสาร หมายถึง อำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ศุลกากรในการปฏิบัติหน้าที่ ณ สนามบินศุลกากร ตามพระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ.2560 และประกาศกรมศุลกากร 60/2561 เรื่อง การปฏิบัติพิธีการศุลกากรของติดตัวผู้โดยสารที่นำติดตัวเข้ามาในหรือส่งออกไปนอกราชอาณาจักรพร้อมกับตนทางท่าอากาศยาน



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง การจัดการทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 กรณีศึกษาสำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 2.2 แนวคิดศุลกากรในศตวรรษที่ 21
- 2.3 ข้อมูลกรมศุลกากร
- 2.4 ข้อมูลงานศุลกากรด้านการตรวจผู้โดยสาร ณ สนามบินระหว่างประเทศ
- 2.5 แนวคิดระบบราชการ
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

#### 2.1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

Scott.l.Tannembbaum (อ้างถึงใน ปณิตา พันภัย, 2544) เสนอว่า การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้

- การรวบรวมจัดระเบียบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้และการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม โดยสารสนเทศและเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ จะสามารถช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพได้
- การแบ่งปันความรู้ หากปราศจากการแบ่งปันความรู้ การจัดการความรู้ย่อมไม่เกิดประโยชน์ การแบ่งปันความรู้ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การเป็นสำคัญเพราะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จ
- การอาศัยบุคคลที่มีความรู้ ความเฉลียวฉลาด หรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
- การจัดการความรู้เป็นการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การเพราะการบริหารความรู้เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้องค์การต่าง ๆ อยู่รอดและประสบความสำเร็จ

Kucza, T. (อ้างถึงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) เสนอว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ โดยทั่วไปจะรวมถึงการระบุสถานภาพในปัจจุบัน การกำหนดความต้องการ และการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ให้ดียิ่งขึ้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

Trapp H. (อ้างถึงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) เสนอว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยข้อมูลงานต่าง ๆ จำนวนมากโดยมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ตามที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์การ โดยมีหลักการจำแนกความรู้แตกต่างกันใน 4 ลักษณะดังนี้

- จำแนกตามแหล่ง (Location) แบ่งเป็นความรู้ภายในกับความรู้ภายนอก
- จำแนกตามเวลา (Time) แบ่งเป็นความรู้ในปัจจุบันกับความรู้ในอนาคต
- จำแนกตามรูปแบบ (Form) แบ่งเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง กับความรู้โดยนัย
- จำแนกตามเจ้าของ (Owner) แบ่งเป็นความรู้เฉพาะตัวบุคคล กับความรู้สาธารณะ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงขึ้น

ปณิตา พันภัย (2544) เสนอว่า การจัดการความรู้คือกระบวนการจัดการอย่างเป็นระบบซึ่งเกี่ยวกับการประมวลผลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อนำไปสร้างความรู้ หรือนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บเป็นแหล่งข้อมูล และสามารถเข้าถึงได้ผ่านช่องทางหรือสื่อต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ให้บุคลากรในองค์การสามารถเข้าถึงและนำเอาความรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นจึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้คือกระบวนการอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนในการสร้าง รวบรวม จัดเก็บ และสร้างระบบที่ง่ายต่อการเข้าถึงของข้อมูลความรู้ที่องค์การ

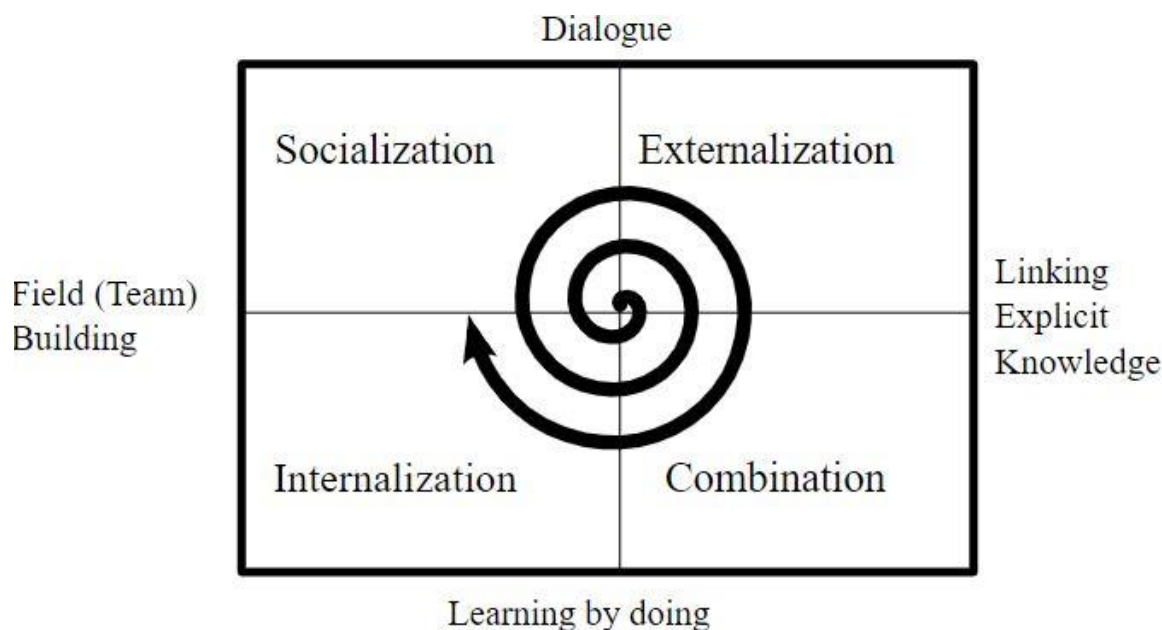
จัดทำขึ้น เพื่อให้ข้อมูลความรู้ที่มีคุณค่าในการปฏิบัติงานถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และบุคลากรภายในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ที่มีการเก็บรักษาไว้ได้อย่างสะดวก เป็นระบบ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถต่อยอดข้อมูลหรือความรู้นั้นให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร

### 2.1.2 ทฤษฎีและขั้นตอนการจัดการความรู้

Nonaka และ Takeuchi ได้ริเริ่มเสนอแนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Takeuchi & Nonaka, 2000) ผ่านการนำเสนอ SECI Model (Socialization Externalization Combination Internalization) อันถือได้ว่าเป็นตัวแบบในยุคแรกเริ่มของการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ในช่วงปี ค.ศ. 1995 – 2000 โดยตาม SECI Model การจัดการความรู้ได้แบ่งลักษณะของความรู้ที่ปรากฏในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของบุคคลในการปฏิบัติงานและทำความเข้าใจ รวมถึงการรับมือกับปัญหาต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่อธิบายและถ่ายทอดเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ยากเพราะเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล
2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) คือ เป็นความรู้ที่สามารถเก็บรวบรวม บันทึก และถ่ายทอดผ่านกระบวนการขั้นตอนต่างๆได้อย่างเป็นระบบ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน แผนการอบรม ประมวลวิธีปฏิบัติการ เป็นต้น

นอกจากนี้ SECI Model ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ว่ามีความสอดคล้องและส่งผลซึ่งกันและกันในลักษณะของวงจรที่ต่อเนื่องกันไป ส่งผลให้องค์กรเกิดความรู้ใหม่ที่เท่าทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ผ่าน 4 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 4 แสดงลักษณะวงจรการเรียนรู้ Knowledge Spiral ของ SECI Model  
ที่มา: (Takeuchi & Nonaka, 2000)

ขั้นที่ 1 S: Socialization เป็นการขั้นตอนการจัดการถ่ายทอดความรู้แบบ Tacit Knowledge to Tacit Knowledge กล่าวคือ เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ เทคนิควิธีการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ตลอดจนรูปแบบการเรียนรู้ฝึกฝนจากการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) ซึ่งเน้นไปที่การสังเกตจากการปฏิบัติงานของผู้อื่นและเรียนรู้นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง อย่างไรก็ตามขั้นตอนนี้ยังมีข้อจำกัดในการสื่อสารอย่างไม่เป็นกิจจะลักษณะ และอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการถ่ายทอด ฝึกฝน และเรียนรู้ความรู้ และประสบการณ์ เช่น ผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีประสบการณ์สูงสอนงานผู้ปฏิบัติงานใหม่ด้วยการทำให้ดูเป็นแบบอย่างและสั่งสอนถ่ายทอดความรู้ด้วยวาจา

ขั้นที่ 2 E: Externalization เป็นการขั้นตอนการจัดการถ่ายทอดความรู้แบบ Tacit Knowledge to Explicit Knowledge กล่าวคือ เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ที่เป็นกิจจะลักษณะมากยิ่งขึ้น ในขั้นนี้ความรู้จากผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีประสบการณ์และทักษะสูงจะถูกจัดเก็บในรูปแบบสื่อต่างๆ และสามารถนำมาถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถเข้าถึงได้อย่างมีแบบแผน มีขั้นตอน กระบวนการที่ชัดเจน เข้าถึงและเข้าใจง่ายสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที เช่น จับกลุ่มสนทนา แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ จับคู่พี่เลี้ยงฝึกฝน (Coaching) โดยกระบวนการในขั้นตอนนี้มัก

ก่อให้เกิดผลสะท้อนกลับ (Reflection/Feedback) และเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะยิ่งกระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดทักษะความรู้และร่วมกันพัฒนาต่อยอดทักษะความรู้ต่อไป

ขั้นที่ 3 C: Combination เป็นการขั้นตอนการจัดการถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit Knowledge to Explicit Knowledge กล่าวคือ เป็นกระบวนการรวบรวมทักษะความรู้แขนงต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อต่อยอดพัฒนาเป็นชุดความรู้ใหม่ที่มีการปรับเปลี่ยนให้เท่าทันกับสถานการณ์และความท้าทายที่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานต้องประสบพบเจออยู่เสมอ โดยเป็นการนำเอาความรู้แบบชัดแจ้งหลากหลายแบบที่พัฒนามาจากขั้นก่อนหน้า มาจัดระบบให้เป็นแนวคิดและแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ โดยอาจมีการเก็บบันทึกไว้เป็นเอกสาร หรือนำสื่อเทคโนโลยีเช่นเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตมาช่วยในการจัดเก็บและจัดรูปแบบการเข้าถึงให้ง่ายสำหรับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารในทุกระดับชั้น อันจะนำไปสู่การต่อยอดพัฒนาเป็นความรู้ที่กว้างขวางและลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น อาจก่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาในระบบงานบางประการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 4 I: Internalization เป็นการขั้นตอนการจัดการถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit Knowledge to Tacit Knowledge กล่าวคือ เป็นกระบวนการนำเอาความรู้ที่ได้จากการศึกษาเรียนรู้จากขั้นตอนก่อนหน้าในรูปแบบ Explicit Knowledge ซึ่งถูกจัดเก็บไว้ในสื่อต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดทักษะจากการปฏิบัติงานจริง อันมีพื้นฐานมาจากองค์ความรู้ที่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานรุ่นเก่าได้ถ่ายทอด เก็บรักษา และต่อยอดเอาไว้ จากนั้นความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริงนี้จะค่อยๆ เติบโตต่อยอด และถูกบ่มเพาะขึ้นในตัวของผู้ปฏิบัติงานคนนั้นๆ กลายเป็น Tacit Knowledge ที่มีค่าเฉพาะบุคคลซึ่งจะสามารถถ่ายทอด และพัฒนาต่อยอดได้ต่อไปในวงจร SECI Model นี้ เพื่อให้องค์ความรู้และทักษะทั้งหมดได้รับการปรับปรุงให้ทันต่อยุคสมัย ความท้าทาย และการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

## 2.2 แนวคิดศุลกากรในศตวรรษที่ 21

องค์กรศุลกากรโลก หรือ World Customs Organization (WCO) ได้มีการนำเสนอแนวคิดศุลกากรในศตวรรษที่ 21 ว่า บริบทของการเดินทางข้ามพรมแดน การค้าระหว่างประเทศได้มีการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากศตวรรษที่ผ่านมาไปอย่างมาก ดังนั้นหน่วยงานศุลกากรทั่วโลกจึงมีปริมาณภาระหน้าที่มากและซับซ้อนยิ่งขึ้น ทั้งนี้จากกรอบความร่วมมือทางการค้า การเดินทางระหว่างประเทศ หรือข้อตกลงการค้าเสรีที่ประเทศทั้งหลายทำความตกลงกันส่งผลให้ปริมาณการค้าระหว่างประเทศเพิ่มมากขึ้น แต่อัตราอากรมีระดับลดลงส่งผลให้การจัดเก็บภาษีอากรของหน่วยงานศุลกากรทั่วโลกมีแนวโน้มปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวได้ว่าศุลกากรในยุคปัจจุบันและอนาคตนั้นจะมีลักษณะของการมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น แต่จัดเก็บรายได้ได้ลดลง

อย่างไรก็ตาม ในแนวคิดศุลกากรศตวรรษที่ 21 นี้ WCO ได้นำเสนอประเด็นที่น่าสนใจประการหนึ่ง โดยสืบเนื่องมาจากความสะดวกในการข้ามพรมแดนระหว่างประเทศทั้งในส่วนของสินค้าและบุคคลนั้นได้ก่อให้เกิดปัญหาสำคัญประการหนึ่งตามมานั้นคือ ปัญหาด้านความมั่นคงและอาชญากรรมข้ามชาติ เช่น การค้าอาวุธสงคราม การลักลอบขนซากพืชซากสัตว์อันละเมิดสนธิสัญญาระหว่างประเทศ การลักลอบขนยาเสพติด การลักลอบขนสิ่งที่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อมหรือระบบสาธารณสุข และการลักลอบขนของหนีภาษีอากรซึ่งหลายครั้งก็เกี่ยวพันถึงกระบวนการฟอกเงินของอาชญากร เป็นต้น ดังนั้นหน้าที่ของศุลกากรในการตรวจตราควบคุมและระวังป้องกันการกระทำผิดเหล่านี้จึงมีความสำคัญในฐานะการปกป้องสังคม ประชาชน และความปลอดภัยของมนุษยชาติ ประเด็นดังกล่าวจึงถือเป็นประเด็นสำคัญของแนวคิดศุลกากรศตวรรษที่ 21 ที่ WCO ให้ความสำคัญ

พราวิน กอร์ดาน (Pravin Gordhan) อธิบดีรัฐมนตรีกระทรวงการคลังของประเทศแอฟริกาใต้ ได้อธิบายเสริมแนวคิดศุลกากรศตวรรษที่ 21 ไว้ในวารสารศุลกากรโลก หรือ World Customs Journal (Gordhan, 2007) ว่า มนุษยชาติและประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกล้วนถูกเชื่อมโยงเข้าหากันภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งส่งผลการเดินทางข้ามพรมแดนเป็นไปอย่างสะดวก รวมถึงการกระจายตัวของสินค้า ทุน แรงงาน และเทคโนโลยีที่ดำเนินการได้ง่ายขึ้นมากกว่ายุคก่อน ปัจจัยต่างๆเหล่านี้ส่งผลให้ระดับการค้าระหว่างประเทศและการเติบโตทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ปัจจัยต่างๆเหล่านี้มิใช่ส่งผลดีต่อธุรกรรมหรือการเดินทางที่ถูกกฎหมายเท่านั้น ยังเป็นประโยชน์ต่อธุรกรรมและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผิดกฎหมายอีกด้วย ในปัจจุบันอาชญากรรมในประเทศต่างๆสามารถเกิดขึ้นได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้นจากต้นตอหรือการสั่งการจากอีกมุมหนึ่งของโลก โดยเหล่าอาชญากรใช้ประโยชน์จากข้อตกลงการค้าเสรีและข้อตกลงด้านการผ่านแดนของประเทศต่าง ๆ ในการเคลื่อนย้ายสินค้าที่

ผิดกฎหมาย ผู้คน อาวุธ เงินทุน รวมไปถึงการใช้ธุรกรรมและการเดินทางข้ามชาติเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการฟอกเงิน

อย่างไรก็ตามกอร์ดานได้กล่าวว่าการป้องกันอาชญากรรมเหล่านี้ด้วยวิธีการย้อนกลับไปลดการเชื่อมต่อกันของประเทศต่าง ๆ ในโลกเป็นสิ่งที่เป็นไปได้และส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจการค้าโลก ดังนั้นตัวแสดงที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างหน่วยงานศุลกากรของแต่ละประเทศจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะความรู้ และปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อระเบียบโลกและรูปแบบของอาชญากรรมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากนี้ WCO ยังได้นำเอาประเด็นความท้าทายต่างๆข้างต้นมากำหนดเป็นตัวขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดกรอบมาตรฐานสากลสำหรับหน่วยงานศุลกากรทั่วโลกเพื่อให้สามารถเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพทั้งในการอำนวยความสะดวกและตรวจสอบป้องกันภัยคุกคามรูปแบบต่างๆ โดยตัวขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ทั้ง 8 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้

#### ตัวขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรศุลกากรโลก

1. การเพิ่มปริมาณการค้าระหว่างประเทศ
2. การค้าเสรีและการลดกำแพงการค้าด้านภาษีและมิใช่ภาษี
3. ระเบียบการค้าใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น
4. การขยายตัวของข้อตกลงการค้าในภูมิภาค
5. รูปแบบการค้ามีการเปลี่ยนแปลงและมีผู้เข้าร่วมมากขึ้น
6. โครงสร้างการค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง
7. ตัวแบบการขนส่งและห่วงโซ่อุปทาน
8. การเกิดขึ้นของเครือข่ายองค์การอาชญากรรมข้ามชาติ
9. ภัยความมั่นคงเหนือพรมแดน
10. การตื่นตัวในสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

### 2.3 ข้อมูลกรมศุลกากร

กรมศุลกากร เป็นหน่วยงานราชการระดับกรมสังกัดกระทรวงการคลัง โดยจัดเป็นหนึ่งในหน่วยงานจัดเก็บภาษีอากรไทยเช่นเดียวกับกรมสรรพสามิต และกรมสรรพากร กรมศุลกากรก่อตั้งในปี พ.ศ. 2417 เมื่อรัชกาลที่ 5 ทรงจัดตั้งหอรัษฎากรพิพัฒน์ เป็นหน่วยงานกลางเพื่อทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมรายได้ของแผ่นดินในรูปแบบภาษีขาเข้าและขาออกประเทศสยามจากสินค้าต่าง ๆ ซึ่งในสมัยนั้นถือได้ว่าภาษีจากสินค้าขาเข้าและขาออกประเทศนั้นเป็นหนึ่งในแหล่งรายได้หลักของประเทศ เพราะสยามเริ่มมีการติดต่อทำการค้ากับประเทศต่าง ๆ มาเป็นระยะเวลาช้านานแล้ว นอกจากนี้อีกบทบาทหนึ่งของกรมศุลกากรในสมัยนั้นคือการเข้มงวดกวดขันต่อการนำเข้าหรือส่งออกสินค้าบางรายการที่รัฐกำหนดให้เป็นสินค้าควบคุมหรือห้ามนำเข้า-ส่งออกในบางเวลา เช่น ข้าว อาวุธปืน และเกลือ เป็นต้น ดังนั้นเราอาจกล่าวได้ว่ากรมศุลกากรในสมัยก่อนนั้นมีบทบาทในการเก็บภาษีสินค้าเข้า-ออกประเทศ และควบคุมสินค้าบางชนิดตามแต่นโยบายของรัฐในแต่ละช่วงเวลา

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันนั้นบทบาทหน้าที่ของกรมศุลกากรได้เปลี่ยนไปจากเดิม เพราะระบบเศรษฐกิจของโลกและการค้าขายระหว่างประเทศมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว เศรษฐกิจของประเทศไทยเองซึ่งเป็นประเทศเสรีทางการค้าจึงได้รับอานิสงส์จากเจริญเติบโตจากการค้าระหว่างประเทศที่เพิ่มมากขึ้น บทบาทของกรมศุลกากรจึงเปลี่ยนจากผู้ควบคุมมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้การค้าระหว่างประเทศผ่านการนำเข้าส่งออกสินค้าเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง นอกจากนี้กรมศุลกากรยังมีบทบาทในด้านการปกป้องสังคมจากการนำเข้าส่งออกสินค้าบางชนิดที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศ ชีวิตของประชาชน และสิ่งแวดล้อม เช่น ยาเสพติด อาวุธ ชยะมีพิช เศษขยะ อิเล็กทรอนิกส์ และสัตว์สงวนบางชนิด เป็นต้น

การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากผู้ควบคุมเป็นผู้อำนวยความสะดวกนี้สะท้อนผ่านการเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจของกรมศุลกากรในปัจจุบัน โดยกรมศุลกากรได้เปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจใหม่ในปีพ.ศ. 2564 เพื่อให้สะท้อนบทบาทในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้ทันสมัยในระดับสากล โดยมีเนื้อหา ดังนี้

**วิสัยทัศน์กรมศุลกากร** คือ องค์กรศุลกากรชั้นนำที่มุ่งส่งเสริมความยั่งยืนของเศรษฐกิจและความปลอดภัยของสังคมด้วยนวัตกรรมและบริการที่เป็นเลิศ



## พันธกิจกรมศิลปากร

1. อำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
2. ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ
3. เพิ่มขีดความสามารถในการปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร
4. จัดเก็บภาษีอากรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

## ยุทธศาสตร์กรมศิลปากร

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า

เป้าประสงค์ : เพื่อให้บริการศุลกากรมีความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงการค้าโลก

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนามาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมการค้าชายแดน และเชื่อมโยง การค้าโลก

เป้าประสงค์: เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่3 พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงกัน

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การตรวจสอบและควบคุมทางศุลกากรมีประสิทธิภาพและสร้างสังคมปลอดภัย

ยุทธศาสตร์ที่4 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดเก็บภาษีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การจัดเก็บภาษีเป็นไปตาม เป้าหมาย และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เสียภาษี

ยุทธศาสตร์ที่5 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กร

เป้าประสงค์: เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ คุณธรรม และความสุข สามารถขับเคลื่อนกรมศิลปากรให้บรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้กรมศุลกากรยังได้มีการกำหนดค่านิยมองค์การ ที่กล่าวถึงรูปแบบของพฤติกรรมอันพึงประสงค์ขององค์การ ดังนี้

