



องค์กรนวัตกรรมกับธรรมาภิบาลของศุลกากรไทย Innovative Organization and Good Governance of Thai Customs

อภิโชติ ชมพล¹, สุพิศาล ภักดีนฤนาถ² และ เกียรติชัย วีระญาณนทร์³
Apichot Chomphon,¹ Supisarn Bhakdinarunath² and Kietchai Veerayannon³

Article History

Received : February 20, 2019

Revised : March 26, 2020

Accepted : March 27, 2020

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์จะนำเสนอสภาพปัญหา ความต้องการ ข้อเสนอแนะ และนโยบายของกรมศุลกากร โดยชี้ให้เห็นสภาพปัญหาที่แท้จริงในปัจจุบันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของกรมศุลกากร จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การประชุมระดมสมอง และการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลกระทำด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยพบว่า สภาพปัญหาของกรมศุลกากรมี 4 ด้าน 1) ด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ 2) ด้านการส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ 3) ด้านการปกป้องสังคม ให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร และ 4) ด้านการจัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังมีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับการพัฒนากฎศุลกากรสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมภายใต้หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 5 ประเด็น คือ 1) การทำงานเชิงบูรณาการให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม 2) การทำงานเชิงรุก 3) การสร้างนวัตกรรมนำเทคโนโลยีมาใช้ 4) การบริหารจัดการข้อมูล และ 5) การตรวจสอบสินค้าโดยคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งกรมศุลกากรนำปัญหาและประเด็นที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อรองรับกับนโยบายหลักของกระทรวงการคลัง และนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ต่อไป

คำสำคัญ : องค์กรนวัตกรรม ; กรมศุลกากร ; หลักธรรมาภิบาล

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, Doctoral Student in Management Program, Faculty of Political Science, North Bangkok University

^{2,3} อาจารย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, Lecturer in Faculty of Political Science, North Bangkok University



ABSTRACT

This article aims to present the problems, needs, suggestions and policies of the Customs Department. Practical problems and current situations regarding the vision and missions of the Customs Department gathered from related documents, brainstorming and in-depth interview sessions are mentioned in this article. In this study, content analysis was used to analyze the collected data. The study found four issues in the Customs Department: trade facilitation and national logistics system promotion; national economic promotion by Customs-related measures and international trade information; social safeguards based on Customs control systems; and tax collection with fairness, transparency, and efficiency. The study also found 5 important issues concerning the development of the Customs Department into an innovative organization under the good governance principles, which comprise: 1) integrative work by all parties involved, 2) proactive work, 3) creating innovation / using technology, 4) data management, and 5) product inspection by expert advice. The Customs Department will bring the problems and issues found in this study to develop the organization to be an innovative one under the good governance principles to support the main policy of the Ministry of Finance and Thailand 4.0 policy.

Keywords : Innovative Organization ; Customs Department ; Good Governance

บทนำ

องค์การศุลกากรโลก (World Customs Organization: WCO) ได้ประกาศให้ปี พ.ศ.2559 เป็นปีของความก้าวหน้าด้านนวัตกรรมทางศุลกากร (Innovation Customs : Progressive Engagement) จึงทำให้ศุลกากรหลายประเทศได้พัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าและนำนวัตกรรมต่างๆ มาใช้ (The Customs Department, 2017 a) เช่น สหภาพยุโรปได้ปรับปรุงกฎหมายศุลกากรผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ กำลังพัฒนาระบบข้อมูลพิกัดอัตราศุลกากรใหม่ ศุลกากรเวียดนาม ปฏิรูปองค์กรให้มีความทันสมัยภายใต้การสนับสนุนจาก WCO ศุลกากรเนเธอร์แลนด์เปลี่ยนแปลงการเข้าใช้งานผ่านระบบให้บริการผู้ประกอบการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (Customs Portals) ศุลกากรเกาหลี ทดสอบระบบตรวจสอบข้อมูลและการขนส่งระหว่างทางนำเข้า/ส่งออกกับผู้ประกอบการ โดยใช้เทคโนโลยี Blockchain เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบสินค้าแทนการใช้กระดาษ ศุลกากรเดนมาร์กเปิดตัวเครื่องสแกนร่างกายเคลื่อนที่ (Mobile Body Scanner) บุคคลที่มีสัญชาติประเทศสมาชิกสหภาพยุโรป (EU) ที่เดินทางมายังสวีเดน สามารถลงทะเบียนผ่านเว็บไซต์หรือโทรศัพท์มือถือ และศุลกากรสิงคโปร์เปิดตัวเทคโนโลยี Blockchain ระหว่างประเทศเป็นครั้งแรกของโลกสำหรับการค้าระหว่างอาเซียน (ASEAN) และจีน ผ่านเส้นทางสายไหมดิจิทัล (Customs Advisory Office in Brussels, 2018)

