

**การจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิจารณาพิกัตศุลกากร : กรณีศึกษา**  
**ส่วนมาตรฐานพิกัตอัตราศุลกากร 6 กองพิกัตอัตราศุลกากร กรมศุลกากร\***  
**Knowledge Management of Tariff Officers : A Case Study of Customs Tariff**  
**Standard Section VI, Customs Tariff Division of the Customs Department**

สรวิชญ์ สัมฤทธิ์ศิริพงศ์\*\*

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษารูปแบบและวิธีการจัดการความรู้ ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานการจัดการความรู้ วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการดำเนินงานจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิจารณาพิกัตศุลกากร ส่วนมาตรฐานพิกัตอัตราศุลกากร 6 กองพิกัตอัตราศุลกากร กรมศุลกากร โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนการวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 9 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและวิธีการจัดการความรู้จะเป็นลักษณะของการปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้มีประสบการณ์/ความรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ควบคู่กับการทำงาน (Learning by doing/On the job training), การเข้าอบรมความรู้ทั้งการอบรมจากหน่วยงาน ภายใน หน่วยงานภายนอก และบนแพลตฟอร์มออนไลน์ของกรมศุลกากร (e-Learning), การค้นหาข้อมูล บนฐานข้อมูลสารสนเทศซึ่งเป็นที่รวบรวมข้อมูลในการพิจารณาจำแนกประเภทพิกัตศุลกากร ปัญหา และอุปสรรค พบว่า ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศมีความไม่สะดวกในการค้นหาข้อมูลการพิจารณาจำแนก ประเภทพิกัต ไม่สามารถสืบค้นด้วยคำสำคัญ (Key Word) ได้ งบประมาณไม่เพียงพอในการจัดการ ความรู้ของเจ้าหน้าที่ และมีปัญหาด้านบุคลากรที่ความรู้มีการยึดติดกับตัวบุคคลเป็นอย่างมาก (Tacit Knowledge) วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ จัดการอบรมที่ให้ความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับประเภทพิกัต สินค้าในตอนที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้พื้นฐานในสินค้าชนิดนั้น เพิ่มงบประมาณในการ ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลโดยการพัฒนาระบบสืบค้นข้อมูลให้ใช้ Key Word ได้ ขอเพิ่มอัตรากำลัง เจ้าหน้าที่ให้มากยิ่งขึ้น และมีการจัดประชุมหารือกันเป็นระยะเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มาแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์จากเจ้าหน้าที่ท่านอื่น แนวทางพัฒนารูปแบบและวิธีการในการดำเนินงานจัดการความรู้ พบว่า ควรมีการรวมระบบสารสนเทศของกรมศุลกากรไว้บนแพลตฟอร์มเดียวกันเพื่อให้การสืบค้นข้อมูล สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิผล เพิ่มสายงานนักวิชาการพิกัตศุลกากรเพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มี ความรู้และประสบการณ์ และมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและคลังความรู้ส่วนกลางขึ้นมา เพื่อเป็น แหล่งรวบรวมข้อมูลสำหรับเจ้าหน้าที่ สพศ.6 ในการเรียนรู้งานและเพื่อให้การทำงานมีทิศทางแบบ เดียวกันทั้งหน่วยงาน

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิจารณาพิกัตศุลกากร : กรณีศึกษาส่วน มาตรฐานพิกัตอัตราศุลกากร 6 กองพิกัตอัตราศุลกากร กรมศุลกากร

\*\*นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## คำสำคัญ : การจัดการความรู้ มาตรฐานพิกัดอัตราบุคลากร กรมศุลกากร บทนำ

กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานราชการสังกัดกระทรวงการคลัง มีหน้าที่ในการจัดเก็บอากรศุลกากร (ตามกฎหมายศุลกากร และกฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากร หรือกฎหมายอื่นที่กำหนดให้เป็นอากรศุลกากร) และจัดเก็บอากรแทนหน่วยงานอื่น ตามที่ได้รับมอบหมาย

ในการพิจารณาพิกัดศุลกากรจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของพิกัดศุลกากรที่ดี เนื่องจากสินค้าทุกรายการต้องมีพิกัดศุลกากรเสมอ ไม่มีทางที่จะไม่มีได้ หากเจ้าหน้าที่มีความรู้ไม่เพียงพอ อาจทำให้การจัดพิกัดศุลกากรเป็นสิ่งที่ยาก นำมาสู่การพิจารณาพิกัดศุลกากรผิด ซึ่งอาจจะมีผลต่อมาตรฐานและพิธีการในการนำเข้าสินค้านั้นเข้ามาได้ เจ้าหน้าที่ที่พิจารณาจึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในการพิจารณาพิกัดศุลกากร เพื่อความแม่นยำ และเพื่อผลประโยชน์ของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน แต่การพิจารณาพิกัดศุลกากร เป็นความรู้เฉพาะทาง เป็นส่วนเนื้อหาที่ไม่มีการเรียนการสอนในห้องเรียนตามระบบการศึกษาปกติ จึงจำเป็นที่จะต้องจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิจารณาพิกัดศุลกากรเพื่อนำมาใช้ในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น Coaching, อบรม, เรียนรู้ด้วยตัวเอง เป็นต้น

ไม่ใช่แค่เฉพาะหน่วยงาน ส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราศุลกากร 6 เท่านั้น ที่จะต้องมีการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน แต่รัฐบาลเห็นความสำคัญอย่างมากในการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงาน สังเกตได้จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ในด้านที่ 6. ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า แผนยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 6 เป็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” นำมาสู่แผนยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 - 2564) ในแผนยุทธศาสตร์ที่ 5 ในด้านของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กร โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ คุณธรรม และความสุข สามารถที่จะขับเคลื่อนกรมศุลกากรให้บรรลุเป้าหมายได้ และ Learning Organization หรือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ในข้อที่ 5.2 ของแผนยุทธศาสตร์กรมศุลกากรฯ ดังกล่าว ต่อมาจึงเกิดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร (พ.ศ.2564-2566) เพื่อเป็นการวางยุทธศาสตร์ให้สามารถขับเคลื่อนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เห็นได้ว่าในเชิงนโยบายล้วนต้องการพัฒนาบุคลากรด้วยกันทั้งสิ้น

ดังนั้น งานวิจัยนี้ จึงมีความสนใจในการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของเจ้าหน้าที่พิจารณาพิกัดศุลกากร ของส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราศุลกากร 6 กองพิกัดอัตราศุลกากร กรมศุลกากร เพื่อศึกษารูปแบบ วิธีการ ปัญหาอุปสรรค รวมถึงวิธีแก้ไขปัญหา และแนวทางการพัฒนาในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิจารณาพิกัดศุลกากร

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้องกับการการปฏิบัติราชการและการให้บริการ ประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์ แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร (Population) คือ ข้าราชการเจ้าหน้าที่สังกัดส่วนมาตรฐานพิทักษ์อัตราบุคลากร 6 ทั้งหมด จำนวน 9 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 46) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 9 คน ดังนี้