#### ค่านิยมองค์การ: I SMILE

I – Integrity: ความสุจริต

S - Service Mind/Self-esteem: จิตบริการ

M – Modernization: ความทันสมัย

I – Innovation: นวัตกรรม

L – Learning: การเรียนรู้

E – Expert: ความเชี่ยวชาญ

#### 2.3.1 อำนาจหน้าที่

จากกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 (กระทรวงการคลัง, 2562) ได้กำหนดให้ให้กรมศุลกากร มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้าและส่งออก และป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเสนอแนะนโยบายการจัดเก็บอากรต่อกระทรวง การส่งเสริม สนับสนุนการผลิตและการส่งออกและการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและประชาชน โดยให้มีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. เสนอความเห็นต่อกระทรวงเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการจัดเก็บอากรในทางศุลกากร
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมการผลิตและการส่งออกโดยมาตรการทางอากร
4. ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร
5. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของกรม หรือตามที่คณะรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีมอบหมาย

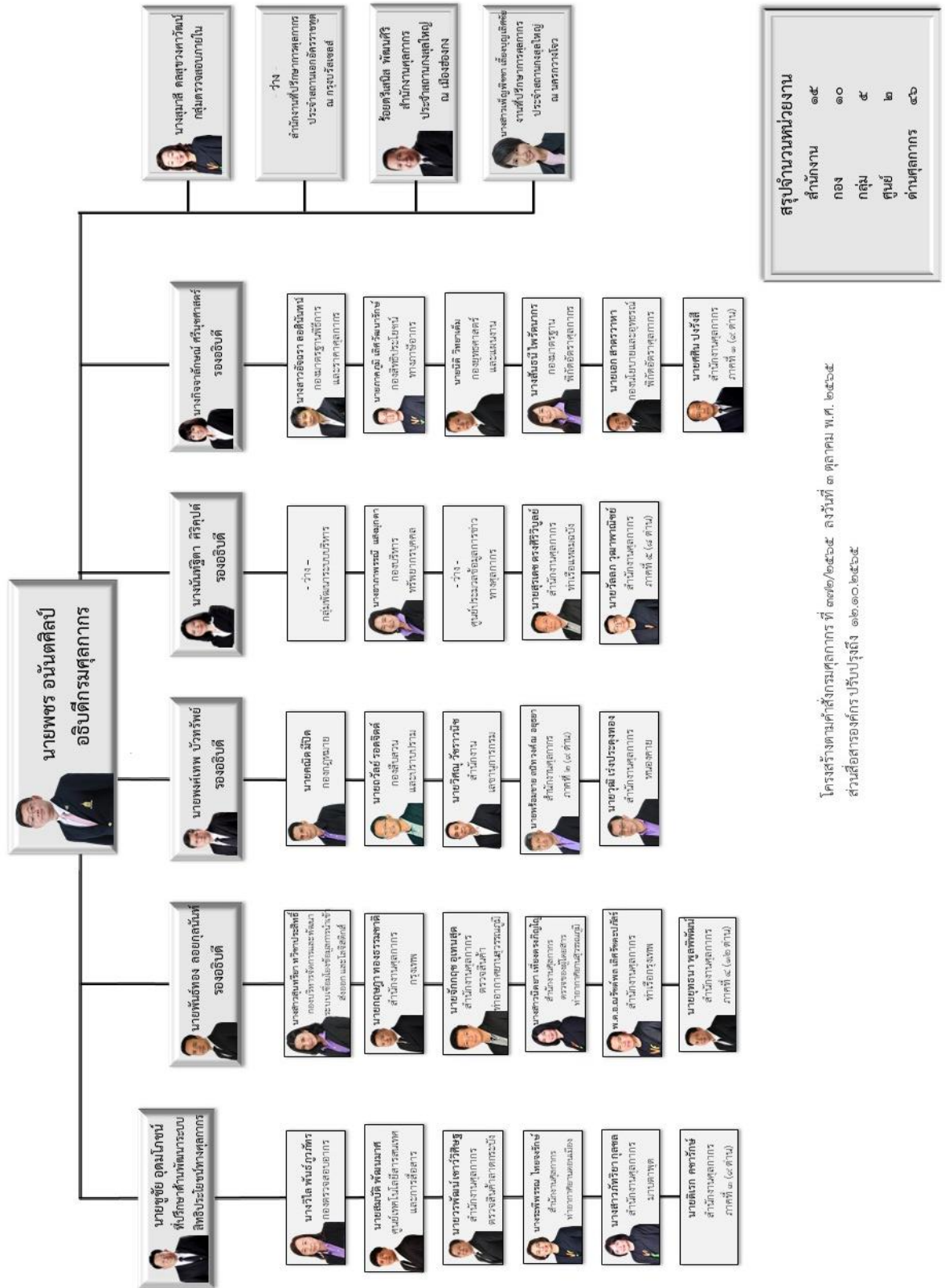
### 2.3.2 โครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการ

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 แบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานเลขานุการกรม
2. กองกฎหมาย
3. กองตรวจสอบอากร
4. กองบริหารจัดการและพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้า ส่งออก และโลจิสติกส์
5. กองบริหารทรัพยากรบุคคล
6. กองพิกัตอัตราศุลกากร
7. กองมาตรฐานพิธีการและราคาศุลกากร
8. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
9. กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร
10. กองสืบสวนและปราบปราม
11. ด่านศุลกากร ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
12. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
13. สำนักงานศุลกากรกรุงเทพ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
14. สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
15. สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
16. สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบ้ง ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
17. สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
18. สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

19. สำนักงานศุลกากรท่าอากาศยานดอนเมือง
20. – 23. สำนักงานศุลกากรภาคที่ 1 - 4 ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
24. กลุ่มตรวจสอบภายใน
25. กลุ่มที่ปรึกษาการศุลกากรในต่างประเทศ
26. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร





ภาพที่ 5 แสดงโครงสร้างการบริหารงานกรมศิลปากร (กรมศิลปากร, 2565)  
ที่มา: กรมศิลปากร

## 2.4 ข้อมูลงานศุลกากรด้านการตรวจผู้โดยสาร ณ สนามบินระหว่างประเทศ

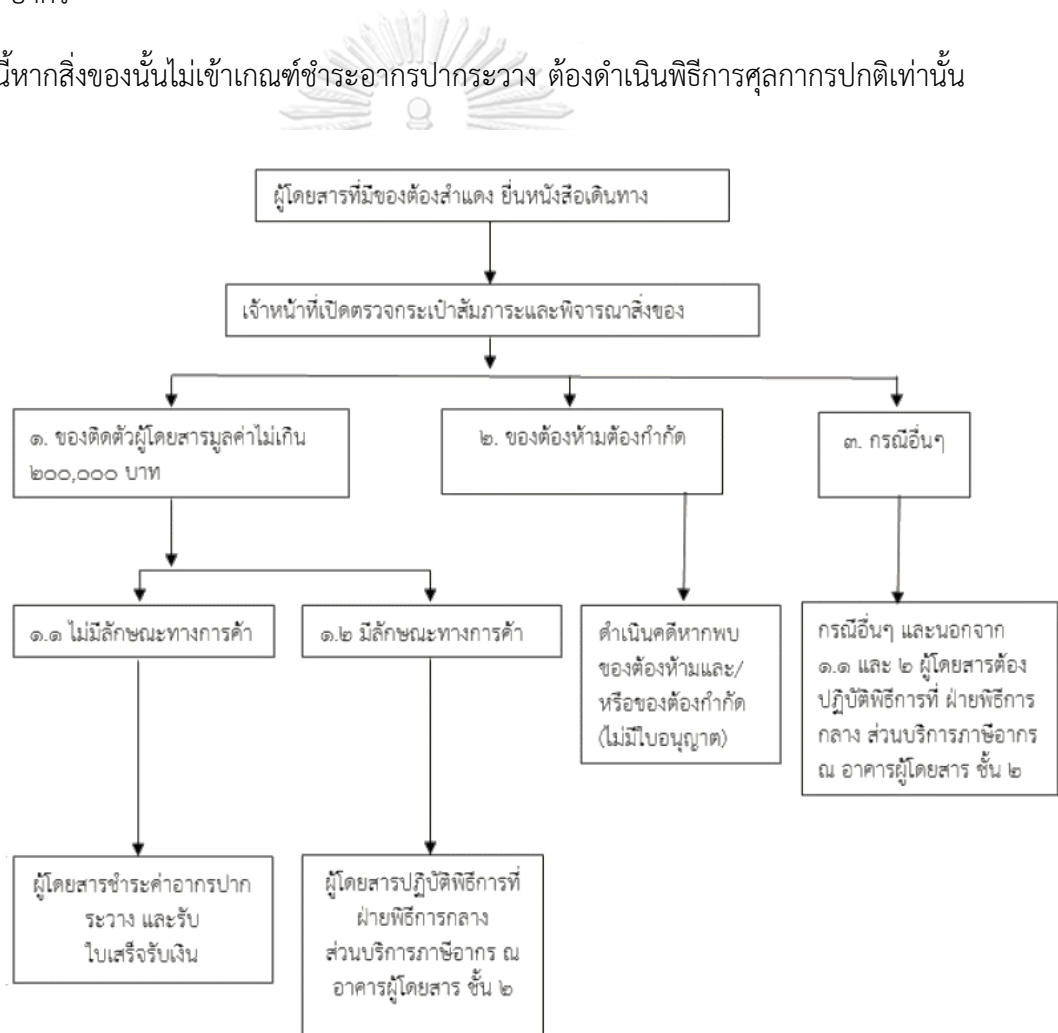
ปัจจุบันประเทศไทยมีสนามบินระหว่างประเทศจำนวน 6 แห่ง ประกอบด้วย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานภูเก็ต และท่าอากาศยานหาดใหญ่ ทั้งนี้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 จนถึงปัจจุบันท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นท่าอากาศยานที่มีจำนวนผู้โดยสารและจำนวนเที่ยวบินเข้า-ออกประเทศมากที่สุด การลักลอบกระทำความผิดทางศุลกากร เช่น การลักลอบนำของต้องห้าม-ต้องจำกัดเข้าประเทศ และการลักลอบนำเข้าสินค้าที่มีภาระภาษี ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิจึงมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมากเช่นกัน อย่างไรก็ตามกรมศุลกากรได้ตระหนักถึงบทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกและการให้บริการทางศุลกากรแก่ผู้โดยสารที่เดินทางเข้า-ออกประเทศ ดังนั้นกรมศุลกากรจึงมีแนวนโยบายมอบหมายให้ส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิในการให้บริการและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารระหว่างประเทศทั้งขาเข้าและขาออกประเทศ รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่ในการปกป้องสังคมจากการกระทำความผิดทางศุลกากรอีกประการหนึ่งด้วย โดยอาศัยอำนาจจากมาตรา 61 แห่งพระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ.2560 ประกอบกับประกาศกรมศุลกากร 60/2561 เรื่อง การปฏิบัติพิธีการศุลกากรของติดตัวผู้โดยสารที่นำติดตัวเข้ามาในหรือส่งออกไปนอกราชอาณาจักรพร้อมกับตนทางท่าอากาศยาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.4.1 ช่องมีสิ่งของต้องสำแดง หรือ ช่องแดง (Goods to declare / Red Channel)

เจ้าหน้าที่ศุลกากรปฏิบัติงานการอำนวยความสะดวกผู้โดยสารซึ่งนำสิ่งของซึ่งมีภาระภาษีมาสำแดง เพื่อประกอบการคำนวณและชำระภาษี โดยอากรที่เก็บ ณ ช่องมีของต้องสำแดงหรือช่องแดงคือ อากรปากกระวาง ซึ่งเป็นรูปแบบของภาษีอากรที่อำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารที่นำสินค้าเข้ามาในประเทศโดยไม่ต้องดำเนินการพิธีการศุลกากรในรูปแบบใบขนสินค้าอย่างเต็มรูปแบบ กล่าวคือเมื่อผู้โดยสารนำของมาสำแดงพร้อมทั้งแสดงเอกสารหลักฐานประกอบการนำเข้า เช่น หนังสือเดินทางและใบเสร็จแสดงราคา เป็นต้น เจ้าหน้าที่ศุลกากรสามารถคำนวณและเรียกเก็บอากรจากผู้โดยสารและออกใบเสร็จรับเงินให้แก่ผู้โดยสารได้ทันที จากนั้นผู้โดยสารสามารถนำของดังกล่าวเข้าประเทศได้ ซึ่งแตกต่างจากกระบวนการนำเข้าสินค้าปกติ ซึ่งต้องมีการดำเนินการพิธีการศุลกากรหลายขั้นตอน เช่น การติดต่อผู้นำเข้าผู้ได้รับอนุญาตจากกรมศุลกากร (Shipping) เพื่อดำเนินการจัดทำใบขนสินค้า ซึ่งจะเป็นการเพิ่มภาระทั้งด้านเวลาและค่าใช้จ่ายให้แก่ผู้โดยสาร อย่างไรก็ตามสินค้าที่จะนำมาสำแดงเพื่อขอชำระอากรปากกระวางนั้น ต้องมีลักษณะและเงื่อนไขดังต่อไปนี้

- ไม่ใช่ของต้องห้าม
- หากเป็นของต้องจำกัด ต้องได้รับใบอนุญาตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว
- เป็นของที่ผู้โดยสารนำติดตัวเข้ามาพร้อมกับตัวเองในวันที่เดินทางเข้ามา
- ไม่มีลักษณะการค้า
- ราคาไม่เกิน 200,000 บาท หรือ ราคาเกิน 200,000 บาท แต่นำมาเพียงชิ้นเดียว
  - เช่น นาฬิกา 1 เรือนราคา 300,000 บาท และไม่มีของมีมูลค่าอื่นๆ
- ของที่ซื้อจากร้านค้าปลอดอากร Duty Free และผู้โดยสารนำเข้าประเทศเป็นของที่มีภาระอากร

ทั้งนี้หากสิ่งของนั้นไม่เข้าเกณฑ์ชำระอากรปากกระวาง ต้องดำเนินพิธีการศุลกากรปกติเท่านั้น



ภาพที่ 6 แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากร ณ ช่องมีสิ่งของต้องสำแดง  
ที่มา: กรมศุลกากร

## 2.4.2 ช่องไม่มีสิ่งของต้องสำแดง หรือ ช่องเขียว (Nothing to declare / Green Channel)

เจ้าหน้าที่ศุลกากรปฏิบัติหน้าที่งานปกป้องสังคมในการตรวจค้นสัมภาระของผู้โดยสารซึ่งต้องสงสัยว่าอาจนำของที่ผิดกฎหมายศุลกากรเข้าประเทศ โดยนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 กรมศุลกากรได้นำเครื่องเอกซเรย์มาติดตั้ง ณ ช่องไม่มีสิ่งของต้องสำแดงเพื่ออำนวยความสะดวกในการตรวจสอบสัมภาระของผู้โดยสาร อย่างไรก็ตามกฎหมายได้กำหนดให้หลักในการสุ่มตรวจผู้โดยสารนั้นขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ศุลกากร ทั้งนี้ผู้โดยสารและของติดตัวที่สามารถผ่านทางช่องไม่มีสิ่งของต้องสำแดงได้นั้น ต้องมีลักษณะและเงื่อนไขดังต่อไปนี้

- ไม่มีสิ่งของต้องสำแดง
- ไม่มีของต้องชำระภาษีอากร
- ไม่มีของต้องห้าม
- ไม่มีของต้องกักต (ถ้ามีใบอนุญาตต้องไปสำแดงที่ช่องแดง)
- ของที่ได้รับการยกเว้นอากรตามพระราชกำหนดพิกัดฯ ภาค 4 ประเภท 5 ประกอบด้วย
- ของใช้ส่วนตัวที่มีปริมาณพอสมควรซึ่งมีมูลค่ารวมไม่เกิน 20,000 บาท ซึ่งมีใช้ ของต้องห้ามต้องกักต เสบียงอาหาร และไม่มีลักษณะทางการค้า
  - ลักษณะทางการค้า เช่น แก้วเก็บความเย็นราคาใบละ 100 บาท จำนวน 30 ใบ
- ราคารวมไม่ถึง 20,000 แต่มีปริมาณมากเกินสมควร
- เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ บุหรี่ ยาสูบ ยาเส้น
- บุหรี่ไม่เกิน 200 มวนหรือยาสูบไม่เกิน 250 กรัมหรือน้ำหนักรวมทั้งหมดทุกประเภทไม่เกิน 250 กรัม.
  - บุหรี่ 1 ซองมี 20 มวน / 1 คอตตอนมี 10 ซอง
  - เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ปริมาตรไม่เกิน 1 ลิตร
  - หากนำบุหรี่หรือเครื่องดื่มแอลกอฮอล์เข้ามาเกินกว่ากำหนดให้ผู้โดยสารนำของใส่ Drop Box ที่จัดไว้หน้าช่องเขียว

### ของต้องห้าม ของต้องกักต

ของต้องห้าม คือ ของที่ห้ามไม่ให้นำเข้ามา หรือส่งออกป็นอกราชอาณาจักร เช่น

- สารเสพติด
- วัตถุหรือสื่อลามก



- ของลอกเลียนแบบเครื่องหมายการค้า ละเมิดลิขสิทธิ์และทรัพย์สินทางปัญญา
- ธนบัตร หรือเหรียญกษาปณ์ปลอม
- สัตว์ป่าสงวน หรือสัตว์ที่อยู่ในบัญชีควบคุมของอนุสัญญาไซเตส
- บารากู่ / บุหรี่ไฟฟ้า

ของต้องกำกััด คือ ของบางชนิด ที่กฎหมายควบคุมการนำเข้ามาและการส่งออกไปนอกราชอาณาจักรการนำเข้าและการส่งออกของต้องกำกััด ต้องได้รับอนุญาตเป็นหนังสือจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้องซึ่งจะต้องนำมาแสดงในเวลาปฏิบัติพิธีการศุลกากรด้วย ตัวอย่าง เช่น

ประเภท	หน่วยงานที่ออกใบอนุญาต
พระพุทธรูป ศิลปวัตถุ โบราณวัตถุ	กรมศิลปากร <a href="http://nsw.finearts.go.th">http://nsw.finearts.go.th</a>
อาวุธปืน กระสุนปืน วัตถุระเบิด และสิ่งเทียมอาวุธปืน	กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย <a href="http://www.dopa.go.th">www.dopa.go.th</a>
พืชและส่วนต่างๆของพืช	กรมวิชาการเกษตร <a href="http://www.doa.go.th">www.doa.go.th</a>
สัตว์มีชีวิตและซากสัตว์	กรมปศุสัตว์ <a href="http://www.dld.go.th">www.dld.go.th</a>
อาหาร ยา เครื่องสำอาง และอาหารเสริม	สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา <a href="http://www.fda.moph.go.th">www.fda.moph.go.th</a>
ชิ้นส่วนยานพาหนะ	กระทรวงอุตสาหกรรม <a href="http://www.industry.go.th">www.industry.go.th</a>
บุหรี่ยาสูบ เครื่องดื่มแอลกอฮอล์	กรมสรรพสามิต <a href="http://www.excise.go.th">www.excise.go.th</a>
เครื่องมือวิทยุสื่อสาร อุปกรณ์โทรคมนาคม โดรน	สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ <a href="http://www.nbtc.go.th">www.nbtc.go.th</a>

ตารางที่ 1 แสดงประเภทของของต้องกำกััดและหน่วยงานที่ออกใบอนุญาตในการนำเข้า-ส่งออก  
ที่มา: กรมศุลกากร

## 2.5 แนวคิดระบบราชการ

ทฤษฎีระบบราชการนับได้ว่าเป็นทฤษฎีสำคัญในการศึกษาสาขาวิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ทั้งนี้เพราะทฤษฎีระบบราชการนี้มุ่งเน้นศึกษาระบบราชการดั้งเดิมแบบองค์รวมและลักษณะการทำงาน ถึงแม้ว่าในสมัยต่อมาด้วยบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปทฤษฎีระบบราชการจะถูกตั้งคำถามและถูกโจมตีด้วยกลุ่มทฤษฎีฝ่ายเสรีนิยมในภายหลัง แต่ผู้ศึกษายังคงสามารถนำทฤษฎีระบบราชการมาทำการศึกษาองค์การภาครัฐได้อยู่เสมอโดยเฉพาะในประเทศไทยซึ่งมีลักษณะเป็นรัฐราชการที่เข้มแข็งเป็นอย่างมาก

### 2.5.1 ความหมายของระบบราชการ

Victor A. Thompson (Thompson, 1961) เสนอมุมมองระบบราชการเชิงโครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่ ซึ่งมีการจัดการบริหารลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) และการจัดลำดับอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งมีความซับซ้อนและต้องอาศัยการแบ่งงานกันทำตามทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน (Authority) แต่ละตำแหน่งของข้าราชการในแต่ละสายงาน

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา (ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2551) เสนอว่า คำว่าระบบราชการ หรือ Bureaucracy Theory นั้นถูกใช้ครั้งแรกโดยนักเศรษฐศาสตร์ชาวฝรั่งเศสชื่อ Vincent de Gournay ช่วงปี ค.ศ. 1745 เพื่อกล่าวถึงลักษณะหรือรูปแบบการบริหารและการปกครองของรัฐบาลปรัสเซีย ซึ่งอำนาจในการบริหารและการปกครองขึ้นอยู่กับข้าราชการเป็นส่วนใหญ่ โดย Gournay กล่าวได้เชิงว่ารูปแบบดังกล่าวมีข้อเสีย และลำพังข้าราชการฝ่ายเดียวไม่มีความสามารถในการบริหารบ้านเมืองให้ดีขึ้น

ฤชากร จรเจวุฒิ (ฤชากร จรเจวุฒิ, 2539) เสนอว่าคำว่าระบบราชการ หรือ Bureaucracy สามารถแบ่งแยกองค์ประกอบคำออกได้เป็นสองส่วนคือ คำว่า “Bureau” หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรของรัฐอันประกอบด้วยหน่วยงานระดับกระทรวง ทบวง กรม กอง สำนัก ฯลฯ และคำว่า “Cracy” ซึ่งหมายถึงการใช้อำนาจในการปกครองหรือการบริหาร ดังนั้นเมื่อนำเอาคำทั้งสองมารวมกันเป็น Bureaucracy จะสามารถสื่อความหมายได้ว่า การปกครองหรือการบริหารโดยอาศัยอำนาจโดยการแบ่งออกเป็นส่วนใหญ่แล้วแบ่งย่อย ๆ ลงไปตามภารกิจและหน้าที่ในแต่ละด้าน