จากการเปลี่ยนแปลงของศุลกากรในประเทศต่างๆ ทำให้ศุลกากรไทยจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน โดยให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดิน และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน (Constitution of the Kingdom of Thailand BE 2560, 2017) รวมทั้ง คำแถลงนโยบายของรัฐบาลของคณะรัฐมนตรีต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2557 ข้อที่ 10 การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปรามปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ โดยมีนโยบายด้านการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้ทันสมัยโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ แกไขกฎระเบียบให้โปร่งใสชัดเจน สามารถบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Office of the Prime Minister, 1999) และกระทรวงการคลังในฐานะต้นสังกัดกรมศุลกากรได้ดำเนินการตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ความเห็นชอบดังกล่าว โดยกรมศุลกากรได้รับนโยบายเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดรูปธรรมซึ่งกรมศุลกากร ภายใต้วิสัยทัศน์ “องค์กรที่มุ่งมั่นให้บริการศุลกากรเป็นเลิศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของเศรษฐกิจไทยและเชื่อมโยงการค้าโลก” (The Customs Department, 2018a) จึงได้จัดทำแผนปฏิรูปกรมศุลกากรปี พ.ศ.2559-พ.ศ.2563 ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ด้าน (The Customs Department, 2016a) และได้มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของกรมศุลกากร ปีงบประมาณ พ.ศ.2560 เพื่อให้การปฏิบัติราชการของกรมศุลกากรมีระบบการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอันจะเป็นการเสริมสร้างความ



มีศักดิ์ศรีของการเป็นหน่วยงานภาครัฐพร้อมสร้างความมั่นใจ ศรัทธา และไว้วางใจจากประชาชน ผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดไป (The Customs Department, 2017b) กรมศุลกากร จะทำอย่างไรให้เกิดการพัฒนาองค์กร ในด้านการบริหารจัดการองค์กรที่จะนำไปสู่องค์กรที่มีนวัตกรรม ขึ้นแนวหน้ายกระดับองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมภายใต้ หลักธรรมาภิบาล ที่สามารถให้บริการอย่างเป็นเลิศ สามารถตอบสนองทิศทางและนโยบายของกระทรวงการคลัง และนโยบายระดับชาติต่อไป

สภาพปัญหาของศุลกากรไทยในปัจจุบัน

จากผลการสัมมนานายด่านและผู้บริหารกรมศุลกากร 3 ปีย้อนหลัง พบสภาพปัญหาในแต่ละปี กล่าวคือในปี พ.ศ.2559 การได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ใหม่ ที่ต้องปรับองค์กรใหม่ด้วยเทคโนโลยี ในปี พ.ศ.2560 เกิดปัญหาด้าน ภาพลักษณ์ที่ติดลบ ด้านการตรวจสอบที่มุ่งเน้นเงินสินบน การใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ การขาดความชำนาญในการตรวจสอบ เจ้าหน้าที่ในการทำงานที่ไม่เพียงพอและปัญหาด้านไอที ซึ่งเป็นอุปสรรคในการทำงาน และในปี พ.ศ.2561 ในการบริหารงานด้านอื่นๆ จะต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อนำไปสู่การพัฒนา นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อการปฏิบัติงาน ลดการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะเห็นว่าในแต่ละปีเป็นปัญหาที่คล้ายกันคือ ขาดการนำเทคโนโลยี มาปรับใช้ในองค์กร (The Customs Department, 2016b; 2017c; 2018b) นอกจากนั้นยังมีการรายงานผ่านสื่อโทรทัศน์ปัญหาต่างๆ ของกรมศุลกากร เป็นปัญหาของการรับเงิน ใต้โต๊ะร้อยละ 36 ซึ่งเกิดจากการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ ขาดหลักการที่แน่นอน การทำงานที่ซ้ำซ้อน มีความไม่โปร่งใส ร้อยละ 20 ขาดอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 14 และระบบตรวจสอบร้อยละ 12 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า กรมศุลกากรต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อลดดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ และลดปัญหาการคอร์รัปชัน (Thai PBS, 2016) รวมถึงรายงานผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ในด้านกระบวนการ ของกรมศุลกากรที่ต้องปรับปรุง คือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบคืบหน้าการเชื่อมโยงข้อมูล การข่าวกรอง กระบวนการทางคดีการบริหารจัดการชายแดน การจัดการฐานข้อมูล การนำไอทีมาใช้ การพัฒนาการเชื่อมโยงระบบ NSW (National Single Windows) (Office of the Public Sector Development Commission, 2016) นอกจากนั้นยังมีผลงานวิจัยของ Thong-on (2017) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา สำนักพิทักษ์ตราศุลกากร กรมศุลกากร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อ การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญคือ แรงกดดันด้าน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงได้มีการดำเนินการ 2 ลักษณะดังนี้ 1) การประชุมระดมสมอง (Brainstorming) ตัวแทน เจ้าหน้าที่ศุลกากรที่ถูกคัดเลือกโดยผู้บังคับบัญชาจากสำนักด้าน วิชาการ สำนักด้านจัดเก็บภาษี สำนักด้านการปราบปราม ด้านศุลกากร กลุ่มงานต่างๆ คณะทำงานด้านนวัตกรรมของกรมศุลกากร และ กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรมประจำกรมศุลกากร จำนวน 50 คน ในการจัดเก็บข้อมูลแบบสามเส้าเชิงคุณภาพ (Triangulation) 2) การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้บริหาร จำนวน 21 คน โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง ซึ่งได้สรุป สภาพปัญหาของกรมศุลกากรในปัจจุบัน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริม ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ พบว่า การใช้ระบบพิธีการศุลกากร อิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อช่วยลดต้นทุน และระยะเวลา ในการผ่านพิธีการ แก่ผู้ประกอบการ แต่ในปัจจุบัน การส่งข้อมูล เข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ของกรมศุลกากร ยังต้องกระทำความ ผ่านตัวกลาง (Value Added Network Services: VANS) ซึ่งทำให้ ผู้ประกอบการมีภาระค่าใช้จ่ายที่สูงมาก และด้านการสร้างความ สามารถในการแข่งขัน การจัดตั้งโครงการระเบียงเขตเศรษฐกิจ พิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) ส่งผล ให้มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจในพื้นที่ดังกล่าวเป็นอย่างมาก ผู้ประกอบการจะเข้ามาลงทุน และใช้สิทธิพิเศษทางภาษีมากขึ้น ประกอบกับการบังคับใช้ พระราชบัญญัติเขตพัฒนาพิเศษ ภาคตะวันออก พ.ศ.2561 ซึ่งมีบทบัญญัติตามมาตรา 57 ว่าด้วยการยกเว้น ไม่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร ทำให้ กรมศุลกากรมีความจำเป็นต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และสร้าง จุดยืนที่ชัดเจน เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับการบังคับใช้ กฎหมายของรัฐ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ ชาติ 20 ปี