2.1 ผู้อำนวยการส่วนมาตรฐานพิทักษ์อัตราบุคลากร 6	จำนวน 1 คน
2.2 หัวหน้าฝ่ายมาตรฐานพิทักษ์อัตราบุคลากร 6.1	จำนวน 1 คน
2.3 ข้าราชการตำแหน่ง นักวิชาการบุคลากรชำนาญการ	จำนวน 1 คน
2.4 ข้าราชการตำแหน่ง นักวิชาการบุคลากรปฏิบัติการ	จำนวน 6 คน

วิธีการรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือเอกสารประกอบการบรรยายรวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ ประกาศกระทรวงการคลัง ประกาศกรมบุคลากร คำสั่งกรมบุคลากร

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจัดบันทึกข้อมูลตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษานี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. เปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของข้อมูล
3. เปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยในรูปแบบและวิธีจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรคต่างๆในการดำเนินงาน รวมถึงแนวทางวิธีการแก้ไข

#### ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

##### ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จากผลการศึกษาหนังสือวรรณกรรม วิทยานิพนธ์ ตำราทางวิชาการ เอกสารของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง พบว่า การจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาคนในองค์กร ในการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ 1.คน 2.เทคโนโลยี และ 3.กระบวนการความรู้ โดยที่ “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด(อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2563, หน้า 95) เนื่องจาก คนเป็นที่มาของความรู้ เป็นผู้สร้างเทคโนโลยี และเป็นผู้จัดการกระบวนการความรู้ ทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอน ล้วนต้องมี “คน” เป็นผู้มีส่วนร่วมทั้งสิ้น

การจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เห็นได้จากการวางแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ใหญ่ของประเทศในยุทธศาสตร์ข้อที่ 6 “ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ” สู่แผนยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560 - 2564) ยุทธศาสตร์ข้อที่ 5 เรื่องพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กร เรื่อยมาจนถึงแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร 2564 – 2566 นอกจากนี้ แผนการพัฒนาบุคลากรยังส่งต่อไปถึง ร่างแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) แผนงานการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของกรมศุลกากร สำหรับการพิจารณาประเภทพิกัดศุลกากร ซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 “เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดเก็บภาษีอากรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล” และ

ยุทธศาสตร์ข้อที่ 5 “พัฒนาสมรรถนะบุคลากร นวัตกรรม และการบริหารจัดการองค์กรสู่ยุคดิจิทัล” โดยมี “โครงการพัฒนาทักษะที่รองรับการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ศุลกากร (The Soft Skills for Customs)” สำหรับการพัฒนาบุคลากร แม้ว่าร่างแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี ของกรมศุลกากร จะเป็นเพียงร่างแผนปฏิบัติราชการ (ณ ปัจจุบัน) แต่สะท้อนให้เห็นว่าทางกรมฯ เล็งเห็นถึงความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ ทั้งตัวบุคลากร (ยุทธศาสตร์ 5) และตัวระบบฐานข้อมูลเพื่อให้บุคลากรได้สืบค้นข้อมูลในการพิจารณาประเภทพิกัดศุลกากร (ยุทธศาสตร์ 4)

ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สามารถนำมาวิเคราะห์แยกเป็น ประเด็น ต่างๆเรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ 4 ประเด็น ดังนี้

### 1. รูปแบบและวิธีการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิจารณาพิกัดศุลกากร ส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราศุลกากร 6 กองพิกัดอัตราศุลกากร กรมศุลกากร

1. การเข้ารับการอบรมของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน สพศ.6 แบ่งออกเป็น 3 ประการ โดยแบ่งออกเป็น 1.การอบรมจากหน่วยงานภายในกรมศุลกากร ที่ส่วนใหญ่มักจัดขึ้นโดยสถาบันวิทยาการศุลกากร (สวศ.) 2.การอบรมจากหน่วยงานภายนอก จะเป็นการอบรมที่หน่วยงานนอกกรมศุลกากรเป็นผู้จัดขึ้น มีทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และ 3.การอบรมบนแพลตฟอร์มออนไลน์ (e-Learning) ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มของกรมศุลกากรเอง ในหน่วยงาน สพศ.6 จะมีหนังสือเวียนแจ้งการอบรมเป็นประจำหลากหลายหน่วยงาน

2. ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศสำหรับการสืบค้นข้อมูล โดยจะรวบรวมแหล่งข้อมูลของเจ้าหน้าที่ที่ใช้เป็นแหล่งในการเรียนรู้ทั้งหลักเกณฑ์การตีความ คำอธิบายประเภทพิกัด และแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกประเภทพิกัด คือ 1.ระบบสืบค้นคำวินิจฉัยพิกัดอัตราศุลกากร (Tariff e-Service) 2.ระบบงานพิจารณาปัญหาพิกัดอัตราศุลกากร (หน้าเขียว) 3.ระบบคำวินิจฉัยอุทธรณ์คำวินิจฉัยของ WCO 4.คำวินิจฉัยพิกัดศุลกากรต่างประเทศ การเรียนรู้จากระบบสารสนเทศทั้งบนระบบของกรมศุลกากร หรือบนระบบของ WCO ล้วนเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจำแนกประเภทพิกัดทั้งสิ้น

3. การจัดการความรู้ที่ได้จากการปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กล่าวคือ การปรึกษาหารือเป็นรูปแบบหลักสำหรับการเรียนรู้งานของเจ้าหน้าที่ สพศ.6 การปรึกษาหารือในมุมมองของผู้วิจัยคือการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงาน (Learning by doing / On the job training) ซึ่งเป็นได้ทั้งแบบเป็นทางการที่เรียกว่า Coaching/Mentoring และแบบไม่เป็นทางการ ก็คือ การปรึกษาหารือโดยทั่วไป ซึ่งเป็นการขอความเห็นจากผู้รู้ ผู้ชำนาญ และผู้มากประสบการณ์เพื่อเก็บเกี่ยวความรู้นั้น

### 2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิจารณาพิกัดศุลกากร ส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราศุลกากร 6 กองพิกัดอัตราศุลกากร กรมศุลกากร

1. ปัญหาด้านระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของกรมศุลกากร มีการรวบรวมข้อมูลจำนวนมากไว้บนระบบ อันได้แก่ ระบบสืบค้นคำวินิจฉัยพิกัดอัตราศุลกากร (Tariff e-Service), ระบบงานพิจารณาปัญหาพิกัดอัตราศุลกากร (หน้าเขียว) และระบบคำวินิจฉัยอุทธรณ์ อย่างไรก็ตามปัญหาที่เจอคือระบบไม่สามารถใช้ “คำสำคัญ” (Key Word) ในการสืบค้นข้อมูลได้ สามารถสืบค้นได้ด้วยการใช้ประเภทพิกัดศุลกากร ชื่อสินค้า (ภาษาไทย และ อังกฤษ) เท่านั้น ทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความยากลำบากในการสืบค้นข้อมูลบางครั้งทำให้เจ้าหน้าที่ได้รับข้อมูลที่ไม่เพียงพอ เพราะใช้คำค้นหาที่ไม่มีบนระบบ ทำให้การสืบค้นข้อมูลของเจ้าหน้าที่ขาดประสิทธิภาพ

2. ปัญหาด้านงบประมาณ หน้าที่หลักของส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราศุลกากร 6 คือการพิจารณาจำแนกประเภทพิกัดสินค้า ระบบฐานข้อมูลที่เจ้าหน้าที่ต้องใช้ จำเป็นต้องพัฒนาและส่งเสริมระบบฐานข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว แต่การขาดงบประมาณในการสนับสนุนด้านนี้ทำให้การจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ไม่ต่อเนื่อง และอาจเกิดความบกพร่องได้

3. ปัญหาด้านบุคลากร คือปัญหาที่บุคลากรในหน่วยงานโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง เลื่อนขั้นตำแหน่ง ฯลฯ ตามการโยกย้ายข้าราชการโดยปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการโยกย้ายข้าราชการที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์มากๆ เพราะความรู้มีลักษณะของการยึดติดกับตัวบุคคลเป็นอย่างมาก (Tacit Knowledge) จึงส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรท่านอื่นๆด้วย และปัญหาด้านบุคลากรอีกด้านหนึ่งคือ ปัญหาของจำนวนบุคลากรไม่สอดคล้องกับจำนวนงานที่เข้ามา เจ้าหน้าที่ทำงานกันอย่างขะมักเขม้นเพราะเนื้อหางานที่เข้ามาเยอะ ทำให้ไม่มีเวลาในการจัดการความรู้เจ้าหน้าที่ได้เพียงพอ เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าอบรมตามหนังสือเวียนที่แจ้งเข้ามาได้ทุกหลักสูตร ทำให้การจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

### 3. วิธีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิจารณาพิกัดศุลกากร ส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราศุลกากร 6 กองพิกัดอัตราศุลกากร กรมศุลกากร

1. การอบรม ควรมีทั้งการอบรมทั้งในความรู้พื้นฐานของระบบสารสนเทศต่างๆที่เจ้าหน้าที่ สพศ.6 ต้องใช้ และจัดอบรมความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับประเภทพิกัดสินค้าในตอนที่ 86 – 97 ซึ่งเป็นตอนที่หน่วยงาน สพศ.6 รับผิดชอบ การจัดอบรมสามารถทำได้ในทุกรูปแบบทั้งแบบออนไลน์ ออฟไลน์ หรือหลักสูตรแบบเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านวีดิโอการเรียนการสอน (e-learning) และควรลงลึกในประเด็นของศาสตร์พื้นฐานต่างๆที่ต้องใช้ในการทำความเข้าใจสินค้าต่างๆในตอนที่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบ รวมถึงเนื้อหาทางวิชาการพื้นฐานในตอนที่กล่าวถึง เช่น เครื่องยนต์ รถยนต์ ส่วนประกอบรถยนต์ เครื่องมือวัด เครื่องมือแพทย์ และระบบการทำงานดังกล่าวที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถเข้าใจการทำงานของสินค้าเหล่านั้นได้ง่ายมากยิ่งขึ้น

2. การเพิ่มงบประมาณ ผู้วิจัยขอรวมแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในหลายประการไว้ในข้อนี้ คือ 1.การเพิ่มงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศของกรมศุลกากร คือการพัฒนาระบบการสืบค้นโดยคำสำคัญ (Key Word) โดยการพัฒนา ระบบ Algorithm ให้มีความฉลาดและล้ำหน้ายิ่งขึ้น

3. การขอเพิ่มอัตรากำลัง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่มีจำนวนน้อยกว่าจำนวนงาน เจ้าหน้าที่จึงไม่เพียงพอสำหรับการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ และเจ้าหน้าที่จึงไม่เพียงพอต่อการสละเวลาในการจัดการความรู้ การขอเพิ่มอัตรากำลัง การจัดการอัตรากำลังจึงเป็นสิ่งที่สำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานและประสิทธิภาพการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก

4. การกำหนดให้มีการประชุมหารือกัน การแลกเปลี่ยนความคิดและระดมความเห็น เป็นสิ่งที่ควรจัดขึ้นเป็นอย่างมาก เพื่อให้เจ้าหน้าที่แต่ละท่านได้แชร์ความคิด ความเห็น แนวทางการพิจารณา และมุมมองของแต่ละท่าน รวมทั้งได้แชร์ข้อมูลสินค้าของแต่ละท่าน

#### **4. แนวทางพัฒนารูปแบบและวิธีการในการดำเนินงานจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิจารณาพิทักษ์ศุลกากร ส่วนมาตรฐานพิทักษ์ศุลกากร 6 กองพิทักษ์ศุลกากร กรมศุลกากร**

1. รวมระบบข้อมูลสารสนเทศของกรมไว้บนแพลตฟอร์มเดียวกัน ปัจจุบันระบบสืบค้นข้อมูลการพิจารณาประเภทพิทักษ์ศุลกากรมีความกระจัดกระจาย ไม่รวมอยู่บนแพลตฟอร์มเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่สืบค้นข้อมูลได้ไม่สะดวก จึงมีการเสนอความเห็น ว่า ระบบทั้ง 3 ระบบนี้ ควรนำมาอยู่บนแพลตฟอร์มเดียวกัน และมีการเชื่อมโยงข้อมูลซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ ต้องสามารถค้นหาข้อมูลด้วย “คำสำคัญ” (Key Word) ได้ เช่น เจ้าหน้าที่ที่ต้องการค้นหาผลการพิจารณาประเภทพิทักษ์ “รถยนต์” ระบบจะต้องประมวลผลแล้วส่งออกข้อมูลทั้ง ผลการตีความพิทักษ์ศุลกากรล่วงหน้าและคำวินิจฉัยอุทธรณ์ (ถ้ามี) พร้อมกัน

2. การเพิ่มสายงาน “นักวิชาการพิทักษ์ศุลกากร” ผู้ที่สอบเข้ามาเป็นนักวิชาการพิทักษ์ศุลกากรจะสามารถเติบโตได้ในสายงานวิชาการด้านพิทักษ์ ในกองพิทักษ์ศุลกากร กล่าวคือ กำหนดให้มี Career Path ที่ชัดเจน เพื่อดึงดูดความสนใจแก่ประชาชนที่ต้องการทำงานในศุลกากร โดยเฉพาะในสายวิชาการ ไม่ต้องโยกย้ายออกนอกกรมฯ ไปตามด่านที่อยู่ต่างจังหวัด แนวคิดนี้เป็นการป้องกันการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในด้านพิทักษ์ศุลกากร (ภาวะสมองไหล) เพราะความรู้พิทักษ์ศุลกากร เป็นความรู้เฉพาะทางอย่างมาก แม้แต่ในหน่วยงานพิจารณาพิทักษ์ ยังไม่สามารถรู้และเข้าใจประเภทพิทักษ์ได้ทั้งหมด เนื่องจากพิทักษ์แต่ละประเภท มีวิธีการพิจารณาและแนวทางการพิจารณาที่แตกต่างกันตามแต่ละประเภทของพิทักษ์ กองพิทักษ์ศุลกากร เป็นหน่วยงานที่เปรียบเสมือนงานวิชาการของทางกรมศุลกากร มีอำนาจหน้าที่พิจารณาประเภทพิทักษ์ฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางในการพิจารณา ดังนั้น ผลการพิจารณาจะนำไปใช้เป็นมาตรฐานทั่วประเทศ หากขาดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ไป ก็จะกระทบต่อการพิจารณาจำแนกประเภทพิทักษ์ฯในเวลาต่อมาได้

3. คู่มือการปฏิบัติงานและคลังความรู้ส่วนกลาง สิ่งที่เป็นปัญหาในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ใหม่คือการเข้ามาทำงาน แต่ไม่มีคู่มือการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ท่านนั้นได้ศึกษา ทำให้

เจ้าหน้าที่เรียนรู้งานได้ช้าลงเพราะไม่เห็นภาพรวมงาน ด้วยบทกฎหมาย ประมวลระเบียบปฏิบัติ ก็ไม่มีการรวบรวมไว้เป็นเอกสารชุดเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการศึกษา ดังนั้น จึงควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง โดยมีข้อมูลอย่างน้อยที่สุดก็คือ 1.อำนาจและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สพศ.6 2.กฎระเบียบ กฎหมาย ประกาศกระทรวงฯ ประกาศกรมฯ ประมวลระเบียบปฏิบัติ และคำสั่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในหน่วยงาน สพศ.6

คลังความรู้ส่วนกลาง คือเอกสารที่รวบรวมการแนวทางการปฏิบัติงานในหน้าที่ของหน่วยงาน สพศ.6 ที่เกี่ยวกับวิธีการตีความคำพูด ความหมาย ประโยคในประเภทพิกัด คำอธิบายประเภทพิกัด (Explanatory Notes) ทั้งนี้ เป็นการลดช่องโหว่ของการตีความประเภทพิกัดในประเด็นที่ต้องใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคล เพราะคำอธิบายประเภทพิกัด (EN) ไม่ชัดเจน “คลังความรู้ส่วนกลาง” ต้องมาจากการกลั่นกรองประเภทพิกัดฯที่มีประเด็น มีข้อถกเถียง หรือมีประเด็นในการตีความ แล้วต้องพูดคุยให้ได้ข้อสรุป จนนำมาสู่การทำเนื้อหา “คลังความรู้ส่วนกลาง” เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ท่านต่อไป ทั้งนี้ การทำเป็นเอกสาร เป็นการลดผลกระทบหากเจ้าหน้าที่ที่ทำเนื้อหานี้ย้ายออกไปหน่วยงานอื่น

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

#### 1. รูปแบบและวิธีการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิจารณาพิทักษ์ตุลาการ ส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราตุลาการ 6 กองพิกัดอัตราตุลาการ กรมตุลาการ มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. การเข้ารับการอบรมของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน สพศ.6 เช่นคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 ตำแหน่งนักวิชาการตุลาการปฏิบัติการ ส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราตุลาการ 6 กองพิกัดอัตราตุลาการ ให้ข้อมูลไว้ว่า “ยังมีการจัดการอบรมทั้งภายในและภายนอก ทั้งหน่วยงานภาครัฐและสถาบันอบรมเอกชนภายนอก เช่น การจัดอบรมโดยกระทรวงการคลังเกี่ยวกับสินทรัพย์ดิจิทัล ระบบบล็อกเชน (Blockchain) ระบบ Cyber Security และมีการอบรมจากสถาบันอบรมภายนอก เช่น อบรมการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศ ระบบการจัดการเอกสาร เป็นต้น” แสดงให้เห็นได้ว่า กรมตุลาการเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างมาก ซึ่งจะสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2563, หน้า 95) ที่อธิบายถึงองค์ประกอบสำคัญของวงจรในการสร้างความรู้ มีอยู่ 3 ส่วน โดยส่วนที่สำคัญที่สุดคือ คน เพราะเป็นทั้งแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้น การจะทำ KM จะต้องเน้นให้ความสำคัญที่องค์ประกอบนี้ ต้องรู้ว่าความรู้อยู่ที่คนไหนและคนๆนั้นเป็นอย่างไรเพื่อที่จะดึงความรู้จากบุคคลนั้นออกมาถ่ายทอดต่อให้ได้ การอบรมของเจ้าหน้าที่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประทีป พูลเลิศ (2563) พบแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ภายในสำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลเมืองบ้านสวน คือ



ต้องจัดให้มีการอบรมความรู้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนเคาน์เตอร์บริการให้มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ตามข้อกำหนด หรือตามระเบียบฯ ที่เกี่ยวข้อง

2. ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศสำหรับการสืบค้นข้อมูล โดยจะรวบรวมแหล่งข้อมูลของเจ้าหน้าที่ที่ใช้เป็นแหล่งในการเรียนรู้ทั้งหลักเกณฑ์การตีความ คำอธิบายประเภทพิกัด และแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกประเภทพิกัด เช่นผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ ส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราศุลกากร 6 กองพิกัดอัตราศุลกากร ให้ข้อมูลไว้ว่า “เจ้าหน้าที่ สพศ.6 สามารถหาข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศของกรมศุลกากรในด้านพิกัดศุลกากรได้ ผ่านระบบ Tariff e-Service (หน้าฟ้า) และสามารถหาแนวทางการพิจารณาจำแนกประเภทพิกัดผ่านระบบงานพิจารณาปัญหาพิกัดอัตราศุลกากร (หน้าเขียว)” การเรียนรู้จากระบบสารสนเทศทั้งบนระบบของกรมศุลกากร หรือ บนระบบของ WCO ล้วนเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจำแนกประเภทพิกัดทั้งสิ้น การที่ทางกรมศุลกากรได้จัดระบบสารสนเทศสำหรับการค้นหาว่าหาข้อมูลสอดคล้องกับความหมายในสารานุกรมเสรี (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2563, หน้า 95) ที่ได้อธิบายการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้และปัญญาในที่สุด นอกจากนี้ การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูลยังสอดคล้องกับองค์ประกอบสำคัญของวงจรในการสร้างความรู้ในข้อที่ 2. คือ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหาจัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย สะดวก รวดเร็ว และมีความถูกต้อง ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้อธิบายไว้ (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2563, หน้า 95) และการพัฒนาระบบสารสนเทศยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสุมิ รื่นรวย (2563) ที่ได้ทำการศึกษาการจัดการความรู้ของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร พบว่า การพัฒนาการเข้าถึงความรู้โดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องทำให้เจ้าหน้าที่เข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว

3. การจัดการความรู้ที่ได้จากการปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กล่าวคือ การปรึกษาหารือเป็นรูปแบบหลักสำหรับการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ สพศ.6 การปรึกษาหารือในมุมมองของผู้วิจัย คือเป็นการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงาน (Learning by doing / On the job training) เช่น คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายมาตรฐานพิกัดอัตราศุลกากรที่ 6.1 ส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราศุลกากร 6 กองพิกัดอัตราศุลกากร ให้ข้อมูลไว้ว่า “นอกจากการจัดการอบรมจากสถาบันวิทยาการศุลกากร (สวศ.) แล้ว ในหน่วยงานยังมีการจัดการความรู้ด้วยวิธีการปรึกษาหารือ ซึ่งจะเน้นไปที่การปรึกษาเพื่อนร่วมงาน เพื่อขอความเห็นและแนวทางในการมองสินค้า แต่นอกจากการปรึกษาเพื่อนร่วมงานแล้ว การปรึกษาขอความเห็นและมุมมองจากหัวหน้างานก็เป็นสิ่งที่สามารถทำได้เช่นกัน” สอดคล้องกับประเภทของความรู้ตามแนวคิดของวิโรจน์ ก่อสกุล (2563, หน้า 96) ที่อธิบายไว้ว่า ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐานมาจากการ

กระทำและประสบการณ์ ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (context-specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณ์ญาณ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka ในขมสุภัก ครุฑทะ (2562) ที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit) กล่าวคือ เมื่อเจ้าหน้าที่ไปปรึกษาผู้มีความรู้และประสบการณ์แล้ว เจ้าหน้าที่จะได้แนวคิดและความรู้จากคนผู้นั้น และเมื่อตนนำความรู้ตรงนั้นมาประยุกต์ใช้ในการพิจารณา ออกผลการพิจารณาเป็นลายลักษณ์อักษร หลักเกณฑ์การพิจารณาประเภทพิกัตก็จะกลายเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งขึ้นมา (Explicit) และข้อมูลจะเก็บไว้บนระบบสารสนเทศของกรม ให้เจ้าหน้าที่ท่านอื่นสามารถสืบค้นเป็นองค์ความรู้ได้ ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ คุณากร ประสิทธิ์พรกุล (2561) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ด้านราคาบุคลากร ในส่วนมาตรฐานราคาบุคลากร พบว่า กระบวนการถ่ายทอดและจัดการความรู้ด้านราคาบุคลากร จากเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้และประสบการณ์ควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้อยู่คู่กับองค์กรและสามารถพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้นั้น เมื่อพบปัญหาหรือข้อสงสัยขณะปฏิบัติงานควรมีการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งต่าง ๆ และพูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านราคาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆและนำความรู้เหล่านั้นมาแก้ปัญหาหรือข้อสงสัยในการปฏิบัติงาน และทำให้เกิดการไหลเวียนขององค์ความรู้ในองค์กร และเพื่อช่วยพัฒนาองค์ความรู้ของเจ้าหน้าที่ให้มีความหลากหลาย

## 2. ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิจารณาพิกัตบุคลากรส่วนมาตรฐานพิกัตอัตราบุคลากร 6 กองพิกัตอัตราบุคลากร กรมบุคลากร มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ปัญหาด้านระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของกรมบุคลากร คือระบบไม่สามารถใช้ “คำสำคัญ” (Key Word) ในการสืบค้นข้อมูลได้ สามารถสืบค้นได้ด้วยการใช้ประเภทพิกัตบุคลากร ชื่อสินค้า (ภาษาไทย และ อังกฤษ) เท่านั้น ทำให้การสืบค้นข้อมูลของเจ้าหน้าที่ขาดประสิทธิภาพ เช่นคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 ตำแหน่งนักวิชาการบุคลากรปฏิบัติการ ส่วนมาตรฐานพิกัตอัตราบุคลากร 6 กองพิกัตอัตราบุคลากร ให้ข้อมูลไว้ว่า “ระบบงานพิจารณาปัญหาพิกัตอัตราบุคลากร(หน้าเขียว) มีข้อบกพร่องเรื่องระบบการค้นหาข้อมูล หากเขียนชื่อสินค้าไม่ตรงกับชื่อสินค้าบนฐานข้อมูลในระบบ (เหมือนกด Ctrl+F) ระบบก็จะไม่แสดงค่าตรงนั้นออกมา หากมองการพิจารณาสินค้าจริงๆ เจ้าหน้าที่ไม่ได้เพียงต้องการค้นหาสินค้าที่มีชื่อตรงกันเสมอไป หน้าข้างบางที่ชื่อสินค้าเดียวกันยังทำงานไม่เหมือนกันด้วย การค้นหาคำสำคัญ (Key Word) จึงควรเป็นฟังก์ชันการค้นหาที่สามารถทำได้ เพื่อให้เราสืบค้นหาของที่มีความใกล้เคียงกันได้ ข้อมูลที่ได้รับก็จะครบถ้วน รอบด้านมากยิ่งขึ้น” สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมธนพัฒน์ ลากจิงเจริญ (2561) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า มีปัญหาด้านเทคโนโลยี ทั้งวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน หรือใช้งานได้แต่ ไม่มีประสิทธิภาพไม่เอื้อต่อการ

จัดการความรู้มีปัญหारेื่องการเข้าระบบสารสนเทศระบบอินเทอร์เน็ตที่ยังไม่ได้รับการปรับปรุง แก้ไขให้สามารถใช้งานได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

2. ปัญหาด้านงบประมาณ หน้าที่หลักของส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราศุลกากร 6 คือการพิจารณาจำแนกประเภทพิกัดสินค้า ระบบฐานข้อมูลที่เจ้าหน้าที่ต้องใช้ จำเป็นต้องพัฒนาและส่งเสริมระบบฐานข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว แต่การขาดงบประมาณในการสนับสนุนด้านนี้ทำให้การจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ไม่ต่อเนื่อง และอาจเกิดความบกพร่องได้ เช่นคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ ส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราศุลกากร 6 กองพิกัดอัตราศุลกากร ให้ข้อมูลไว้ว่า “ปัจจุบันเข้าใจว่ามีเพียงส่วนพิกัดศุลกากรระหว่างประเทศ (สพท.) เท่านั้นที่มี Account สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ การเข้าถึงฐานข้อมูลของ WCO จะมีรายละเอียดสินค้าและรายละเอียดการพิจารณาที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่ในจำแนกประเภทพิกัดฯ (เจ้าหน้าที่ สพท.6) สามารถนำมาเป็นแนวทางและนำไปประยุกต์ใช้ในการจำแนกประเภทพิกัดฯในสินค้าที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อสร้างความเป็นมาตรฐานเดียวกันกับองค์การศุลกากรโลก” สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนเกียรติ โพธิ์มล (2562) ได้ศึกษาเรื่องการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา กองตรวจราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การวิจัยพบว่า ต้องสร้างความเข้าใจและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ สนับสนุนงบประมาณในการจัดทำฐานข้อมูลให้เป็นระบบ ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ

3. ปัญหาด้านบุคลากร คือปัญหาที่บุคลากรในหน่วยงานโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง เลื่อนขึ้นตำแหน่ง รวมถึงปัญหาบุคลากรไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน เช่นคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายมาตรฐานพิกัดอัตราศุลกากรที่ 6.1 ส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราศุลกากร 6 กองพิกัดอัตราศุลกากร ให้ข้อมูลว่า “เนื่องจากปริมาณงานที่มีจำนวนมากทำให้ไม่มีเวลาให้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ระหว่างกัน (Sharing & Brainstorming) ซึ่งถ้าหากเป็นไปได้ จะทำให้เจ้าหน้าที่สามารถศึกษางานของเจ้าหน้าที่ท่านอื่นได้ นั่นหมายถึงความรู้ที่จะได้รับ จะมีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เจ้าหน้าที่มีความสามารถได้เร็วขึ้น” สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ปัทมธนพัฒน์ ลาภจึงเจริญ (2561) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีภาระงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบจำนวนมากไม่สามารถแบ่งเวลาเข้าร่วมกิจกรรมหรือเข้าร่วมได้แต่ไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้น้อยตามไปด้วย การจัดการความรู้จึงไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องต้องร่วมกันดำเนินการแก้ไขเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ กรมศุลกากรมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสมรรถของบุคลากรให้เป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง เห็นได้จากการมีแผนยุทธศาสตร์ข้อที่ 5 ตามแผนยุทธศาสตร์

กรมศุลกากร ระยะ 5 ปี คือ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการสร้างนวัตกรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร 2564-2566 สอดคล้องกับแนวคิดของสมบัติ อารังธัญวงศ์ (อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวกพันธ์, 2564, หน้า 15) ที่อธิบายถึงความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ว่าเป็นผลมาจากความเฉื่อยชาของผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติขาดความร่วมมือระหว่างกลุ่มผู้สนับสนุนแผนงานและโครงการ ขาดความพยายามที่เพียงพอ ขาดการสนับสนุนจากผู้นำ ขาดเงินทุนที่เพียงพอสำหรับการดำเนินงาน และขาดผู้นำที่มุ่งมั่นจริงจังต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ เห็นได้ว่านอกจากจะอยู่ที่ผู้นำแล้ว ยังขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติตามนโยบาย และการสนับสนุนต่างๆ ดังนั้น การจะทำให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นที่จะต้องร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้แผนนโยบายและยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จและลุล่วง

### 3. การแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิจารณาพิทักษ์ศุลกากร ส่วนมาตรฐานพิกัตอัตราศุลกากร 6 กองพิกัตอัตราศุลกากร กรมศุลกากร มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. การอบรม ในคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากร ปฏิบัติการ ส่วนมาตรฐานพิกัตอัตราศุลกากร 6 กองพิกัตอัตราศุลกากร ให้ข้อมูลไว้ว่า “ควรจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับหลักการ และการทำงานของสินค้าที่ สพศ.6 รับผิดชอบให้กับเจ้าหน้าที่เป็นการเฉพาะ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจทั้งเรื่องหลักการการทำงานของสินค้าที่ส่วนงานเราต้องดูแล เพราะ สพศ.6 ดูแลสินค้าตั้งแต่ตอนที่ 86 – 97 ของพิกัตศุลกากร ซึ่งมีของหลากหลายมาก เช่น รถยนต์ เครื่องบิน รถไฟ เครื่องมือแพทย์ เครื่องมือวัด กล้อง รวมไปถึงเฟอร์นิเจอร์ สินค้าเบ็ดเตล็ดอีกนับไม่ถ้วน ทำให้การมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าต่างๆที่อยู่ภายใต้การดูแลของ สพศ.6 มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง” สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนรัตน์ วงศ์ประทุม (2563) ที่ศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้ของกองคุ้มครองแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยอธิบายไว้ว่า เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมต่อการปรับปรุงองค์ความรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จึงต้องมีการจัดอบรมความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ให้เกิดความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น

2. การเพิ่มงบประมาณ ผู้วิจัยขอรวมแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในหลายประการไว้ในข้อนี้ คือ 1.การเพิ่มงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศของกรม 2.การซื้อ Account WCO เพื่อเพิ่มช่องทางการสืบค้นข้อมูลการวินิจฉัยหรือความคิดเห็นจากองค์การศุลกากร (WCO) เช่นคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรชำนาญการ ส่วนมาตรฐานพิกัตอัตราศุลกากร 6 ให้ข้อมูลไว้ว่า “การแก้ระบบสืบค้นข้อมูลของระบบงานพิจารณาปัญหาพิกัตอัตราศุลกากรฯ (หน้าเขียว) ซึ่งเป็นฐานข้อมูลสารสนเทศที่รวบรวมข้อมูลการพิจารณาประเภทพิกัตฯล่วงหน้า (Pre-Classification) โดยเปิดช่องให้เจ้าหน้าที่ผู้จำแนกประเภทพิกัตฯนั้น เป็นผู้ใส่คำสำคัญ (Key Word) ที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องเอง ทั้งนี้สามารถปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติม คำสำคัญในภายหลังได้หากต้องการ” สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรปวีณ์ สหัสสนิมิตกุล (2562) ที่ศึกษาการจัดการความรู้ของฝ่ายวิเคราะห์สินค้าส่วนบริการภาษีอากร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พบว่า ควรมี

การเพิ่มงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และให้บุคลากรไปฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีเครื่องมือในการทำงานตามหน้าที่ของตนเอง

3. การขอเพิ่มอัตรากำลัง ในคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายมาตรฐานพิกัดอัตราบุคลากรที่ 6.1 ส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราบุคลากร 6 กองพิกัดอัตราบุคลากร ให้ข้อมูลไว้ว่า “อุปสรรคในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ที่มีปริมาณที่มากเกินไปจนเจ้าหน้าที่ อาจแก้ด้วยการขอเพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ เนื่องจากปัจจุบันเจ้าหน้าที่ สพศ.6 มีฝ่ายละ 4 ท่านเท่านั้น แต่ด้วยปริมาณงานล้นมือเกิน ส่งผลต่อการจัดการความรู้ต่อเจ้าหน้าที่ใน สพศ.6” สอดคล้องกับ วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2564, หน้า 86) ที่ได้มีการอธิบายถึงความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าต้องมียุทธศาสตร์ประกอบในด้านสมรรถนะด้วย คือ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นขึ้นอยู่กับความสามารถของหน่วยปฏิบัติว่าจะกระทำได้ตามที่คาดหวังไว้ได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ ความสามารถดังกล่าวก็ขึ้นอยู่กับความพอเพียงของทรัพยากรที่สนับสนุนกิจกรรม การจูงใจให้ปฏิบัติ คุณภาพบุคลากร ภาวะผู้นำ ความสำคัญของหน่วยงาน ตลอดจนสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนารัตน์ วงศ์ประทุม (2563) ได้ศึกษาปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของกองคุ้มครองแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พบว่า หนึ่งในปัญหาในการจัดการความรู้คือ งานในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่มีจำนวนมากและมีความเกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ ทำให้เจ้าหน้าที่มองข้ามความสำคัญของการจัดการความรู้

4. การกำหนดให้มีการประชุมหารือกัน คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 ตำแหน่งนักวิชาการบุคลากรปฏิบัติการ ส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราบุคลากร 6 กองพิกัดอัตราบุคลากร ให้ข้อมูลว่า “จัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ของ สพศ.6 ร่วมกัน โดยให้เจ้าหน้าที่แต่ละท่านบรรยายงานของตนเองในเชิงสรุป พร้อมทั้งแนวทางการพิจารณาสินค้า ทั้งนี้ ยังสามารถติดตามงานค้างจากเจ้าหน้าที่ท่านอื่นได้ด้วย เพื่อระดมความคิด และหาทางออกให้แก่เจ้าหน้าที่ท่านนั้นๆ นอกจากนี้ ยังเป็นเสมือนที่นำเสนอประสิทธิภาพของตนเองได้ด้วย” สอดคล้องกับแนวคิดของ Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka (อ้างถึงใน ชมสุภัค ครุฑกะ, 2562 หน้า 89-90) ในขั้นตอนของการแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization – S) คือ ขั้นตอนแรกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ร่วมงานโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่

นอกจากนี้ วิธีการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ข้างต้น มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑาทิพ แจ่มสุวรรณ (2563) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานด้านพิกัดอัตราบุคลากรของส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราบุคลากร 4 กองพิกัดอัตราบุคลากร กรมบุคลากร และสรุปข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานด้านพิกัดอัตราบุคลากร ไว้ 3 ข้อ คือ 1) จัดอบรมให้ความรู้ในงานด้านพิจารณาพิกัดอัตราบุคลากรและความรู้เฉพาะด้านแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน 2) มีการจัดสรรอุปกรณ์ เทคโนโลยี เพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 3) จัดสรรงบประมาณให้มากขึ้นให้เพียงพอในการปฏิบัติงาน

#### 4. แนวทางพัฒนารูปแบบและวิธีการในการดำเนินงานจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิจารณาพิกัตศุลกากร ส่วนมาตรฐานพิกัตอัตราศุลกากร 6 กองพิกัตอัตราศุลกากร กรมศุลกากร มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. รวมระบบข้อมูลสารสนเทศของกรมไว้บนแพลตฟอร์มเดียวกัน คือการพัฒนาแบบการสืบค้นข้อมูลให้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยการรวมระบบสารสนเทศให้อยู่บนแพลตฟอร์มเดียวกัน มีการเชื่อมโยงข้อมูลซึ่งกันและกัน เช่นคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนมาตรฐานพิกัตอัตราศุลกากร 6 กองพิกัตอัตราศุลกากร ขอให้ข้อมูลว่า “ควรมีการรวบรวมระบบสารสนเทศในการเข้าถึงข้อมูลการจำแนกประเภทพิกัตศุลกากรให้อยู่ในแพลตฟอร์มเดียวกัน คือ 1.ระบบงานพิจารณาปัญหาพิกัตอัตราศุลกากร (หน้าเขียว) 2.ระบบคำวินิจฉัยอุทธรณ์ 3.ระบบ Tariff e-Service 4. ผลการประชุมการวินิจฉัยและAdvice จาก WCO เพื่อความง่าย สะดวก รวดเร็วในการเข้าถึงฐานข้อมูลที่สำคัญเหล่านี้” โดยสอดคล้องกับแนวคิดของชลิตา ศรมณี (2563, หน้า 171-172) ปัจจัยที่เอื้อให้ KM ประสบความสำเร็จ (Key Enablers) ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่าย และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าเรื่องการจัดการความรู้นอกจากคนแล้ว เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมากในการช่วยจัดการความรู้ของคนให้เป็นสัดส่วน ง่ายต่อการนำมาใช้

2. การเพิ่มสายงาน “นักวิชาการพิกัตศุลกากร” เช่นคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 หัวหน้าฝ่ายมาตรฐานพิกัตอัตราศุลกากรที่ 6.1 ส่วนมาตรฐานพิกัตอัตราศุลกากร 6 กองพิกัตอัตราศุลกากร ให้ความเห็นไว้ว่า “การจำแนกประเภทพิกัตสินค้าศุลกากรมีลักษณะเฉพาะและเฉพาะด้าน ดังนั้น ทางกรมศุลกากร ควรสร้างสายงานขึ้นมาเพิ่ม 1 สายงาน คือ สายงานวิชาการ มี Career Path ชัดเจน สามารถเติบโตได้ภายในกองพิกัตอัตราศุลกากร เพื่อสร้างผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านพิกัตศุลกากรโดยเฉพาะ เพราะประสบการณ์ในการทำงานสายนี้ เป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก และสิ่งหนึ่งที่เจ้าหน้าที่ประสบก็คือ การขาดคนที่มีความสามารถในส่วนงาน หากดูเจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่ง ชำนาญการ จะเห็นได้เลยว่าไม่มีเพียงท่านเดียวเท่านั้น ที่เป็นเช่นนี้ เพราะข้าราชการมีการโยกย้ายไปมา ซึ่งเป็นเรื่องปกติแต่นั้นก็จะทำให้ สพศ.6 ขาดเจ้าหน้าที่ผู้ที่มีความสามารถ และประสบการณ์ไปเช่นกัน” สอดคล้องกับงานวิจัย ธนาร์ตน์ วงศ์ประทุม (2563) ที่ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการจัดการความรู้ของกองคุ้มครองแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พบว่า เจ้าหน้าที่และผู้มีความรับผิดชอบมักมีการโยกย้ายตามวาระ ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องและทำให้ข้อมูลที่อยู่ในตัวบุคคลสูญหายไปพร้อมกับบุคลากร

3. คู่มือการปฏิบัติงานและคลังความรู้ส่วนกลาง คลังความรู้ส่วนกลาง คือเอกสารที่รวบรวมการแนวทางการปฏิบัติงานในหน้าที่ของหน่วยงาน สพศ.6 ที่เกี่ยวกับวิธีการตีความคำพูด ความหมาย ประโยคในประเภทพิกัต คำอธิบายประเภทพิกัต (Explanatory Notes) ตามคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ ส่วนมาตรฐานพิกัตอัตราศุลกากร 6 ให้ข้อมูล

ไว้ว่า “เสนอแนวทางการแก้ปัญหาโดยการจัดทำ “คลังความรู้ส่วนกลาง” ขึ้นมา โดยการทำเป็นเอกสาร เพื่อช่วยเติมเต็มแนวทางการปฏิบัติงาน ลดช่องโหว่ของการพิจารณาประเภทพิกิตฯทั้งหลาย และเป็นการลดการใช้ดุลพินิจในการจำแนกประเภทพิกิตสินค้า “คลังความรู้ส่วนกลาง” ต้องมาจากการกลั่นกรองประเภทพิกิตฯที่มีประเด็น มีข้อถกเถียง และพูดคุยให้ได้ข้อสรุป จนนำมาสู่การทำเนื้อหา “คลังความรู้ส่วนกลาง” เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ และเป็นหลักการในการพิจารณาสินค้า ซึ่งวิธีการนี้ นอกจากช่วยให้การพิจารณามีมาตรฐานเดียวกันแล้ว ยังช่วยแก้ปัญหาเรื่องความรู้ที่ยึดโยงกับตัวเจ้าหน้าที่ด้วย เมื่อเจ้าหน้าที่โยกย้ายตามวาระ ก็จะไม่กระทบต่อเจ้าหน้าที่ผู้ทำงานใน สพศ.6 ความรู้ก็จะไม่ได้โยกย้ายตามบุคคลนั้นแลในที่สุดก็หายไป” สอดคล้องกับการอธิบายเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ของชมสุภัค ครุฑทกะ (2562) ที่ได้อธิบายถึงเกลียวความรู้ไว้ว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) นำมาสู่การสร้างความรู้ในองค์กรที่นำหลักการของการเปลี่ยนสถานะทางความรู้ มาประยุกต์ใช้ โดยเริ่มจากการที่องค์กรมีบุคลากรเข้ามาใหม่ จำเป็นต้องให้เรียนรู้งาน การสอนงานจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องชาญในองค์กรให้กับบุคลากรใหม่ เป็นวิธีการสร้างความรู้ให้กับบุคลากรใหม่ (Tacit to Tacit) เมื่อบุคลากรสะสมความรู้ไว้มากพอที่จะถ่ายทอดความรู้เพื่อแบ่งปันให้กับคนอื่น ๆ ก็จะเขียนออกมาเป็นหนังสือ ตำรา คู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อสื่อสารถ่ายทอดให้กับบุคคลอื่น ๆ (Tacit to Explicit) เมื่อบุคคลอื่น ๆ มาอ่าน ศึกษาคู่มือแล้วปรับปรุงพัฒนาเป็นเอกสารใหม่ คู่มือการปฏิบัติที่ทันสมัย ทำให้สร้างความรู้ใหม่ที่พัฒนามาจากความรู้เดิม (Explicit to Explicit) การได้ศึกษาความรู้ที่เป็นเอกสาร ตำรา คู่มือแล้วนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติ ก็จะทำให้ผู้ที่ได้ลงมือปฏิบัติเกิดความรู้อย่างเป็นทักษะ ประสบการณ์ และสั่งสมความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น (Explicit to Tacit) การจัดการความรู้แบบคู่มือปฏิบัติงานและคลังข้อมูล เป็นสิ่งที่ สพศ.6 ยังไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของ ปัทมธนพัฒน์ ลากจิ่งเจริญ (2561) ที่ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ กรุงเทพมหานคร พบว่า การจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ กรุงเทพมหานคร มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ คู่มือประเมินผลฯ คู่มือการจัดการความรู้ (KM) เป็นต้น โดยหน่วยงานนี้ได้มุ่งเน้นการรวบรวม จัดเก็บข้อมูลไว้เป็นเอกสาร และจัดทำเป็นรูปเล่มเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งหน่วยงาน สพศ.6 จึงควรมีเอกสารดังกล่าวด้วยเช่นกัน เพื่อสร้างความเป็นมาตรฐาน และลดการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ ทั้งที่ดุลพินิจล้วนแตกต่างกันตามแต่ละประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่แต่ละท่าน

**ข้อเสนอแนะ**

การจัดการความรู้ควรเป็นภาระหน้าที่ของข้าราชการในหน่วยงานทุกคน โดยต้องมีทัศนคติเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ มองการจัดการความรู้เป็นหนึ่งในวิธีที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถทำงานได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น ก่อให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในระยะยาว หากเจ้าหน้าที่ทุกท่านมี

ทัศนคติเชิงบวกในการจัดการความรู้แล้ว การดำเนินการจัดการความรู้ก็จะนำไปสู่ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ก็จะง่ายและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการคลัง, กรมศุลกากร. (ม.ป.ป.). ร่างแผนปฏิบัติการราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570).
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมศุลกากร. แผนยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 - 2564). ค้นเมื่อ 16 ธันวาคม 256 จาก [http://planinter.customs.go.th/cont\\_strc\\_simple.php?lang=th&left\\_menu=menu\\_left\\_001\\_05&current\\_id=14232932404e505e4e](http://planinter.customs.go.th/cont_strc_simple.php?lang=th&left_menu=menu_left_001_05&current_id=14232932404e505e4e)
- คุณากร ประสิทธิ์พรกุล. (2561). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ด้านราคาศุลกากรของเจ้าหน้าที่ศุลกากร สังกัดส่วนมาตรฐานราคาศุลกากร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จุฑาทิพ แจ่มสุวรรณ. (2563). การบริหารงานด้านพิกัดอัตราศุลกากรของส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราศุลกากร 4 กองพิกัดอัตราศุลกากร กรมศุลกากร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชมสุภักดิ์ ครุฑกะ. (2562). หลักการการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชลิดา ศรมณี. (2563). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบววิชาขอบข่ายและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ธนเกียรติ โปธิ์มล. (2562). การนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา กองตรวจราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธนรัตน์ วงศ์ประทุม. (2563). กระบวนการจัดการความรู้ของกองคุ้มครองแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธ์. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบววิชาการนำนโยบายไปปฏิบัติและการประเมินผลนโยบาย: กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ประทีป พูลเลิศ. (2563). การจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทะเบียนราษฎรส่วนเคาน์เตอร์บริการ ในด้านการให้บริการการเพิ่มชื่อบุคคลไม่มีสัญชาติไทยเข้าในทะเบียนบ้านของสำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลเมืองบ้านสวน อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



- ประสูติ รื่นรวย. (2563). การจัดการความรู้ของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร กรณีศึกษาฝ่ายปฏิบัติการตรวจสอบที่ 1 - 4. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ปัทมธนพัฒน์ ลากิจเจริญ. (2561). การจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พรवीณ์ สหัสสนิมิตกุล. (2562). การจัดการความรู้กระบวนการทำงานของฝ่ายวิเคราะห์สินค้า ส่วนบริการภาษีอากร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2563). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการกำหนดและการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.