อีกนัยหนึ่งคำว่า Bureaucracy ยังสื่อถึง องค์กรแบบข้าราชการ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่และอาศัยหลักการสั่งงานตามสายการบังคับบัญชาในลักษณะบนลงล่าง และอาศัยกฎหมายรวมถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่ รวมถึงบทลงโทษให้

ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือข้าราชการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเข้มงวดเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

ดังนั้นจึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ระบบราชการสามารถสื่อได้ถึง 2 ความหมาย หนึ่งคือ ระบบขนาดใหญ่ที่มีมีการรวมศูนย์อำนาจ และมีหน่วยงานภายในระดับย่อย ๆ ลงไปตั้งแต่กระทรวง ทบวง กรม กอง สำนัก ฯลฯ จำนวนมาก โดยอาศัยหลักการแบ่งงานกันทำตามทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ และยึดหลักสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่างอย่างเข้มงวด พร้อมทั้งการมีระเบียบ และข้อกฎหมายต่างๆ ในการระบุงำกับอำนาจ หน้าที่ และบทลงโทษ อย่างชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อสร้างวิธีปฏิบัติอันเป็นมาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการและบุคลากรในสังกัด

ความหมายที่สอง คือ รูปแบบการบริหารปกครองบ้านเมือง ซึ่งอำนาจในการบริหารปกครอง ขึ้นอยู่กับข้าราชการเป็นสำคัญผ่านการเสนอแนะและออกนโยบาย การบริหารงบประมาณ โดยเฉพาะ การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการตรวจสอบผลการดำเนินงานที่อาศัยข้าราชการเป็นหลักในขั้นตอน ต่างๆ

### 2.5.2 ทฤษฎีระบบราชการ

Max Weber (อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2549) เป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงมากที่สุดคน หนึ่งในสายทฤษฎีระบบราชการ ทั้งนี้เพราะเวเบอร์เป็นนักวิชาการคนแรกที่น่าเสนอคำว่า Bureaucracy หรือระบบราชการ และทำการศึกษาระบบราชการอย่างเป็นระบบ โดยเวเบอร์กล่าวว่า ระบบราชการนั้นโดยรวมแล้วมีลักษณะที่ชัดเจน คือ มีการกำหนดตำแหน่งงานอย่างชัดเจน มีการแบ่ง สายการบังคับบัญชาเป็นแบบพีระมิด โดยมีลักษณะการใช้อำนาจเป็นแบบบนลงล่างอย่างเคร่งครัด มีการกำหนดอำนาจรวมถึงกฎระเบียบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ระบบการคัดเลือกราชการ เป็นรูปแบบการคัดเลือกจากความสามารถและตรงกับความต้องการของงานโดยปราศจาก ความสัมพันธ์ส่วนตัว ซึ่งแตกต่างจากองค์กรภาครัฐและเอกชนในสมัยโบราณที่มักเน้นความสัมพันธ์ ทางเครือญาติในการเลือกบุคคลเข้าทำงาน

ในทัศนะของเวเบอร์นั้น ระบบราชการเป็นการจัดการองค์กรรูปแบบหนึ่งที่มีความเหมาะสม อย่างยิ่งในการนำมาใช้กับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชน ทั้งนี้เพราะระบบราชการ สามารถควบคุมและบริหารทรัพยากรบุคคลจำนวนมากได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในทัศนะ ของเวเบอร์ โดยเวเบอร์ได้นำเสนอแนวคิดระบบราชการในอุดมคติ (Ideal-type bureaucracy) อันมี

องค์ประกอบหลายประการ ดังที่พิทยา บวรวัฒนาได้สรุปลักษณะสำคัญของระบบราชการในอุดมคติไว้ ดังนี้

### ระบบราชการในอุดมคติ (Ideal-type bureaucracy)

1. ตำแหน่งหน้าที่ถูกกำหนดอย่างตายตัว คือ ข้าราชการทุกตำแหน่งถูกกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนและเฉพาะเจาะจง

2. การแบ่งแยกอำนาจตามลำดับชั้น คือ การจัดแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็นส่วนต่างๆ โดยในแต่ละส่วนจะมีการจัดสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง กล่าวคือผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าหรือผู้บังคับบัญชาย่อมอยู่ด้านบนซึ่งมีอำนาจในการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ลดหลั่นลงมาตามสายโครงสร้าง และโดยมากแล้วศูนย์กลางของการปกครองมักเป็นศูนย์กลางที่รวบรวมอำนาจการบังคับบัญชาไว้มากว่าการกระจายอำนาจไปยังหน่วยย่อยต่าง ๆ ในองค์กร

3. กฎระเบียบที่เคร่งครัด คือ ข้าราชการต้องปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย และใช้อำนาจตามที่มีกฎหมายกำหนดไว้เท่านั้น นอกจากนี้ระบบราชการยังมีการออกระเบียบปฏิบัติต่างๆ มาเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อเป็นตัวแบบในการปฏิบัติงาน และป้องกันผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากไม่ปฏิบัติตามระเบียบดังกล่าว โดยอาจมีการกำหนดโทษสำหรับผู้ฝ่าฝืนระเบียบต่างๆ ไว้ด้วย

4. ความเชี่ยวชาญเฉพาะหน้าที่ คือ ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และศักยภาพเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับลักษณะงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละตำแหน่งและแต่ละระดับชั้นย่อมต้องใช้ความรู้และทักษะแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ความเชี่ยวชาญอาจเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากรโดยการคัดสรรอย่างเข้มงวด และอาจสร้างความเชี่ยวชาญผ่านการฝึกสอนในภายหลัง หรือทำควบคู่กัน

5. ข้าราชการมืออาชีพ คือ ข้าราชการต้องมีความเป็นมืออาชีพโดยการทำงานให้ออกมามีประสิทธิภาพ มีระบบการจัดการที่ชัดเจน และปราศจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เช่น การคัดเลือก การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน การเกษียณอายุ และระบบราชการมักมีลักษณะเป็นการจ้างงานตลอดชีพ พร้อมทั้งระบบบำนาญและสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานในระบบราชการ

6. การใช้การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน คือ ทุกขั้นตอนในการปฏิบัติงานของระบบราชการต้องมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเสมอ เพื่อความเข้าใจร่วมกัน ความเป็นระเบียบ

สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ และเป็นการสร้างระบบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องแม้จะมีเหตุเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนตัวบุคคลหรือเปลี่ยนตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บุคลากรในช่วงการแพร่ระบาดของ โควิด-19 กรณีศึกษาสำนักงานบุคลากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมินี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลจากสารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ และงานการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและใกล้เคียง ดังนี้

ณัฐวรินธร เมธีศิริทิพภา ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ปี 2558 – 2560) (ณัฐวรินธร เมธีศิริทิพภา, 2560) จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรมีปัญหาและอุปสรรคสำคัญหลายประการ คือ ปัญหาด้านอัตรากำลังพลไม่เหมาะสมเพียงพอต่อปริมาณภารกิจของหน่วยงานในสังกัด ปัญหาในการจัดสรรงบประมาณในด้านการพัฒนาบุคลากร ปัญหาด้านความเอาใจใส่และการให้ความสำคัญในการเข้าร่วมการฝึกอบรมของบุคลากร และปัญหาความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนรูปแบบและวิธีการมอบหมายงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ณัฐวรินธร ได้มีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว ดังนี้ กรมศุลกากรควรให้ความสำคัญและมีการวางแผนด้านการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร กรมฯควรมีแนวทางสนับสนุนการฝึกอบรมรูปแบบออนไลน์ผ่านระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ หรือ e-Learning ให้แก่บุคลากร และในขั้นการบรรจุแต่งตั้งนั้นกรมฯควรมีการสำรวจและจัดให้มีการสอบบรรจุแข่งขันสรรหาบุคลากรตามหลักการสมรรถนะ จากนั้นควรมีระบบและขั้นตอนในการพัฒนาระบบการแบ่งงานหรือมอบหมายงานตามความชำนาญเฉพาะด้านให้สอดคล้องกับภารกิจของงานและทักษะของบุคลากร

ชัยฤทธิ์ แพทย์สมาน ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ชัยฤทธิ์ แพทย์สมาน, 2560) จากผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรมีข้อจำกัดด้านการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อันเนื่องมาจากการแต่งตั้งโยกย้ายที่มีประจำทุกปี การเกษียณอายุจำนวนมากของข้าราชการอาวุโสที่มีทักษะความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การขาดอัตรากำลังพลทดแทน ปัญหาการถ่ายทอดความรู้ การบริหารพัฒนาและการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ ตลอดจน

ปัญหาภาพลักษณ์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมขององค์การในสายตาบุคคลภายนอก โดยชัยฤทธิ์ได้มีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ การปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการในการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบการเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในกรมฯ การสร้างและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านโดยเฉพาะงานศุลกากรที่มีความสำคัญต่อเป้าหมายวิสัยทัศน์ของกรมฯ และเป็นงานที่มีมีความซับซ้อนในการปฏิบัติงานสูง กรมฯควรมีโครงการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจ และส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดทักษะความรู้ภายในองค์การอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีความชัดเจนและมีความต่อเนื่อง

สรวิชญ์ สัมฤทธิ์สิริพงศ์ ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิศุภากร : กรณีศึกษา ส่วนมาตรฐานพิศุภากร 6 กองพิศุภากร กรมศุลกากร (สรวิชญ์ สัมฤทธิ์สิริพงศ์, 2564) ผลการศึกษาพบว่า การจัดการและการถ่ายทอดความรู้ของหน่วยงานใช้รูปแบบวิธีการปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสอบถามจากเพื่อร่วมงาน หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นหลัก พร้อมกับการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงานจริง หรือ Learning by Doing/On the Job Training ประกอบกับการเข้าร่วมการอบรมเสริมทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานทั้งจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกกรมศุลกากร รวมถึงระบบการจัดการความรู้ออนไลน์ทั้ง ระบบ e-Learning และระบบการสืบค้นข้อมูลบนฐานข้อมูลสารสนเทศของกรมศุลกากร อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบปัญหาและอุปสรรคสำคัญคือ ระบบสารสนเทศมีข้อจำกัดในการค้นหาด้วยคำสำคัญ หรือ Key Word ส่งผลให้เกิดความไม่สะดวกในการสืบค้น ปัญหาอีกประการคือข้อจำกัดด้านงบประมาณในการส่งเสริมและการจัดการความรู้สำหรับเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ยังพบว่าทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานมักมีลักษณะยึดติดและฝังแน่นอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นอย่างมาก ไม่มีระบบการจัดการ รวบรวม และถ่ายทอดทักษะความรู้อย่างเป็นระบบอย่างชัดเจน โดยสรวิชญ์มีข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ดังนี้ ประการแรก กรมฯ ควรจัดให้มีการอบรมความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับพิศุภากรที่หน่วยงานรับผิดชอบเฉพาะ ประการต่อมาคือการเพิ่มงบประมาณในการพัฒนาปรับปรุงระบบสืบค้นฐานข้อมูลโดยเน้นพัฒนาระบบสืบค้นด้วยคำสำคัญ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการใช้งานจริง นอกจากนี้หน่วยงานควรจัดให้มีการอบรมประชุมหารือภายในหน่วยงานระหว่างเจ้าหน้าที่เป็นระยะ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลความรู้ ระหว่างเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานและเจ้าหน้าที่ใหม่ ท้ายสุดคือการเสนอแนะให้กรมฯ เพิ่มสายงานนักวิชาการพิศุภากร ซึ่งเป็นสายงานที่อาศัยความรู้ความชำนาญ

เฉพาะด้านสูง เพื่อลดปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่ทักษะความรู้และประสบการณ์ไปจากองค์กร เนื่องจากได้รับคำสั่งแต่งตั้งโยกย้ายให้ไปดำรงตำแหน่ง ณ หน่วยงานอื่นภายในกรมฯ

ทัศนวรรณ ปัญญาอินทร ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กร สำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ข้าราชการย้ายของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร (ทัศนวรรณ ปัญญาอินทร, 2564) ผลการศึกษาพบว่า องค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรในกองตรวจสอบอากรเป็นทักษะที่ยากต่อการถ่ายทอดและเรียนรู้ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ในระยะเวลาอันสั้น วัฒนธรรมภายในองค์กรก็ไม่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตามระบบพัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในระดับหนึ่ง แต่ยังคงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยทัศนวรรณ ได้มีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ กรมศุลกากรควรมีการพัฒนาหลักสูตรการอบรมให้มีความสอดคล้องกับหน่วยงานที่ผู้เข้าอบรมแต่ละคนจะต้องไปปฏิบัติงานจริง และควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมภายในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดทักษะความรู้ และการพัฒนาบุคลากรโดยอาศัยรูปแบบการสอนงานแบบเป็นพี่เลี้ยง หรือ Coaching ที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่องการจัดการทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บุคลากรในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 กรณีศึกษา สำนักงานบุคลากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปิดไม่ให้ผู้โดยสารเข้าประเทศเนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการถ่ายทอดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บุคลากร ณ สำนักงานบุคลากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และเพื่อนำผลการศึกษาที่ได้เป็นแนวทางในการเตรียมแผนการรับมือหากปัญหาในลักษณะที่คล้ายคลึงกันนี้เกิดขึ้นอีกในอนาคต

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมและครบถ้วน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จากเจ้าหน้าที่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานบุคลากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ แบ่งเป็น ระดับชำนาญการ 3 ท่าน ระดับปฏิบัติการ 3 ท่าน และระดับลูกจ้าง 2 ท่าน

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้เก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากการศึกษาจากเอกสาร (Documentary research) โดยศึกษาจากระเบียบและข้อปฏิบัติต่าง ๆ ของกรมบุคลากรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจค้นสัมภาระผู้โดยสาร และเอกสารที่มีการจัดอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานบุคลากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิโดยเฉพาะ รวมถึงแผนงานหรือโครงการที่กรมบุคลากรจัดทำไว้เกี่ยวกับงานด้านบริการผู้โดยสาร

#### โดยรายละเอียดของวิจัยมีดังนี้

- 3.1 ประเภทการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล



### 3.1 ประเภทการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยอาศัยการเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกจากเจ้าหน้าที่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ คณะเพศ อายุ และตำแหน่ง จำนวน 8 ท่าน แบ่งเป็นระดับชำนาญการ 3 ท่าน ระดับปฏิบัติการ 3 ท่าน และระดับลูกจ้าง 2 ท่าน รายละเอียดตามตาราง

นามสมมติ	อายุ	ตำแหน่ง	ปีที่บรรจุ	ปีที่มาปฏิบัติงาน ณ สผภ.
A	42	นักวิชาการศุลกากร ชำนาญการ	2547	2558
* B	40	นักวิชาการศุลกากร ชำนาญการ	2548	2563
C	37	นักวิชาการศุลกากร ชำนาญการ	2552	2560
*D	34	นักวิชาการศุลกากร ปฏิบัติการ	2563	2565
*E	33	นักวิชาการศุลกากร ปฏิบัติการ	2559	2564
F	29	นักวิชาการศุลกากร ปฏิบัติการ	2562	2562
G	38	เจ้าพนักงานศุลกากร ปฏิบัติการ	2561	2561
*H	24	เจ้าพนักงานศุลกากร ปฏิบัติการ	2564	2564

ตารางที่ 2 แสดงรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

หมายเหตุ: สัญลักษณ์ \* หน้าชื่อแสดงผู้ให้ข้อมูลที่เข้าปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร สผภ.

ระหว่างปี 2563 – 2565 ซึ่งเป็นช่วงเวลาการแพร่ระบาดของ COVID-19

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกการศึกษาจากเอกสาร (Documentary research) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ โดยศึกษาจากระเบียบและข้อปฏิบัติต่างๆของกรมศุลกากรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจค้นสัมภาระผู้โดยสาร และเอกสารที่มีการจัดอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิโดยเฉพาะในอดีต รวมถึงแผนงานหรือโครงการที่กรมศุลกากรจัดทำไว้เกี่ยวกับงานด้านบริการผู้โดยสาร และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติงานก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 และแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติงานระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19

#### 3.3.1 ประเด็นคำถามสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติงานก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19

- ภาพรวมการทำงาน ขั้นตอนการปฏิบัติ จุดเน้นของงาน
- ความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่เปรียบเทียบกับก่อนและช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19
- ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับก่อนและระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19
- การขาดกรณีศึกษาจากสถานการณ์จริงในหน่วยงานส่งผลต่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
- ทักษะ ความรู้ที่ผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ควรมีหรือควรได้รับการฝึกฝนอบรมก่อนเริ่มปฏิบัติงาน
- หน่วยงานควรจัดการอบรมทักษะความรู้อย่างไรเพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่
- ปัจจัยที่มีผลต่อการกระตุ้นศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานใหม่

#### 3.3.2 ประเด็นคำถามสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติงานระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19

- ภาพรวมการทำงาน ขั้นตอนการปฏิบัติ จุดเน้นของงาน ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน
- ความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่
- การขาดกรณีศึกษาจากสถานการณ์จริงในหน่วยงานส่งผลต่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
- ความรู้ ทักษะ หรือปัจจัยอื่นใดที่ท่านต้องการให้หน่วยงานหรือเพื่อนร่วมงานสนับสนุน

- ทักษะประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมก่อนบรรจุเข้าทำงานหรือประสบการณ์จากหน่วยงานเก่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่
- ปัจจัยใดที่มีส่วนกระตุ้นในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน
- รูปแบบการปฏิบัติงานในปัจจุบันควรได้รับการปรับปรุงในด้านใด
- ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่นๆที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยจากเอกสารระเบียบและข้อปฏิบัติต่างๆของกรมศุลกากรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจค้นสัมภาระผู้โดยสาร และเอกสารที่มีการจัดอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิโดยเฉพาะ ประกอบกับการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ศุลกากรผู้ปฏิบัติงานจริง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยแนะนำตัวแก่ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ตลอดจนอธิบายหัวข้อ ความเป็นมา และวัตถุประสงค์ของงานวิจัยชิ้นนี้
2. ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งแจ้งความยินยอมในการเปิดเผยหรือไม่เปิดเผยชื่อผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย
3. ผู้วิจัยถามคำถามพร้อมทั้งอธิบายประเด็นคำถามหากผู้ให้ข้อมูลเกิดความสงสัย พร้อมบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์
4. ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ หากพบข้อผิดพลาดหรือข้อมูลไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้วิจัยจะทำการสอบถามเพิ่มเติม

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากเอกสารที่ทำการศึกษา
2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้ปริมาณผู้โดยสารเข้า-ออกประเทศปรับตัวลดลงอย่างมาก สถานการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อไปถึงเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศไทยที่เฟื่องฟูภาคส่วนการบริการและการท่องเที่ยวเป็นหลัก นอกจากนี้ในมุมมองของเจ้าหน้าที่ศุลกากรที่ปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบการติดตัวผู้โดยสารก็ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 เช่นกันทั้งในประเด็นขอปริมาณงานที่ลดลง การปรับอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่เปลี่ยนไป การปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านการควบคุมโรคอย่างเข้มงวด ตลอดจนถึงผลกระทบด้านการถ่ายทอดความรู้ทักษะและการสอนงานให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ เป็นต้น ทั้งนี้โดยปกติแล้วการสอนงานหรือการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ทั้งข้าราชการและพนักงานราชการของส่วนบริการผู้โดยสารมีลักษณะเป็นการสอนและฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมการทำงานจริงหรือ On the Job Training ซึ่งการมีกรณีศึกษาจากหน้างานหรือการปฏิบัติงานจริงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากต่อการถ่ายทอดทักษะ ความรู้ และประสบการณ์จากผู้ฝึกสอนสู่ผู้เรียน

ประกอบกับเหตุการณ์โยกย้ายประจำปี รวมทั้งในช่วงที่ไม่มีผู้โดยสารขาเข้าประเทศ กรมศุลกากรจึงมิได้บรรจุผู้ปฏิบัติงานใหม่เข้ามาทดแทนผู้ปฏิบัติงานเดิมบางส่วนที่ย้ายออกไปยังหน่วยงานอื่นในกรมฯ ดังนั้นการถ่ายทอดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานรวมทั้งการฝึกปฏิบัติงานจากหน้างานจริงจึงอาจเกิดการชะงักงันและขาดตอน

แนวนโยบายของรัฐบาลในการเปิดรับนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้นในปี พ.ศ.2565 ส่งผลให้จำนวนเที่ยวบินและจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้า-ออกประเทศ ณ สนามบินสุวรรณภูมิมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นทุกเดือน ดังนั้นกรมศุลกากรจึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมแก่เจ้าหน้าที่ศุลกากรในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อพร้อมในการกลับไปปฏิบัติหน้าที่ในภาระงานเดิมที่เพิ่มขึ้นกลับไปเหมือนก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19

นอกจากนี้ในช่วงระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้มีปัจจัยใหม่ที่เข้ามามีบทบาทต่อรูปแบบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรเป็นอย่างมากนั่นคือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี โดยกรมศุลกากรได้เปิดใช้เทคโนโลยีระบบ X-Ray คร่อมสายพาน ซึ่งเริ่มใช้ครั้งแรกในช่วงต้นปี พ.ศ.2563

เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ปัจจัยด้านเทคโนโลยีดังกล่าวได้เข้ามาปรับรูปแบบการปฏิบัติงานจากเชิงตั้งรับ (Passive) ไปเป็นเชิงรุก (Active) มากยิ่งขึ้น ดังนั้นเจ้าหน้าที่ศุลกากรผู้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงทักษะ ความรู้ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเช่นกัน เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีดังกล่าวร่วมในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพคุ้มครองประโยชน์ต่อประชาชน สังคม และประเทศ ทั้งในด้านการจัดเก็บภาษี ด้านการอำนวยความสะดวกผู้โดยสาร และการปกป้องสังคม

โดยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บข้อมูลโดยมีผู้ให้ข้อมูลคือเจ้าหน้าที่ศุลกากร จำนวน 8 ท่าน พบความเห็นที่น่าสนใจจำนวนมากต่อหัวข้อคำถามทั้งในด้านการปฏิบัติงาน การเตรียมความพร้อมทักษะและความรู้ให้เจ้าหน้าที่ใหม่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ และการปรับรูปแบบการทำงานโดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีระบบ X-Ray คร่อมสายพาน โดยสามารถแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

- 4.1 บทบาทของเจ้าหน้าที่ศุลกากร ทักษะ ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- 4.2 รูปแบบการถ่ายทอดทักษะ ความรู้ ในการปฏิบัติงาน
- 4.3 ผลกระทบจากนโยบายการปิดรับผู้โดยสารเข้าประเทศเนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ของรัฐบาลต่อรูปแบบการจัดการและถ่ายทอดทักษะความรู้
- 4.4 บทบาทของเทคโนโลยี และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงาน

### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4.1 บทบาทของเจ้าหน้าที่ศุลกากร ทักษะ ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรม และข้อมูลที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ซึ่งได้กล่าวถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ สนามบินระหว่างประเทศ ซึ่งอาศัยอำนาจตาม พรบ.ศุลกากร พ.ศ.2560 และประกาศกรมศุลกากร 60/2561 เป็นหลักนั้น พบว่าส่วนบริการผู้โดยสารมีหน้าที่ตามตัวบทระเบียบต่าง ๆ โน้มเอียงไปในทางการบริการและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารที่เดินทางเข้า-ออกประเทศเป็นหลัก โดยมีบทบาทรองลงมาคือการควบคุมตรวจสอบการลักลอบทำความผิดตามกฎหมายศุลกากร

อีกด้านหนึ่งแนวคิดศุลกากรศตวรรษที่ 21 ขององค์กรศุลกากรโลก หรือ World Customs Organization (WCO) ได้ชี้ให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของภัยคุกคามบางประการที่มาพร้อมกับโลกไร้พรมแดนที่การค้าและการเดินทางระหว่างประเทศเป็นไปอย่างสะดวกง่ายดาย เช่น ปัญหาด้านความ

มันคงหรืออาชญากรรมข้ามชาติ การลักลอบขนซากพืชซากสัตว์อันละเมิดสนธิสัญญาระหว่างประเทศ การลักลอบขนยาเสพติด การลักลอบขนสิ่งที่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อมหรือระบบสาธารณสุข และการลักลอบขนของหนีภาษีอากรซึ่งหลายครั้งเกี่ยวพันถึงกระบวนการฟอกเงินของอาชญากร เป็นต้น ดังนั้นในการปฏิบัติงานจริงแม้หน่วยงานจะชื่อว่า “ส่วนบริการผู้โดยสาร” แต่บทบาทหน้าที่ในการควบคุมเพื่อระวังป้องกันภัยคุกคามต่าง ๆ หรือบทบาทในการปกป้องสังคมก็เป็นอีกบทบาทหนึ่งซึ่งเจ้าหน้าที่ศุลกากรทุกคนได้รับมอบนโยบายจากผู้บริหารมาให้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติงานจริงนั้นกลับพบว่านอกจากทักษะความรู้ในดับทกฎหมาย ศุลกากรและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงระเบียบวิธีปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ศุลกากรในการปฏิบัติงาน ทัศนคติระหว่างประเทศแล้วนั้น เจ้าหน้าที่ศุลกากรยังต้องใช้ดุลยพินิจประกอบการปฏิบัติงานสูง ซึ่งการใช้ดุลยพินิจนี้ด้านหนึ่งเปรียบเสมือนการให้อำนาจเจ้าหน้าที่ในการพิจารณาตามหน้าที่งานว่าจะเลือกกระทำหรือไม่กระทำอะไรโดยต้องระลึกถึงอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายมอบให้ ซึ่งอาจมองเป็นข้อดีสำหรับผู้ปฏิบัติงานจริงที่มักประสบพบเจอสถานการณ์ที่หลากหลายแตกต่างกันออกไปให้สามารถเลือกใช้ทั้งหลักนิติศาสตร์และหลักรัฐศาสตร์เพื่อบริหารจัดการภารกิจงานให้ดำเนินไปได้อย่างปกติ แต่อีกด้านหนึ่งการใช้ดุลยพินิจนี้ก็ได้อำนาจให้เกิดปัญหาความไม่เป็นเอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่กฎหมายอนุญาตให้ผู้โดยสารนำติดตัวมาได้ไม่เกินคนละ 1 ลิตร ในกรณีนี้ที่ผู้โดยสารคนหนึ่งถูกตรวจพบว่าในสัมภาระติดตัวมีแอลกอฮอล์ 5 ขวด แต่เดินทางมากับเพื่อนอีก 3 คน เจ้าหน้าที่บางคนอาจตีความกฎหมายในลักษณะอะลุ่มอล่วย แต่ในขณะที่เจ้าหน้าที่อีกท่านอาจตีความตามดับทกฎหมายถือว่าแอลกอฮอล์ทั้ง 5 ขวดเป็นของเจ้าของสัมภาระคนเดียวเท่านั้น เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากเจ้าหน้าที่แต่ละคนย่อมมีการคิดพิจารณาในการการใช้ดุลยพินิจที่แตกต่างกัน และหากเกิดปัญหาขึ้นก็อาจนำไปสู่การร้องทุกข์กล่าวโทษและการตั้งคณะกรรมการสอบสวนได้ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าประเด็นการใช้ดุลยพินิจนี้สามารถมองเป็นดาบสองคมทั้งต่อตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่และตัวประชาชนผู้รับบริการเอง

จากการเก็บข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยสามารถจัดแบ่งทักษะความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อเจ้าหน้าที่ศุลกากร ณ ส่วนบริการผู้โดยสารได้เป็น 4 ด้านดังนี้

- 4.1.1 การสังเกตและการจดจำลักษณะการกระทำผิด
- 4.1.2 การดูภาพ X-ray
- 4.1.3 การตรวจค้นผู้โดยสาร การสนทนา-ซักถาม และการขยายผล
- 4.1.4 ความแม่นยำในกฎหมายและระเบียบศุลกากร รวมถึงกฎหมายอื่น ๆ

#### 4.1.1 การสังเกตและการจดจำลักษณะการกระทำผิด

ทักษะในการสังเกตและจดจำลักษณะการกระทำผิดหรือจดจำผู้กระทำผิดนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากร เนื่องจากปัจจุบันแม้จำนวนผู้โดยสารยังคงมีปริมาณน้อยกว่าช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 แต่ในแต่ละวันมีผู้โดยสารเดินทางเข้าประเทศและผ่านทางช่องศุลกากรทั้งช่องเขียวและช่องแดงวันละ 50,000 – 70,000 คนต่อวัน และผู้โดยสารแต่ละคนมักมีกระเป๋าสัมภาระติดตัวมากกว่า 2 ใบ โดยกรมศุลกากรมีนโยบายในการใช้หลักการบริหารความเสี่ยงในการตรวจสอบสัมภาระผู้โดยสาร กล่าวคือมิได้ตรวจสอบสัมภาระผู้โดยสารทุกคนทุกใบ 100% แต่เป็นลักษณะการสุ่มตรวจตามการสังเกตและดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ ดังนั้นทักษะความรู้ความเข้าใจในการสังเกตผู้โดยสาร ลักษณะกระเป๋าสัมภาระ เทียบบินที่มีความเสี่ยง ตลอดจนการจดจำลักษณะการกระทำผิดไปจนถึงการจดจำผู้กระทำความผิดที่มักกระทำซ้ำเติมบ่อยๆ จึงเป็นหนึ่งในทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

แม้ว่าในปัจจุบันกรมศุลกากรได้นำเทคโนโลยีระบบ X-Ray คร่อมสายพานมาใช้ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2563 เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารและเจ้าหน้าที่ศุลกากรในการปฏิบัติงาน โดยกระเป๋าสัมภาระที่ผู้โดยสารที่มีขนาดใหญ่ซึ่งถูกลำเลียงหรือโหลดใส่ใต้ท้องอากาศยาน และสายการบินนำมาลำเลียงผ่านระบบสายพานส่งกระเป๋าสัมภาระทุกใบจะถูกเจ้าหน้าที่ศุลกากรตรวจสอบผ่าน ระบบ X-Ray คร่อมสายพานก่อนถึงมือผู้โดยสาร และหากเจ้าหน้าที่พบความผิดปกติและพิจารณาว่าควรเปิดตรวจเมื่อผู้โดยสารนำสัมภาระผ่านช่องศุลกากรแล้ว เจ้าหน้าที่ศุลกากรก็จะเรียกตรวจเพื่อเปิดตรวจค้นต่อไป ดังนั้นเราจะเห็นได้ว่าระบบ X-Ray คร่อมสายพานเป็นการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อลดดุลยพินิจในการสุ่มตรวจค้นของเจ้าหน้าที่และเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสาร อย่างไรก็ตามทักษะในการสังเกตจดจำของเจ้าหน้าที่ยังคงมีความสำคัญหรืออาจกล่าวได้ว่ามีความสำคัญมากยิ่งขึ้นใน 2 ลักษณะ คือ การสังเกตจดจำกระเป๋าสัมภาระที่ถูกตรวจสอบมาจาก ระบบ X-Ray คร่อมสายพานว่าจำเป็นต้องเปิดตรวจ และการสังเกตลักษณะของกระเป๋าสัมภาระใบเล็กที่ผู้โดยสารนำติดตัวขึ้นเครื่องบินพร้อมกับตน หรือ Hand Carry Bag ซึ่งกระเป๋าสัมภาระประเภทนี้จะไม่ผ่านการตรวจสอบด้วยระบบ X-Ray คร่อมสายพาน

ทั้งนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่ากระเป๋าสัมภาระทั้ง 2 ประเภท คือ กระเป๋าเดินทางใบใหญ่หรือ Luggage และกระเป๋าสัมภาระใบเล็กที่ผู้โดยสารนำติดตัวขึ้นเครื่องบินพร้อมกับตน หรือ Hand Carry Bag มักตรวจพบลักษณะการกระทำผิดที่แตกต่างกัน กล่าวคือ กระเป๋าเดินทาง

ใบใหญ่ มักพบการกระทำผิดในลักษณะการชุกซ่อนสิ่งผิดกฎหมายที่มีลักษณะใหญ่ อาศัยความคุ้มค่าของปริมาณในการลักลอบขน เป็นของที่เสียหายยากสามารถรับแรงกระแทกได้ หรือยากต่อการพกพาขึ้นเครื่องบินติดตัว เช่น ยาเสพติด พืชหรือสัตว์ป่าสงวนตามบัญชี 1 และ 2 ของอนุสัญญาว่าด้วยการค้าระหว่างประเทศซึ่งชนิดสัตว์ป่าและพืชป่าที่ใกล้สูญพันธุ์ (The Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora: CITES) ยาหรือเวชภัณฑ์หรือเครื่องสำอางที่ยังไม่ผ่านการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ตลอดจนจนถึงกล่องหรือบรรจุภัณฑ์ของสินค้ามูลค่าสูงที่ผู้ลักลอบใช้วิธีการแยกของแยกกล่องเพื่อหลีกเลี่ยงอากร

ในขณะที่กระเป๋าสัมภาระใบเล็กที่ผู้โดยสารนำติดตัวขึ้นเครื่องบินพร้อมกับตนนั้น มักพบการกระทำผิดในลักษณะการชุกซ่อนของหรือสินค้าที่มีมูลค่าสูง เจ้าหน้าที่เบาะสะดวกต่อการพกพาสะดวกต่อการส่งต่อหรือเปลี่ยนมือผู้ถือ และง่ายต่อการปกปิดเจ้าหน้าที่ศุลกากร เช่น สินค้าแบรนด์เนมมูลค่าสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งนาฬิกาที่มีมูลค่าสูงหลักล้านถึงหลายสิบล้านบาท แร่ธรรมชาติหรือเครื่องประดับ รวมถึงเงินสดทั้งเงินตราไทยและเงินตราต่างประเทศที่เจ้าของนำเข้ามาโดยต้องการหลบเลี่ยงการสำแดงเงินตราตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ 9/2560 เรื่อง การกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับรายการสำแดงเงินตรา เงินตราต่างประเทศ และตราสารเปลี่ยนมือ ซึ่งกำหนดมูลค่าของเงินตราที่ผู้โดยสารสามารถนำเข้าประเทศได้ แต่หากมีมูลค่าเกิน 450,000 บาท หรือ 15,000 ดอลลาร์สหรัฐหรือเทียบเท่า ผู้นำเข้าต้องยื่นสำแดงเงินตราดังกล่าวต่อเจ้าหน้าที่ศุลกากร (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2560) เพื่อป้องกันปัญหาทางเศรษฐกิจ และธุรกรรมทางการเงินที่อาจเกี่ยวข้องกับอาชญากรรมและการฟอกเงิน

“ไม่ว่าเทคโนโลยีจะล้ำสมัยแค่ไหน สุดท้ายส่วนสำคัญที่สุดคืออยู่ที่คนใช้งาน อย่างระบบคร่อมสายพานช่วยให้งานเราเบาขึ้นเยอะ แต่สุดท้ายแล้วเราก็ยังต้องช่วยมันทำงานด้วยเพราะไม่มีระบบไหนสมบูรณ์แบบ คนที่ตั้งใจทำความผิดจะหาทางหลีกเลี่ยงการตรวจได้เสมอ เค้าอาจจะรู้แล้วว่าระบบมีจุดอ่อนตรงไหนและจะหนีจะซ่อนยังไง เจ้าหน้าที่เราต้องปรับตัวให้ไว ต้องสังเกตและจำกระเป๋ที่เราเล็งเป้าไว้ให้ได้และถ้าไปไหนดูจากระบบคร่อมสายพานแล้วมันสำคัญจริงๆ เจ้าหน้าที่ที่ต้องไปตามคอยจับตาดูผู้โดยสาร”

ผู้ให้ข้อมูลนามสมมติ A สัมภาษณ์เมื่อ 22 ตุลาคม 2565



“งานของเราถ้าสังเกตดี ๆ จะสามารถลักษณะของอาชญากรรมได้ อย่างช่วงที่โคเคนหรือยาไอซ์ระบาดในฝั่ง สนามบินก็เจอยาพวกนี้ก่อน เหมือนเป็นกระแส เพราะของพวกนี้ไม่มีผลิตในไทย ราคาจึงแพง คนแอบขนก็อาศัยช่องทางสนามบินเพราะเร็วและประเทศต้นทางไม่เข้มงวดในการตรวจขาออก แต่พอเจอเราจับได้เยอะ ๆ บ่อยครั้ง ยาพวกนี้ก็หายไป หรืออย่างข้าวมาเพื่อเงินช่วงนี้ ทั้ง ๆ ที่ประเทศจีนปิดห้ามคนเข้า-ออก แต่ลองสังเกตเคสที่มูลค่าสูงมาก ๆ อย่างนาฬิกา Richard Mille หรือ Constantin ที่ราคาเป็นยี่สิบสามสิบล้าน มาพร้อมกันหลายเรือนก็มาจากคนจีนทั้งนั้น และแต่ละคนมาแบบไม่พกเสื้อผ้ามาเลยเหมือนมีธุรกิจและมีบ้านที่ไทย มากันที่เป็นแก๊งค์หลายคนแต่ละคนมีรอยสักเหมือน ๆ กัน พาสปอร์ตใหม่ไม่เคยใช้งาน ดูคล้ายพวกมาเพื่อที่เอาของมาส่งเจ้านายมาก แต่หลัง ๆ พอเราจับสังเกตและตรวจคนลักษณะนี้เยอะขึ้น พวกนี้ก็ค่อย ๆ หายไป”

ผู้ให้ข้อมูลนามสมมติ F สัมภาษณ์เมื่อ 16 พฤศจิกายน 2565

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้เพิ่งเข้าปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสารในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจในเชิงเปรียบเทียบทักษะประสบการณ์ระหว่างเจ้าหน้าที่เก่าและใหม่ ในประเด็นการสังเกตและการจดจำลักษณะการกระทำผิดไว้น่าสนใจ ดังนี้

“รุ่นพี่ที่อยู่มานานบางคนสามารถจำผู้โดยสารบางคนที่เคยทำผิดได้เลย แม้ตอนนี้ต้องใส่แมสก์เพราะโควิดแต่ก็ยังจำได้ เมื่อเรียกตรวจก็เจอของที่แอบขน หรืออย่างพี่(นามสมมติ Z) จะมีวิธีจำกระเป๋าและจินตนาการภาพได้ว่ากระเป๋าออกจากระบบคร่อมสายพานได้รูปออกมาเป็นสีนี้มูมนี่ พอกระเป๋าขึ้นมาบนสายพานด้านบนจะกลิ้งลงมามุมไหน แล้วแสงแฟลชที่ใช้ถ่ายรูปจะมีสีจริงเข้มขึ้นหรืออ่อนลงยังไง เขาจำได้หมดเลย และหลายครั้งก็คาดการณได้ถูกต้อง เวลาพี่คนนี้ไปตามกระเป๋าไม่พลาด แต่พอพวกหนูที่เพิ่งมาใหม่ไปตามบ้างบางทีก็มีพลาดกันบ้าง”

ผู้ให้ข้อมูลนามสมมติ H สัมภาษณ์เมื่อ 12 พฤศจิกายน 2565

อย่างไรก็ตามจากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกพบข้อมูลประการหนึ่งที่น่าสนใจโดยผู้ให้ข้อมูลคือเจ้าหน้าที่ศุลกากรที่ปฏิบัติงานอยู่ ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร เดิมตั้งแต่ก่อนจะมีการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจในประเด็นการเรียกตรวจของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานใหม่ว่ามีข้อดีในด้านของการเรียกตรวจที่มีความหลากหลายมากกว่าเจ้าหน้าที่เก่า ทั้งในด้านไฟล์ท์บิน ประเทศต้นทาง เชื้อชาติของผู้โดยสาร ประเภทของกระเป๋าสัมภาระ ซึ่งส่งผลให้

การตรวจมีความหลากหลายมากขึ้นกว่าเดิม และในบางกรณีนำไปสู่การจับกุมการกระทำผิดที่มีลักษณะต่างออกไปจากเดิม เช่น แต่เดิมการลักลอบขนของราคาสูงหนีภาษีมักพบจากเที่ยวบินที่มาจากประเทศแถบทวีปยุโรป และญี่ปุ่น แต่จากการเรียกตรวจของเจ้าหน้าที่ใหม่มักพบว่าในปัจจุบันการกระทำผิดลักษณะดังกล่าวมักมาจากเที่ยวบินจากกลุ่มประเทศเอเชีย หรือผู้โดยสารจากประเทศกำลังพัฒนาเป็นผู้นำเข้ามา เป็นต้น

“คนใหม่ที่เข้ามามีความกล้า และไม่มีอะไรมาตีกรอบให้ทำแบบเดิม ๆ อย่างคนเก่าที่อยู่มานานหรือแม้แต่พี่เอง เราก็เชื่อประสบการณ์ของเราว่าน่าจะเป็นอย่างที่เคยเจอมาจากไฟลท์นี้ จากประเทศนี้ ผู้โดยสารมักแต่งตัวอย่างนี้เท่านั้น เวลาจะเรียกตรวจก็จะเรียกแต่กลุ่มเป้าหมายเดิม แต่เจ้าหน้าที่ใหม่อาจด้วยความไม่รู้และอยากเรียนรู้ ก็จะเรียกตรวจแบบสุ่มตรวจ แล้วช่วงสามสี่เดือนมานี้เราก็สามารถจับกุมจากกรณีแบบนี้ได้เยอะ”

ผู้ให้ข้อมูลนามสมมติ A สัมภาษณ์เมื่อ 22 ตุลาคม 2565

#### 4.1.2 การถ่ายภาพ X-ray

ความสามารถในการถ่ายภาพเอกซเรย์ ทั้งภาพจากเครื่องเอกซเรย์ที่ประจำอยู่ที่ช่องทางออกทั้งช่องเขียวและช่องแดง หรือภาพเอกซเรย์จากระบบ X-Ray คร่อมสายพานนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ศุลกากรทั้งในด้านการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสาร และด้านการป้องกันควบคุมการลักลอบกระทำผิดทางศุลกากร

ประการแรกด้านการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารนั้น กฎหมายให้อำนาจเจ้าหน้าที่ศุลกากรในการตรวจค้นสัมภาระติดตัวผู้โดยสารได้ทุกชนิด โดยจากการเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ศุลกากรที่ปฏิบัติงานมาแต่เดิมตั้งแต่สมัยที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองเป็นสนามบินหลักในการรองรับผู้โดยสารเข้าออกประเทศของประเทศไทย และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิยังไม่เปิดให้บริการนั้น ได้ความว่า ในสมัยนั้นเจ้าหน้าที่ศุลกากรจะปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะการนั่งประจำเคาน์เตอร์ทางออกและรอให้ผู้โดยสารเดินผ่านช่องทางออกของศุลกากรจึงทำการตรวจค้น โดยหากเจ้าหน้าที่สงสัยหรือใช้ดุลยพินิจแล้วว่าต้องการเปิดตรวจสัมภาระใบไหนผู้โดยสารจึงเปิดให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ โดย ณ เวลานั้นผู้โดยสารเดินทางเข้าออกประเทศยังมีปริมาณไม่มากเทียบเท่าปัจจุบัน ดังนั้นวิธีการดังกล่าวแม้จะใช้เวลามากแต่ก็สามารถดำเนินการได้ภายใต้อำนาจกฎหมาย อย่างไรก็ตามหลังจากที่ประเทศไทยดำเนินนโยบายเปิดรับนักท่องเที่ยวและผลักดันภาคการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมหลักในการขับเคลื่อนประเทศ ส่งผลให้จำนวนผู้โดยสารเข้าออกประเทศผ่านทางท่าอากาศยานเพิ่มขึ้นอย่างมาก

กรมศุลกากรจึงมีการนำเอาเครื่องเอกซเรย์มาใช้ประกอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งนับได้ว่าเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารเป็นอย่างมาก กล่าวคือจากเดิมที่ผู้โดยสารจำเป็นต้องเปิดกระเป๋าสัมภาระทันทีโดยขึ้นอยู่กับดุลยพินิจเท่านั้น แต่เมื่อมีภาพเอกซเรย์มาประกอบเจ้าหน้าที่จึงสามารถเห็นภาพของในกระเป๋าสัมภาระก่อนเพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะเปิดตรวจหรือไม่ ซึ่งด้านหนึ่งเครื่องเอกซเรย์นี้ก็นับเป็นการลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ศุลกากรด้วยเช่นกัน

ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อกรมศุลกากรนำเอาระบบเทคโนโลยี X-Ray คร่อมสายพานมาใช้ อนุญาตอากาศยานสุวรรณภูมิ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรสามารถตรวจสอบกระเป๋าเดินทางใบใหญ่ที่สายการบินลำเลียงผ่านได้ต้องเครื่องอากาศยานมาก่อนที่กระเป๋าสัมภาระนั้นจะถูกลำเลียงผ่านสายพานขึ้นมาถึงมือผู้โดยสาร ดังนั้นระบบเทคโนโลยีดังกล่าวจึงช่วยลดภาระของเจ้าหน้าที่ในการตรวจค้นกระเป๋าสัมภาระใบใหญ่และเป็นการอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารไม่ต้องยกสัมภาระใบใหญ่ที่มีน้ำหนักมากของตนเองขึ้นลงเครื่องเอกซเรย์

ประการที่สองคือการใช้ทักษะความรู้ในการดูภาพเอกซเรย์ในฐานะเครื่องมือในการป้องกันควบคุมการลักลอบกระทำผิดทางศุลกากรและการปกป้องสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกรมศุลกากรนำเอาระบบเทคโนโลยี X-Ray คร่อมสายพานมาใช้ เจ้าหน้าที่จึงสามารถตรวจสอบกระเป๋าสัมภาระใบใหญ่ได้อย่างเต็มที่และไม่กระทบต่อเวลาในการเดินทางของผู้โดยสารเพราะเป็นการตรวจสอบก่อนที่สัมภาระก่อนจะถึงมือผู้โดยสาร และอย่างที่ได้อธิบายแล้วข้างต้นว่ากระเป๋าเดินทางใบใหญ่หรือ Luggage และกระเป๋าสัมภาระใบเล็กที่ผู้โดยสารนำติดตัวขึ้นเครื่องบินพร้อมกับตน หรือ Hand Carry Bag มักตรวจพบลักษณะการกระทำผิดที่แตกต่างกัน กล่าวคือ กระเป๋าเดินทางใบใหญ่ มักพบการกระทำผิดในลักษณะการซุกซ่อนสิ่งผิดกฎหมายที่มีลักษณะใหญ่ อาศัยความคุ้มค่าของปริมาณในการลักลอบขน เป็นของที่เสียหายยากสามารถรับแรงกระแทกได้ หรือยากต่อการพกพาขึ้นเครื่องบิน เช่น ยาเสพติด พืชหรือสัตว์ป่าสงวนตามบัญชีCITES ยาหรือเวชภัณฑ์หรือเครื่องสำอางที่ยังไม่ผ่านการรับรองจากอ.ย. ดังนั้นจากข้อมูลดังกล่าวเราจะเห็นได้ว่าการดูภาพ X-Ray จากระบบคร่อมสายพานจึงเป็นลักษณะงานป้องกันปราบปรามและปกป้องสังคมจากการนำลักลอบของผิดกฎหมายซึ่งมักเป็นของอันตรายที่เป็นภัยต่อสังคมทั้งสิ้น เช่น ยาเสพติด และยาที่ยังไม่ผ่านการรับรองจาก อ.ย.