2. ด้านการส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการ ทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ พบว่าข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในและสำนักต่างๆ รวมถึง หน่วยงานภายนอก ยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร ควรมีการ นำเอาปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) มาใช้ในการ บริหารความเสี่ยงเพื่อช่วยสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่และ กำหนดโปรไฟล์ (Profile) ที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มการพัฒนา เทคโนโลยีอย่างรวดเร็วเพื่อลดปัญหาความล่าช้าทางศุลกากร ด้วยระบบสารสนเทศของสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร ยังต้องรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ไม่รองรับกับการ ปฏิบัติงานจริงในบางเรื่องเนื่องจากเป็นข้อมูลที่ไม่สามารถเปิดเผยได้ และปัญหาด้านการค้า E-Commerce ปรับตัวสูงขึ้นแต่ระบบการคัด และแยกสินค้าของศุลกากรไปรษณีย์โดยเฉพาะกรณีที่ระบุเหตุผล ในแบบแจ้งการชำระภาษีไม่ชัดเจน

3. ด้านการปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร พบว่า ปริมาณการเปิดตรวจมากแต่สามารถจับกุมได้ค่อนข้างน้อย ทำให้สิ้นเปลืองบุคลากร และงบประมาณที่ต้องใช้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาประสิทธิภาพในการกำหนดความเสี่ยง การนำระบบดิจิทัล (Digital) มาใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า การตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย (Post Audit) ด้านการใช้สิทธิประโยชน์ต่างๆ รวมถึงระบบโปรไฟล์ (Profile) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่จะช่วยป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดทางศุลกากร ปัญหาการเก็บข้อมูลคดีทางศุลกากรไว้แต่ไม่ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ หรือทำเครื่องมือนวัตกรรมใหม่ๆ ในการผลิตข่าวที่มีประสิทธิภาพ ยังไม่มีการใช้การวิเคราะห์การบริหารข้อมูล (Big Data Analysis) แต่อย่างใด และนโยบายด้านการอำนวยความสะดวกการค้าด้วยการลดเวลาในแต่ละขั้นตอนลดการใช้กระดาษเป็นการสวนทางกับงานปราบปรามที่ต้องใช้เวลาและข้อมูลในการตรวจสอบ

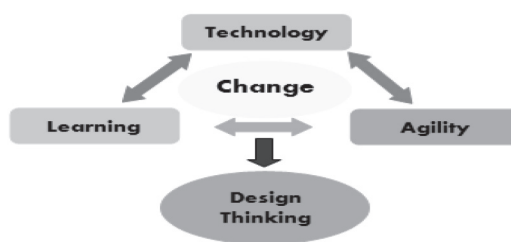
4. ด้านการจัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ พบว่า เกิดปัญหาด้านการพิจารณาด้านพิกัดอัตราศุลกากร การโต้แย้งด้านพิกัด การโต้แย้งด้านสิทธิพิเศษทางการค้า ปัญหาด้านการพิจารณาด้านราคาศุลกากร ส่งผลต่อความเป็นธรรมในการจัดเก็บภาษี การปรับเปลี่ยนบทบาทจากที่มุ่งเน้นการจัดเก็บรายได้เป็นหลัก มาเป็นการให้บริการภายใต้โครงสร้างภาษีที่เป็นธรรม ยังมีความขัดแย้งกันอยู่ระหว่างการให้บริการกับการควบคุมทางศุลกากรที่มุ่งจัดเก็บ โดยให้แต่ละหน่วยงานต้องจัดเก็บรายได้/ภาษีตามประมาณการซึ่งยังไม่มีการพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมด้านการจัดเก็บภาษีให้ทัดเทียมกับหน่วยงานจัดเก็บภาษีอื่นๆ เช่น กรมสรรพากร โดยนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยภายใต้หลักธรรมาภิบาล ที่มุ่งเน้นด้านคุณธรรมและความโปร่งใส การสร้างความเข้าใจและปรับภาพลักษณ์เกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริต จิตบริการ ซึ่งยังคงต้องพัฒนาต่อไปในระยะยาว และเนื่องจากการสร้างคุณธรรมและความโปร่งใส อัตลักษณ์ต่อการรับรู้ของบุคคลภายนอกต้องอาศัยระยะเวลาและความตั้งใจในการขับเคลื่อน

กล่าวโดยสรุปสภาพปัญหาในปัจจุบันทั้ง 4 ด้าน ถือเป็นภารกิจที่สำคัญที่จะเป็นก้าวต่อไปของกรมศุลกากร (Customs Next Step) ที่ควรมีบทบาทหน้าที่และแนวทางใหม่ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของกรมศุลกากร รวมถึงบริบทต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยให้ความสำคัญกับภารกิจ ทั้งด้านการจัดเก็บรายได้และด้านการปราบปราม ส่วนในด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าให้กับผู้ประกอบการ มีประเด็นที่ผู้บริหารรวมทั้งเจ้าหน้าที่ กรมศุลกากรทุกคนจะต้องช่วยกัน “อุดรอยรั่ว” ของแต่ละสำนักงานศุลกากร และด้านศุลกากรโดยดำเนินการในการจัดทำแผนระยะสั้น และระยะกลาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน รวมทั้งกรมศุลกากรต้องเพิ่มการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ของกรมศุลกากร เพื่อให้ภาคประชาชน สังคมได้รับทราบและสร้างความเข้าใจถึงบทบาทภารกิจของกรมศุลกากรมากขึ้น

การคิดเชิงออกแบบเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่

กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานอันดับต้นๆ ที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในหลายรูปแบบ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีรูปแบบทางการค้าและธุรกิจแบบใหม่ สงครามการค้า และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้รับบริการที่ต้องการความง่าย สะดวก รวดเร็ว จึงต้องเตรียมตัวปรับเปลี่ยน เพิ่มประสิทธิภาพงานในส่วนต่าง ๆ รวมถึงเตรียมสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (The Customs Department, 2019) ซึ่งกรมศุลกากรได้นำการคิดเชิงออกแบบมาปรับใช้ในองค์กร สามารถสรุปเป็นแผนภาพการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) (Kullwisetchana, 2019) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)
ที่มา : Kullwisetchana (2019)

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่า การเปลี่ยนแปลง (Change) คือ ในปัจจุบันกรมศุลกากรได้เปลี่ยนแปลงระบบการทำงานจากเดิมที่ต้องรับชำระภาษีผ่านช่องทางการชำระภาษีด้วยตนเอง เป็นการจ่ายชำระผ่านระบบ e-payment ของกรมศุลกากร ซึ่งกระทรวงการคลังให้ความสำคัญโดยกรมศุลกากรมีการจ่ายเงินรายได้ผ่านระบบส่งคลังเป็นสัดส่วน e-payment ต่อ Cashier Cheque 54:41 และในอนาคตการจ่ายเงินจะมีความสะดวกมากยิ่งขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้กรมศุลกากรต้องเปลี่ยนแปลงคือ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ซึ่งสิ่งที่เป็นรากฐานและจะเป็นตัวกำหนดค่านิยม แนวคิด หรือแนวทางวิถีปฏิบัติขององค์กรนั้นๆ มีผลมาจากพฤติกรรมของคน (Behavior) ที่ถูกสะท้อนมาจากความเชื่อ (Belief) ด้วยเหตุนี้เราจึงต้องมียุทธวิธีในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดของคน (Mindset) เพื่อให้ส่งผลต่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลให้พฤติกรรมของมนุษย์มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอยอมรับสิ่งใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็น Digital Disruption, Social Platforms, Big Data หรือ AI ที่ถูกนำมาใช้ในปัจจุบัน ข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก เรียกได้ว่าเป็นยุคแห่งสงครามแย่งข้อมูล เพราะหากได้ข้อมูลมาแล้วนำไปวิเคราะห์และใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบ e-payment ของกรมศุลกากร



จะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ (Learning) สิ่งใหม่ๆ ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และเมื่อเกิดการเรียนรู้ ก่อให้เกิดทักษะ เกิดการคิดเร็ว ทำเร็ว (Agility) จนเกิดความเชี่ยวชาญในงาน และเมื่อเรียนรู้ในสิ่งที่ปฏิบัติเดิมๆ แล้ว บุคลากรก็จะต้องสรรหาวิธีการทำงานที่ไม่หยุดนิ่ง โดยการเรียนรู้เพิ่มเติมจะสามารถนำไปสู่การสร้างเทคโนโลยี z(Technology) ในที่สุด เพราะคงไม่มีอะไรที่จะสมบูรณ์แบบตั้งแต่แรกที่เราเริ่มทำ ไม่ทำ ไม่รู้ จึงต้องมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินการอยู่เสมอ ซึ่งคนที่คล่องตัวปรับตัว (People Agility) จะมีคุณลักษณะ คือ ผ่านการสะสมประสบการณ์การทำงาน ควบคู่กับใช้เทคโนโลยีที่ชาญฉลาด (Technology) มีความผูกพันกับองค์กร และการเรียนรู้ (Learning) มี 4 ประเด็นในการเรียนรู้ที่น่าสนใจและสามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรได้ คือ 1) การสรรหาบุคลากรสำคัญที่สุด การที่คนจะเข้ามาอยู่ในองค์กร ควรที่จะรู้ความต้องการของตนเองว่าต้องการเดินไปในทิศทางใด และจะสร้างประโยชน์อย่างไรให้กับองค์กร ในมุมตรงกันข้ามผู้บริหารก็ควรจะมีแนวคิดแบบล้าสมัย ใจกว้าง สร้างโอกาส 2) การทำงานต้องอยู่บนพื้นฐานการทำงานร่วมกัน ทำงานในรูปแบบการข้ามสายงาน (Cross Function) 3) ผลงานทุกอย่างที่ทำควรได้รับการประเมินผลทั้งจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ควรมีส่วนร่วมในการประเมิน เพื่อสร้างความเป็นธรรมในองค์กร และ 4) องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกัน เห็นภาพได้ชัดเจน ทั้งนี้ผู้นำต้องมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร วิสัยทัศน์ของผู้นำต้องเห็นภาพที่สุด พร้อมผ่านลงมือทำอย่างจริงจัง

จากที่กล่าวมาข้างต้น การเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี การปรับตัวอย่างคิดเร็ว ทำเร็ว และรูปแบบการเรียนรู้ นำมาสู่เทคนิคที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ Design Thinking คือ การคิดเชิงออกแบบเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นกระบวนการคิดที่ใช้การทำความเข้าใจในปัญหาต่างๆ อย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับผู้ใช้และสถานการณ์นั้นๆ กรมศุลกากรจึงต้องปรับก่อนที่จะถูกบังคับให้เปลี่ยน

การเตรียมพร้อมเป็นองค์กรนวัตกรรมกับธรรมาภิบาลของศุลกากรไทย

จากสภาพปัญหาทั้ง 4 ด้าน กรมศุลกากรต้องเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะมาถึงรวมถึงเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กร ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น จากการประชุมระดมสมอง (Brainstorming) และการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) พบว่ามีประเด็นที่กรมศุลกากรต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมภายใต้หลักธรรมาภิบาล 5 ประเด็น ดังนี้

1) การทำงานเชิงบูรณาการ (Open and Connect) ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม (Participation) แบ่งปันข้อมูลสามารถ

ตรวจสอบได้ ยึดหลักความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เปลี่ยนระบบงานใหม่ เช่น การปรับปรุงการโต้แย้งพิทักอัตราศุลกากร โดยจัดตั้งคณะทำงานชี้ขาดปัญหา จุดให้บริการทางศุลกากร การโต้แย้งด้านสิทธิพิเศษทางการค้า นำเรื่องเข้าคณะทำงานนำร่องในการพิจารณาและชี้ขาดปัญหาจากผู้เชี่ยวชาญด้านพิทักและราคาศุลกากร เป็นการแก้ปัญหาในด้านที่ 1 การอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ คือ 1) การใช้ระบบตรวจสอบสินค้าผ่าน NSW เพื่อลดต้นทุนและระยะเวลาในการผ่านพิธีการศุลกากร 2) แก้ไขประมวลระเบียบปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมายของรัฐ เช่น พระราชบัญญัติเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พ.ศ.2561 การยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร

2) การทำงานเชิงรุก (Smart and High Performance) ต้องตอบโจทย์ประชาชนให้ได้ ใช้ดิจิทัลเป็นตัวเชื่อมโยงจากผลการดำเนินงานจะเห็นว่าความรับผิดชอบในการบริการต่อผู้มีส่วนได้เสียไม่เพียงพอแม้จะได้นำมาปรับใช้ให้เกิดธรรมาภิบาลแล้วแต่การนำมาปฏิบัติอาจยังไม่ได้จริง รวมถึงการไม่รู้ถึงปัญหา/ความต้องการที่แท้จริงของประชาชน จึงต้องมีการทำงานที่เป็นเชิงรุกควบคู่กันไป เป็นการแก้ปัญหาในด้านที่ 2 การส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ คือ 1) โครงการตรวจสอบปล่อยสินค้าแบบทิม การใช้โปรไฟล์ (Profile) ในการตรวจสอบและกำหนดความเสี่ยงของนำเข้า-ส่งออกที่มีปริมาณมากๆ โดยใช้การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาช่วย 2) การจัดทำคู่มือการกำหนดราคา (Manual) ด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายตามหลักเกณฑ์ขององค์การการค้าโลก (WTO) เพื่อหลักการตอบสนอง (Responsiveness) อย่างเหมาะสม 3) การนำเอาปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence; AI) มาใช้ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อช่วยสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่และกำหนดโปรไฟล์ (Profile) และ 4) การปรับแก้ระเบียบปฏิบัติของศุลกากรด้านไปรษณีย์ให้ชัดเจนขึ้นเพื่อลดปัญหาด้านการค้า e-commerce

3) การสร้างนวัตกรรมนำเทคโนโลยีมาใช้ (Citizen-Centric) ที่เกิดจากการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศนวัตกรรมในกรมศุลกากรเกิดขึ้น เป็นการแก้ปัญหาในด้านที่ 1 การอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ คือ 1) การสร้างระบบ Track & Trace สำหรับบริการศุลกากรไปรษณีย์ โดยใช้ข้อมูลบาร์โค้ดที่ได้จากไปรษณีย์แล้วนำไปเสียภาษีผ่าน Prompt pay หรือ e-payment ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ชำระภาษีในระบบการคิดและแยกสินค้าของศุลกากรไปรษณีย์โดยเฉพาะกรณีที่จะพบเหตุผลในแบบแจ้งการชำระภาษี รวมทั้งยังเป็นการแก้ปัญหาในด้านที่ 4 การจัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพอีกด้วย 2) การปรับระบบงานชำระแบบ Paperless เพื่อลดปัญหาการสวนทางกับงานด้านการปราบปรามโดยใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน



4) การบริหารจัดการข้อมูลต่างๆ (Big Data Integration; BDI) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นับเป็นภารกิจที่ท้าทายกรมศุลกากรในยุค 4.0 เป็นอย่างยิ่งในการสร้างความโปร่งใส (Transparency) ต่อผู้มีส่วนได้เสีย การบริหารจัดการฐานข้อมูล (Big Data) ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นย่อมสามารถประเมินความเสี่ยง (Risk) ได้ดีขึ้น เป็นการแก้ปัญหาในด้านที่ 3 การปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร คือ 1) การจัดทำระบบ Profile เก็บคะแนนความเสี่ยงของผู้ประกอบการ ข้อมูลในด้านต่างๆ จะเป็นฐานในการกำหนดคะแนนความเสี่ยง เช่น ประวัติการกระทำผิดของกรรมการบริษัท ชนิดของ พิกัด ราคา ปริมาณที่นำเข้า-ส่งออก ประเทศต้นทาง-ปลายทาง ซึ่งรายการที่มีความเสี่ยงมากหรือมีประวัติไม่ดี ก็จะได้รับคะแนนความเสี่ยงเพิ่มขึ้น ระบบจะนำใบขนสินค้าที่มีความเสี่ยงต่างๆ มาเรียงลำดับกันแล้วเปิดตรวจเพียงร้อยละ 1 ของใบขนสินค้าที่มีคะแนนความเสี่ยงสะสมสูงสุด โดยการเปิดตรวจแบ่งออกเป็น 2 กรณี คือ 1) กรณีตรวจไม่พบผิด ระบบจะหักคะแนนความเสี่ยงออกมา ส่งผลให้ผู้ประกอบการสามารถนำของผ่านพิธีการศุลกากรได้อีกหลายครั้ง แต่หาก 2) ตรวจพบความผิด ระบบจะหักคะแนนความเสี่ยงออกให้น้อยกว่า ส่งผลให้ผู้ประกอบการนำของผ่านพิธีการศุลกากรเพียงไม่กี่ครั้งก็จะสะสมคะแนนความเสี่ยงจนถึงลำดับที่ต้องโดนเปิดตรวจอีกครั้ง ช่วยลดปัญหาการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ และลดปัญหาความล่าช้าทางพิธีการศุลกากร 2) การทำระบบข้อมูลคดีทางศุลกากรแบบกลุ่ม (Cluster) เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบย้อนกลับ

5) การตรวจสอบสินค้าโดยมีคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญช่วยให้การปฏิบัติพิธีการเป็นไปด้วยความรวดเร็วและถูกต้องมากยิ่งขึ้น เป็นการแก้ปัญหาในด้านที่ 4 การจัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ คือ 1) การนำระบบ Customs Hints มาใช้ซึ่งเป็นระบบที่เจ้าหน้าที่กรมศุลกากรสามารถให้คำแนะนำหรือเทคนิคในการตรวจสอบสินค้าให้แก่เพื่อนร่วมงานได้ผ่านไอคอน (Icon) รายการสินค้าในระบบคอมพิวเตอร์ของกรมศุลกากร โดยเมื่อกดเข้าไปจะมีกล่องข้อความที่สามารถพิมพ์ส่งไปได้ ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบสินค้า ก็สามารถเพิ่มเติมเทคนิคต่างๆ ของตน หรือข้อควรระวังในการตรวจสอบสินค้านั้นๆ เป็นการสร้างหลักนิติธรรม (Rule of Law) ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรมเสมอภาค (Equity) สร้างความเชื่อมั่น นอกจากนั้นยังเป็นสาธารณกรูมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานคนอื่น เช่น สินค้าประเภทเมล็ดกาแฟเป็นสินค้าที่มีการควบคุมการนำเข้าโดยกระทรวงพาณิชย์ ดังนั้น จะต้องมีการใบอนุญาตหรือหนังสือรับรองในการนำเข้าสินค้านี้ ซึ่งเมื่อเจ้าหน้าที่กด Icon ดังกล่าว ก็จะมีคำแนะนำขึ้นมาว่าควรตรวจสอบสินค้านี้จะต้องระวังในเรื่องใดบ้าง และจะตรวจสอบอย่างไร โดยจะมีหลักการคล้ายกับวิกิพีเดีย (Wikipedia) 2) เพิ่ม Icon การบริการแอปพลิเคชัน (Application) ในเรื่องพิกัดอัตราศุลกากรล่วงหน้า

(Advance Ruling on Tariff Classification) และการวินิจฉัยราคาศุลกากรล่วงหน้า (Advance Ruling on Customs Valuation) เพิ่มกล่องข้อความ (Chat box) เพื่อลดปัญหาความล่าช้าทางพิธีการศุลกากร

นอกจากนี้ในด้านการพัฒนามนุษย์เชิงนวัตกรรมให้มีความเชี่ยวชาญในงานควบคุมทางศุลกากรก็ต้องทำควบคู่กันไปเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) โดยการทำ KM Coaching Training และ Learning by Doing เมื่อเจ้าหน้าที่มีความเชี่ยวชาญแล้วจะต้องจัดสรรเจ้าหน้าที่เหล่านี้ กระจายไปปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้เพียงพอในแต่ละพื้นที่ เพื่อให้การควบคุมทางศุลกากร มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกันตั้งแต่ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

นอกจากนี้สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (Office of the Public Sector Development Commission, 2013) มีนโยบายให้ระบบราชการไทยมุ่งเน้นพัฒนาการทำงานเพื่อประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างความโปร่งใสต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบให้เป็นที่น่าเชื่อถือ ศรัทธาของประชาชน กำหนดให้มีการเสริมสร้างมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ และพัฒนาความโปร่งใส กรมศุลกากรจึงได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานเพื่อเป็นมาตรฐาน และเป็นแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) ด้านความโปร่งใส 2) ด้านความพร้อมรับผิด 3) ด้านความปลอดภัยจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน 4) ด้านวัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร และ 5) ด้านคุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน (The Customs Department, 2018c) ซึ่งกรมศุลกากรได้นำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้เพื่อให้สอดคล้องตามนโยบายของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) คือ หลักคุณธรรมความโปร่งใส และได้กำหนดคุณธรรมอัตลักษณ์กรมศุลกากรขึ้น ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ (Accountability) สุจริต (Integrity) และจิตบริการ (Service Mind) ควบคู่ไปกับค่านิยมหลักของกรมศุลกากร ซึ่งก็คือ I SMILE

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาในปัจจุบันของกรมศุลกากร ทำให้ทราบถึงปัญหาใน 4 ด้าน 1) การอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ทำให้ปริมาณการเปิดตรวจที่ลดลง ส่งผลให้การผ่านพิธีการศุลกากรเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วมากขึ้น ช่วยให้ผู้ประกอบการลดค่าใช้จ่ายระยะเวลา และขั้นตอนในการติดต่อเจ้าหน้าที่ เมื่อการนำเข้า-ส่งออก ไม่สะดุด ระบบโลจิสติกส์ของประเทศก็ราบรื่น 2) ด้านการส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและ



ข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ ทำให้ประเทศมีความสามารถในการแข่งขันทางการค้าที่สูงขึ้น เนื่องจากการนำเข้า-ส่งออก สามารถทำได้อย่างสะดวกขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งดึงดูดใจให้นักลงทุนต่างชาติสำหรับในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อมีการเปิดตรวจลดลง จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ต้องใช้ก็ลดลง จะมีบุคลากรสำหรับปฏิบัติงานด้านอื่นๆ เช่น งานวิชาการเพิ่มมากขึ้น เป็นการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศไปในทางอ้อม 3) ด้านปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร สามารถระบุความเสี่ยงได้แม่นยำมากขึ้น สังคมจะมีความปลอดภัยมากขึ้น นอกจากนี้ BDI (Big Data Integration) และ Customs Hints อาจทำให้เราตรวจพบของต้องห้าม ต้องจำกัดต่างๆ ที่แฝงตัวเข้ามาด้วยการสำแดงเป็นของอย่างอื่น ซึ่งปกติเจ้าหน้าที่อาจจะไม่ได้ตั้งข้อสังเกต แต่เมื่อมีระบบมาให้ข้อมูล ก็มีโอกาสดตรวจพบมากขึ้น 4) ด้านการจัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ระบบ BDI ที่เป็นตัวกรองความเสี่ยงในภาพใหญ่ และ Customs Hints ที่คอยให้คำแนะนำตรวจสอบสินค้า จะทำให้ทุกท่า/ที่ที่นำเข้า-ส่งออก มีข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน การจัดเก็บภาษีที่เป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งประเด็นที่กรมศุลกากรต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมภายใต้หลักธรรมาภิบาล 5 ประเด็น ซึ่งประกอบด้วย 1) การทำงานเชิงบูรณาการให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม แบ่งปันข้อมูลสามารถตรวจสอบได้ (Open & Connect) 2) การทำงานเชิงรุกต้องตอบโจทย์ประชาชนให้ได้ใช้ดิจิทัลเป็นตัวเชื่อมโยง (Smart & High Performance) 3) การสร้างนวัตกรรมนำเทคโนโลยีมาใช้ (Citizen-Centric) ปรับรูปแบบองค์กรให้ทันโลก 4) การบริหารจัดการข้อมูลต่างๆ) และ 5) การตรวจสอบสินค้าโดยมีคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ (Customs Hints) ย่อมทำให้การปฏิบัติพิธีการเป็นไปด้วยความรวดเร็ว และถูกต้องมากยิ่งขึ้น

References

- Constitution of the Kingdom of Thailand BE 2560. (2017, 6 April). *Rāṭchakitchānubeksa* [Government Gazette]. (134),40-78.
- Customs Advisory Office in Brussels. (2018). *Raiṅgān khwām khluānwai* [Movement Report Customs Policy Monitoring Unit]. Retrieved January 2018, from http://brussels.customs.go.th/cont_strc_simple_with_date.php?Lang=th&top_menu=menu_homepage&ini_menu=&left_menu=menu_cpmu_article¤t_id=14232a32414b505f4d.
- Kullwisetchana S. (2019). *Phrō rao pan lōk thung puān* [The Future is now because we spin the world up to turbulent]. (Lecture document), Bangkok : Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University.
- Office of the Prime Minister. (1999, 10 August). *Rabīap samnak nāyokratthamontri waduāi kānsāng rabop bōjīhān kitchakān bānmuāng lāe sangkhom thī dī Phō.Sō. sōṅgphanhārōjīsīpsōṅg* [Regulations of the Office of the Prime Minister On the creation of a good governance system for the country and society, 1999]. *The Government Gazette*. Volume 116(63), 26-27.

สำหรับข้อเสนอแนะในด้านการพัฒนากรมศุลกากร
สู่องค์กรนวัตกรรมภายใต้หลักธรรมาภิบาลยังต้องมีการนำเทคโนโลยีทางปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และทำการแจ้งเตือน (Alert) ไปยังหน่วยควบคุมทางศุลกากรพร้อมทั้งแจ้งรายละเอียดของพฤติกรรมเสี่ยงที่ระบบ AI วิเคราะห์ได้เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ตรงประเด็น และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งควรจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเป็นการเฉพาะ โดยจัดตั้งเป็นส่วนคดีพิเศษ (Special Investigation Division; SID) สังกัดหน่วยศูนย์ประมวลข่าว การจัดให้มีนวัตกรรม On Mobile Application การปรับแก้กฎหมาย ระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องในระบบงานควบคุมทางศุลกากรให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลที่ได้รับการพัฒนาขึ้น การพัฒนาระบบ e-Inventory เพื่อรองรับ EEC ที่มีการบูรณาการข้อมูลจาก Big Data ทั้งภายในและภายนอกกรมศุลกากร ตลอดจนการนำเทคโนโลยี Block Chain เข้ามาใช้ซึ่งทั้งหมดนี้จะมีลักษณะเป็น Real-time Database นำมาใช้ร่วมกับเครื่องมือในการจัดการความเสี่ยงต่างๆ เช่น CCTV หรือเครื่อง X-ray และที่สำคัญอีกประการคือการปรับระบบความคิด (Mindset) ส่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานเชิงรุกหาวิธีใหม่ๆ ที่สามารถรู้ปัญหาความต้องการที่แท้จริงของประชาชน และผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการนำเสนอ ส่งเสริมให้นำนวัตกรรมไปใช้งานจริงให้ความสำคัญกับนวัตกรรมหลังบ้าน และต้องเป็นนวัตกรรมที่มีธรรมาภิบาลสอดคล้องกับค่านิยมหลักของกรมศุลกากร และอัตลักษณ์ของกรมศุลกากร กล่าวคือ มีคุณธรรมและความโปร่งใส เกิดความรับผิดชอบต่อสังคม และผู้มีส่วนได้เสีย และยืนหยัดภายใต้หลักนิติธรรม นอกจากนั้นกรมศุลกากรยังต้องยกระดับและกำหนดให้นวัตกรรมเป็นวาระของกรมศุลกากรต่อไป



- Office of the Public Sector Development Commission. (2013). *phæñ yutthasāt kānphatthanaṅ rabop rāṭchakaṅ Thai (Phoṅ.Soṅ sōṅphanhārōḡhāsiphok-Phoṅ.Soṅ sōṅphanhārōḡhoksip'et [Strategic plan for the development of Thai bureaucracy (2013-2018)]*. Bangkok : Office of the Civil Service Commission.
- _____. (2016). *Rāiṅgān phonkān patibat rāṭchakaṅ khoṅg samnakngān khana kammakān phatthanaṅ rabop rāṭchakaṅ Phoṅ.Soṅ sōṅphanhārōḡhāsipkaō [Official performance according to the official certification of the fiscal year 2016]*. Bangkok : Office of the Civil Service Commission.
- Thai PBS. (2016, 4 May). *Krom sunlakakōṅ wāṅg māṭṭrakān pōṅṅkan kān thutcharit [The Customs Department sets up anti-corruption measures]*. Thai television station PBS. 06.00 pm.-07.00 pm.
- The Customs Department. (2016 a). *Phæñ patirūp krom sunlakakōṅ [Customs Reform Plan]*. Bangkok : The Working Group on the Reform of the Customs Department.
- _____. (2016b). *Phonlakaṅ rasam manā nāi dān læ phubōḡrihān krom sunlakakōṅ Phoṅ.Soṅ sōṅphanhārōḡhāsipkaō [The results of the seminar of Customs Department Executive, 2016]*. Bangkok : Department of Human Resources Management, Department.
- _____. (2017a). *Rāiṅgānprachāmpī Kromsunlakakōṅ SōṅphanhārōḡhāsipkaōAnnual [Report, Customs Department 2016]*. Bangkok : Corporate Communications Division Bureau of Central Administration.
- _____. (2017b). *Nayobāi kānkam kap dulæ'ōṅkān thī dī krom sunlakakōṅ krasuāṅ kāṅkhlang pīṅoppamān Phoṅ.Soṅ sōṅphanhārōḡhoksip [Good corporate governance policy, the Customs Department Ministry of Finance Fiscal Year 2017]*. Bangkok : Department of Administration Development Department.
- _____. (2017c). *Phonlakaṅ rasam manā nāi dān læ phubōḡrihān krom sunlakakōṅ Phoṅ.Soṅ sōṅphanhārōḡhoksip [The results of the seminar of Customs Department Executive, 2017]*. Bangkok : Department of Human Resource Management, Department.
- _____. (2018a). *Wisaitat phantha kit yutthasāt khāniyom 'ōṅkōṅ [Vision, Mission, Strategy, Corporate Values]*. Bangkok : Bureau of Plans and Foreign Affairs Department. Retrieved April 2018, from http://www.customs.go.th/content_with_menu1.php?top_menu=menu_about&left_menu=menu_about_160421_02_160421_01&ini_menu=menu_about_160421_02&ini_content=vision_mission_strategy&lang=th&left_menu=menu_about_160421_02_160421_01.
- _____. (2018b). *Phonlakaṅ rasam manā nāi dān læ phubōḡrihān krom sunlakakōṅ Phoṅ.Soṅ sōṅphanhārōḡhoksip'et [The results of the seminar of Customs Department Executive, 2018]*. Bangkok : Department of Human Resource Management, Department.
- _____. (2018c). *Prakasok rom sunlakakōṅ ruāṅ nayobāi kiēokap khunnatham læ khwām prōṅsai nai kāndamnoēn ngān phūa pen māṭṭrathān [The Customs Department's announcement on the policy on morality and transparency in operations to be a standard]*. Ethics Protection Department, Department of Customs.
- _____. (2019). *Phonlakaṅ rasam manā phubōḡrihān krom sunlakakōṅ Phoṅ.Soṅ [Seminar on Customs Department Executive, 2019]*. Bangkok : Department of Human Resource Management, Department.
- Thong-on M. (2017). *Patchai thī song phon tō kān pen 'ōṅkān hæṅ nawattakam kōṛānī suksā samnak phikat 'attraṅ sunlakakōṅ krom sunlakakōṅ [Factors affecting the organization of innovation: a case study of the Customs Tariff Bureau (Unpublished master's thesis)]*. Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand.