

การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากร ด้วยระบบ e-learning
ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่: กรณีศึกษา กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง*

**A Study of Knowledge Management Concepts for Personnel Development
with E-Learning System: A case study of the Customs Department, Ministry of Finance**

พิชญา พลรัฐ**

Pitchaya Polrath

6414830048@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษา 1) กระบวนการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่กรมศุลกากร 2) ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้เพื่อใช้ในระบบ e-learning และ 3) แนวทางการจัดการความรู้ในอนาคตของระบบ e-learning โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า กรมศุลกากรดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อเป็นเนื้อหาในหลักสูตรบทเรียนออนไลน์ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform เป็นไปตามแนวทางกระบวนการจัดการความรู้สำหรับส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การบ่งชี้ความรู้ 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ 3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5. การเข้าถึงความรู้ 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7. การเรียนรู้ และปัญหาอุปสรรคของกระบวนการจัดการความรู้ของระบบดังกล่าว คือ ความรู้ถูกจำกัดขอบเขตให้เป็นเพียงความรู้เบื้องต้นและปัญหาขาดความต่อเนื่องในขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้จากเครือข่ายตำแหน่งของคณะทำงาน ส่วนแนวทางการจัดการความรู้ในอนาคต คือ ให้มีการอบรมเพิ่มเติมภายหลังจากศึกษาในระบบ e-learning และให้มีการเพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องวินัยและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากรและเพิ่มข้อมูลที่เหมาะสมเกี่ยวกับเทคนิคเชิงลึกที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานที่เป็นความรู้แบบฝังลึก เข้าสู่ระบบ e-learning เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการใหม่ในอนาคต

คำสำคัญ: การจัดการความรู้; ระบบ e-learning; กรมศุลกากร

Keywords: Knowledge Management; e-learning ; the Customs Department

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบ e-learning ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่: กรณีศึกษา กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง

**นักศึกษาลูกศิษย์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

เนื่องด้วยการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากการเกษียณอายุราชการ ลาออก โอน หรือ ย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ที่หน่วยงานอื่น ส่งผลให้อัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานกรมศุลกากรไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นทำให้ต้องมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมาทดแทน โดยบุคลากรที่เป็นข้าราชการบรรจุใหม่เหล่านี้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับงานทางศุลกากรยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การเรียนรู้งานต้องใช้เวลาระยะหนึ่งทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่องประกอบกับองค์ความรู้ทางศุลกากรที่มีในองค์การเป็นความรู้ที่อยู่อย่างกระจัดกระจายและอาจหายไปพร้อมกับบุคลากรที่ทยอยเกษียณอายุราชการหรือลาออก โอน หรือย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ที่หน่วยงานอื่น จึงเป็นประเด็นปัญหาว่าจะทำอย่างไรให้ข้าราชการที่ได้รับการบรรจุใหม่เหล่านี้ได้รับองค์ความรู้จากบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์การทำงานสูง และจะทำอย่างไรให้องค์ความรู้ที่กระจัดกระจายเหล่านั้นถูกรวบรวม พัฒนารูปแบบและถูกเก็บรักษาไม่หายไป ทำให้กรมศุลกากรดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรไปพร้อมกับหาวิธีการจัดการความรู้ เพื่อรวบรวม ประมวลองค์ความรู้ เก็บรักษาและพัฒนาองค์ความรู้เหล่านั้นปรากฏในแผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. 2564) กรมศุลกากรที่กำหนดให้ข้าราชการบรรจุใหม่เป็นกลุ่มเป้าหมายให้เข้าไปศึกษาอบรมผ่านระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ของกรมศุลกากร โดยมีเป้าหมายให้มีการใช้เทคโนโลยีเผยแพร่องค์ความรู้ของกรมศุลกากร เพื่อลดข้อจำกัดด้านสถานที่เวลาและการเดินทางผ่านการใช้ระบบ e-learning และเพื่อสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ในงานศุลกากรเพิ่มมากขึ้น รวมถึงให้บุคลากรกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาบทเรียนและสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ได้ ดังนั้น ระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ของกรมศุลกากรจึงมีความเกี่ยวข้องข้องกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และผู้วิจัยมีโอกาสดำเนินการระบบ e-learning ตามโครงการดังกล่าวจึงเป็นเรื่องที่ผู้ศึกษามีความสนใจในการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ของกรมศุลกากรเพื่อศึกษากระบวนการขั้นตอนการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการจัดการความรู้ ตลอดจนข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากร ด้วยระบบ e-learning ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ในอนาคตของกรมศุลกากร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีวิธีวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมจากเอกสารทางวิชาการ บทความทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ คู่มือ แผนปฏิบัติการราชการ งานวิจัย เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. การวิจัยสนาม (Field Research) โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview หรือ Formal Interview)

การวิจัยนี้มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร คือ ข้าราชการกรมศุลกากร

2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive หรือ Judgmental Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565, หน้า 46) เพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 6 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นข้าราชการกรมศุลกากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ของกรมศุลกากร ที่ปฏิบัติงาน ณ ฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้ สถาบันวิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน ได้แก่ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้ และนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

2. เป็นข้าราชการกรมศุลกากรตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรที่ได้รับการบรรจุในปีงบประมาณ 2564 ที่ซึ่งเคยใช้งาน ระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform จำนวน 4 คน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา เอกสารประกอบการบรรยายรวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร เป็นต้น

1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ เป็นต้น

1.3 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย แผนการปฏิบัติราชการขององค์กร คู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดในแบบสัมภาษณ์เท่านั้น ผู้วิจัยจะขออนุญาตผู้สัมภาษณ์ในการจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงของผู้สัมภาษณ์ก่อนทุกครั้ง และจะจดบันทึกข้อมูลตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ จึงมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และแยกประเด็นคำถามแล้ว นำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และแยกประเด็นคำถามแล้ว มาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันของข้อมูลก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ปัญหาอุปสรรคกระบวนการจัดการความรู้ และแนวทางการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยระบบ e-learning ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ในอนาคต

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ประกอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรสมัยใหม่และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย จากผลการศึกษาหนังสือ วรรณกรรม วิทยานิพนธ์ ตำราทางวิชาการ เอกสารของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องพบว่าการจัดการความรู้ ขององค์กร ถือเป็นเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบหนึ่งตามแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสมัยใหม่ในแง่ของการเห็นว่ามีมนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อการพัฒนาต่อยอดสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เดช อุณหะจิริงรักษ์ (2565, หน้า 14) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ที่สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาประเทศ บริบททางสังคมและวัฒนธรรมของประเทศนั้น ต้องเป็นการพัฒนาคนให้เป็นคนมีคุณภาพที่มีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพ 4 มิติ คือ 1) มิติด้านความรู้ 2) มิติด้านทักษะ 3) มิติด้านสุขภาพอนามัย 4) มิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม ซึ่งการจัดการความรู้เป็นวิธีการหนึ่งที่จะสามารถพัฒนาคนให้มีคุณภาพในมิติด้านความรู้ควบคู่กับมิติด้านทักษะ โดยพรธิดา วิเชียรปัญญา (อ้างถึงใน กนกวรรณ ทองคำสิง, 2555, หน้า 109 - 111) กล่าวถึงปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ว่าจะต้องมีการผสมผสานการทำงานของ 1) คนในองค์กรที่เป็นคนที่มีคุณภาพมีความทุ่มเทให้กับการทำงาน 2) เทคโนโลยีเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการค้นหาจัดเก็บแลกเปลี่ยนนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว 3) กระบวนการหรือขั้นตอนในการรวบรวมความรู้

ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560) ได้ส่งเสริมให้หน่วยงานราชการใช้กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน เพื่อให้หน่วยงานราชการได้เข้าใจขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ และเกิดการพัฒนาความรู้ในองค์กร ได้แก่

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และความรู้ที่มีอยู่นั้นเป็นความรู้รูปแบบใดและอยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการแสวงหา รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก องค์กร ด้วยการกำหนดวิธีการดึงความรู้ที่กระจัดกระจายมารวมไว้และสร้างเนื้อหาให้เหมาะสมตรงกับความต้องการผู้ที่เข้ามาศึกษาบทเรียน

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการกำหนดโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภทโดยคำนึงถึงลำดับขั้นตอนก่อนหลังหรือที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เรียนรู้สามารถเข้าใจได้ง่ายและสามารถเรียกใช้งานได้ง่ายทั้งการสืบค้นจากคำที่ต้องการหรือตามบทเรียนที่ต้องการ

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการปรับปรุง รูปแบบเอกสารให้ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีการตัดต่อปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความถูกต้องเที่ยงตรง

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการศึกษาได้ง่ายและสะดวก เช่น มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ มาใช้ร่วมด้วย

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) สามารถทำได้หลายวิธีการโดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ หรือจัดทำไว้บนแพลตฟอร์มเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) อาจมีการจัดทำเป็นการเรียนรู้แบบระบบที่ข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน เป็นต้น

7. การเรียนรู้ (Learning) คือ บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ซึ่งอาจประเมินความรู้ความเข้าใจที่เพิ่มขึ้นได้จากคะแนนการทำแบบทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียนเปรียบเทียบกันและสังเกตได้จากการนำความรู้ที่ศึกษาไปใช้ในการปฏิบัติงาน เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

และกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง, กรมศุลกากร (2565) มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้าและส่งออกและป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการส่งเสริมและการสนับสนุนการผลิต การส่งออกและการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ ประชาชน ตามวิสัยทัศน์ :“องค์กรที่มุ่งมั่นให้บริการศุลกากรเป็นเลิศ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของเศรษฐกิจไทยและเชื่อมโยงการค้าโลก” และพันธกิจของกรมศุลกากรที่ต้อง 1) อำนาจความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ 2) ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ 3) ปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร และ 4) จัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ตามยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร ได้ทำการจัดการความรู้เพื่อใช้ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ของกรมศุลกากรเข้าไปศึกษาความรู้พื้นฐานเบื้องต้นที่เกี่ยวกับงานทางศุลกากรตามอำนาจหน้าที่เพื่อเป็นการความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานต่อไป

ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพแยกเป็น 3 ประเด็น สรุปได้ว่า

ประเด็นที่ 1 ในการรวบรวมความรู้ที่นำมาใช้ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ของกรมศุลกากร ได้มีการใช้กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและมีการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) กรมศุลกากรได้ตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ให้ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินโครงการ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินโครงการ และคณะกรรมการฯ ทำการบ่งชี้กำหนดขอบเขตความรู้ที่จะนำมาเป็นเนื้อหาในระบบ e-learning ให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งที่ปรากฏในกฎหมาย ระเบียบประมวลปฏิบัติของกรมศุลกากรที่มีลักษณะเป็นความรู้เบื้องต้นที่เกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้า ส่งสินค้าออกและป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการส่งเสริม สนับสนุนการผลิต การส่งออกและการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและประชาชน อันมีความสัมพันธ์

กับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกรมศุลกากรและกำหนดว่าต้องจัดระดับหลักสูตรออกเป็น 3 ระดับ คือระดับพื้นฐาน ระดับกลาง และระดับสูง

ขั้นตอน ที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เกิดขึ้นโดย คณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหา (Content) ซึ่งถูกตั้งขึ้นโดย คณะกรรมการกำกับดูแลโครงการ Customs Professional e-Learning Platform มีด้วยกันทั้งหมด 6 คณะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ 1) ด้านพิกัตอัตราศุลกากร 2) ด้านกฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า 3) ด้านราคาศุลกากร 4) ด้านกฎหมายและระเบียบศุลกากร 5) ด้านพิธีการศุลกากร และ 6) ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ทำการประชุมกันภายในคณะทำงาน ดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหาเพื่อแสวงหาความรู้รวมถึงช่วยกันสร้างเนื้อหาความรู้ให้เข้าใจง่าย เหมาะสม แก่ผู้ที่เข้ามาศึกษาที่เป็นข้าราชการบรรจุใหม่และดำเนินการส่งข้อมูลให้แก่บริษัทผู้จัดทำรูปแบบหลักสูตรบทเรียน ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ดำเนินการออกแบบและทำคลิปวีดีโอ อีกทีหนึ่ง

ขั้นตอน ที่ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform มีการแบ่งประเภทหรือจัดหมวดหมู่บทเรียนตามหลักสูตร ที่เป็นความรู้ในแต่ละด้าน ทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านพิกัตอัตราศุลกากร 2) ด้านกฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า 3) ด้านราคาศุลกากร 4) ด้านกฎหมายและระเบียบศุลกากร 5) ด้านพิธีการศุลกากร และ 6) ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร โดยความรู้แต่ละด้านจะถูกจัดเป็นระดับการศึกษาออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย ระดับต้น ระดับกลาง และ ระดับสูง รวมบทเรียนทั้งหมด 63 รายการ

ขั้นตอน ที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform มีการใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายทั้งในส่วนที่เป็นเนื้อหาและในส่วนที่เป็นคำอธิบายในคลิปวีดีโอ เนื่องจากผ่านการกลั่นกรองจากคณะทำงานดำเนินการกำหนด รูปแบบและเนื้อหา ตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างเนื้อหาเพื่อส่งให้กับบริษัทผู้จัดทำรูปแบบระบบ e-learning และมีการ ตรวจสอบเช็คอีกครั้งหนึ่งเมื่อได้รับการส่งมอบงานจากบริษัท

ขั้นตอน ที่ 5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) กรมศุลกากรได้กำหนดให้กลุ่มเป้าหมาย อย่างข้าราชการบรรจุใหม่เข้าไปศึกษาความรู้ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform เพื่อให้กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ได้เข้าถึงความรู้เบื้องต้นได้โดยง่าย สะดวก ก่อนปฏิบัติงานจริง ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ยังช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลาเนื่องจากสามารถเข้าศึกษาในระบบ e-learning เมื่อใดก็ได้ แต่การค้นหาคำความรู้ที่จะถูกจำกัดขอบเขตว่าต้องเป็นเนื้อหาตามที่ถูกระบุในหลักสูตร จะไม่สามารถค้นหาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกฝ่ายได้

ขั้นตอน ที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ในการจัดการความรู้เพื่อนำเข้าสู่ ระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform เป็นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็น ความรู้แบบชัดแจ้งโดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านในคณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหาได้มีการแลกเปลี่ยน ความรู้และแสดงความคิดเห็นกันตามประสบการณ์ความเชี่ยวชาญของตนและแบ่งกันความรู้ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ให้แก่ผู้เข้าศึกษาในระบบ e-learning แบบทางเดียว

ขั้นตอน ที่ 7 การเรียนรู้ (Learning) ความรู้ที่ข้าราชการใหม่ได้รับ จะสามารถนำไปใช้ กับการปฏิบัติงานได้เพียงใดนั้น กรมศุลกากรยังไม่มีการติดตามประเมินผล มีเพียงการกำหนดคะแนนการทำ

แบบทดสอบหลังเรียนที่ผ่านเกณฑ์ของข้าราชการบรรจุใหม่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของโครงการ Customs Professional e-Learning Platform เท่านั้น แต่จากข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้ใช้งานระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform เป็นไปในแนวทางเดียวกันว่าความรู้ที่ได้รับนั้นเพียงพอเป็นพื้นฐานความรู้เบื้องต้นเพื่อทำความเข้าใจแต่ยังไม่สามารถนำไปใช้กับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้วิจารณญาณหรือเทคนิคบางประการได้

ประเด็นที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการจัดการความรู้เพื่อใช้ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform

จากการเก็บข้อมูลวิจัย พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการจัดการความรู้เพื่อใช้ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ดังนี้

1. ประเภทความรู้ที่ถูกบังคับให้นำมาใช้ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ในขั้นตอนที่ 1 ถูกจำกัดขอบเขตว่าต้องเป็นความรู้แบบชัดแจ้งที่มาจากตัวบทกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวกับกรมศุลกากร ไม่เพียงพอต่อการนำไปปฏิบัติงานในส่วนงานที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับงานที่ต้องอาศัยเทคนิคการสังเกตหรือการใช้วิจารณญาณได้
2. ปัญหาขาดความต่อเนื่องของกระบวนการแสวงหาความรู้และสร้างเนื้อหาในขั้นตอนที่ 2 จากการโยกย้ายตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นคณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหา

ประเด็นที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบ e-learning ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ในอนาคต

จากการเก็บข้อมูลวิจัย สรุปได้ว่า ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบ e-learning ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ในอนาคต ได้แก่

1. ให้มีการอบรมเพิ่มเติมหลังจากการให้เรียนด้วยระบบ e-learning เพื่อช่วยปรับพื้นฐานความเข้าใจเบื้องต้นในงานศุลกากรก่อนจะมีการเดินทางเข้ามาอบรมแบบ onsite
2. ให้มีการเพิ่มเนื้อหาเรื่องทางวินัยและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากรเข้าสู่ระบบ e-learning เพื่อเป็นแนวทางให้ข้าราชการบรรจุใหม่ทราบจริยธรรมของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากรและระมัดระวังไม่กระทำผิดวินัยของกรมศุลกากร
3. ให้มีการเพิ่มข้อมูลเกี่ยวกับเทคนิคเชิงลึก วิจารณญาณ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานที่เป็นความรู้แบบฝังลึกและที่เกี่ยวกับลำดับการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายในกรมศุลกากรเข้าสู่ระบบ e-learning เพื่อที่ข้าราชการใหม่ที่จะถูกให้ไปปฏิบัติงานในฝ่ายนั้น ๆ ได้ทราบเทคนิคเชิงลึกที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานและทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานของตนก่อนไปปฏิบัติงานจริง

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบ e-learning ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่: กรณีศึกษากรมศุลกากร กระทรวงการคลัง สามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ตามแนวทางการพัฒนาส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการที่ได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้

ที่ทำให้เกิดการพัฒนาคำถามขององค์การจนกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอภิปรายผลตามกรอบแนวคิดและประเด็นปัญหาการวิจัย ดังนี้

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 กรณีสกุลการได้ใช้กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการมาใช้ในการจัดการความรู้เพื่อระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ประกอบด้วย

ขั้นตอน ที่ 1 การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) กรณีสกุลการโดยคณะกรรมการกำกับดูแลโครงการ Customs Professional e- Learning Platform ซึ่งทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินโครงการ ติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการ เป็นผู้กำหนดขอบเขตความรู้ให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่ปรากฏในกฎหมาย ระเบียบประมวลปฏิบัติของกรมศุลกากรและกำหนดให้ต้องมีการจัดระดับหลักสูตรออกเป็น 3 ระดับ คือระดับพื้นฐาน ระดับกลาง และระดับสูง เป็นหลักเกณฑ์แก่คณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหา (Content) ทั้ง 6 คณะ ในการสร้าง แสวงหารวบรวมความรู้ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและปฏิบัติงานด้านความรู้ นั้นๆ จากข้อค้นพบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และภารกิจกรมศุลกากร พบว่ากรมศุลกากรมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิธีกัตอัตราศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมการผลิตและการส่งออกโดยมาตรการทางภาษีและมีหน้าที่ในป้องกันปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร ซึ่งเนื้อหาความรู้ตามหลักสูตรที่คณะกรรมการกำกับดูแลโครงการ Customs Professional e- Learning Platform ได้ทำการบ่งชี้ไว้เป็นความรู้ที่สัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่ของกรมศุลกากรข้างต้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกรมศุลกากรที่ต้องการให้กรมศุลกากรเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นให้บริการศุลกากรเป็นเลิศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของเศรษฐกิจไทยและเชื่อมโยงการค้าโลกและตามพันธกิจของกรมศุลกากรที่ต้องอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากร ข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ ทำการปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากรและจัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

แม้ว่าการบ่งชี้ที่กำหนดขอบเขตความรู้ดังกล่าวจะไม่ได้กำหนดตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรโดยตรงตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 ท่าน แต่ทั้งนี้เป็นการบ่งชี้ที่กำหนดขอบเขตความรู้ที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเป็นการระบุว่าความรู้ที่อยู่ที่ไหนแล้ว สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560) ประกอบ ชนาธิป ลีสิน (2563, หน้า 4) ที่ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรในขั้นตอนที่ 1.การบ่งชี้ความรู้ ว่าจะใช้ความรู้รูปแบบใดและอยู่ที่ไหน เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์การ สอดคล้องกับ ธรรมนูญพันธ์ เขจรนนท์ (อ้างถึงใน กนกวรรณ ทองคำสิง, 2555, หน้า 107) ที่กล่าวว่าจัดการความรู้ นั้นต้องเกิดจากการแสวงหาความรู้ในตัวบุคคล ยิ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุการทำงานในด้านนั้น ๆ มากเท่าไร ก็ยิ่งมีความเชี่ยวชาญ ชำนาญ เกิดเป็นประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้ เนื่องจากความรู้และประสบการณ์การทำงานที่สะสมในตัวบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ กิรติ ยศยิ่งยง (อ้างถึงใน กนกวรรณ ทองคำสิง,

2555, หน้า 108) อธิบายว่า ชนิดความรู้ที่ถูกนำมารวบรวมและประมวลออกมาเป็นสารสนเทศ ได้แก่ 1) ความรู้แบบชัดแจ้ง คือความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบโอนถ่ายข้อมูลด้วยวิธีทางดิจิทัลและสามารถถ่ายทอดโดยใช้วิธีการที่เป็นทางการ เช่น นโยบายองค์กร กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร เป็นต้น

ขั้นตอน ที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) กรมศุลกากร โดยคณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหา ทั้งหมด 6 คณะ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ 1) ด้านพิกัตอัตราศุลกากร 2) ด้านกฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า 3) ด้านราคาศุลกากร 4) ด้านกฎหมายและระเบียบศุลกากร 5) ด้านพิธีการศุลกากร และ 6) ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร จากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 และคนที่ 2 ที่เป็นข้าราชการกรมศุลกากรในตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญ สังกัด ฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้ สถาบันวิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ ระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform สรุปใจความได้ว่า คณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหาจะทำการประชุมกันภายในเพื่อแสวงหาความรู้ที่อยู่ตามกฎหมายและระเบียบปฏิบัติของกรมศุลกากร โดยช่วยกันสร้างเนื้อหาความรู้ให้เข้าใจง่าย เหมาะสมแก่ผู้ที่เข้ามาศึกษาที่เป็นข้าราชการบรรจุใหม่และดำเนินการส่งข้อมูลให้แก่บริษัทผู้รับจัดทำรูปแบบหลักสูตรบทเรียนในระบบ e-learning เป็นผู้ออกแบบและทำคลิปวิดีโออีกทีหนึ่ง โดยผลจากการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวของคณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหาปรากฏเป็นหลักสูตรบทเรียน ทั้งหมด 63 รายการ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย ระดับพื้นฐาน ระดับกลาง และระดับสูง รวมถึงส่วนที่เป็นกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานทางศุลกากรอย่างพระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2560 และประมวลระเบียบปฏิบัติศุลกากร พ.ศ. 2560 อีกด้วย ดังนั้น กิจกรรมที่คณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหา ทั้ง 6 คณะได้ดำเนินการไปนั้น จึงเป็นกระบวนการแสวงหาและสร้างเนื้อหาความรู้ที่ผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลดิบเพื่อสร้างเป็นสารสนเทศให้เป็นข้อมูลเนื้อหาที่เข้าใจง่ายในระบบ e-learning สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560) ประกอบ ชนาธิป สนิท (2563, หน้า 4) ที่ได้อธิบายถึงกระบวนการที่จะช่วยทำให้เกิดพัฒนาการของความรู้หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ในขั้นตอนที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ คือ การแสวงหารวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอกองค์กร ด้วยการกำหนดวิธีการดึงความรู้ที่กระจัดกระจายมารวมไว้และการสร้างจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมตรงกับความต้องการผู้ที่เข้ามาศึกษาบทเรียน แต่แม้ว่าการสร้างเนื้อหาในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ไม่ได้สร้างเนื้อหาให้ตรงความต้องการของข้าราชการใหม่ แต่เป็นการสร้างและจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมตรงกับบริบทของผู้ที่เข้ามาศึกษาซึ่งเป็นข้าราชการใหม่ที่ช่วยปูพื้นฐานความรู้ทางศุลกากรให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้นก่อนที่จะปฏิบัติงานอันช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอน ที่ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) กรมศุลกากรมีการจัดความรู้ที่เป็นบทเรียนในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ที่เป็นหมวดหมู่ตามหลักสูตรที่เป็นความรู้ในแต่ละด้าน ทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านพิกัตอัตราศุลกากร 2) ด้านกฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า 3) ด้านราคาศุลกากร 4) ด้านกฎหมายและระเบียบศุลกากร 5) ด้านพิธีการศุลกากร และ 6) ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ซึ่งความรู้แต่ละด้านจะถูกจัดเป็นระดับการศึกษาออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย ระดับพื้นฐาน จำนวน 24 รายการ ระดับกลาง จำนวน 17 รายการ และระดับสูง จำนวน 22 รายการ รวมทั้งหมด 63 รายการ และยังมีการรวบรวมพระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2560 จำนวน 262 มาตราและประมวลระเบียบปฏิบัติศุลกากร พ.ศ. 2560 ทั้ง 9 หมวดอีกด้วย ดังเช่นคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 6 ท่านที่ให้สัมภาษณ์ไปในแนวทางเดียวกันว่า ระบบ

e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform มีการจัดหมวดหมู่ความรู้ที่เป็นระบบ ค้นหาได้ง่าย ทั้งนี้หลักสูตรบทเรียนดังกล่าวแม้ไม่ได้เรียงลำดับตามขั้นตอนปฏิบัติงานแต่ก็เป็นการกำหนดโครงสร้างความรู้แบ่งชนิด ประเภทความรู้ที่สัมพันธ์กับหลักการปฏิบัติงานเบื้องต้นทางศุลกากรตามมติที่คณะกรรมการกำกับดูแลโครงการ Customs Professional e-Learning Platform เห็นว่าเป็นความรู้เบื้องต้นที่เหมาะสมแก่ข้าราชการบรรจุใหม่อันจะทำให้ข้าราชการบรรจุใหม่สามารถเข้าใจงานทางศุลกากรเบื้องต้นได้ง่ายช่วยปรับพื้นฐานความรู้เบื้องต้นก่อนปฏิบัติงานจริง สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560) ที่ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กร ในขั้นตอนที่ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) ว่าเป็นการกำหนดโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภทโดยคำนึงถึงลำดับขั้นตอนก่อนหลังหรือที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้เรียนรู้สามารถเข้าใจได้โดยง่าย

ขั้นตอน ที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) กรมศุลกากรโดยคณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหา ทั้ง 6 คณะ ได้ทำการประมวลและกลั่นกรองความรู้ คำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 และคนที่ 2 ที่เป็นข้าราชการกรมศุลกากรในตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ สังกัด ฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้ สถาบันวิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform สรุปใจความได้ว่า คณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหา ทั้ง 6 คณะจะทำการประมวลและกลั่นกรองความรู้ตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างเนื้อหาและส่งให้บริษัทผู้รับจัดทำรูปแบบระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform และมีการตรวจเช็คอีกครั้งหนึ่งเมื่อได้รับการส่งมอบงานจากบริษัท ก่อนทำการเผยแพร่ ทำให้เนื้อหาที่ปรากฏในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform มีการใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายทั้งในส่วนที่เป็นเนื้อหาไฟล์ PDF และในส่วนที่เป็นคำอธิบายในคลิปวิดีโอแอนิเมชัน ดังเช่นคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีก 4 ท่านที่เป็นข้าราชการกรมศุลกากรตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรที่เป็นผู้ใช้งานระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ให้สัมภาษณ์ไปในแนวทางเดียวกันว่าเนื้อหา ระบบ e-learning มีการใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและมีความถูกต้อง ดังนี้จึงเป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายเป็นมาตรฐานมีการตัดต่อปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วนสมบูรณ์ ถูกต้องเที่ยงตรง ตามแนวทางกระบวนการจัดการความรู้ในขั้นตอนที่ 4 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560)

ขั้นตอน ที่ 5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) กรมศุลกากรกำหนดให้กลุ่มเป้าหมายอย่างข้าราชการบรรจุใหม่เข้าไปศึกษาความรู้ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform เพื่อลดข้อจำกัดด้านการเดินทาง เวลาและสถานที่ จึงเป็นการทำให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ที่ต้องการศึกษาได้โดยสะดวกและสามารถค้นหาบทเรียนที่เป็นความรู้เบื้องต้นได้โดยง่ายเนื่องจากมีการจัดหมวดหมู่หลักสูตรอย่างเป็นระบบแล้ว จึงเป็นการให้บุคลากรที่เป็นเป้าหมายอย่างข้าราชการใหม่ได้ทำการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีผ่านระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสมัยใหม่ ที่ Peter Frucker (อ้างถึงใน จักรภพ ธรรมณี, 2565, หน้า 48 - 87) กล่าวว่า “องค์กรเท่านั้นที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรและสามารถเปลี่ยนแปลงความรู้เฉพาะด้านของพนักงานที่มีความรู้ให้เป็นการดำเนินงานในองค์กร” หมายความว่า องค์กรต้องส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารหรือมีศูนย์กลางการเรียนรู้ที่อยู่ทั้งในองค์กรและนอกองค์กรที่เหมาะสมแก่บุคลากรทั้งในเวลางานและนอกเวลางานด้วย ทั้งยังสอดคล้องกับ

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย ของสำนักงาน ก.พ. (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2564, หน้า 89-139) ได้อธิบายถึงรูปแบบเทคนิควิธีการอบรม/พัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) โดยใช้เทคโนโลยีเครือข่ายเพื่อการออกแบบบทเรียน รูปแบบการเรียน การสร้างสื่อที่น่าสนใจ ซึ่งการเรียนรู้นี้ผ่านระบบ e-learning ถือเป็นปัจจัยความสำเร็จหนึ่งของการจัดการความรู้ตามแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ พรธิดา วิเชียรปัญญา (อ้างถึงใน กนกวรรณ ทองคำสิง, 2555, หน้า 109 – 111) และการให้ระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform เป็นแหล่งเก็บความรู้ที่บุคลากรทุกคนโดยเฉพาะข้าราชการบรรจุใหม่ได้เข้ามาศึกษา ก็เป็นการทำให้ระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform มีลักษณะเป็นศูนย์การเรียนรู้ ที่เรียกว่า Knowledge Center ที่สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยของสำนักงาน ก.พ. (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2564, หน้า 89-139)

ขั้นตอน ที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ในการจัดการความรู้เพื่อนำเข้าสู่ระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform เป็นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นความรู้แบบชัดแจ้งโดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านในขณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหาได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และแสดงความคิดเห็นกันตามประสบการณ์ความเชี่ยวชาญของตนและแบ่งปันความรู้นั้นสู่ระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ให้แก่ผู้เข้าศึกษาในระบบ e-learning ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศแบบทางเดียว เป็นเทคนิคการพัฒนาบุคลากรในองค์กรตามแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยของ สำนักงาน ก.พ. (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2564, หน้า 89-139) ทั้งนี้การแบ่งปันความรู้เพียงด้านเดียวดังกล่าวไม่ได้สร้างการปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับข้าราชการบรรจุใหม่กรณีที่ข้าราชการใหม่มีข้อสงสัยเพิ่มเติม ทำให้ไม่มีแบ่งปันความรู้แบบความรู้ฝังลึกที่เกี่ยวข้องกับการใช้วิจารณญาณ การสังเกต ลำดับการตรวจสอบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ คุณากร ประสิทธิ์พรกุล (2561) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ด้านราคาบุคลากรของเจ้าหน้าที่บุคลากร สังกัดส่วนมาตรฐานราคาบุคลากร ที่พบปัญหาการถ่ายทอดความรู้จากเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์อย่างขาดตอน ไม่ต่อเนื่อง ไม่ครบถ้วน รวมถึงไม่มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จำเป็นจากเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์อย่างมีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอ แต่ทั้งนี้ผู้วิจัยค้นพบว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้แบบฝังลึกไม่อาจกระทำได้ผ่านทางระบบ e-learning ด้วยเหตุผลด้านความปลอดภัยของข้อมูลการปฏิบัติงานเชิงลึกซึ่งอาจทำให้ข้อมูลสำคัญรั่วไหลเป็นช่องทางการกระทำความผิดทางบุคลากรจนอาจเกิดความเสียหายให้แก่กรมบุคลากรได้ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ทำนองว่า การจัดการความรู้เพื่อระบบ e-learning เป็นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้แบบชัดแจ้งที่ปรากฏอยู่ในกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติเท่านั้น ถ้าเป็นความรู้เนื้อหาแบบเชิงลึกก็ไม่สามารถนำมาเผยแพร่ในระบบ e-learning ได้ เพื่อความปลอดภัยของข้อมูล

ขั้นตอน ที่ 7 การเรียนรู้ (Learning) ความรู้ที่ข้าราชการใหม่ได้รับจะสามารถนำไปใช้กับการปฏิบัติงานได้เพียงใดนั้น กรมบุคลากรยังไม่มีติดตามประเมินผล มีเพียงการกำหนดคะแนนการทำแบบทดสอบหลังเรียนที่ผ่านเกณฑ์ของข้าราชการบรรจุใหม่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของโครงการ Customs Professional e-Learning Platform เท่านั้น ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่เป็นข้าราชการผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ (ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้เป็นผู้ให้ข้อมูล) สังกัด ฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้ สถาบันวิทยาการบุคลากร

กองบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ทั้งนี้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 4 5 และ 6 ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน ระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform เป็นไปในแนวทางเดียวกันว่าความรู้ที่ได้รับเพียงพอเป็นพื้นฐานความรู้เบื้องต้นเพื่อทำความเข้าใจ แต่ยังไม่สามารถนำไปใช้กับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้วิจารณญาณหรือเทคนิคบางประการและยังไม่สามารถนำไปใช้กับการลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายได้ ดังนั้นกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรในขั้นตอนที่ 7 การเรียนรู้นี้ จึงเป็นการทำให้บุคลากรที่เป็นข้าราชการใหม่ของกรมศุลกากรได้เกิดการเรียนรู้ซึ่งประเมินความรู้ความเข้าใจที่เพิ่มขึ้นและสามารถทำให้ข้าราชการบรรจุใหม่ นำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานเบื้องต้นได้ แต่ยังไม่สามารถนำไปใช้ในเรื่องการเทคนิคการตัดสินใจหรือการใช้วิจารณญาณได้

ดังนั้นจึงขอสรุปว่า ข้อค้นพบเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรที่ได้จัดทำไว้เพื่อรวบรวมความรู้จนกลายเป็นเนื้อหาในหลักสูตรบทเรียนออนไลน์ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform เป็นการดำเนินการตามแนวทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการที่กำหนดกระบวนการดำเนินการจัดการความรู้สำหรับส่วนราชการไว้ทั้ง 7 ขั้นตอน เป็นการจัดการความรู้เพื่อรวบรวมความรู้เดิมและขณะเดียวกันก็ทำการสร้างความรู้ใหม่และมีการจัดการจัดเก็บเพื่อให้เป็นแหล่งข้อมูลที่สามารถสืบค้นหรือนำไปใช้ได้โดยสะดวก เพื่อให้บุคลากรได้นำความรู้ที่เข้าไปสืบค้นนั้นไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา งาน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กร ซึ่งได้อาศัยกระบวนการที่เหมาะสมกับองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของพริธิตา วิเชียรปัญญา (อ้างถึงใน กนกวรรณ ทองดำสิง, 2555, หน้า 109 - 111) ว่าจะต้องมีการผสมผสานการทำงานของทั้ง คนในองค์กรที่เป็นคนที่มีคุณภาพมีความทุ่มเทให้กับการทำงาน เทคโนโลยีในการค้นหาจัดเก็บแลกเปลี่ยนนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว รวมถึงกระบวนการหรือขั้นตอนในการรวบรวมความรู้ เป็นผลให้กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรที่ได้จัดทำไว้เพื่อรวบรวมความรู้เป็นเนื้อหาในหลักสูตรบทเรียนออนไลน์ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ประสบผลสำเร็จเนื่องจากได้ใช้ทั้งผู้เชี่ยวชาญรวบรวมความรู้ ใช้เทคโนโลยีอย่างระบบ e-learning จัดเก็บความรู้และเผยแพร่ความรู้นั้นโดยใช้กระบวนการตามแนวทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนายชัยฤทธิ์ แพทย์สมาน (2560) เรื่อง การพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ที่พบว่า กรมศุลกากรได้ดำเนินการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในแต่ละด้านเข้ามาเป็นคณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหาความรู้ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านพิกัดอัตราศุลกากร ด้านกฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า ด้านราคาศุลกากร ด้านกฎหมายและระเบียบศุลกากร ด้านพิธีการศุลกากร และด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร รวมทั้งหมด 6 คณะ เพื่อร่วมกันดำเนินการประมวล รวบรวม จัดระเบียบ และถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบการจัดทำสื่อการเรียนรู้ผ่านระบบ e-learning ซึ่งเป็นแนวทางการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จหนึ่งของกรมศุลกากรเพื่อรักษาองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรไม่ให้สูญหายไปพร้อมกับการเกษียณอายุราชการ และยังเป็นส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ดังกล่าวสู่บุคลากรรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่มีความรู้และทักษะที่เพียงพอในการรับช่วงปฏิบัติงานทดแทนได้อย่างต่อเนื่อง

ตารางสรุปเปรียบเทียบระหว่าง กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เพื่อใช้ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ กับ กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อใช้ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning	กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
<p style="text-align: center;">ขั้นตอนที่ 1</p> <p>กรมศุลกากรตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลโครงการ Customs Professional e- Learning Platform ให้หน้าที่กำกับดูแลการดำเนินโครงการ ติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการ รวมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำ ควบคุม ดูแลและดำเนินการจัดทำและพัฒนา ระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (e-learning) และ แต่งตั้งคณะทำงานหรือมอบหมายบุคคล ดำเนินการ ภายในกรอบอำนาจหน้าที่เพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานตามที่เห็นสมควร รวมถึงปฏิบัติงานอื่น ๆ</p>	<p style="text-align: center;">ขั้นตอนที่ 1 การบ่งชี้ความรู้</p> <p>กรมศุลกากรตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลโครงการ Customs Professional e- Learning Platform โดยคณะกรรมการฯ ได้ทำการบ่งชี้ความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งที่ปรากฏใน กฎหมาย ประมวลระเบียบปฏิบัติของกรมศุลกากรที่ สัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่ของกรมศุลกากร - ความรู้ นั้น เป็น ความรู้พื้นฐาน ที่มี ความสัมพันธ์กับการปฏิบัติหน้าที่ตามอำนาจหน้าที่ของ กรมศุลกากร ซึ่งต้องอาศัยความรู้ 6 ด้าน ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1) ด้านพิกัดอัตราศุลกากร 2) ด้านกฎว่าด้วยถิ่นกำเนิด สินค้า 3) ด้านราคาศุลกากร 4) ด้านกฎหมายและระเบียบ ศุลกากร 5) ด้านพิธีการศุลกากร และ 6) ด้านสิทธิ ประโยชน์ทางภาษีอากร - กำหนดระดับหลักสูตรออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน ระดับกลาง และระดับสูง
<p style="text-align: center;">ขั้นตอนที่ 2</p> <p>คณะกรรมการกำกับดูแลโครงการ Customs Professional e- Learning Platform ได้ มี คำสั่ง แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและ เนื้อหา เพื่อรวบรวมความรู้ทางศุลกากรในแต่ละด้าน สำหรับบรรจุเป็นเนื้อหาและแบบทดสอบในระบบ e-Learning ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้านนั้น ๆ ได้แก่ 1. ความรู้ด้าน พิกัดอัตราศุลกากร 2. ความรู้ด้านกฎว่าด้วย ถิ่นกำเนิดสินค้า 3. ความรู้ด้านราคาศุลกากร 4. ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบศุลกากร 5. ความรู้ด้านพิธีการศุลกากร 6. ความรู้ด้านสิทธิ</p>	<p style="text-align: center;">ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้</p> <p>คณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหา ซึ่ง มี ทั้งหมด 6 คณะด้วยกัน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญและผู้ ที่ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ 1) ด้านพิกัดอัตราศุลกากร 2) ด้านกฎ ว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า 3) ด้านราคาศุลกากร 4) ด้าน กฎหมายและระเบียบศุลกากร 5) ด้านพิธีการศุลกากร และ 6) ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำการจัดประชุมในคณะทำงานฯ เพื่อ แสวงหาความรู้ตามหลักสูตรที่รับผิดชอบ ที่อยู่ตาม กฎหมายและระเบียบปฏิบัติของกรมศุลกากร - ช่วยกันสร้างเนื้อหาความรู้ให้เข้าใจง่าย - ดำเนินการส่งข้อมูลให้แก่บริษัทผู้รับจัดทำ

<p>ประโยชน์ทางภาษีอากร</p>	<p>รูปแบบหลักสูตรบทเรียนในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning ให้ออกแบบและทำคลิปวิดีโออีกทีหนึ่ง</p>
<p style="text-align: center;">ขั้นตอนที่ 3</p> <p>คณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหาทำการจัดบทเรียนในระบบ e-learning ให้เป็นหมวดหมู่ตามหลักสูตรความรู้ 6 ด้าน ได้แก่</p> <p>1) ด้านพิกัตอัตราศุลกากร 2) ด้านกฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า 3) ด้านราคาศุลกากร 4) ด้านกฎหมายและระเบียบศุลกากร 5) ด้านพิธีการศุลกากร และ 6) ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร และจัดระดับหลักสูตรเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วยระดับพื้นฐาน จำนวน 24 รายการ ระดับกลาง จำนวน 17 รายการ และระดับสูง จำนวน 22 รายการ รวมทั้งหมด 63 รายการ และมีการรวบรวมพระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2560 จำนวน 262 มาตรา และประมวลระเบียบปฏิบัติศุลกากร พ.ศ. 2560 จำนวน 9 หมวด ตามที่คณะกรรมการกำกับดูแลโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ได้บ่งชี้ไว้</p>	<p style="text-align: center;">ขั้นตอนที่ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ</p> <p>บทเรียนในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ถูกจัดเป็นหมวดหมู่ตามความรู้ที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานเบื้องต้นตามอำนาจหน้าที่ทางศุลกากรเพื่อให้บรรลุนิติสัมพันธ์ พันธกิจของกรมศุลกากร</p> <p style="text-align: center;">- จัดหมวดหมู่ตามหลักสูตรความรู้ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านพิกัตอัตราศุลกากร 2) ด้านกฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า 3) ด้านราคาศุลกากร 4) ด้านกฎหมายและระเบียบศุลกากร 5) ด้านพิธีการศุลกากร และ 6) ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร รวมทั้งหมด 63 รายการ</p> <p style="text-align: center;">- ถูกจัดระดับแบ่งเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วยระดับพื้นฐาน จำนวน 24 รายการ ระดับกลาง จำนวน 17 รายการ และระดับสูง จำนวน 22 รายการ</p> <p style="text-align: center;">- มีการรวบรวมพระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2560 และ ประมวลระเบียบปฏิบัติศุลกากร พ.ศ. 2560 ทั้ง 9 หมวดไว้ด้วย</p>
<p style="text-align: center;">ขั้นตอนที่ 4</p> <p>คณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหา ทั้ง 6 คณะ ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเนื้อหาที่ผ่านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ให้มีเนื้อหาที่เข้าใจง่าย จะส่งเนื้อหาเหล่านั้นให้บริษัทฯ ผู้รับจัดทำระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platformดำเนินการสร้างรูปแบบไฟล์ PDF และคลิปวิดีโอแอนิเมชัน ซึ่งคณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหา ทั้ง 6 คณะ จะทำการตรวจสอบเนื้อหาให้ถูกต้องอีกครั้งหนึ่งเมื่อรับมอบงานจากบริษัทฯ ก่อนทำการเผยแพร่</p>	<p style="text-align: center;">ขั้นตอนที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้</p> <p style="text-align: center;">- คณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหา ทั้ง 6 คณะ จะทำการประมวลและกลั่นกรองความรู้ตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างเนื้อหาให้มีการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ทั้งในส่วนที่เป็นเนื้อหาไฟล์ PDF และในส่วนที่เป็นคำอธิบายในคลิปวิดีโอแอนิเมชันก่อนส่งให้บริษัทผู้รับจัดทำรูปแบบระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ดำเนินการสร้างรูปแบบไฟล์ PDF และคลิปวิดีโอแอนิเมชัน</p> <p style="text-align: center;">- คณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหา ทั้ง 6 คณะ จะทำการตรวจสอบเนื้อหาอีกครั้งหนึ่งเมื่อได้รับการส่งมอบงานจากบริษัทฯ ก่อนทำการเผยแพร่</p>
<p style="text-align: center;">ขั้นตอนที่ 5</p> <p>กรมศุลกากรกำหนดให้ข้าราชการบรรจุใหม่เข้าไป</p>	<p style="text-align: center;">ขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงความรู้</p> <p>กรมศุลกากรกำหนดให้ข้าราชการบรรจุใหม่เข้าไปศึกษา</p>

<p>ศึกษาความรู้ในหลักสูตรระดับเบื้องต้น ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform เพื่อให้กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ได้เข้าถึงความรู้เบื้องต้นโดยง่าย และสะดวก</p>	<p>ความรู้ผ่านเทคโนโลยี ที่เรียกว่า ระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการศึกษาได้ง่ายและจากการจัดความรู้ให้เป็นระบบ จึงทำให้สะดวกต่อการค้นหาความรู้ที่ต้องการโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย</p>
<p>ขั้นตอนที่ 6 ข้าราชการบรรจุใหม่เข้าไปศึกษาหลักสูตรความรู้เบื้องต้นทั้ง 6 ด้าน ในระดับเบื้องต้น จนครบทุกบทเรียนจำนวน 24 รายการ ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform และต้องทำแบบทดสอบหลังเรียนให้ผ่านทุกบทเรียน</p>	<p>ขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหา ทั้ง 6 คณะ ได้ทำการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นความรู้แบบชัดแจ้ง ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ ผ่านระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ของกรมศุลกากร</p>
<p>ขั้นตอนที่ 7 เมื่อข้าราชการบรรจุใหม่ได้เข้าไปศึกษาบทเรียนในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ของ กรมศุลกากรแล้ว สามารถทำคะแนนแบบทดสอบหลังเรียนได้มากกว่าแบบทดสอบก่อนเรียนและสามารถนำความรู้ที่ได้ศึกษาไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานทางศุลกากรได้</p>	<p>ขั้นตอนที่ 7 การเรียนรู้ ภายหลังการศึกษาเนื้อหาตามหลักสูตรบทเรียนออนไลน์ ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ข้าราชการบรรจุใหม่สามารถทำคะแนนแบบทดสอบหลังเรียนได้มากกว่าแบบทดสอบก่อนเรียน จึงทำให้ผ่านเกณฑ์การประเมินผลตามตัวชี้วัดและสามารถทำให้ข้าราชการบรรจุใหม่ นำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานเบื้องต้นตามอำนาจหน้าที่ของกรมศุลกากรได้</p>

ประเด็นที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการจัดการความรู้เพื่อใช้ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการจัดการความรู้เพื่อใช้ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning พบว่ามีปัญหาอุปสรรคแยกตามกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.การบ่งชี้ความรู้ พบปัญหาว่า ประเภทความรู้ที่ถูกนำมาใช้ในระบบ e-learning ถูกจำกัดขอบเขตว่าต้องเป็นความรู้แบบชัดแจ้งที่มาจากตัวบทกฎหมายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับกรมศุลกากร ไม่เพียงพอต่อการนำไปปฏิบัติงานในส่วนงานที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับงานที่ต้องอาศัยเทคนิคการสังเกตหรือการไขว้พิจารณาได้ เช่น งานวิเคราะห์จัดประเภทพิกัดสินค้า งานด้านพิธีการขณะตรวจปล่อยสินค้า เป็นต้น แต่ทั้งนี้ก็เป็นเรื่องของความเสี่ยงที่จะถูกเปิดเผยข้อมูลความรู้เชิงลึกขององค์กรผ่านระบบ e-learning ที่อาจเป็นช่องทางในการกระทำความผิดทางศุลกากรและสร้างความเสียหายให้แก่งานทางศุลกากรได้ เนื้อหาความรู้จึงถูกจำกัดเพียงความรู้แบบชัดแจ้งเท่านั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรปวีณ์ สหสัมพันธ์กุล (2563) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้กระบวนการทำงานของฝ่ายวิเคราะห์สินค้า ส่วนบริการภาษีอากร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสาร

ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ ที่พบปัญหาการจัดการความรู้ในกระบวนการทำงานของฝ่ายวิเคราะห์สินค้าส่วนบริการ ภาชีอากร ด้านเทคโนโลยีการจัดการเรียนรู้ที่ไม่สามารถรวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ให้อยู่ในระบบสารสนเทศให้สืบค้นและเข้าถึงได้โดยสะดวก ซึ่งปัญหาดังกล่าวคล้ายคลึงกับการเผยแพร่ความรู้เชิงลึกที่เป็นเทคนิคการสังเกต การใช้วิจารณญาณ หรือที่เรียกว่า ความรู้แบบฝังลึก ที่ไม่สามารถทำการเผยแพร่ทางเทคโนโลยีหรือถ่ายทอดให้ผ่านทางระบบ e-learning ได้ ด้วยเหตุผลด้านความปลอดภัยที่เป็นความลับทางศุลกากรและการป้องกันข้อมูลสำคัญดังกล่าวรั่วไหลออกสู่ภายนอกจนอาจสร้างความเสียหายแก่กรมศุลกากรได้

ขั้นตอนที่ 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ ที่พบปัญหาเรื่องการโยกย้ายตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นคณะทำงานดำเนินการกำหนดรูปแบบและเนื้อหาที่ทำการแสวงหาและสร้างความรู้ ส่งผลให้กระบวนการแสวงหาความรู้และสร้างเนื้อหาในขั้นตอนที่ 2 ขาดความต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ คุณากร ประสิทธิ์พรกุล (2561) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ด้านราคาศุลกากรของเจ้าหน้าที่ศุลกากร สังกัดส่วนมาตรฐานราคาศุลกากร พบปัญหาความไม่ต่อเนื่องในการถ่ายทอดความรู้และไม่ครบถ้วนจากเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์รวมถึงไม่มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นอย่างมีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอ

ขั้นตอนที่ 3 ถึงขั้นตอนที่ 7 จากการศึกษาไม่พบปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการจัดการความรู้เพื่อใช้ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform กรมศุลกากร

ประเด็นที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบ e-learning ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ในหอภาค

สำหรับแนวทางการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบ e-learning ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ในหอภาค แยกตามกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. การบ่งชี้ความรู้ โดยให้มีการบ่งชี้ความรู้ที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับ

1) เทคนิคเชิงลึก วิจารณญาณ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานที่เป็นความรู้แบบฝังลึก และที่เกี่ยวกับลำดับการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายในกรมศุลกากร เข้าสู่ระบบ e-learning เพื่อที่ข้าราชการใหม่ที่จะถูกให้ไปปฏิบัติงานในฝ่ายนั้น ๆ ได้ทราบเทคนิคเชิงลึกที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานและทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานของตนก่อนไปปฏิบัติงานจริง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามขั้นตอนให้ถูกต้องแม่นยำแก่ข้าราชการบรรจุใหม่ได้ แต่ทั้งนี้ก็ยังต้องมีข้อจำกัดการเพิ่มเนื้อหาที่เป็นความรู้แบบฝังลึกเข้าสู่ระบบเทคโนโลยีที่เป็นเหตุผลด้านความปลอดภัยของข้อมูลความลับทางศุลกากรที่อาจรั่วไหลออกสู่ภายนอกเป็นช่องการกระทำความผิดจนเกิดความเสียหายแก่กรมศุลกากร ดังนั้นจึงต้องพิจารณาเรื่องความเหมาะสมของข้อมูลประกอบด้วยซึ่งเป็นข้อสำคัญหนึ่งในกระบวนการจัดการความรู้ให้สัมฤทธิ์ผลตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560) ที่ส่งเสริมให้หน่วยงานราชการใช้กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนนี้ เพื่อให้หน่วยงานราชการได้เข้าใจขั้นตอนที่ถูกต้องของกระบวนการจัดการความรู้และเกิดเป็นการพัฒนาความรู้ในองค์กร

2) เรื่องทางวินัยและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร เพื่อเป็นแนวทางให้ข้าราชการบรรจุใหม่ทราบจริยธรรมของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากรและระมัดระวังไม่กระทำผิดวินัยของกรมศุลกากร การเพิ่มเนื้อหาทางวินัยและจริยธรรมดังกล่าวจึงเป็นการเพิ่มขอบเขตความรู้ให้มากกว่าเดิมที่เคยถูกบ่งชี้ว่าให้มีเพียงความรู้ 6 ด้านที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ทางศุลกากร จึงเป็นการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ตามแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสมัยใหม่ที่ต้องการพัฒนาคนให้เป็นคนมีคุณภาพ ด้านทัศนคติหรือคุณธรรม ซึ่งการจัดการความรู้รวมกับการใช้เทคโนโลยีเป็นวิธีการหนึ่งที่จะสามารถพัฒนาคนให้มีคุณภาพในมิติด้านความรู้ควบคู่กับมิติด้านทักษะอยู่แล้ว หากมีการเพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องทางวินัยและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากรเข้าสู่ระบบ e-learning ด้วยก็จะเป็นการพัฒนาคนให้มีคุณภาพในมิติ ด้านทัศนคติหรือคุณธรรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ทางจริยธรรมให้แก่ข้าราชการใหม่อีกด้วย สอดคล้องกับ เดช อุณหะจรรย์รักษ์ (2565, หน้า 14) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่สอดคล้องกับ บริบทการพัฒนาประเทศบริบททางสังคมและวัฒนธรรมตามแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สมัยใหม่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของมนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญต่อการพัฒนา จะต้องเป็นการ พัฒนาให้คนเป็นคนมีคุณภาพที่มีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพ 4 มิติ คือ 1) มิติด้านความรู้ 2) มิติด้านทักษะ 3) มิติด้าน สุขภาพอนามัย 4) มิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม

ขั้นตอนที่ 2 ถึงขั้นตอนที่ 4 จากการศึกษาไม่พบข้อเสนอแนะต่อแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อใช้ในระบบ e-learning เพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงความรู้ โดยให้มีการเรียนแบบ onsite หรือการอบรมเพิ่มเติมหลังจาก การให้เรียนด้วยระบบ e-learning ในระดับต้นเพื่อช่วยปรับพื้นฐานความเข้าใจเบื้องต้นในงานศุลกากรก่อน ที่จะมีการเดินทางเข้ามาอบรมแบบ onsite ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการศึกษาด้วยระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform ในระดับกลาง และระดับสูงให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการผสมผสานเทคนิคการพัฒนาบุคลากร ด้วยรูปแบบ การเรียนรู้ในห้องเรียนและการบรรยายผสมกับการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) เข้าด้วยกัน ตามแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย ของ สำนักงาน ก.พ. (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2564, หน้า 89-139)

ขั้นตอนที่ 6 และขั้นตอนที่ 7 จากการศึกษาไม่พบข้อเสนอแนะต่อแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อใช้ในระบบ e-learning เพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของการวิจัยนี้ ผู้มีวิจัยมีข้อเสนอแนะที่น่าจะเป็นประโยชน์ ดังนี้

1. ในขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) กรมศุลกากรควรเพิ่ม ช่องทางการสอบถามข้อสงสัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับเนื้อหาที่ปรากฏในหลักสูตร ให้แก่ผู้ที่เข้าไปศึกษาบทเรียนในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็น การสื่อสารสองทางระหว่างผู้ศึกษาบทเรียนและผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ สอดคล้องตามเทคนิควิธีการอบรม/พัฒนา ของสำนักงาน ก.พ. (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2564, หน้า 89-139) ที่สนับสนุนให้องค์กรใช้เทคนิคการแบ่งปัน ความรู้ ด้วยการประชุมกลุ่ม เป็นการอบรมกลุ่มเล็ก ๆ เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้ด้วยการสื่อสารสองทางกับ วิทยากร อันเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย

2. ในขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ กรมศุลกากรควรส่งเสริมให้แต่ละฝ่าย ที่ปฏิบัติงานในกรมศุลกากรสามารถสร้างคำถามและคำตอบเพื่อนำไปเป็นแบบทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียน ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนความรู้

ให้แก่กันภายในกรมศุลกากร ให้กรมศุลกากรมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ ญัตติสุสมณ ทิตาสิริจิรภาส (2561, หน้า 47) ได้สรุปสาระสำคัญของการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือทางการบริหารความรู้ในส่วนราชการ ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 คือ ส่วนราชการ มีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. กรมศุลกากรควรเพิ่มให้การเข้าไปศึกษาบทเรียนตามหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งในระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ในระบบ e-learning ตามโครงการ Customs Professional e-Learning Platform มีผลต่อการประเมินเลื่อนเงินเดือนของบุคลากรทุกคนในกรมศุลกากร เพื่อสร้างความกระตือรือร้นให้แก่บุคลากร ในองค์กรและทำให้กรมศุลกากรมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ ญัตติสุสมณ ทิตาสิริจิรภาส (2561, หน้า 47) ได้สรุปสาระสำคัญของการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือทางการบริหารความรู้ในส่วนราชการ ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 คือ ส่วนราชการมีหน้าที่ ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ ทองดำสิง. (2555). การจัดการความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร. *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ปีที่ 8*, 107- 119.
- กระทรวงการคลัง, กรมศุลกากร. (2564) *แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. 2564)* กรมศุลกากร. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- กระทรวงการคลัง, กรมศุลกากร. (2565) *วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมองค์กร*. ค้นเมื่อ 2 มกราคม 2565, จาก <http://plan-inter.customs.go.th>
- กระทรวงการคลัง, กรมศุลกากร. (ม.ป.ป.) *เกี่ยวกับโครงการ Customs Professional e-Learning Platform*. ค้นเมื่อ 2 มกราคม 2565, จาก <https://customselp.com/aboutus>
- คุณากร ประสิทธิ์พรกุล, (2561). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ด้านราคาศุลกากรของเจ้าหน้าที่ศุลกากร สังกัดส่วนมาตรฐานราคาศุลกากร, การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
- จักรภพ ศรีมณี, (2565). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ชนาธิป ลีนิน. (2563). *คู่มือการปฏิบัติงาน งานการจัดการความรู้ ฝ่ายวิชาการและวิจัย. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี*.
- ชลิดา ศรีมณี. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ชัยฤทธิ์ แพทย์สมาน. (2560). *การพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร. การวิจัยวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, สถาบันวิชาป้องกันประเทศ*.

- ณัฐสุมณ ทิตาสิริจิรภาส (2561), รูปแบบการจัดการความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 1. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาระบบวิทยากรมนุษย), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรปวีณ์ สหัสสนิมิตกุล. (2563). การจัดการความรู้กระบวนการทำงานของฝ่ายวิเคราะห์สินค้า ส่วนบริการภาษีอากร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565ข). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการเตรียมวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2560). คู่มือการประเมินส่วนราชการตามมาตรฐานการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.