จากความสำคัญทั้งสองประการของทักษะความรู้ในการพิจารณาภาพเอกซเรย์จากเครื่องเอกซเรย์ทั้งจากเครื่องเอกซเรย์ที่ประจำอยู่ที่ช่องทางออก และภาพเอกซเรย์จากระบบ X-Ray

คร่อมสายพานมีความสำคัญและเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งของเจ้าหน้าที่บุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามจากการเก็บข้อมูลทั้งระดับทุติยภูมิและปฐมภูมิพบว่ากรมศุลกากรมิได้มีการจัดการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะในการตรวจสอบกระเป๋าสัมภาระผ่านภาพเอกซเรย์อย่างเป็นระบบ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลตรงกันว่าทักษะการดูภาพเอกซเรย์เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน แต่กรมฯ และหน่วยงานยังขาดการเตรียมความพร้อมให้เจ้าหน้าที่ในจุดนี้ และหลายท่านเห็นว่าหน่วยงานควรมีการจัดอบรมหรือมีการรวมศูนย์ข้อมูลการเรียนรู้เรื่องนี้อย่างเป็นระบบและควรเน้นการถ่ายทอดจากเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการดูภาพเอกซเรย์มาอย่างยาวนาน

โดยวิธีปฏิบัติในปัจจุบันนั้นจะเป็นในลักษณะที่เจ้าหน้าที่ใหม่เข้ามาค่อย ๆ เรียนรู้จากหน้างานไปในลักษณะ On the Job Training หรือเป็นการส่งภาพเอกซเรย์ของกรณีจับกุมเก่าที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานมาก่อนถ่ายภาพเก็บไว้ในโทรศัพท์มือถือและส่งให้เจ้าหน้าที่ใหม่ผ่านทางโทรศัพท์มือถือ ซึ่งนับได้ว่าเป็นการถ่ายทอดทักษะความรู้ที่ขาดการจัดการอย่างเป็นระบบ ไม่ทั่วถึงครอบคลุม อาศัยความสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่แต่ละท่าน และเสี่ยงต่อการสูญหายขององค์ความรู้เมื่อเจ้าหน้าที่ท่านนั้นย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่นเพราะไม่มีการจัดบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่บุคลากรที่เพิ่งย้ายมาปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร สผก. คือ ในการปฏิบัติงานจริงเจ้าหน้าที่ที่เป็นคนดูจอภาพเอกซเรย์นับเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในกระบวนการทำงาน ทั้งนี้เพราะเจ้าหน้าที่ที่ดูภาพเอกซเรย์จะเป็นคนตัดสินใจว่าจะเปิดตรวจกระเป๋าสัมภาระใบนั้นหรือไม่ และการเปิดตรวจค้นกระเป๋าสัมภาระก็จะกระทำโดยยึดเอาภาพเอกซเรย์เป็นหลัก นอกจากนี้ในบางกรณีผู้กระทำผิดมีการดัดแปลงกระเป๋าสัมภาระมีลักษณะพิเศษอันเอื้อต่อการลักลอบขนของผิดกฎหมายศุลกากรและป้องกันการตรวจพบจากเจ้าหน้าที่ ดังนั้นโดยปกติแล้วตำแหน่งคนดูภาพจากเครื่องเอกซเรย์จึงมักเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์สูงและมีทักษะในการพิจารณาภาพเอกซเรย์อย่างแม่นยำ รวดเร็ว และตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที และในระหว่างปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ท่านนั้นจึงจำเป็นต้องใช้สมาธิอย่างสูง จึงเป็นการยากที่จะแบ่งแยกสมาธิมาฝึกหัดสั่งสอนทักษะความรู้ในการดูภาพเอกซเรย์ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่มาปฏิบัติงานใหม่ การถ่ายทอด ฝึกสอนและการเรียนรู้ทักษะดังกล่าวจึงเป็นที่ไปได้อย่างเชื่องช้า และอาศัยความพยายามของผู้เรียนรู้อย่างเต็มที่ในการซักถามและเรียนรู้เป็นหลัก

“ตอนมาปฏิบัติงานใหม่เมื่อปีที่แล้ว การดูจอภาพ X-ray เป็นสิ่งที่ยากมากที่สุด เพราะเป็นงานที่ไม่เคยเจอมาก่อน ภาพจากเครื่อง X-ray ไม่ใช่ภาพปกติที่เราคุ้นเคย ต้องมานั่งจำว่าสีที่เครื่องแสดงแต่ละสีต่างกันยังไง พวกวัสดุธรรมชาติ พลาสติก โลหะ อีกรายอย่างคือ กระจกฯ ไม่เคยทราบเรื่องนี้ให้ อีกเรื่องคือตอนมาใหม่ ๆ ไม่ค่อยรู้จักเพื่อนร่วมงาน ไปนั่งดูจอภาพ X-ray ก็บรู๋นพี่คนหนึ่งซึ่งพยายามจะสอนงานเรา แต่ด้วยความที่หน่วยงานจำเป็นต้องใช้สมาธิสูง การสอนและเรียนรู้จึงช้ากว่าทักษะอื่น แต่พี่เห็นด้วยว่ากรมหรืออย่างน้อยสำนักงานต้องจัดการอบรมจริงจัง มีเอกสารประกอบด้วยยิ่งดีเพื่อไว้ทบทวนได้”

ผู้ให้ข้อมูลนามสมมติ E สัมภาษณ์เมื่อ 25 ตุลาคม 2565

#### 4.1.3 การตรวจค้นผู้โดยสาร การสนทนา-ซักถาม และการขยายผล

หลังจากตรวจดูภาพจากเครื่องเอกซเรย์แล้วหากเจ้าหน้าที่ศุลกากรพิจารณาแล้วเห็นสมควรเปิดตรวจกระเป๋าสัมภาระผู้โดยสารทักษะการตรวจค้นประกอบการสนทนาซักถามเพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ย่อมมีความสำคัญ ทั้งนี้หลายครั้งพบว่าข้อมูลที่ได้จากผู้โดยสารมักมีลักษณะที่สามารถนำไปสู่การขยายผลเพื่อสกัดกั้นการกระทำความผิดทางศุลกากรได้ เช่น ลักษณะการเดินทางมีความถี่ผิดปกติ ความไม่สอดคล้องกันระหว่างข้อมูลที่ได้จากภาพเอกซเรย์และการให้ข้อมูลของผู้โดยสาร หรือการที่ผู้โดยสารให้การว่าเดินทางคนเดียวแต่ตรวจพบพาสปอร์ต 2 เล่มซึ่งอาจชี้ให้เห็นถึงลักษณะการแยกกันเดินทางเพื่ออำพรางเจ้าหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนี้ข้อมูลที่ได้จากการสนทนาซักถามยังถูกนำมาพิจารณาประกอบการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ศุลกากรในการตรวจค้นและดำเนินการทางศุลกากรต่อไป

ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความเห็นตรงกันว่าทักษะในการสนทนาที่สำคัญที่สุด คือ การควบคุมบทสนทนาเพื่อได้ข้อเท็จจริง และการจัดการอารมณ์จากการยั่วเยาะต่างๆ ทั้งนี้พบว่าประเด็นทั้งสองเป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่ศุลกากรผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมักทำได้ดีและได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากการสนทนาเพื่อดำเนินการทางศุลกากรต่อไป แต่ในกรณีของเจ้าหน้าที่ใหม่นั้นพบว่าเจ้าหน้าที่จะเกิดอาการประหม่าและกลัวการปะทะหักหาญในบทสนทนาซึ่งมักมาพร้อมกับการยั่วเยาะทางอารมณ์ต่างๆ ส่งผลให้ได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน หรือไม่ใช่ข้อเท็จจริงจนไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนัก ตัวอย่างเช่นผู้โดยสารบางท่านมีอคติต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรในเชิงการใช้อำนาจโดยมิชอบ การทุจริต ดังนั้นเมื่อเจ้าหน้าที่ทำการเปิดตรวจค้น

กระเป่าสัมภาระ ผู้โดยสารลักษณะดังกล่าวมักไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง และหลายครั้งมักมีการใช้บทสนทนาที่ไม่สุภาพแก่เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์จะสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองและบทสนทนาให้ดำเนินไปในทางที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานได้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์มักมีทักษะขั้นเชิงในการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ เหล่านี้ที่ได้มาจากประสบการณ์ และการถ่ายทอดจากรุ่นพี่รุ่นก่อนหน้า เช่น การควบคุมระดับและการปรับท่วงทำนองของการใช้เสียง ลักษณะของร่างกายและการใช้สายตา การกล่าวคำในหลักกฎหมายและหลักปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ ศุลกากร ตลอดจนถึงทักษะในการใช้คำถามเพื่อให้ผู้โดยสารบอกกล่าวข้อมูลต่างๆ เป็นต้น

“การคุยกับผู้โดยสารสำคัญคือเจ้าหน้าที่ต้องนิ่งให้ได้ ไม่ว่าจะอีกฝ่ายจะพูดหรือแสดงท่าทางอย่างไรเราต้องมีสติเสมอ เราต้องมีธงใจว่าต้องการข้อมูลอะไรแล้วถ้าได้ข้อมูลนั้นมาจะทำอย่างไรต่อไป ไม่จำเป็นต้องรีบร้อน สิ่งหนึ่งที่เจ้าหน้าที่ใหม่จะพลาด คือ การหัวน้ใจตามคำพูดและอารมณ์ของผู้โดยสาร จนเกิดความกลัวและไม่มั่นใจในบทสนทนา วิธีแก้ไขคือการระลึกไว้เสมอว่าเราทำตามอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ไม่มีอะไรต้องกลัว แต่สำคัญที่สุดคือต้องให้เกียรติผู้โดยสารเสมอ เพราะจนกว่าจะมีหลักฐานการทำความผิดชัดเจน เขายังคงเป็นผู้บริสุทธิ์เสมอ”

ผู้ให้ข้อมูลนามสมมติ C สัมภาษณ์เมื่อ 30 ตุลาคม 2565

“อย่างพวกเจ้าหน้าที่เก่าอยู่มาหลายปีแล้ว คิดว่าทักษะกลายเป็นความชำนาญแล้ว ตั้งแต่ดูจอบจากเครื่องเอกซเรย์พอไปเปิดตรวจจะยิ่งง่าย แต่ที่เพิ่งมาใหม่บางที่ดูจอบเอกซเรย์ยังไม่ชำนาญ เมื่อไปเปิดตรวจกระเป่าผู้โดยสารก็จะมีอาการติดขัด สมมติในการคุยกับผู้โดยสารก็ไม่มี เมื่อผู้โดยสารยุ่งก็ยิ่งเสียสมาธิ จนเจ้าหน้าที่เก่าต้องเข้ามาช่วย”

ผู้ให้ข้อมูลนามสมมติ B สัมภาษณ์เมื่อ 5 พฤศจิกายน 2565

“ส่วนหนึ่งที่ทำให้งานมีปัญหาก็คือเรื่องการคุยกับผู้โดยสาร การเรียกตรวจกับการดูภาพเอกซเรย์สามารถเรียนรู้กันได้ แต่เรื่องการพูดคุยการซักถามและวิธีจัดการเวลา ผู้โดยสารโมโหหรือหวาดกลัว ทักษะนี้ต้องอาศัยประสบการณ์เท่านั้น”

ผู้ให้ข้อมูลนามสมมติ G สัมภาษณ์เมื่อ 10 พฤศจิกายน 2565

ดังนั้นทักษะด้านนี้จึงมีความสำคัญทั้งในฐานะการตรวจตราป้องกันการกระทำผิดทางศุลกากร และการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสาร โดยจากการเก็บข้อมูลผู้วิจัยพบว่าทักษะความรู้ดังกล่าวยังมีปัญหาในการถ่ายทอดจากเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนประกอบไปยังเจ้าหน้าที่ใหม่ในหลายด้าน ทั้งในด้านของการตั้งประเด็นคำถาม การเชื่อมโยงข้อมูล การควบคุมบทสนทนา การจัดการกับอารมณ์ และการช่วยดูแลตลอดจนถึงอุปสรรคด้านภาษาต่างประเทศ

ทั้งนี้เพราะสนามบินสุวรรณภูมิต้อนรับนักท่องเที่ยวหลากหลายเชื้อชาติและภาษา แม้ผู้โดยสารส่วนใหญ่จะสามารถสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษได้ แต่มีผู้โดยสารอีกจำนวนไม่น้อยที่ไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษ เช่น ชาวรัสเซีย และชาวจีน ถึงแม้ว่าผู้โดยสารจากทั้งสองประเทศนี้จะยังเดินทางมายังประเทศไทยน้อยลงเมื่อเทียบกับช่วงก่อนหน้าการแพร่ระบาดของโควิด-19 และเมื่อเปรียบเทียบกับผู้โดยสารชาติอื่นในปัจจุบันอันเป็นผลมาจากนโยบายจำกัดการเข้า-ออกประเทศของรัฐบาลทั้งสองประเทศ โดยเฉพาะจีนซึ่งแต่เดิมนับเป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้า-ออกประเทศไทยมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2565) ซึ่งจากการเก็บข้อมูลพบว่านักท่องเที่ยวชาวจีนมักสื่อสารเฉพาะภาษาจีนเท่านั้น และพบเฉพาะชาวจีนที่มีที่พำนักอยู่ในฮ่องกงและไต้หวันเท่านั้นที่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้

“ผู้โดยสารส่วนใหญ่โดยเฉพาะชาวต่างชาติมักเกิดความกลัวเวลาโดนเจ้าหน้าที่ศุลกากรตรวจกระเป๋า แต่ถ้าเราสื่อสารกับเขาได้อธิบายได้ว่าเราอยากตรวจอะไร ดูของขึ้นไหน แล้วเขาสามารถสื่อสารให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่เป็นประโยชน์กับเจ้าหน้าที่ได้จะช่วยให้ทำงานง่ายขึ้น แต่ถ้าอย่างเป็นผู้โดยสารชาวจีนซึ่งไม่พูดภาษาอังกฤษเลย ก็จะทำให้ทำงานยากขึ้น เสียเวลาผู้โดยสารมากขึ้น เพราะต้องรอเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่สื่อสารภาษาจีนได้เท่านั้น และยิ่งเวลานานขึ้นผู้โดยสารก็จะยิ่งกลัวและกังวล”

ผู้ให้ข้อมูลนามสมมติ A สัมภาษณ์เมื่อ 22 ตุลาคม 2565

จากการเก็บข้อมูลพบว่าเดิมสำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมินั้นมีนโยบายจัดการฝึกอบรมภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาจีนให้แก่เจ้าหน้าที่ศุลกากรในสังกัด

โดยทำการจ้างครูสอนภาษาชาวจีนที่มีประสบการณ์สอนภาษาจีนให้แก่ชาวไทยโดยตรงมาเป็นผู้สอน และผู้สอนท่านนั้นได้มีการจัดทำคู่มือสรุปบทสนทนาภาษาจีนที่เจ้าหน้าที่เห็นว่ามีความมีประโยชน์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากร อย่างไรก็ตาม คู่มือดังกล่าวแจกจ่ายให้แก่นักเรียนที่เข้าเรียนในลักษณะต่างคนต่างเก็บไว้ และไม่มีการเก็บเป็นเอกสารหลักฐานที่ชัดเจนไว้ที่ส่วนกลาง ดังนั้นเมื่อเวลาผ่านไปประกอบกับการโยกย้ายเจ้าหน้าที่ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้คู่มือภาษาจีนดังกล่าวมีการชำรุดเสียหายไปพร้อมการโยกย้ายของเจ้าหน้าที่ และไม่มีการส่งต่อกันระหว่างเจ้าหน้าที่เก่าและใหม่ ยิ่งไปกว่านั้นเนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้ไม่สามารถจัดการอบรมภาษาในลักษณะดังกล่าวได้อีก การถ่ายทอดความรู้และทักษะดังกล่าวจึงขาดตอน

#### 4.1.4 ความแม่นยำในกฎหมายและระเบียบศุลกากร รวมถึงกฎหมายอื่นๆ

เจ้าหน้าที่ศุลกากรซึ่งปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจของ ผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมินั้นอาศัยอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่จากพระราชบัญญัติศุลกากร 2560 โดยเฉพาะในมาตรา 161 ซึ่งได้บัญญัติอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ศุลกากรในการตรวจค้นสัมภาระผู้โดยสารไว้

มาตรา 161 พนักงานศุลกากรอาจตรวจหรือค้นหีบห่อของผู้โดยสารที่เข้ามาในหรือออกไปนอกราชอาณาจักรได้ หากพบว่ามีของที่ยังมิได้เสียอากร ของต้องห้าม ของต้องจำกัด หรือของที่ยังมิได้ผ่านพิธีการศุลกากร ให้พนักงานศุลกากรมีอำนาจยึดหีบห่อหรือของนั้นไว้ได้ (กรมศุลกากร, 2560)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งประกาศกรมศุลกากร ที่ 60/2561 ซึ่งเป็นกฎหมายลูกที่กรมศุลกากร อนุมัติออกมาเพื่อให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ.ศุลกากรข้างต้น โดยกฎหมายหลักในการปฏิบัติงานทั้งสองฉบับนี้ถูกเผยแพร่ให้รับทราบโดยทั่วไปในราชกิจจานุเบกษา และมีการเผยแพร่ในลักษณะออนไลน์ เพื่อให้สะดวกต่อการเข้าถึงทั้งประชาชนทั่วไปและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และกรมศุลกากรก็มีระบบสารสนเทศภายในองค์กร (Intranet) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกฎหมายรวมถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทั้งกฎหมายศุลกากรเอง และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเจ้าหน้าที่ศุลกากรตามสำนัก ด่าน ท่าเรือ และสนามบินต่างๆ จำเป็นต้องใช้กฎหมายที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะของหรือสินค้าแต่ละอย่างที่ถูกนำเข้ามา นั้น บางกรณีมีข้อกำหนดของหน่วยงานอื่นๆ ควบคุมการนำเข้าหรือส่งออกสินค้านั้นๆ เช่น การนำเข้า



สุราที่ถูกควบคุมโดยกฎหมายสรรพสามิต การนำเข้ายาและเครื่องมือแพทย์ถูกควบคุมด้วยกฎหมายอาหารและยา เป็นต้น

ดังนั้นจากการที่ข้อกฎหมายและระเบียบต่างๆเหล่านี้ถูกจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ ง่ายต่อการเข้าถึงและศึกษา เจ้าหน้าที่ศุลกากรจึงสามารถเรียนรู้ทักษะด้านนี้ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สามารถปฏิบัติงานได้ตามระเบียบและข้อกฎหมายต่างๆ ยิ่งไปกว่านั้นในพื้นที่ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากร ณ สนามบินสุวรรณภูมิ ทั้งบริเวณช่องมีของต้องสำแดง และช่องไม่มีของต้องสำแดงยังมีป้ายชี้แจงอธิบายข้อกฎหมายและระเบียบต่างๆ ทั้งจากกรมศุลกากรเอง และหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง นำมาตีตราประกาศไว้ยังช่องทางออกอย่างชัดเจนเพื่อประโยชน์ต่อผู้โดยสาร

ปัจจัยต่างๆเหล่านี้จึงส่งผลเอื้อให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรที่เข้าปฏิบัติงานใหม่สามารถเรียนรู้ข้อกฎหมายต่างๆเหล่านี้ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว

นอกจากนี้ช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ภาครัฐได้มีการบังคับใช้กฎหมายหลายฉบับ โดยเฉพาะกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมโรค ซึ่งผลจากการแพร่ระบาดแบบที่ไม่เคยเห็นมาก่อนนี้ส่งผลให้กฎหมายที่ออกมามีความรวดเร็ว และก่อให้เกิดความคลุมเครือไม่ชัดเจนในการตีความกฎหมาย เช่น กฎหมายเกี่ยวกับการควบคุมการนำเข้าส่งออกหน้าการอนามัย กฎหมายเกี่ยวกับการควบคุมการนำเข้าส่งออกชุดตรวจโควิด (ATK Tester) หรือแม้แต่กฎหมายที่ไม่เกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 แต่กฎหมายมีความคลุมเครือไม่ชัดเจนในหลักปฏิบัติ เช่น กฎหมายเกี่ยวกับกัญชา เป็นต้น ซึ่งความไม่ชัดเจน ความไม่แน่นอนของกฎหมายต่างๆ เหล่านี้อาจส่งผลให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรเป็นไปอย่างยากลำบากมากขึ้นในช่วงแรก อย่างไรก็ตามจากการเก็บข้อมูล ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลตรงกันว่ากฎหมายต่างๆเหล่านี้มักไม่ใช่กฎหมายที่ออกมาจากกรมศุลกากรเอง แต่เป็นกฎหมายของหน่วยงานอื่นที่เจ้าหน้าที่ศุลกากรต้องปฏิบัติตาม และหน่วยงานเจ้าของกฎหมายเหล่านี้ล้วนมีหน่วยงานสาขาอยู่ในบริเวณสนามบินสุวรรณภูมิทั้งสิ้น ดังนั้นเจ้าหน้าที่ศุลกากรจึงปฏิบัติงานในลักษณะการอำนวยความสะดวกโดยการแนะนำให้ผู้โดยสารที่นำของติดตัวซึ่งอาจเป็นของที่มีกฎหมายควบคุมกำกับการนำเข้าอยู่ในขณะนั้นไปยังเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลเรื่องนั้นโดยตรง

#### 4.2 รูปแบบการถ่ายทอดทักษะความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพบว่ารูปแบบการจัดการและถ่ายทอดทักษะความรู้ของกรมศุลกากรและส่วนส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมินั้นมีลักษณะการผสมผสานกันระหว่างความเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือมีทั้งการจัดการถ่ายทอดทักษะความรู้ที่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การจัดการเป็นระบบ มีขั้นตอนและระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน ผสมผสานกับการจัดการถ่ายทอดทักษะความรู้แบบไม่เป็นทางการ คือ การเรียนรู้ฝึกฝนจากการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ศุลกากรเก่าที่มีประสบการณ์สูง ทั้งนี้เพราะลักษณะงานของกรมศุลกากรมีความหลากหลายและต้องการทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงานสูง รูปแบบการจัดการถ่ายทอดทักษะความรู้ลักษณะดังกล่าวจึงถือเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการปฏิบัติงานในสภาวะปกติ

*“กรมฯ ใช้เวลาจัดอบรมเจ้าหน้าที่บรรจุใหม่มานาน ความรู้พื้นฐานอย่างกฎหมายศุลกากร และวิธีปฏิบัติอื่น ๆ ทัวไปคิดว่าเจ้าหน้าที่ใหม่ได้รับการสอนเป็นอย่างดี Intranet ก็ใช้ง่ายแยกเป็นส่วนชัดเจน แต่งานศุลกากรตามด่านหรือสำนักที่ไม่ได้อยู่ส่วนกลางต้องใช้ทักษะเฉพาะสูงมาก ๆ จะจัดอบรมแบบทั่วไปให้เจ้าหน้าที่ใหม่คงลำบากและใช้เวลานานมาก สุดท้ายก็ต้องมาเรียนรู้กันจากหน้างานอยู่ดี”*

ผู้ให้ข้อมูลนามสมมติ D สัมภาษณ์เมื่อ 10 พฤศจิกายน 2565

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ด้านกฎหมายและข้อระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรนั้น กรมศุลกากรได้มีการจัดเตรียมข้อมูลดังกล่าวให้แก่เจ้าหน้าที่ทั้งเจ้าหน้าที่เก่าและเจ้าหน้าที่ใหม่ได้เรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านทางหลายช่องทาง ทั้งในระบบออนไลน์ผ่านช่องทางเครือข่ายภายในกรมศุลกากร หรือ Intranet ที่ข้อมูลถูกจัดประเภทหมวดหมู่ไว้อย่างเป็นระเบียบและมีการแจ้งเตือนเมื่อระเบียบกฎหมายต่าง ๆ มีการปรับปรุง เช่น เมื่อมีการประกาศให้ชุดตรวจโควิด-19 หรือ Antigen Test Kit (ATK) เป็นสินค้าควบคุมโดยต้องได้รับใบอนุญาตนำเข้าจากองค์การอาหารและยา หรือ อย. ในระบบ Intranet ของกรมศุลกากรจะมีการแจ้งเตือนว่ามีประเด็นข้อกฎหมายดังกล่าวที่ต้องปฏิบัติ พร้อมทั้งแจ้งรายละเอียดอย่างครบถ้วน และหน่วยงานในสังกัดแต่ละหน่วย เช่น สำนักงานศุลกากร

ตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิจะได้รับการแจกกฎหมายฉบับเต็มเป็นรูปเล่มเก็บไว้ประจำหน่วยงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่รับทราบ ศึกษา และนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง

นอกจากนี้ในพื้นที่ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรบริเวณช่องทางออกทั้งช่องมีของต้องสำแดง และช่องไม่มีของต้องสำแดงยังมีการนำป้ายให้ความรู้และชี้แจงข้อกำหนดจากหน่วยงานต่างๆ ที่มีข้อกำหนดควบคุมการนำเข้าสินค้าบางประเภทมาติดตั้ง เช่น ป้ายห้ามนำเข้าเนื้อสัตว์สด ป้ายห้ามนำเข้ายาและเครื่องมือแพทย์ที่ไม่ได้รับอนุญาต และป้ายแสดงกฎหมายห้ามนำเข้าสัตว์ พืช และซากพืชซากสัตว์ตามบัญชี 1 และ 2 ของอนุสัญญาว่าด้วยการค้าระหว่างประเทศซึ่งชนิดสัตว์ป่าและพืชป่าที่ใกล้สูญพันธุ์ (The Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora: CITES) เป็นต้น

“เทียบกับสนามบินต่างประเทศที่เคยไปมา สนามบินประเทศไทยโดยเฉพาะช่องทางออกศุลกากรมีป้ายแจ้งเตือนผู้โดยสารเยอะมาก ข้อดีคือหากผู้โดยสารสงสัยเราสามารถแจ้งได้ว่ากฎระเบียบต่างๆ มากจากไหน หากผู้โดยสารอ่านป้ายก็ได้เพื่อความน่าเชื่อถือ ส่วนตัวคิดว่าผู้โดยสารถ้าเห็นป้ายหรืออะไรที่เป็นอักษรชัดเจนจะง่ายขึ้นและยอมปฏิบัติตาม เจ้าหน้าที่เองก็สามารถทบทวนข้อกำหนดจากป้ายพวกนี้ได้ บางครั้งหน่วยงานอื่นมีกฎหมายใหม่ก็เอาป้ายมาตั้งแจ้งเตือนผู้โดยสาร เจ้าหน้าที่ศุลกากรก็ได้อัปเดตความรู้ด้วย”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ผู้ให้ข้อมูลนามสมมติ A สัมภาษณ์เมื่อ 22 ตุลาคม 2565  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาพที่ 7 ป้ายแสดงการห้ามนำเข้าเนื้อสัตว์สด

ที่มา: ภาพถ่ายจากสถานที่จริง ณ บริเวณช่องไม่มีของต้องสำแดง สนามบินสุวรรณภูมิ



ภาพที่ 8 ป้ายแสดงการห้ามนำเข้ายาและอุปกรณ์ทางการแพทย์โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ที่มา: ภาพถ่ายจากสถานที่จริง ณ บริเวณช่องไม่มีของต้องสำแดง สนามบินสุวรรณภูมิ

กฎหมายศุลกากรเองก็มีการตีป้ายประกาศแสดงรายละเอียดของข้อกำหนดที่เกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของผู้โดยสารที่นำของติดตัวเข้าประเทศเช่นกัน เช่น ป้ายแสดงการสำแดงเงินตราซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างธนาคารแห่งประเทศไทยและกรมศุลกากร ป้ายแสดงสิทธิในการนำเข้าสู่ราและยาสูบในปริมาณที่กำหนด และโดยเฉพาะอย่างยิ่งป้ายแสดงสิทธิในการนำของติดตัวผู้โดยสารเข้ามาในประเทศซึ่งมีมูลค่าไม่เกินที่กำหนดซึ่งได้รับการยกเว้นภาษีอากร เป็นต้น

**การนำธนบัตรเงินบาทออกนอกประเทศ**

การนำเงินบาทออกไปยัง ประเทศเมียนมาร์ ลาว กัมพูชา มาเลเซีย เวียดนาม และ จีน (เฉพาะมณฑลยูนนาน) ได้ไม่เกิน 2,000,000 บาท กรณีนำเงินบาทออกเกิน 450,000 บาท ต้องสำแดงต่อเจ้าหน้าที่ศุลกากรตามแบบที่กำหนด สำหรับประเทศอื่นนำออกได้ไม่เกิน 50,000 บาท

**To Take out Thai Baht in Cash**

A person is allowed to take out Thai Baht in cash not exceeding 2,000,000 Baht to Union of Myanmar, Lao People's Democratic Republic, Kingdom of Cambodia, Malaysia Socialist Republic of Vietnam, People's Republic of China (Yunnan Province) and shall declare any cash above 450,000 Baht to a Customs Officer.

To other countries, a person is allowed up to 50,000 Baht.

**คำเตือน (Remark)**

บุคคลใดนำเงินตราต่างประเทศที่เป็นธนบัตรหรือเหรียญกษาปณ์ออกไปนอก หรือ เข้ามาในราชอาณาจักร โดยมีมูลค่ารวมกันเกินกว่าสองหมื่นดอลลาร์สหรัฐ (20,000 ดอลลาร์สหรัฐ) หรือเทียบเท่า ต้องสำแดงรายการเงินตราต่างประเทศนั้น ต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ศุลกากร ณ ขณะผ่านด่านศุลกากร

Any person who brings or takes an aggregate amount of foreign currency exceeding USD 20,000 or its equivalent out of or into the Kingdom of Thailand shall declare such amount of foreign currency to a Customs Officer.

**VAT REFUND FOR TOURISTS** Informa

1. Shop at store
2. Total value of
3. Have the pur

**VAT REFUND FOR TOURISTS** 申請


1. 请在有“VAT F
2. 申请退税的商
3. 在办理出境手

**VAT REFUND FOR TOURISTS** VAT 還

1. “VAT Refund for
- 商品を売上
2. VAT 還付申請
- 以上が対象
3. 出国手続き
- の商品を見

ภาพที่ 9 ป้ายแสดงรายละเอียดการสำแดงเงินตรา  
ที่มา: ภาพถ่ายจากสถานที่จริง ณ บริเวณสายพานลำเลียงกระเป๋า

ดังนั้นเจ้าหน้าที่ศุลกากรที่ปฏิบัติงาน ณ สนามบินสุวรรณภูมิจึงสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล และองค์ความรู้ด้านกฎหมาย ข้อกำหนด และระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่าง สะดวกและรวดเร็วด้วยตนเอง แม้ว่าเจ้าหน้าที่ศุลกากรเป็นด่านแรกในการนำเข้าสินค้าจาก ต่างประเทศจึงส่งผลให้ต้องยึดถือกฎหมายหลายฉบับจากหลากหลายหน่วยงานในการปฏิบัติงาน แต่ หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบกฎหมายต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีหน่วยงานอยู่ในสนามบินสุวรรณภูมิและมีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานเป็นอย่างดี

  
**กรมศุลกากร**  
**The Customs Department**

**พิธีการศุลกากรช่องทางแดง (มีของต้องสำแดง)**

สำหรับผู้ที่มิใช่ของต้องชำระภาษีอากร ของต้องกำกัด เงินตราต้องสำแดง หรือไม่แน่ใจว่าของที่นำเข้ามาใน ต้องเสียภาษีอากรหรือต้องมีใบอนุญาต

**ของต้องชำระภาษีอากร หมายถึง**

- ของส่วนตัวที่ผู้โดยสารถือติดตัวเข้ามาพร้อมกับตนจากต่างประเทศมีราคาเกินกว่า 20,000 บาท
- สิ่งที่นำมาเพื่อใช้ในวัตถุประสงค์เพื่อการพาณิชย์หรือการค้าหรือมีลักษณะทางการค้า ถึงแม้มีราคาไม่เกิน 20,000 บาทก็ตาม ต้องมีการชำระภาษีอากร

**การสำแดงเงินตราต่างประเทศ** การนำเงินตราต่างประเทศเข้าหรือออกราชอาณาจักรที่มีมูลค่า มากกว่า 15,000 ดอลลาร์สหรัฐ หรือเทียบเท่า ต้องสำแดงต่อเจ้าหน้าที่ศุลกากร

**ของต้องกำกัด** หมายถึง ของที่กฎหมายควบคุมการนำเข้าและการส่งออกไปนอกราชอาณาจักร ต้องได้รับอนุญาตเป็นหนังสือจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและจะได้นำมาแสดงให้กับเจ้าหน้าที่ขณะผ่านช่องทางแดง หรือขณะปฏิบัติพิธีการศุลกากร ตัวอย่างเช่น

ประเภท	องค์กรที่มีหน้าที่ควบคุม
อาวุธปืน กระสุน วัตถุระเบิด	สำนักงานตำรวจแห่งชาติ/กรมการปกครอง
พืช และส่วนต่างของพืช	กรมวิชาการเกษตร
สัตว์มีชีวิต และซากสัตว์	กรมปศุสัตว์
อาหาร อาหารเสริม ยา เครื่องสำอาง	สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
ปุ๋ย ยาสูบ เครื่องดื่มแอลกอฮอล์	กรมสรรพสามิต
เครื่องมือสื่อสาร อุปกรณ์โทรคมนาคม	สำนักงานคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

**ของต้องห้าม** หมายถึง ของที่ห้ามนำเข้ามา หรือส่งออกไปนอกราชอาณาจักร เช่น สารเสพติด วัตถุหรือสื่อลามก ของออกเลียนแบบเครื่องหมายการค้า ของละเมิดลิขสิทธิ์และทรัพย์สินทางปัญญา ธนบัตรหรือเหรียญกษาปณ์ปลอม และสัตว์ป่าสงวน และบราดูหรือบุหรี่ไฟฟ้า ฯลฯ

**Procedures at Red Channel (Goods to Declare)**

For passengers who have dutiable items, prohibited and/or restricted items or are uncertain whether the goods are dutiable, prohibited or restricted.

Dutiable Goods, if the passenger:

- personal effects) carrying for his own or professional use with a total value more than 20,000 Baht.
- has goods for commercial or trading purposes, or that have a trading nature, although the value is not more than 20,000 Baht; duty is payable on the goods.

**Foreign Currency Declaration**

Any person wishing to take or to bring foreign bank notes or coins worth more than 15,000 US Dollars or its equivalent is required to declare to a Customs Office

**Restricted Goods** are items where laws control their importation and/or exportation. Permits are required for importing and exporting such items from the relevant government agencies (see table below), and these documents must be shown to a Customs Office at the Red Channel on import, or to a Customs Officer when exporting.

Category	Control Organization
Gun, Bullets, Explosives	Royal Thai Police / Department of Provincial Administration
Plants and Parts of Plants	Department of Agriculture

ภาพที่ 10 ป้ายแสดงพิธีการศุลกากร และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง  
ที่มา: ภาพถ่ายจากสถานที่จริง ณ บริเวณช่องไม่มีของต้องสำแดง สนามบินสุวรรณภูมิ

กรมศุลกากรมีแนวทางปฏิบัติในการจัดการอบรมความรู้พื้นฐานให้แก่เจ้าหน้าที่ศุลกากรที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ในทุก ๆ ตำแหน่ง โดยระยะเวลาในการอบรมเฉลี่ยจะอยู่ที่ 2 – 3 เดือนต่อรุ่น โดยจัดการอบรม ณ สถาบันวิทยศุลกากร แม้การจัดการอบรมดังกล่าวจะเป็นการถ่ายทอดความรู้ในเชิงพื้นฐานความรู้ในการปฏิบัติงานในภาพรวมของกรมศุลกากรเท่านั้น ด้วยข้อจำกัดด้านระยะเวลา

จึงมีอาจสามารถถ่ายทอดความรู้เชิงลึกในการปฏิบัติงาน ซึ่งจำต้องอาศัยเวลา ประสบการณ์ และทักษะในการเรียนรู้และปฏิบัติงานจริงสูง ดังนั้นการถ่ายทอดทักษะความรู้เชิงลึกในการปฏิบัติงานในหน่วยงานย่อยต่าง ๆ จึงมักเป็นรูปแบบการเรียนรู้ฝึกฝนจากหน่วยงานจริง ควบคู่กับการถ่ายทอดความรู้และฝึกสอนจากหัวหน้างานและเจ้าหน้าที่รุ่นพี่ ซึ่งการถ่ายทอดทักษะความรู้ในส่วนนี้มักเป็นการถ่ายทอดอย่างมิเป็นทางการ เช่น ไม่มีการจัดการองค์ความรู้และถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน หลักเกณฑ์ที่แน่นอน เช่น การอบรม การจัดการทดสอบก่อนและหลังเรียน เป็นต้น ซึ่งส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิก็มีการจัดการถ่ายทอดทักษะความรู้ในลักษณะนี้เช่นกัน

ด้วยสาเหตุว่างานศุลกากรนั้นแต่ละด้านแต่ละสำนักใช้ทักษะความรู้เฉพาะทางในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูง ประกอบกับเป็นภารกิจที่มีความรับผิดชอบสูงในทางแพ่ง มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีผู้ใช้บริการตลอดจนภาระงานจำนวนมาก ดังนั้นการถ่ายทอดทักษะความรู้ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการอาศัยการฝึกฝนจากหน่วยงานและคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่เก่าที่มีประสบการณ์สูงจึงเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์และจำเป็น ทั้งนี้เพราะกรมศุลกากรได้วางและอบรมทักษะความรู้ในด้านหลักกฎหมายต่าง ๆ และหลักปฏิบัติพื้นฐานในภาพรวมไว้อย่างครบถ้วนแล้ว การนำเอาหลักกฎหมายต่าง ๆ เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความเสี่ยงความรับผิดชอบสูง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเป็นภารกิจงานที่มีความถี่ในการเปลี่ยนแปลงสูงและเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับประชาชนเป็นจำนวนมากศาลอย่างงานศุลกากร ณ สนามบินระหว่างประเทศ

อย่างไรก็ตามแม้ว่ารูปแบบการจัดการและถ่ายทอดทักษะความรู้รูปแบบดังกล่าวจะมีประสิทธิภาพตลอดมา แต่เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 อันเป็นปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการปฏิบัติงานตลอดจนการทำทนายรูปแบบการจัดการและถ่ายทอดทักษะความรู้เดิมของส่วนบริการผู้โดยสารเป็นอย่างสูง



#### 4.3 ผลกระทบจากนโยบายการปิดรับผู้โดยสารเข้าประเทศเนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ของรัฐบาลต่อรูปแบบการจัดการและถ่ายทอดทักษะความรู้

จากการเก็บข้อมูลพบว่านโยบายการปิดรับผู้โดยสารเข้าประเทศเนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ของรัฐบาลได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการจัดการและถ่ายทอดทักษะความรู้ของส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ใน 2 ประเด็น ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ใหม่ได้รับการฝึกฝนเรียนรู้จากสถานการณ์จริงน้อย
2. การโยกย้ายของเจ้าหน้าที่เก่าที่มีทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

##### 4.3.1 เจ้าหน้าที่ใหม่ได้รับการฝึกฝนเรียนรู้จากสถานการณ์จริงน้อย

จากที่ได้กล่าวข้างต้นว่าส่วนหนึ่งของรูปแบบการจัดการถ่ายทอดความรู้และทักษะของเจ้าหน้าที่ศุลกากรเป็นการเรียนรู้ฝึกฝนจากการปฏิบัติงานจริงนั้น เมื่อรัฐบาลมีนโยบายปิดประเทศและควบคุมการเดินทางเข้าประเทศของชาวต่างชาติผ่านเที่ยวบินระหว่างประเทศ จึงส่งผลโดยตรงต่อปริมาณผู้โดยสารที่เดินทางเข้า-ออกประเทศ และส่งผลให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรที่บรรจุใหม่หรือได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายมาปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร มีโอกาสในการฝึกฝนเรียนรู้จากการทำงานจริงลดน้อยลงไปด้วย

ประกอบกับมาตรการในการป้องกันโรคที่หน่วยงานกำกับดูแลต่าง ๆ นำมาปฏิบัติซึ่งส่งผลให้การตรวจค้นของเจ้าหน้าที่ต้องใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษ โดยเฉพาะในช่วงต้นของการแพร่ระบาดและในช่วงที่เชื่อโควิด-19 มีการกลายพันธุ์เป็นสายพันธุ์เดลต้าในช่วงปลายปี พ.ศ.2563 เนื่องจากในช่วงเวลานั้นเชื่อโควิด-19 สายพันธุ์เดลต้ามีอัตราการติดเชื้อและการเสียชีวิตที่เพิ่มสูงขึ้นเป็นอย่างมาก ส่งผลให้มาตรการด้านความปลอดภัยและควบคุมโรคต่าง ๆ ยิ่งทวีความเข้มงวดยิ่งขึ้น การตรวจสัมภาระและการตรวจค้นต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องกระทำอย่างแม่นยำ ถัดวัน และกระทำเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงข้อจำกัดด้านเวลาและความปลอดภัยของทั้งตัวเจ้าหน้าที่และผู้โดยสารเป็นสำคัญ

ข้อจำกัดต่าง ๆ เหล่านี้จึงถือเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ฝึกฝนจากการปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่ใหม่ที่บรรจุแต่งตั้งใหม่หรือย้ายมาปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร ในช่วงเวลาการแพร่ระบาดของโควิด-19 เพราะกรมศุลกากรยึดถือปฏิบัติตามมาตรการควบคุมโรคของรัฐบาล ดำเนินงานด้วยความระมัดระวังและรวดเร็วโดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้โดยสารและเจ้าหน้าที่เป็นสำคัญ

พร้อมกับรักษามาตรฐานในการปฏิบัติงาน ดังนั้นในสถานการณ์จริงจึงมักต้องอาศัยเจ้าหน้าที่เก่าผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูงในการตรวจค้นกระเป๋าสัมภาระและผู้โดยสารเพื่อความครบถ้วน ถูกต้อง และอยู่ภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาและการควบคุมโรค เจ้าหน้าที่ใหม่จึงจำเป็นต้องคอยสังเกตการปฏิบัติงานภายในพื้นที่ซึ่งมีระยะห่างจากการตรวจค้นพอสมควร ซึ่งด้านหนึ่งส่งผลให้เจ้าหน้าที่ใหม่เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงได้น้อยลง และมีข้อจำกัดในการฝึกฝนทักษะในด้านต่าง ๆ ทั้งการดูภาพจากจอเครื่อง X-ray การตรวจค้นสัมภาระ ตลอดจนการสนทนาซักถามผู้โดยสาร

นอกจากนี้ส่วนบริการผู้โดยสารยังไม่สามารถจัดการฝึกอบรมปฏิบัติการซึ่งจัดโดยเจ้าหน้าที่เก่าที่มีความรู้ประสบการณ์ให้แก่เจ้าหน้าที่ใหม่ได้ เนื่องจากการจัดอบรมดังกล่าวต้องใช้พื้นที่ภายในหน่วยงาน และภายใต้ข้อจำกัดของจำนวนเจ้าหน้าที่ปริมาณมากซึ่งขัดต่อนโยบายการจำกัดการอยู่ร่วมกันจำนวนมากของภาครัฐ ประกอบกับลักษณะการปฏิบัติงานเป็นกะหรือเป็นช่วงเวลาที่แตกต่างกันจากงานราชการทั่วไป และมีการสลับกันพักผ่อนตามตารางเวลา การจัดการอบรมผ่านระบบออนไลน์จึงมีข้อจำกัดในการจัดเพราะตารางเวลาของเจ้าหน้าที่ไม่ตรงกัน การถ่ายทอดทักษะความรู้โดยวิธีวิธีนี้จึงไม่สามารถจัดขึ้นได้ในช่วงเวลาดังกล่าว

“ก่อนจะมีโควิด-19 ส่วนเราเคยจัดอบรมและทำคู่มือให้เจ้าหน้าที่ปีละ 1 ครั้ง แต่ผู้ปฏิบัติงานอาจไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก เพราะตอนทำงานจริงจากหน้างานจริงมีการสอนจากรุ่นพี่อยู่แล้ว เอกสารและไฟล์ก็เลยไม่ได้จัดเก็บกันไว้ คนที่เป็นเจ้าภาพจัดทำก็ย้ายไปที่อื่นแล้ว เมื่อมาเจอช่วงโควิดที่จัดอบรมหรือสอนงานอะไรไม่ได้เลย ถึงได้นึกเสียดายว่าน่าจะมีการรวบรวมเอกสารพวกนั้นไว้บ้าง”

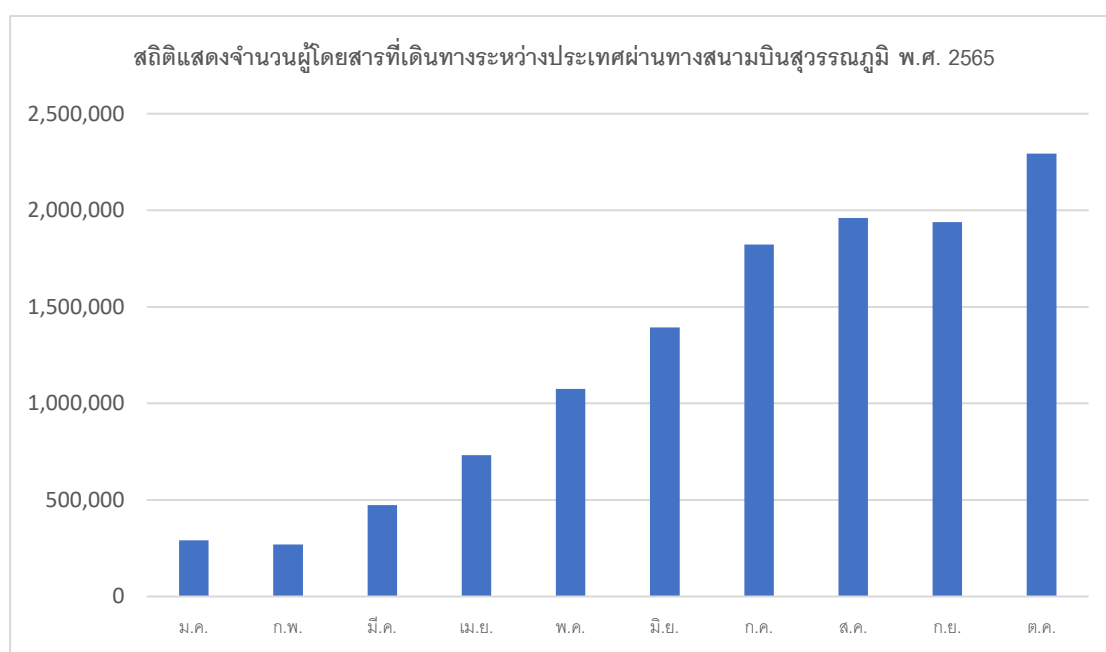
ผู้ให้ข้อมูลนามสมมติ A สัมภาษณ์เมื่อ 22 ตุลาคม 2565

อย่างไรก็ตามจากการที่ภาครัฐดำเนินมาตรการผ่อนคลายความเข้มงวดในการควบคุมโรคและการเปิดรับผู้โดยสารเข้าประเทศในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ส่งผลให้จำนวนเที่ยวบินและจำนวนผู้โดยสารเข้า-ออกประเทศค่อย ๆ ปรับตัวเพิ่มขึ้น เจ้าหน้าที่ใหม่จึงสามารถเรียนรู้ฝึกฝนทักษะต่างๆ จากการปฏิบัติงานจริงอย่างค่อยเป็นค่อยไป และเมื่อมาตรการควบคุมโรคค่อย ๆ ผ่อนคลายความเข้มงวดลง เจ้าหน้าที่ใหม่จึงสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมหรือสังเกตการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เก่าผู้มีความรู้

ประสบการณ์ระหว่างการปฏิบัติงานจริงได้มากยิ่งขึ้น และผู้บริหารเองก็มีนโยบายในการจัดอบรมการถ่ายทอดทักษะความรู้ภายในหน่วยงานให้แก่เจ้าหน้าที่ใหม่ด้วย

“ตอนนี้สนามประเทศเราเปิดประเทศ ผู้โดยสารเพิ่มขึ้นเยอะมาก เจ้าหน้าที่รุ่นใหม่ จึงมีโอกาสเรียนรู้งานมากขึ้น ระบบป้องกันโรคก็ไม่เข้มงวดเหมือนสมัยสายพันธุ์เดลต้า เจ้าหน้าที่ใหม่จึงเข้าร่วมช่วยเจ้าหน้าที่เก่าปฏิบัติงานได้ใกล้ชิดมากขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลนามสมมติ E สัมภาษณ์เมื่อ 25 ตุลาคม 2565



ภาพที่ 11 แสดงสถิติจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางระหว่างประเทศผ่านทางสนามบินสุวรรณภูมิ ระหว่างปี เดือนมกราคมถึงตุลาคม พ.ศ. 2565

ที่มา: บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

#### 4.3.2 การโยกย้ายของเจ้าหน้าที่เก่าที่มีทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ปกติแล้วกรมศุลกากรจะมีคำสั่งแต่งตั้งโยกย้ายเจ้าหน้าที่ภายในกรมฯ ปีละ 1-2 รอบ โดยนับตั้งแต่การแพร่ระบาดของโควิด-19 เมื่อปลายปี พ.ศ.2562 ถึงเดือน ก.ย. พ.ศ.2565 กรมศุลกากรมีการประกาศคำสั่งโยกย้ายเจ้าหน้าที่ศุลกากรในระดับนักวิชาการศุลกากรรวมทั้งสิ้น 5 รอบ และเจ้าหน้าที่ศุลกากรที่ปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสารก็ได้รับคำสั่งให้โยกย้ายไปปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานภายในอื่น ๆ เช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อภาครัฐมีนโยบายปิดรับผู้โดยสารจาก

ต่างประเทศส่งผลให้ภาระงานของส่วนบริการผู้โดยสารน้อยลงตามไปด้วย กำลังพลบางส่วนจึงถูกโยกย้ายไปปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานอื่นในสังกัดกรมศุลกากรเพื่อให้การปฏิบัติงานในภาพรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้านกำลังพล

อย่างไรก็ตามกรมศุลกากรยังคงมีการเรียกบรรจุพนักงานศุลกากรรุ่นใหม่และโยกย้ายเจ้าหน้าที่ศุลกากรจากหน่วยงานภายในหน่วยงานมาบรรจุยังส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิอยู่เสมอ และดังที่ได้กล่าวไปในหัวข้อที่แล้วว่าจากการเก็บข้อมูลพบว่ารูปแบบการจัดการถ่ายทอดความรู้ของส่วนบริการผู้โดยสารเน้นไปทางการเรียนรู้ฝึกฝนจากการปฏิบัติงานจริง พร้อมกับการถ่ายทอดความรู้จากเจ้าหน้าที่รุ่นพี่ผู้มีประสบการณ์สู่เจ้าหน้าที่ใหม่ ซึ่งในสภาวะปกติเจ้าหน้าที่ใหม่ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งหรือย้ายมาจากหน่วยงานอื่นจะมีครั้งละ 6-10 คนต่อรอบบัญชีโดยมีเจ้าหน้าที่รุ่นพี่ 60-70 คนคอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ประกอบกับการปฏิบัติงานเป็นปกติจะมีกรณีศึกษาจริงให้เรียนรู้ฝึกฝนอยู่เสมอ ดังนั้นรูปแบบการจัดการลักษณะเดิมจึงมีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่รุ่นใหม่สามารถเรียนรู้การปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตามเมื่อการแพร่ระบาดของโควิด-19 นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงในอัตราส่วนและระดับการถ่ายทอดความรู้ของเจ้าหน้าที่ ส่งผลให้ข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์จากเจ้าหน้าที่รุ่นพี่บางส่วนสูญหายติดตัวไปเมื่อเจ้าหน้าที่เหล่านั้นได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายไปปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานอื่นภายในกรมศุลกากร เจ้าหน้าที่ที่เพิ่งมาใหม่ยังมิสามารถเรียนรู้ฝึกฝนงานได้อย่างรวดเร็วเท่าเดิม เพราะขาดการฝึกฝนจากการปฏิบัติงานจริงเนื่องจากสนามบินปิดรับผู้โดยสาร รวมถึงการที่เจ้าหน้าที่รุ่นพี่ส่วนหนึ่งก็ถูกโยกย้ายไปยังหน่วยงานอื่น ๆ อีก ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้การเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ใหม่ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นไปอย่างช้าลงเมื่อเทียบกับช่วงก่อนหน้า และขาดการถ่ายทอดทักษะความรู้ ประสบการณ์ หรือข้อมูลบางประการที่ติดตัวไปกับเจ้าหน้าที่รุ่นเก่าซึ่งถูกโยกย้ายออกไป เช่น ความรู้และคู่มือการสื่อสารภาษาที่สาม และภาพ X-ray จากกรณีสำคัญที่เคยจับกุมในอดีตที่เจ้าหน้าที่รุ่นเก่าถ่ายภาพเก็บไว้กับตนเอง เป็นต้น

“ปกติในทีมของเรา พี่(นามสมมติ Y) เป็นคนเก็บข้อมูลพวกรูป X-ray ของเคสเก่า ๆ ที่น่าสนใจไว้ พอเขาย้ายไปและไฟล์ที่เก็บข้อมูลไว้ก็เสียเปิดไม่ได้ รูปพวกนี้จึงหายไปด้วย คู่มือการดูเครื่อง X-ray ที่หัวหน้าเก่าเคยให้ทำไว้ก็หายไปด้วย”

ผู้ให้ข้อมูลนามสมมติ C สัมภาษณ์เมื่อ 30 ตุลาคม 2565

“ตอนมาใหม่จำได้ว่า มีการจัดอบรมให้เจ้าหน้าที่แล้วเชิญพี่ที่มีประสบการณ์แต่ละด้านมาสอนตั้งแต่การทำโปรไฟล์ผู้โดยสาร แหล่งประเทศขนยาเสพติด แล้วก็การดูจอย X-ray วิทยากรเค้ามีเกมให้เล่นโดยเอาภาพ X-ray กระเป๋าขึ้นมาแล้วให้คนเรียนตอบว่าในภาพกระเป๋าใบนี้มีอะไรที่เราควรต้องเปิดตรวจบ้างไหม และอยู่ตรงไหน เสียตายไม่มีการให้เอกสารเก็บไว้”

ผู้ให้ข้อมูลนามสมมติ H สัมภาษณ์เมื่อ 12 พฤศจิกายน 2565

#### 4.4 บทบาทของเทคโนโลยี และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงาน

ในช่วงระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 นี้ได้มีปัจจัยใหม่เข้ามากระทบต่อรูปแบบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรเป็นอย่างมากนั่นคือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี โดยกรมศุลกากรได้นำเทคโนโลยีระบบ X-Ray คร่อมสายพานมาใช้ตั้งแต่ปีพ.ศ.2563 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารและเจ้าหน้าที่ศุลกากรในการปฏิบัติงาน

เทคโนโลยีดังกล่าวได้เข้ามาปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานจากเชิงตั้งรับ (Passive) ไปเป็นเชิงรุก (Active) มากยิ่งขึ้น ดังนั้นเจ้าหน้าที่ศุลกากรในฐานะผู้ใช้งานเทคโนโลยีจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงทักษะ ความรู้ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเช่นกัน เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีดังกล่าวร่วมในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพคุ้มประโยชน์ต่องบประมาณ ประชาชน สังคม และประเทศ ทั้งในด้านการจัดเก็บภาษี ด้านการอำนวยความสะดวกผู้โดยสาร และการปกป้องสังคม

ทั้งนี้ รูปแบบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรเมื่อมีการนำเทคโนโลยีระบบ X-Ray คร่อมสายพานมาใช้ในการปฏิบัติงานมีขั้นตอนดังนี้

กระเป๋าสัมภาระใบใหญ่ หรือ Luggage ที่สายการบินลำเลียงผ่านใต้ท้องอากาศยานมาถึงสนามบิน จะมีเจ้าหน้าที่สายการบินลำเลียงขึ้นสายพานต่าง ๆ ในชั้นใต้ดิน จากนั้นกระเป๋าสัมภาระจะถูกลำเลียงผ่านเครื่อง X-Ray คร่อมสายพานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรที่อยู่ในห้องสังเกตการณ์ทำการตรวจสอบก่อนที่กระเป๋าสัมภาระดังกล่าวจะขึ้นมายังชั้นห้องโถงผู้โดยสารขาเข้า และผู้โดยสารจะรับกระเป๋าของตนจากสายพาน

จากนั้นหากเจ้าหน้าที่ศุลกากรที่ประจำอยู่ในห้องสังเกตการณ์ทำการตรวจสอบแล้วพบว่ากระเป๋าสัมภาระใบใดน่าสงสัยและควรเปิดตรวจ เมื่อผู้โดยสารซึ่งเป็นเจ้าของกระเป๋ากระเป๋าสัมภาระ

ใบนั้นเดินผ่านช่องทางออก เจ้าหน้าที่ศุลกากรที่ประจำอยู่ ณ ช่องดังกล่าวจะทำการเรียกตรวจซ้ำอีกรอบ และนำไปตรวจค้นตามขั้นตอนปฏิบัติปกติต่อไป

อย่างไรก็ตามกระเป๋าสัมภาระใบเล็กที่ผู้โดยสารนำติดตัวขึ้นอากาศยาน หรือ Hand Carry นั้นจะไม่ผ่านการตรวจโดยระบบ X-Ray คร่อมสายพาน ด้วยเหตุนี้เจ้าหน้าที่ศุลกากรประจำทางออกช่องไม่มีของต้องสำแดง จึงยังคงต้องปฏิบัติหน้าที่ในการตรวจสัมภาระดังกล่าวโดยใช้หลักบริหารความเสี่ยง คือ การสุ่มตรวจผู้โดยสารบางท่านตามดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่

ดังนั้นเราจึงพิจารณาได้ว่าการที่กรมศุลกากรนำเทคโนโลยีระบบ X-Ray คร่อมสายพานมาใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ณ ส่วนบริการผู้โดยสารนั้นเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรทั้งในเชิงการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารและการควบคุมป้องกันการกระทำผิดทางศุลกากร กล่าวคือ ด้านการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารนั้น ระบบดังกล่าวช่วยให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบกระเป๋าสัมภาระใบใหญ่ได้ก่อนจะถึงมือผู้โดยสาร ดังนั้นเจ้าหน้าที่จึงไม่จำเป็นต้องเรียกตรวจกระเป๋าใบดังกล่าวซ้ำหากไม่มีข้อสงสัยอันใด ผู้โดยสารจึงไม่ต้องยกกระเป๋าสัมภาระใบใหญ่ซึ่งมักมีน้ำหนักมาก ขึ้น-ลงเครื่อง X-Ray ณ ช่องทางออก และเป็นการลดระยะเวลาของผู้โดยสารที่อาจต้องใช้เวลาในการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ศุลกากรด้วย อีกด้านหนึ่งนั้นเจ้าหน้าที่ศุลกากรสามารถตรวจสอบกระเป๋าสัมภาระใบใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและครบถ้วนมากขึ้น และเป็นการลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ในการเรียกตรวจผู้โดยสาร

อย่างไรก็ตามจากการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมพบว่าผู้กระทำผิดมีความพยายามในการลักลอบหลีกเลี่ยงการตรวจสอบของเจ้าหน้าที่ศุลกากรอยู่ตลอดเวลา และผู้ลักลอบกระทำผิดยังคงมีความพยายามที่จะหาและอาศัยช่องว่างในระบบการตรวจสอบต่าง ๆ อยู่เสมอ ดังนั้นแม้ว่าการใช้เทคโนโลยีระบบ X-Ray คร่อมสายพานจะมีความสำคัญและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นอย่างมาก ตลอดจนประโยชน์ด้านการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสาร แต่ทักษะและความรู้เฉพาะตัวของเจ้าหน้าที่ศุลกากรยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานศุลกากร ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ราบรื่น และปราศจากช่องโหว่ในขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการลักลอบการกระทำผิดทางศุลกากร

*“ส่วนตัวมองว่าระบบ X-Ray คร่อมสายพานมีประโยชน์มากในการทำงาน เราจับยาเสพติดได้เยอะมากจากระบบคร่อมสายพาน ส่วนพวกของราคาสูงอย่างนาฬิการาคา 10-20 ล้านบาท ส่วนใหญ่เค้าจะซ่อนมาในใบเล็กหรือไม่ก็เสื้อแจ๊คเก็ต ซึ่งตรงนั้นคือหน้าที่ของเจ้าหน้าที่แล้วว่าจะสังเกตไฟล์ท์เป้าหมาย และดุลยพินิจผู้โดยสารออกหรือไม่”*

ผู้ให้ข้อมูลนามสมมติ B สัมภาษณ์เมื่อ 13 กันยายน 2565

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในประเด็น “การจัดการทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 กรณีศึกษา สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ” เพื่อทำความเข้าใจในรูปแบบการถ่ายทอดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรซึ่งปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากนโยบายปิดไม่ให้ผู้โดยสารเข้าประเทศเนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 ต่อรูปแบบการถ่ายทอดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน พบว่าหน่วยงานมีรูปแบบการถ่ายทอดทักษะความรู้ในลักษณะผสมผสานระหว่างการจัดการถ่ายทอดอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนชัดเจน และการถ่ายทอดในลักษณะการฝึกฝนเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง หรือ On the Job Training ดังนั้นเมื่อภาครัฐดำเนินนโยบายปิดรับผู้โดยสารจากต่างประเทศ จึงส่งผลกระทบต่อการจัดการถ่ายทอดทักษะความรู้ในลักษณะดังกล่าวด้วย ซึ่งจากการศึกษาและเก็บข้อมูล ผู้วิจัยสามารถอธิบายผลการศึกษาโดยอ้างอิงจากวรรณกรรมและหลักทฤษฎีเพื่อสร้างความเข้าใจ และนำไปสู่การพิจารณาข้อจำกัดต่าง ๆ ตลอดจนแนวทางแก้ไขและข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

#### 5.2 ปัญหาและข้อจำกัดที่ศึกษาพบ

#### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

##### 5.1.1 ความรู้และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ความรู้และทักษะที่เจ้าหน้าที่ศุลกากรใช้ในการปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมินั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

- การสังเกตและการจดจำลักษณะการกระทำผิด
- การดูภาพ X-ray
- การตรวจค้นผู้โดยสาร การสนทนา-ซักถาม และการขยายผล
- ความแม่นยำในกฎหมายและระเบียบศุลกากร รวมถึงกฎหมายอื่นๆ

### 5.1.2 การจัดการและการถ่ายทอดความรู้

จากการศึกษาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิและการเก็บข้อมูลปฐมภูมิพบว่าความรู้และทักษะทั้ง 4 ด้านเจ้าหน้าที่บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสารนั้นถูกจัดการและมีการถ่ายทอดใน 2 รูปแบบ คือ การจัดการและการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ และการจัดการและการถ่ายทอดความรู้โดยอาศัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดและสามารถอธิบายโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีได้ ดังนี้

#### 5.1.2.1 การจัดการและการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ

จากการเก็บข้อมูลและการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องพบว่า กรมศุลกากร และสำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีแนวทางปฏิบัติในการจัดการอบรมความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่บุคลากรที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ในทุก ๆ ตำแหน่ง โดยความรู้พื้นฐานเหล่านี้จะเน้นไปที่ข้อกำหนด กฎเกณฑ์ข้อบังคับ ระเบียบวินัยของเจ้าหน้าที่ และระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งรูปแบบการถ่ายทอดและการเรียนรู้ทั้งการฝึกอบรมโดยวิทยากรผู้ชำนาญในด้านนั้น ๆ การจัดทำคู่มือปฏิบัติการ และการเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะระบบสารสนเทศ e-Learning ที่กรมศุลกากรได้พัฒนาขึ้นมา และระบบข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กร (Intranet) ซึ่งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลกฎหมายรวมถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทั้งกฎหมายศุลกากรเอง และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถเข้าไปศึกษาข้อมูลได้ด้วยตนเองเมื่อต้องการ และเป็นช่องทางในการสื่อสารขององค์กรเมื่อมีข้อมูลที่จำเป็นต้องปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์อย่างรวดเร็ว

วิธีการที่กล่าวมาข้างต้นนี้สอดคล้องกับคำจำกัดความหรือความหมายของการจัดการความรู้ที่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปณิตา พันภัย (ปณิตา พันภัย, 2544) ที่มีการกล่าวถึงบทบาทของนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในฐานะสื่อที่ใช้จัดเก็บความรู้และเป็นช่องทางในการเข้าถึงความรู้ที่สะดวกต่อผู้ต้องการ โดยปณิตาเสนอว่า การจัดการความรู้คือกระบวนการจัดการอย่างเป็นระบบซึ่งเกี่ยวกับการประมวลผลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อนำไปสร้างความรู้ หรือนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บเป็นแหล่งข้อมูล และสามารถเข้าถึงได้ผ่านช่องทางหรือสื่อต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงและนำเอาความรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน



เรายังสามารถพิจารณาได้ว่ารูปแบบการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีการจัดการความรู้ของ Nonaka และ Takeuchi (Takeuchi & Nonaka, 2000) กล่าวคือ ความรู้ที่กรมศุลกากรมีการจัดเก็บ ประมวลผล และจัดการอบรมถ่ายทอดให้แก่เจ้าหน้าที่ศุลกากรนี้ นับได้ว่าเป็นความรู้ที่ได้รับการขัดเกลาพัฒนามาจนกลายเป็น ความรู้ที่ชัดแจ้ง หรือ Explicit Knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถเก็บรวบรวม บันทึกและถ่ายทอดผ่านกระบวนการขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน แผนการอบรม ประมวลวิธีปฏิบัติการ และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ เป็นต้น

นอกจากนี้การเก็บข้อมูลทฤษฎีภูมิจากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ พบว่ากฎหมาย กฎระเบียบ และข้อปฏิบัติที่กรมศุลกากรพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นั้น สอดคล้องกับแนวคิด ศุลกากรในศตวรรษที่ 21 (Gordhan, 2007) ซึ่งพราวิน กอร์ดาน เสนอแนวมางในการพัฒนา ระบบงานศุลกากรทั่วโลกเพื่อประโยชน์ในการเชื่อมโยงการค้าโลก และที่สำคัญที่สุดคือการปกป้อง สังคม และประชาชนในแต่ละรัฐจากภัยคุกคามข้ามชาติที่ทวีความรุนแรงและปริมาณมากขึ้นจาก ความสะดวกในการข้ามพรมแดนระหว่างประเทศทั้งในส่วนของสินค้าและบุคคล โดยเฉพาะปัญหา อาชญากรรมข้ามชาติ เช่น การค้าอาวุธสงคราม การลักลอบขนซากพืชซากสัตว์อันละเมิดสนธิสัญญา ระหว่างประเทศ การลักลอบขนยาเสพติด การลักลอบขนสิ่งที่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อมหรือระบบ สาธารณสุข และการลักลอบขนของหนีภาษีอากรซึ่งหลายครั้งเกี่ยวพันถึงกระบวนการฟอกเงินของ อาชญากร เป็นต้น โดยกรมศุลกากรได้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้ สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในวิถีการค้าโลกเห็นได้จากการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ.2560 ซึ่งเข้ามาแทนที่พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ.2469 ที่ถูกใช้อย่างยาวนานและมีกฎหมาย บางข้อที่ไม่สอดคล้องกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน

#### 5.1.2.2 การจัดการและการถ่ายทอดความรู้โดยอาศัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

จากการเก็บข้อมูลและการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องพบว่ากรมศุลกากร และ สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ นอกจากจะมีการจัดการและถ่ายทอด ความรู้ผ่านรูปแบบการจัดการอบรมและผ่านทางสื่อต่าง ๆ แล้วนั้น ยังมีการจัดการถ่ายทอดทักษะ ความรู้แบบการเรียนรู้ฝึกฝนจากการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ศุลกากรเก่าที่มี ประสบการณ์สูงด้วย ทั้งนี้เพราะลักษณะงานของกรมศุลกากรมีความหลากหลายและต้องการทักษะ เฉพาะในการปฏิบัติงานสูง รูปแบบการจัดการถ่ายทอดทักษะความรู้ลักษณะดังกล่าวจึงถือเป็น

รูปแบบที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการปฏิบัติงานในสภาวะปกติ ทั้งนี้เนื่องจากกรมศุลกากรได้จัดให้มีการอบรมทักษะความรู้ในด้านหลักกฎหมายต่าง ๆ และหลักปฏิบัติพื้นฐานในภาพรวมไว้อย่างครบถ้วนแล้ว การนำเอาหลักกฎหมายต่าง ๆ เหล่านี้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความเสี่ยงความรับผิดชอบสูง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเป็นภารกิจงานที่มีความถี่ในการเปลี่ยนแปลงสูงและเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับประชาชนเป็นจำนวนมากศาลอย่างงานศุลกากร ณ สนามบินระหว่างประเทศ

เมื่อพิจารณารูปแบบการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้น เราจะพบความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้ของ Nonaka และ Takeuchi กล่าวคือ รูปแบบความรู้ความชำนาญที่เกิดและเรียนรู้ฝึกฝนจากการปฏิบัติงานจริงนั้นนับได้ว่าเป็น ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน หรือ Tacit Knowledge คือ ความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ หรือสัญชาตญาณของบุคคลในการปฏิบัติงาน ความเข้าใจในเนื้อหาของงาน รวมถึงการรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่อธิบายและถ่ายทอดเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ยากเพราะเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล ดังนั้นการเรียนรู้จึงมักต้องอาศัยการสังเกต หรือพูดคุยซักถามจากเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูง

นอกจากนี้เมื่อนำเอา SECI Model มาศึกษาเปรียบเทียบกับผลการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่ารูปแบบการจัดการและการถ่ายทอดความรู้โดยอาศัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานนี้อยู่ในขั้นที่ 2 หรือ Externalization ของ SECI Model โดยหน่วยงานมีความพยายามที่จะพัฒนารูปแบบการจัดการถ่ายทอดความรู้จาก Tacit Knowledge ไปยัง Explicit Knowledge เพื่อพัฒนาให้เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ที่เป็นกิจจะลักษณะมากยิ่งขึ้น โดยในขั้นนี้หน่วยงานได้พยายามที่จะนำความรู้จากผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีประสบการณ์และทักษะสูงมาจัดเก็บในรูปแบบสื่อต่าง ๆ ให้สามารถนำมาถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถเข้าถึงได้อย่างมีแบบแผน มีขั้นตอน กระบวนการที่ชัดเจน เข้าถึงและเข้าใจง่ายสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที เช่น จับกลุ่มสนทนา แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ การจัดทำคู่มือต่าง ๆ ตลอดจนจับคู่ฝึกฝน หรือ Coaching ซึ่งวิธีการดังกล่าวประสบผลสำเร็จสามารถจัดการทักษะองค์ความรู้ และถ่ายทอดฝึกฝนให้แก่เจ้าหน้าที่ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามแม้ว่ารูปแบบการจัดการและถ่ายทอดทักษะความรู้รูปแบบดังกล่าวจะมีประสิทธิภาพตลอดมา แต่เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 อันเป็นปัจจัยจากสภาพแวดล้อม

ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการปฏิบัติงานตลอดจนการทำทนายรูปแบบการจัดการและถ่ายทอดทักษะความรู้เดิมของส่วนบริการผู้โดยสาร

## 5.2 ปัญหาและข้อจำกัดที่ศึกษาพบ

จากการศึกษาเก็บข้อมูลพบว่านโยบายของภาครัฐในการปิดประเทศรับนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการจัดการและถ่ายทอดทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บุคลากร ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร สำนักงานตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ 2 ประเด็น ดังนี้

### 5.2.1 เจ้าหน้าที่ใหม่ได้รับการฝึกฝนเรียนรู้จากสถานการณ์จริงน้อยลง

เจ้าหน้าที่บุคลากรที่บรรจุใหม่หรือได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายมาปฏิบัติงาน ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร มีโอกาสในการฝึกฝนเรียนรู้งานจากการปฏิบัติงานจริงลดน้อยลงเพราะจำนวนผู้โดยสารลดลงอย่างมากจากนโยบายปิดรับนักท่องเที่ยวของรัฐบาล ประกอบกับมาตรการควบคุมโรคซึ่งส่งผลให้การตรวจค้นของเจ้าหน้าที่ต้องใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษ การตรวจสอบสัมภาระและการตรวจค้นและสอบถามข้อมูลต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องกระทำอย่างแม่นยำ ถี่ถ้วน และกระทำเท่าที่จำเป็นเท่านั้น เจ้าหน้าที่ใหม่จึงมีโอกาเข้าไปศึกษาเรียนรู้ทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานจริงได้น้อย เพราะในการปฏิบัติจริงในช่วงเวลาดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่เก่าที่มีประสบการณ์สูงในการปฏิบัติงานเป็นหลักด้วยข้อจำกัดด้านเวลาและความปลอดภัย

นอกจากนี้หน่วยงานยังไม่สามารถจัดการฝึกอบรมความรู้และทักษะในปฏิบัติงานซึ่งเดิมมักมีการจัดทุกปีโดยเจ้าหน้าที่เก่าที่มีความรู้ประสบการณ์จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ใหม่ เนื่องจากการจัดอบรมดังกล่าวต้องใช้พื้นที่ภายในหน่วยงาน และภายใต้ข้อจำกัดของจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้เข้าร่วมซึ่งขัดต่อนโยบายการจำกัดการอยู่ร่วมกันจำนวนมากและการรักษาระยะห่างระหว่างบุคคลของภาครัฐ (Social Distancing) ประกอบกับลักษณะการปฏิบัติงานเป็นกะหรือเป็นช่วงเวลาที่แตกต่างกันจากงานราชการทั่วไป และมีการสลับกันพักผ่อนตามตารางเวลา การจัดการอบรมผ่านระบบออนไลน์จึงมีข้อจำกัดในการจัดเพราะตารางเวลาของเจ้าหน้าที่ไม่ตรงกัน

ปัจจัยทั้งหมดเหล่านี้ส่งผลให้การถ่ายทอดทักษะความรู้โดยวิธีการฝึกฝนเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงจึงเกิดข้อจำกัด และไม่มีประสิทธิภาพเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19

### 5.2.2 การโยกย้ายของเจ้าหน้าที่เก่าที่มีทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ภาครัฐมีนโยบายปิดรับผู้โดยสารจากต่างประเทศส่งผลให้ภาระงานของส่วนบริการผู้โดยสารน้อยลงตามไปด้วย กำลังพลบางส่วนจึงถูกโยกย้ายไปปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานอื่นในสังกัดกรมศุลกากร เพื่อให้การปฏิบัติงานในภาพรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้านกำลังพล อย่างไรก็ตามการโยกย้ายดังกล่าวส่งผลให้ข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์จากเจ้าหน้าที่รุ่นพี่บางส่วนสูญหายติดตัวไปเมื่อเจ้าหน้าที่เหล่านั้นได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายไปปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานอื่นภายในกรมศุลกากร เช่น ความรู้และคู่มือการสื่อสารภาษาที่สาม และภาพ X-ray จากกรณีสำคัญที่เคยจับกุมในอดีตที่เจ้าหน้าที่รุ่นเก่าถ่ายภาพเก็บไว้กับตนเอง เป็นต้น

ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้สามารถสะท้อนถึงจุดอ่อนของรูปแบบการจัดการและถ่ายทอดทักษะความรู้แบบการเรียนรู้ฝึกฝนจากการปฏิบัติงานจริงได้อย่างชัดเจน โดยสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการจัดการความรู้ซึ่งเป็นระบบ SECI Model ของ Nonaka และ Takeuchi โดยเราจะเห็นว่า 3 ใน 4 ของทักษะความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากร ณ ส่วนบริการผู้โดยสาร ได้แก่ การสังเกตและการจดจำลักษณะการกระทำผิด การดูภาพ X-ray และการตรวจค้นผู้โดยสาร การสนทนา-ซักถาม และการขยายผล นั้นเป็นชุดทักษะความรู้ที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน และเป็นความรู้เฉพาะบุคคล ถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ยาก การเรียนรู้จึงต้องมักต้องอาศัยการสังเกตหรืออาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลผ่านการพูดคุยซักถามจากเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูง นอกจากนี้ความพยายามของหน่วยงานในการพัฒนาการจัดการทักษะความรู้ตาม SECI Model ในขั้นการพัฒนาจากความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ยังเป็นไปอย่างไม่มีผลลัพธ์ที่ชัดเจนมากนัก ทั้งนี้เพราะวิธีการจัดการถ่ายทอดความรู้แบบดั้งเดิมใช้ได้ผลและมีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดทักษะความรู้มาโดยตลอด แต่เมื่อมีการแพร่ระบาดของโควิด-19 ตามมาด้วยนโยบายการปิดรับนักท่องเที่ยวของภาครัฐ ซึ่งเป็นปัจจัยปัญหาที่เข้ามากระทบต่อวิธีการจัดการถ่ายทอดความรู้แบบดั้งเดิมให้เห็นถึงจุดอ่อน และข้อบกพร่องได้อย่างชัดเจน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาและการทบทวนแนวคิดทฤษฎีรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อประเด็นการวิจัย ดังนี้

1) การบริหารจัดการความรู้ หน่วยงานทั้งในระดับกรม และระดับสำนักควรมีการจัดการทักษะความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีระบบที่ชัดเจน และควรมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ผ่านการกระตุ้นหรือจูงใจผ่านการประเมินผลงานหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูงถ่ายทอดความรู้ของตนออกมาในลักษณะที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีขั้นตอนการเรียนรู้ที่ชัดแจ้ง และเก็บรวบรวมความรู้ดังกล่าวไว้ในสื่อหรือเทคโนโลยีเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อให้สะดวกต่อการเข้าถึงเพื่อการศึกษาเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ใหม่

2) พัฒนาระบบการจับคู่พี่เลี้ยงฝึกฝน หรือ Coaching ให้มีประสิทธิภาพ มีระยะเวลาขั้นตอนกระบวนการรวมถึงการวัดผลที่เป็นรูปธรรมชัดเจน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่เก่าที่มีประสบการณ์สูงในการเข้ารับหน้าที่พี่เลี้ยง โดยหน่วยงานควรนำการวัดผลของประสิทธิภาพในการเป็นพี่เลี้ยงมาเป็นตัวแปรเสริมในการประเมินเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เป็นพี่เลี้ยงด้วย เพื่อสร้างแรงกระตุ้นในการถ่ายทอดความรู้และการฝึกให้แก่เจ้าหน้าที่ใหม่ ด้านเจ้าหน้าที่ใหม่ หน่วยงานควรกำหนดให้มีการวัดผลทักษะความรู้ที่เป็นระบบชัดเจน หรืออาจวัดผลจากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น จำนวนกรณีการจับกุมการกระทำความผิด เป็นต้น และหน่วยงานควรเอาการวัดผลที่ได้มาเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการทดลองงานของเจ้าหน้าที่ใหม่

3) หลักสูตรการอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ โดยควรเพิ่มความสมดุลระหว่างความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงานในฐานะเจ้าหน้าที่สุภาพ และทักษะความรู้เฉพาะด้านที่จำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งบรรจุแต่งตั้ง นอกจากนี้กรมสุภาพควรออกหนังสือคำสั่งแจ้งแต่งตั้งหน่วยงานภายในที่เจ้าหน้าที่บรรจุใหม่ต้องไปปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่อ่อนจัดให้มีการอบรม เพื่อให้เจ้าหน้าที่ใหม่ทราบต้นสังกัดที่แท้จริงของตนเอง และมุ่งศึกษาทักษะความรู้ที่จำเป็นต่อหน่วยงานต้นสังกัดของตน เพื่อให้การศึกษา การเตรียมความพร้อม และการเข้าร่วมการอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้อบรมทราบจุดเน้นสำคัญเพื่อนำไปปฏิบัติงานจริงหลังจบการอบรม

4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการเรียนรู้และการเตรียมความพร้อมของหน่วยงาน เพื่อให้มีการเตรียมความพร้อมในกรณีที่เกิดภาวะที่ไม่คาดคิด อาจยกเหตุการณ์แพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นกรณีศึกษาถึงผลกระทบต่อการบริหารจัดการความรู้ที่เกิดการชะงักงัน เนื่องจากการขาดกรณีศึกษาจากการปฏิบัติงานจริง และการโยกย้ายของเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์สูง เพื่อชี้ให้เห็นว่าหากหน่วยงานมีวัฒนธรรมการคาดการณ์ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) กรมศุลกากรควรพัฒนาให้มีตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญในระดับส่วนหรือฝ่าย ในปัจจุบันกรมศุลกากรมีตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญในระดับสำนักหรือเทียบเท่าอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามด้วยเหตุที่กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ และมีเจ้าหน้าที่จำนวนมาก หน่วยงานระดับสำนักหรือเทียบเท่าแต่ละแห่งจึงมีจำนวนเจ้าหน้าที่มากกว่าที่ผู้เชี่ยวชาญเพียงท่านเดียวจะสามารถถ่ายทอดทักษะความรู้หรือความเชี่ยวชาญฝึกสอนได้ทั้งหมด ดังนั้นการพัฒนาและเพิ่มตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญสำหรับหน่วยงานระดับส่วนหรือฝ่ายจึงเป็นช่องทางในการเพิ่มอัตราส่วนระหว่างผู้เชี่ยวชาญต่อเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดทักษะความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะของหน่วยงานได้อย่างทั่วถึง และตำแหน่งนี้ยังอาจเป็นทางเลือกให้เจ้าหน้าที่ที่มีทักษะความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูง สามารถเลื่อนขั้นตำแหน่งในหน่วยงานเดิมที่ตนเองปฏิบัติงานมานานจนเกิดความชำนาญ แทนที่จะต้องย้ายไปยังหน่วยงานภายในอื่น ๆ เพื่อขึ้นรับตำแหน่งหัวหน้าเท่านั้นซึ่งถือเป็นการสูญเสียบุคลากรผู้มีคุณค่าของหน่วยงานออกไป

6) คู่มือปฏิบัติงาน หรือ ระบบ E Learning ควรได้รับการจัดทำอย่างเป็นระบบ มีการปรับปรุงให้เนื้อหาทันสมัยอยู่เสมอ และมีรายละเอียดมากกว่าความรู้ทางกฎหมายหรือกฎระเบียบทั่วไป แต่ควรลงลึกถึงวิธีปฏิบัติ ข้อคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ผู้มีประสบการณ์ รวมถึงมีกรณีศึกษาจริงให้เจ้าหน้าที่ใหม่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าอย่างสะดวกรวดเร็ว เท่าทันต่อการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเจ้าหน้าที่ศุลกากรมักถูกจำกัดด้วยเวลาเนื่องจากปริมาณงานและภารกิจจำนวนมาก โดยความรู้ที่อยู่ในคู่มือปฏิบัติงาน หรือ ระบบ E Learning นั้นควรมีส่วนที่มาจากเจ้าหน้าที่เก่าที่มีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นการต่อยอดพัฒนาจากความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามจนเกิดเป็นทักษะและความชำนาญเฉพาะ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อไปตาม SECI Model

## บรรณานุกรม

### Uncategorized References

Gordhan, P. (2007). Customs in the 21st Century. *World Customs Journal*, 1(1), 49-54.

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2000). Classic work: Theory of organizational knowledge creation. *Knowledge management: Classic and contemporary works*, 139-182.

Thompson, V. A. (1961). *Modern Organization*. New York: Alfred A. Knopf.

พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2560, (2560).

กรมศุลกากร. (2565, 26 ตุลาคม 2565). โครงสร้างการบริหารงาน. ฝ่ายประชาสัมพันธ์ สสท. สสท.

กรมศุลกากร.

[https://www.customs.go.th/content\\_with\\_menu2.php?top\\_menu=menu\\_about&left\\_menu=menu\\_about\\_160421\\_01\\_160421\\_03&ini\\_menu=menu\\_about\\_160421\\_01&ini\\_page=cont\\_strc\\_pure\\_last\\_image.php&objname=about\\_160426\\_02&lang=th&left\\_menu=menu\\_about\\_160421\\_01\\_160421\\_03](https://www.customs.go.th/content_with_menu2.php?top_menu=menu_about&left_menu=menu_about_160421_01_160421_03&ini_menu=menu_about_160421_01&ini_page=cont_strc_pure_last_image.php&objname=about_160426_02&lang=th&left_menu=menu_about_160421_01_160421_03)

กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 (2562).

ชัยฤทธิ์ แพทย์สมาน. (2560). การพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร [วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร].

ณัฐวรินทร์ เมธีศิริทิพย์ภา. (2560). การพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ปี 2558 – 2560) มหาวิทยาลัยรามคำแหง]. กรุงเทพฯ.

ทัศนวรรณ ปัญญาอินทร. (2564). การพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ข้าราชการย้ายของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2560). ที่ ฝกง.(21) ว. 9/2560 เรื่อง การกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับรายการสำแดงเงินตรา เงินตราต่างประเทศ และตราสารเปลี่ยนมือ ราชกิจจานุเบกษา.

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). (2565). สถิติขนส่งทางอากาศยาน. Retrieved 24 กันยายน 2565 from <https://investor-th.airportthai.co.th/transport.html>

ปณิตา พันภัย. (2544). การบริหารความรู้ (*Knowledge Management*) : แนวคิดและกรณีศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. กรุงเทพฯ.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. เอ็กเปอร์เน็ท.

พิทยา บวรวัฒนา. (2549). ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.

ฤชากร จรเจวุฒิ. (2539). บทบาทและอิทธิพล ของข้าราชการ กระทรวงมหาดไทย ใน สังคมไทย  
จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย]. กรุงเทพฯ.

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา. (2551). แนวความคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. เชียงใหม่ : คณะ  
รัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สรวิชญ์ สัมฤทธิ์ศิริพงศ์. (2564). การจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิจารณาพิกัตศุลกากร : กรณีศึกษา  
ส่วนมาตรฐานพิกัตอัตราศุลกากร 6 กองพิกัตอัตราศุลกากร กรมศุลกากร มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง]. กรุงเทพฯ.

สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.







จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ธนรัตน์ มุ่ยละมัย
วัน เดือน ปี เกิด	28 มิถุนายน 2536
สถานที่เกิด	พัทลุง
วุฒิการศึกษา	คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภาควิชาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY