

การจัดการความรู้ของสำนักงานศุลกากรหนองคาย กรมศุลกากร:
กรณีศึกษาการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง
Knowledge Management of Nongkhai Customs Office,
Thai Customs Department: A Case Study of Customs Inspection for
Agricultural Goods by Rail Transport.

นทีรัตน์ นามบุตร**

Nateerat Namboot

6414832084@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางการแก้ไข ปัญหา การจัดการความรู้ของสำนักงานศุลกากรหนองคาย กรมศุลกากร กรณีศึกษาการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง ใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนามเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน คน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้มีองค์ประกอบ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการ แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ ความรู้พื้นฐานที่มีอยู่แล้วในเอกสารสามารถสืบค้นข้อมูลได้ (Explicit Knowledge) และความรู้ด้านทักษะที่เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) มีวิธีการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ ดังนี้ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning), การจัดการความรู้โดยใช้ฐานข้อมูล (Knowledge Bases) เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน (Working Manual), การแบ่งปันแลกเปลี่ยนและการปรึกษาหารือ (Knowledge Sharing) เช่น ระบบพี่เลี้ยง (Coaching) การเรียนรู้ทฤษฎีพร้อมกับการปฏิบัติจริง (On the job training) การระดมสมองร่วมกัน (Brainstorming) และการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ปัญหาและอุปสรรค พบว่าเป็นภารกิจใหม่ซึ่งต้องปฏิบัติงานภายใต้ กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ, ขาดแรงจูงใจและมีภาระงานที่มาก, การกระจายอยู่ของความรู้, การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายบุคคลากรขาดความต่อเนื่องในการถ่ายทอดความรู้ แนวทางการแก้ไข ปัญหาพบว่า ควรมีการจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน, ผู้บังคับบัญชาวางเป้าหมายสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้เห็นประโยชน์ของ KM เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และควรรวบรวมข้อมูลไว้ในฐานระบบสารสนเทศ

คำสำคัญ: การจัดการความรู้; การเรียนรู้ตลอดชีวิต; การตรวจปล่อยสินค้า

Keywords: Knowledge Management; Lifelong Learning; Customs Inspection.

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานศุลกากรหนองคาย กรมศุลกากร:

กรณีศึกษาการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง

**นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ท่ามกลางกระแสยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนภาคประชาชน จึงต้องมีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพและคุณภาพต้องสามารถทำงานได้เองอย่างรอบด้าน และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบันคือการจัดการความรู้หรือ Knowledge Management โดยการจัดการความรู้เป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่เพื่อที่จะสามารถผลักดันให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การจัดการความรู้ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้เกิดการสร้างความคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้กลายเป็นความสามารถในแข่งขันที่ยั่งยืน อีกทั้งยังมีส่วนสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการเติบโตและสร้างความมั่งคั่ง ต่อไป

กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานภาครัฐ สังกัดกระทรวงการคลัง ปฏิบัติภารกิจหลักเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกทางการค้า การควบคุมทางศุลกากรเพื่อปกป้องสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมมีหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้าและส่งออก และการให้สิทธิประโยชน์ทางศุลกากรเพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุน ในปัจจุบันมีการมุ่งเน้นที่จะพัฒนาการส่งเสริมการส่งออก และด้านการค้าระหว่างประเทศของไทยให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับตลาดการค้าของโลกได้ โดยที่มีการมุ่งเป้าไปที่การให้บริการและขจัดปัญหาอุปสรรคต่อการค้าระหว่างประเทศ ดังนั้นจึงต้องเพิ่มบทบาทหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกทางการค้า เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของประเทศรวมถึงพัฒนาประสิทธิภาพของข้าราชการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศ ประกอบกับมีพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (2546) หมวดที่ 3 มาตราที่ 11 ที่ระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข่าวสารและประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้สัมฤทธิ์ผล” อีกทั้งยังให้สอดคล้องกับระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0 ที่รัฐบาลได้มีนโยบายในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

สำนักงานศุลกากรหนองคายเป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมศุลกากร (เดิมเป็นด่านศุลกากรหนองคาย) ได้มีคำสั่งกรมศุลกากรยกระดับขึ้นเป็นสำนักงานศุลกากรหนองคายในปี 2565 และได้มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มเติมเพื่อรองรับภารกิจ และการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลที่มุ่งไปสู่ประเทศไทย 4.0 ด้านการขยายเศรษฐกิจและการลงทุน ตามโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (NeEC) รวมถึงการขนส่งทางราง (รถไฟ) ให้บรรลุเป้าหมายรวมถึงเพื่อการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการทางศุลกากร การจัดเก็บรายได้ และการควบคุมทางศุลกากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทันต่อสถานการณ์ สำนักงานศุลกากรหนองคายเป็นด่านทางบกมีเขตแดนติดกับสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีแม่น้ำโขงเป็นเส้นกั้นเขตแดนติดกับนครหลวงเวียงจันทน์ โดยมีสะพานมิตรภาพไทย-ลาว แห่งที่ 1 ที่ใช้ในการนำเข้า-ส่งออกสินค้าประเภทต่าง ๆ ทางรถยนต์เพื่อใช้ในการอุปโภคบริโภค รวมถึงการนำเข้าและส่งออกสินค้าที่สำคัญเช่นสินค้าเกษตรอีกด้วย นอกจากนี้การนำเข้าส่งออกผ่านทางบกโดยรถยนต์แล้ว การนำเข้าส่งออกทางรางก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการช่วยให้การนำเข้าส่งออกสินค้าเป็นไปด้วยความสะดวก โดยเส้นทางทางขนส่ง ทางราง (รถไฟ) สายเวียงจันทน์-คุนหมิง หรือทางรถไฟสายจีน-ลาว ซึ่งสามารถถลำเลียง

สินค้าและผู้โดยสารจากจีนตอนใต้ผ่านลาว โดยมีปลายทางที่นครหลวงเวียงจันทน์ และยังสามารถเชื่อมต่อกับประเทศไทยได้ที่สถานีรถไฟหนองคาย ซึ่งอยู่ห่างจากนครหลวงเวียงจันทน์ประมาณ 24 กิโลเมตร โดยสถานีรถไฟหนองคายเป็นด่านพรมแดนในความรับผิดชอบสำนักงานศุลกากรหนองคาย ซึ่งการตรวจปล่อยสินค้าเกษตรทางรางก็เป็นหนึ่งในการกิจในการอำนวยความสะดวกทางการค้า ให้กับผู้นำเข้า-ส่งออกสินค้า เจ้าหน้าที่ศุลกากรมีหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติพิธีการศุลกากร และงานป้องกันปราบปรามการกระทำความผิด ดำเนินการเกี่ยวกับคดีทางศุลกากรของกลางและของตกค้าง โดยดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติพิธีการศุลกากร ตรวจสอบบันทึกบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าหรือส่งออก การตรวจสอบสินค้า การประเมินอากร การจัดเก็บภาษีอากรและรายได้อื่นสำหรับสินค้านำเข้าและส่งออก ดำเนินการควบคุมและตรวจสอบสินค้านำเข้าและส่งออก สินค้าถ่ายลำ สินค้าผ่านแดน วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงประสานงานให้ความร่วมมือ และให้คำปรึกษาแนะนำในการอำนวยความสะดวกด้านพิธีการศุลกากรและการค้าชายแดน โดยมีการปฏิบัติงานภายใต้พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2560 ประกอบประมวล ระเบียบปฏิบัติศุลกากร พ.ศ. 2560 ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวมีผลต่อประสิทธิภาพการจัดเก็บอากรศุลกากร และภาษีอื่น ๆ จากการนำเข้าสินค้า และอาจส่งผลให้เจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบตามกฎหมายทั้งทางแพ่ง และทางอาญา หากเกิดกรณีที่รัฐนั้นต้องสูญเสียรายได้จากการเก็บภาษีอากรขาด การปฏิบัติงานทางศุลกากรนั้นจึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่และบุคลากรในหน่วยงาน และเนื่องด้วยการตรวจปล่อยสินค้าทางรางนั้นเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ สำหรับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรของสำนักงานศุลกากรหนองคาย จำเป็นต้องใช้องค์ความรู้ในการตรวจปล่อยสินค้า รวมถึงงานป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิด วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติม ประกอบกับข้าราชการเจ้าหน้าที่ศุลกากรจะมีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนกันในการปฏิบัติหน้าที่ภายในหน่วยงาน รวมถึงยังมีการโยกย้ายตามบริบทในการทำงานด้านต่าง ๆ อยู่ตลอด จึงอาจทำให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรที่มาปฏิบัติงานใหม่นั้น ยังขาดองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง

จากข้อมูลดังกล่าวนี้ จะพบว่าบทบาทหน้าที่ข้าราชการเจ้าหน้าที่ศุลกากรนั้นต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายแขนงในการปฏิบัติงาน ซึ่งการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรนั้น จำเป็นจะต้องทราบถึงข้อบทกฎหมายและวิธีการปฏิบัติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องควบคู่กันไป ซึ่งมีบางอย่างเป็นเรื่องเฉพาะทาง และค่อนข้างซับซ้อน จึงต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์และความรู้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงกฎหมายต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อย ๆ ตามความเหมาะสม การค้นคว้าเพื่อจะเรียนรู้ในการปฏิบัติงานก็อาจเป็นเรื่องที่เข้าใจยากสำหรับเจ้าหน้าที่ศุลกากร ที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงานใหม่และยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ทันทั่วถึง ดังนั้นการจัดการความรู้ จะเป็นกระบวนการเพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางรางด้วยรูปแบบและกระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้อง ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ของภาคธุรกิจ เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของการค้าโลก

ดังนั้นผู้วิจัยซึ่งเป็นข้าราชการเจ้าหน้าที่ศุลกากร สำนักงานศุลกากรหนองคาย กรมศุลกากร จึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของเจ้าหน้าที่ศุลกากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ ตลอดจนจนศึกษา แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการความรู้ของสำนักงานศุลกากรหนองคาย กรมศุลกากร: กรณีศึกษาการจัดการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

1. การจัดการความรู้ของสำนักงานศุลกากรหนองคาย กรมศุลกากร: กรณีศึกษาการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง
2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานศุลกากรหนองคาย กรมศุลกากร: กรณีศึกษาการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง
3. แนวทางการแก้ไขปัญหาการจัดการความรู้ของสำนักงานศุลกากรหนองคาย กรมศุลกากร: กรณีศึกษาการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพมีวิธีการดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ เอกสารประกอบการบรรยาย วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ เอกสารทางวิชาการ รายงานการประชุม คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์ แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ในการสัมภาษณ์จะมีการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) คือนักวิชาการศุลกากรของสำนักงานศุลกากรหนองคาย จำนวน 10 คน

ประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

1. ประชากร (Populations) คือ ข้าราชการเจ้าหน้าที่ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากร สำนักงานศุลกากรหนองคาย กรมศุลกากร จำนวน 22 คน ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานในการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง
2. ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 10 คน ดังนี้
 - 2.1 ผู้อำนวยการส่วนบริการศุลกากร 2 จำนวน 1 คน
 - 2.2 หัวหน้าส่วนบริการศุลกากร 2 ผบศ.1 จำนวน 1 คน
 - 2.3 ข้าราชการตำแหน่ง นักวิชาการศุลกากรชำนาญการ จำนวน 4 คน
 - 2.4 ข้าราชการตำแหน่ง นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ จำนวน 4 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ โดยการอธิบายประเด็นในการสัมภาษณ์ให้ทราบถึง วัตถุประสงค์ของผลการวิจัย และใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามกำหนดในแบบสัมภาษณ์เท่านั้น โดยประเด็นคำถามจะเป็นคำถามที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย เป็นการใช้คำถามเพื่อให้ทราบถึง วิธีการ กระบวนการต่างในการจัดการความรู้ ของสำนักงานศุลกากรหนองคายในการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง พร้อมทั้งการใช้คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาในการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้น โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจะเป็นลักษณะของการสัมภาษณ์โดยการสัมภาษณ์รายบุคคลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามตายตัว และมีข้อกำหนดที่แน่นอนด้วยการใช้คำถามเดียวกัน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่
 - 1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา เอกสารประกอบการบรรยายรวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น
 - 1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์พจนานุกรม เป็นต้น
 - 1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ
 - 1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เช่น นโยบาย แผนการปฏิบัติราชการขององค์การ คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยที่ผู้วิจัยจะถามคำถามตามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ และจดบันทึกข้อมูลตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ จึงมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ออกมาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้ออกมาแยกประเด็นแล้วเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของข้อมูล
3. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ออกมาแยกแต่ละประเด็น และนำข้อมูลที่ได้ออกมาเปรียบเทียบกับเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะความคล้ายคลึงกันและความแตกต่างกันของข้อมูล
4. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ออกมาเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยถึงรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินงานรวมถึงแนวทางวิธีการแก้ไขเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ ของสำนักงานสุลการหนองคาย กรมสุลการ กรณีศึกษา การตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

จากการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ของสำนักงานสุลการหนองคาย กรมสุลการ กรณีศึกษา การตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง สามารถสรุปออกมาได้ ดังนี้

1. การจัดการความรู้ของสำนักงานสุลการหนองคาย กรมสุลการ: กรณีศึกษาการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง

โดยพื้นฐานเจ้าหน้าที่สุลการจะต้องมีความรู้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ความรู้จึงมีความสำคัญมากในการนำไปใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางรางของสำนักงานสุลการหนองคาย โดยความรู้แรกที่มีคือความรู้พื้นฐานที่เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องทราบที่มีอยู่แล้วในเอกสารหรือสามารถสืบค้นข้อมูลได้ และความรู้ถัดไปจะเป็นความรู้ด้านทักษะที่นำไปใช้งานจริง ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะต้องมีการปฏิบัติจริงอาจจะไม่สามารถถ่ายทอดเป็นตัวหนังสือได้ การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการเพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่

ปฏิบัติงานในการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง ด้วยกระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้อง ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน อีกทั้งความรู้จะสามารถขับเคลื่อนภารกิจของกรม เพิ่มประสิทธิภาพงาน และสามารถพัฒนาคุณภาพคนได้

1) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)

- การอบรมจากหน่วยงานภายในกรมศุลกากร เช่น การอบรมหลักสูตรข้าราชการใหม่ที่เกิดขึ้นโดยสถาบันวิทยากรศุลกากร ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ซึ่งเป็นหลักสูตรขั้นพื้นฐานภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกรมศุลกากร พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2560 พระราชกำหนดพิกัตตราศุลกากร พ.ศ. 2530 (ฉบับแก้ไขล่าสุด) และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- การอบรมและการประชุมภายนอก การร่วมสัมมนาแลกเปลี่ยนความเห็นกับหน่วยงานภายนอกเป็นการอบรมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง กับการตรวจปล่อยสินค้า

- การฝึกอบรมจากสถาบันเอกชน โดยเป็นการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ที่อยู่ในหน่วยงานไม่สามารถถ่ายทอดได้จากผู้เชี่ยวชาญนอกหน่วยงาน เช่น การตรวจสอบสินค้า การพัฒนาตัวเองในด้านต่าง ๆ เป็นต้น

2) การจัดการความรู้โดยใช้ฐานข้อมูล (Knowledge Bases) สำนักงานศุลกากรหนองคายมีการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นข้อมูลพื้นฐานในการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่สามารถสืบค้นข้อมูลผ่านระบบอินทราเน็ตของกรมได้และการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานอยู่ในรูปแบบเอกสารแบบง่าย (Working Manual) และจัดเก็บในฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมศุลกากรได้ และการสื่อสารผ่านการประชาสัมพันธ์ โดยการจัดการความรู้ดังกล่าวเป็นการช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น

3) การจัดการความรู้ที่ได้จาก การแข่งขัน แลกเปลี่ยน และการปรึกษาหารือ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเคล็ดลับ เทคนิคการทำงาน เทคนิคการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับความรู้ กล่าวคือแนวทางเจ้าหน้าที่ศุลกากรของสำนักศุลกากรหนองคาย ซึ่งการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางรางนั้น มีลักษณะงานอยู่ 2 อย่างคือ งานบริการทางศุลกากรซึ่งเป็นความรู้พื้นฐานที่นำมาคัดค้นหาข้อมูลในฐานข้อมูลของกรมศุลกากรได้ และงานบียงและกันปราบปรามการกระทำความผิดเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ประสบการณ์มาปรับใช้กับการทำงาน โดยแบ่งเป็น 3 ลักษณะคือ

- นำเสนอแก่ผู้อื่นโดยการจัดทำเป็นเอกสารฐานความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการถ่ายทอดไปสู่ผู้อื่นได้

- เป็นการถ่ายทอดโดยการเรียนรู้ทฤษฎีพร้อมกับการปฏิบัติจริง เช่น Learning by doing/ On the job training และ ระบบพี่เลี้ยงหรือพี่สอนน้อง Coaching/Mentoring ซึ่งจะเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่าด้วยวิธีการแนะนำอย่างใกล้ชิด เป็นเครื่องมือการพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้ทุกระดับ เป็นกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานและเรียนรู้กันไปด้วย สามารถนำไปใช้ได้หลายโอกาส ส่งผลให้เกิดทักษะความชำนาญในการทำงานต่อไป รวมถึงมีการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนโดยการระดมสมองร่วมกันเป็นกลุ่มภายในส่วนงาน จากประสบการณ์และมุมมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อช่วยกันตอบคำถามหรือส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วย เพื่อให้เกิดชุดความคิดใหม่ ๆ เมื่อมีการรับข้อมูลมาแล้วก็จะมีการรวบรวมเก็บไว้ในระบบเพื่อให้ผู้อื่นสามารถเข้ามาดูได้ โดยวิธีการการประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming)

4) การเรียนรู้ด้วยตัวเอง ในการเสาะแสวงหาด้วยการสืบค้นจากระบบฐานข้อมูลภายนอก การสอบถามผู้อื่น ภายในกรมศุลกากร หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ของตนเอง

5) องค์กรประกอบที่ช่วยในการจัดการเรียนรู้ของสำนักงานศุลกากรหนองคายจะแบ่งได้อยู่

3 องค์ประกอบ คือ (1) เจ้าหน้าที่ทุกคนในสำนักงานศุลกากรหนองคายมีการร่วมกันในกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้อัน (2) การนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น การจัดเก็บข้อมูลใน Google Drive การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันผ่าน Social Network เป็นต้น (3) มีกระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การจัดการความรู้ผ่านฐานข้อมูล การเรียนรู้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติ และการประชุมระดมสมอง เป็นต้น

2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานศุลกากรหนองคาย กรมศุลกากร: กรณีศึกษาการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง

จากการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปรวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานศุลกากรหนองคาย กรมศุลกากร กรณีศึกษาการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางรางมีดังต่อไปนี้

- 1) ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ การปฏิบัติงานนั้นต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาและเป็นภารกิจใหม่ จึงไม่สามารถจัดทำเอกสารที่เป็นทางการของหน่วยงานได้แน่นอน
- 2) ด้านการจัดการความรู้นั้นยังขาดแรงจูงใจในการทำ KM เนื่องจากมีภาระหน้าที่มากและมีการหมุนผลัดเปลี่ยนในการทำงาน และไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนนักในการพัฒนา KM
- 3) ปัญหาการกระจายตัวของความรู้ที่มีอยู่นั้น ยังไม่มีกระบวนการจัดเก็บที่เป็นขั้นตอนอย่างชัดเจนซึ่งยังขาดการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและฐานความรู้ไว้ในที่เดียวกัน
- 4) ด้านบุคลากรเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงเช่น เกษียณอายุ ลาออก ย้าย การหมุนเวียนตัวภาระหน้าที่ทำให้ขาดความต่อเนื่องปัญหาการถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญไปสู่เจ้าหน้าที่ศุลกากรคนอื่น ๆ

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาการจัดการความรู้ของสำนักงานศุลกากรหนองคาย กรมศุลกากร: กรณีศึกษาการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง

จากการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปรวบรวมแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานจัดการความรู้มี ดังนี้

- 1) มีการจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่โดยเช่นเรื่องการตรวจปล่อยสินค้าเกษตรทางรางนั้นเป็นเรื่องใหม่และจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการจัดการความรู้เป็นพิเศษ เช่น ระดับผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจปล่อยสินค้า/กฎหมาย จึงจะทำให้การจัดการความรู้นั้นสำเร็จลุล่วงไปได้
- 2) ผู้บังคับบัญชาต้องให้การสนับสนุนในการสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ และให้การสนับสนุนมากขึ้น ปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ กระตุ้นให้มีแรงจูงใจ แรงกระตุ้นให้เห็นประโยชน์ของ KM อาจจะมีการให้ริเริ่มลองทำโครงการภายในสำนักงานศุลกากรหนองคายและมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำ KM ได้ดีและเป็นประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงาน ผลักดันให้คนที่มีความรู้ความสามารถได้ถ่ายทอดความรู้ แต่ต้องไม่ทำให้คนนั้นเหน็ดเหนื่อยมากเกินไปจนหมดแรงจูงใจ นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่แต่ละคนที่รู้จักกันเป็นอย่างดี จะทราบว่าเขาได้มีความโดดเด่นในด้านไหน ก็ควรมีการชื่นชมยกย่องในจุดเด่นนั้นกันตามสมควร ถือเป็น การให้พลังงานบวกต่อกัน และสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ที่มาอยู่ตรงนี้ได้ถือว่ามีผ่านเกณฑ์

ระดับเดียวกันมาทุกคน แต่ประสบการณ์ พหุสัจจะ สัจจะที่แต่ละคนมีแตกต่างกันอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ควรมีการถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ

3) รวมระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในการตรวจปล่อยสินค้าเกษตรทางรางของสำนักงาน ศุลกากรหนองคายไว้บนแพลตฟอร์มเดียวกัน และมีหัวข้อในการดำเนินการต่าง ๆ รวมถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนวิธีการแก้ไข ให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้ามาแก้ไข เพิ่มเติมหรือสืบค้นหาข้อมูลได้ง่าย เช่น การค้นหาคำสำคัญซึ่งจะทำให้การทำงานได้รวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ประมวลระเบียบปฏิบัติและพระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2560

4) จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงานตรวจปล่อยให้อยู่ประจำหน่วยงานในช่วงที่มีการเริ่มต้นการปฏิบัติการใหม่ ๆ เพื่อถ่ายทอดความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร และมีการกลั่นกรองความรู้โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศเพื่อให้เกิดความรู้และปัญญาในที่สุด โดยมีการมุ่งเน้นการถ่ายโอน ความรู้จากคนหนึ่งไปสู่คนหนึ่ง (Knowledge transfer) เพื่อสร้างคลังความรู้ที่อยู่ภายในองค์กรให้เกิดขึ้น (Knowledge asset) ชนิดของความรู้ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ที่อยู่ติดภายในตัวบุคคล (Tacit knowledge) เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ท่านต่อไป เมื่อสามารถกลั่นกรองความรู้จากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญได้แล้วก็จัดทำเป็นเอกสาร ซึ่งสามารถลดผลกระทบหากเจ้าหน้าที่ ๆ ได้ย้ายออกไปหน่วยงานอื่น การเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ในการฝึกอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ในส่วนงานที่มีความคล้ายคลึงกันเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้

อภิปรายผลการวิจัย

1. การจัดการความรู้ของสำนักงานศุลกากรหนองคาย กรมศุลกากร: กรณีศึกษาการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง มีประเด็นที่น่าสนใจอภิปรายผล ดังนี้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการเพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง ด้วยกระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้อง ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน อีกทั้งความรู้จะสามารถขับเคลื่อนภารกิจของกรม เพิ่มประสิทธิภาพงานและสามารถพัฒนาคุณภาพคนได้ การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความเหมาะสมกับองค์กรในการช่วยรวบรวมข้อมูลความรู้จากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ โดยสามารถนำไปเผยแพร่ ถ่ายโอนรวมถึงการจัดระบบความรู้ต่าง ๆ ไปสู่ผู้อื่น ด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ ในขณะเดียวกันก็สร้างความรู้ใหม่ควบคู่ไปด้วย เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ตามยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565, หน้า 51) ให้ความหมายว่า “การจัดการความรู้ คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ที่มีหลากหลายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาแล้วนำมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ได้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่จะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงการแข่งขันสูงสุด”

โดยการศึกษาพบว่าประเภทของความรู้ในการจัดการความรู้ของสำนักงานศุลกากรหนองคายนั้นแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) ความรู้แรกที่มีคือความรู้พื้นฐานที่เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องทราบที่มีอยู่แล้วในเอกสารหรือสามารถสืบค้นข้อมูลได้ (Explicit Knowledge) 2) ความรู้ถัดไปจะเป็นความรู้ด้านทักษะที่นำไปใช้งานจริง ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะต้องมีการปฏิบัติจริงอาจจะไม่สามารถถ่ายทอดเป็นตัวหนังสือได้ (Tacit Knowledge) ซึ่งสอดคล้องกับ บดินทร์ วิจารย์, สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, หน้า 35) ได้สรุปว่า ความรู้มี 2 ประเภท คือ อยู่ที่ตน (Tacit Knowledge) และอยู่ที่ สื่อ หรือ “Into (Explicit Knowledge) สำหรับส่วนราชการหรือในสภาพแวดล้อมของไทยเรา ความรู้จะอยู่ที่ “คน” คือประสบการณ์

รูปแบบกระบวนการและเครื่องมือเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ดังนี้

1) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) โดยเจ้าหน้าที่บุคลากรได้มีการรับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายในกรมศุลกากร ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ซึ่งเป็นหลักสูตรขั้นพื้นฐานภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกรมศุลกากร พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2560 พระราชกำหนดพิกัต อัตราศุลกากร พ.ศ. 2530 (ฉบับแก้ไขล่าสุด) กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความรู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรรวมถึงการฝึกอบรมจากสถาบันเอกชน โดยเป็นการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ที่ภายในหน่วยงานไม่สามารถถ่ายทอดได้จากผู้เชี่ยวชาญนอกหน่วยงาน เช่น การตรวจสอบสินค้า การพัฒนาตัวเองในด้านต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งในการเข้ารับการฝึกอบรมนั้นก็จะเป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ เดช อุณหะจรัสร์รักษ์ (2565, หน้า 14) ที่ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงกับบริบทของการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลายก็คือการทำให้ทรัพยากรมนุษย์นั้น ๆ มีคุณภาพ หรือการทำให้คนมีคุณภาพ แต่คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ หรือคุณภาพของคนในลักษณะใดจึงจะเป็นปัจจัยเกื้อหนุน กระบวนการพัฒนา ควรสอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ ด้วย เมื่อพิจารณามิติ ต่าง ๆ ในตัวคนแล้วการพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพ 4 มิติ คือ 1) มิติด้าน ความรู้ 2) มิติด้านทักษะ 3) มิติด้านสุขภาพอนามัย 4) มิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม และสอดคล้องกับแนวคิดของ Leonard Nadler 1980 (อ้างถึงในนิสสตาร์ก เวชยานนท์ 2557, หน้า 1-5) ที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะได้นำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยมีวิธีการ การฝึกอบรม (Training) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เริ่มต้นในการเรียนรู้ เน้นสิ่งที่เป็นงานที่กระทำอยู่ในปัจจุบัน (Present job) เป้าหมายคือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของพนักงานในขณะนั้นให้ สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันทีหรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร และยังสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546, หน้า 35-37) ได้อธิบายแนวทางปฏิบัติ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติมาตรา 11 เป็นภาระหน้าที่ของแต่ละส่วน ราชการที่จะต้องสร้างเสริมให้องค์กรของตนมีการพัฒนาความรู้ให้ เหมาะสมแก่ภารกิจของส่วนราชการนั้น มีความรู้ความเข้าใจในระบบ การบริหารของภาครัฐ และแนวโน้มของต่างประเทศ ซึ่งอาจจัดทำในรูป แบบเอกสารข่าวเผยแพร่ การจัดฝึกอบรมสัมมนา การจัดหาเอกสาร วิชาการเพื่อการค้นคว้าในหน่วยงาน การส่งเสริมให้มีการหารือร่วมกันระหว่างข้าราชการอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

2) การจัดการความรู้โดยใช้ฐานข้อมูล (Knowledge Bases) สำนักงานศุลกากรหนองคายมีการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นข้อมูลพื้นฐานในการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่สามารถสืบค้นข้อมูลผ่านระบบอินทราเน็ตของกรมได้และการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานอยู่ในรูปแบบเอกสารแบบง่าย (Working Manual) และจัดเก็บในฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมศุลกากรได้ และการสื่อสารผ่านการประชาสัมพันธ์ โดยการจัดการความรู้ดังกล่าวเป็นการช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวก รวดเร็วขึ้น โดยจากการศึกษาดังกล่าวพบว่าการจัดการความรู้โดยใช้ฐานข้อมูลมาเป็นเครื่องมือเป็นกระบวนการเข้าถึงความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, บดินทร์ วิจารณ์, (2551, หน้า 37-38) ได้อธิบายเกี่ยวกับกระบวนการจัดการองค์ความรู้

(Knowledge Management Process) จากชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) เรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำขึ้น โดยมี (1) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การปรับปรุงให้ความรู้มีรูปแบบมาตรฐาน ไม่ซ้ำซ้อน มีความสมบูรณ์ มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ โดยการจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรทำให้ การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว และ (2) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การสร้างแหล่งเผยแพร่ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ในปัจจุบันการจัดการความรู้ของเราก็มีฐานข้อมูลที่เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ในระบบของกรม ส่วนภายในสำนักงานบุคลากรหนองคายก็มีคณะทำงานเกี่ยวกับการขนส่งทางรถไฟ เพื่อที่จะคอยส่งต่อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องพิธีการทางรถไฟนั้น ยังเป็นงานที่ใหม่สำหรับการทำงานของ สนค. โดยมีการจัดการความรู้แบบการส่งเป็นหนังสือ เช่นกฎหมายที่ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน สื่อการเรียนรู้จากสวนกลาง หนังสือเวียน และคู่มือการปฏิบัติงาน (Working Manual)...” (หัวหน้าส่วนบริการบุคลากร 2 ผบศ.1, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 มิถุนายน 2566) และยังคงสอดคล้องกับ คำให้ภษาณของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ภายในสำนักงานบุคลากรหนองคายจัดการความรู้โดยติดประกาศหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ประชุม ปรีกษาหารือ และส่งต่อประกาศหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ทราบทั่วกัน...” (นักวิชาการบุคลากรชำนาญการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 มิถุนายน 2566)

3) การจัดการความรู้ของสำนักงานบุคลากรหนองคายด้วยวิธีการ แบ่งปัน แลกเปลี่ยน และการปรึกษาหารือ (Knowledge Sharing) ซึ่งการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางรางนั้น มีลักษณะงานอยู่ 2 อย่างคือ งานบริการทางบุคลากรเป็นความรู้พื้นฐานที่สามารถค้นหาข้อมูลในฐานข้อมูลของกรมบุคลากรได้ และงานป้องกันปราบปรามการกระทำความผิดเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่จะต้องใช้ประสบการณ์มาปรับใช้กับการทำงาน โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ (1) การนำเสนอแก่ผู้อื่นโดยการจัดทำเป็นเอกสารฐานความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการถ่ายทอดไปสู่อื่นได้ (2) เป็นการถ่ายทอดโดยการเรียนรู้ทฤษฎีพร้อมกับการปฏิบัติจริง เช่น Learning by doing / On the job training และ ระบบพี่เลี้ยงหรือพี่สอนน้อง Coaching/Mentoring ซึ่งจะเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่าด้วยวิธีการแนะนำอย่างใกล้ชิด เป็นวิธีการการให้บุคลากรทำงานและเรียนรู้กันไปด้วย รวมถึงมีการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนโดยการระดมสมองร่วมกัน (Workshop/Brainstorming) ภายในส่วนงานจากประสบการณ์ โดยวิธีแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และการปรึกษาหารือ สอดคล้องกับ สารานุกรมเสรี (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565, หน้า 51) ได้อธิบายว่า “การจัดการความรู้ เป็นยุคที่ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศเพื่อให้เกิดความรู้และปัญญาในที่สุด” เป็นกระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานที่มุ่งเน้นการถ่ายโอน ความรู้จากคนหนึ่งไปสู่คนหนึ่ง (Knowledge transfer) เป็นการสร้างคลังความรู้ที่อยู่ในองค์กรให้เกิดขึ้น (Knowledge asset) ชนิดของความรู้ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ที่อยู่ติดภายในตัวบุคคล (Tacit knowledge) และสอดคล้องกับและสอดคล้องกับ วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์ และคณะ (เครื่องมือการจัดการความรู้, Knowledge Management Tools, 2564) ได้อธิบายว่า เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ถูกสร้างขึ้นมาจากจุดมุ่งหมายหลักเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและ แลกเปลี่ยนความรู้ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ เครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงความรู้ เหมาะกับความรู้ ประเภทความรู้เด่นชัด (Explicit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอด ออกมาในรูปแบบต่าง ๆ และเครื่องมือที่ช่วยใน

การถ่ายทอดความรู้ เหมาะกับความรู้ประเภทความรู้ที่อยู่ใน ตัวตน (Tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้แล้ว เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้มีหลากหลายประเภท แต่ละประเภทมีความแตกต่างกันซึ่งผู้ปฏิบัติควรเลือก เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับแต่ละกิจกรรม และยังสอดคล้องกับ การศึกษาของพรวิวัฒน์ สหสัมพันธ์มิตกุล (2562) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้กระบวนการทำงานของฝ่ายวิเคราะห์สินค้า ส่วนบริการภาษีอากร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พบว่ากระบวนการจัดการความรู้ได้ใช้กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน ของสำนักงาน ก.พ.ร. มีวิธีการจัดการ ความรู้คือ การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง เพื่อนช่วยเพื่อน การเรียนรู้โดยปฏิบัติ การทบทวนหลังการ ปฏิบัติการ และการเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 ที่ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า"...ทางสนค.มีระบบพี่เลี้ยง, On the Job Training และการแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน, (ข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 29 มิถุนายน 2566)

4) การเรียนรู้ด้วยตัวเอง โดยการเสาะแสวงหาด้วยการสืบค้นจากระบบฐานข้อมูลภายนอก การสอบถามผู้อื่น ภายในกรมศุลกากร หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของตนเอง สอดคล้องกับ บดินทร์ วิจารณ์, สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, หน้า 37-38) ได้อธิบายเกี่ยวกับชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) ว่าเป็นการสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เช่น การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอกจากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จการกองการศึกษาความรู้ การกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

จากการศึกษาการจัดการความรู้ของสำนักงานศุลกากรหนองคาย กรมศุลกากร กรณีศึกษาการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง พบว่ามีองค์ประกอบที่ช่วยในการจัดการเรียนรู้ของแบ่งได้อยู่ 3 องค์ประกอบ คือ 1. เจ้าหน้าที่ศุลกากรในสำนักงานศุลกากรหนองคายมีการร่วมกันในกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้กัน 2. การนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น การจัดเก็บข้อมูลใน google drive การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันผ่าน social network เป็นต้น 3. มีกระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การจัดการความรู้ผ่านฐานข้อมูล การเรียนรู้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติ และการประชุมระดมสมอง ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565, หน้า 51) ที่อธิบายว่า "องค์ประกอบสำคัญของวงจรในการสร้างความรู้อยู่ 3 ส่วน คือ 1) คน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นทั้งแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 2) เทคโนโลยี ซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหาจัดเก็บ แลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย สะดวก รวดเร็ว และมีความถูกต้อง 3) กระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม" และสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า"...ปัจจุบันสำนักงานศุลกากรหนองคาย มีการจัดการความรู้ร่วมกันของเจ้าหน้าที่ทุกคนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ การนำเครื่องมือและกระบวนการรวมถึงมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการความรู้อีกด้วย..." (ผู้อำนวยการส่วนบริการศุลกากร 2, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 มิถุนายน 2566)

2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานศุลกากรหนองคาย กรมศุลกากร: กรณีศึกษาการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

จากการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ของสำนักงานสุลภากรหนองคาย กรมสุลภากร กรณีศึกษาการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานการจัดการความรู้ ดังนี้

1) ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ การปฏิบัติงานนั้นต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เป็นภารกิจใหม่ที่ยังมีขั้นตอนในการปฏิบัติที่ยังไม่ชัดเจนมากนักจึงไม่สามารถจัดทำเอกสารที่เป็นทางการของหน่วยงานได้แน่นอน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...เนื่องจากการตรวจปล่อยสินค้าเกษตรทางรางของ สนค. เป็นภารกิจใหม่ ในการถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์มาเป็น คู่มือ หรือ working manual ก็อาจจะไม่มีมากเพียงพอทำให้เจ้าหน้าที่ต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมใหม่ ๆ ด้วยตนเอง...” (หัวหน้าส่วนบริการสุลภากร 2, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 มิถุนายน 2566)

2) ปัญหาด้านการจัดการความรู้ที่ยังขาดแรงจูงใจในการทำ KM เนื่องจากมีภาระหน้าที่มากและมีการหมุนผลัดเปลี่ยนในการทำงาน และไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนนักในการพัฒนา KM สอดคล้องกับทฤษฎี “ขนมเปียกปูน” วิจารย์ พาณิช. (2549 หน้า 51-52) ได้อธิบายถึงการจัดระบบของการจัดการความรู้ว่าระบบของการจัดการความรู้ต้องบูรณาการไปกับงานประจำ ต้องไม่ใช่ระบบที่แยกต่างหาก และต้องไม่ทำให้เกิดภาระงานเพิ่มขึ้น นี่คือหลักการสำคัญ ส่วนจะจัดรูปแบบของ ระบบอย่างไรนั้นไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว โดยใช้ทฤษฎี “ขนมเปียกปูน” ทฤษฎีที่สำคัญที่สุดในการจัดระบบการจัดการความรู้ คือ ทฤษฎีขนมเปียกปูน ซึ่งหมายความว่า ต้องไม่หลงใช้ ทฤษฎีขนมชั้น โดยทฤษฎีขนมชั้น หมายความว่าใช้แนวความคิดว่าระบบการจัดการความรู้ เป็นอีกระบบหนึ่ง แยกออกจากงานประจำ แยกออกจากระบบการพัฒนา บุคลากร แยกออกจากระบบการพัฒนางานองค์กร ระบบการจัดการความรู้ แนวนี้จะทำให้ผู้คนในองค์กรรู้สึกว่ามีระบบจัดการความรู้ ต้นตอต้อง ทำงานเพิ่มขึ้น รู้สึกว่าตนมีภาระต้องดำเนินการจัดการความรู้เพื่อ เป็นผลงานของหน่วยจัดการความรู้ในที่สุดการจัดการความรู้ก็จะล้มเหลว คือ ไม่คุ้มค่าการลงทุน และสอดคล้องกับ คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...อาจจะไม่มีทิศทางที่ชัดเจนนักในการพัฒนา KM ของส่วนงานต่าง ๆ ใน สนค. นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่บางท่านอาจจะยังไม่ทราบถึงผลดีของการทำ KM และคิดว่าเป็นสิ่งที่ไม่ค่อยยาก และยังมีขาดแรงจูงใจ เนื่องจากภาระหน้าที่ในการทำงานค่อนข้างเยอะ หากมีการจัดอบรมจากภายนอกก็ขาดโอกาสในการเข้าร่วมอบรม...” (ข้าราชการตำแหน่ง นักวิชาการสุลภากรชำนาญการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 มิถุนายน 2566)

3) ปัญหาการกระจายตัวของความรู้ที่ไม่มีกระบวนการจัดเก็บที่เป็นขั้นตอนอย่างชัดเจนซึ่งยังขาดการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและฐานความรู้ไว้ในที่เดียวกัน

4) ปัญหาด้านบุคลากรเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงเช่น เกษียณอายุ ลาออก ย้าย การหมุนเวียนด้วยภาระหน้าที่ทำให้ขาดความต่อเนื่องปัญหาการถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญไปสู่เจ้าหน้าที่สุลภากรคนอื่น ๆ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...เจ้าหน้าที่มีองค์ความรู้ที่แตกต่างกัน ความสนใจและการแสวงหาความรู้ก็แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดผลลัพธ์ในการเรียนรู้ไม่เท่ากัน รวมถึงยังไม่เห็นว่าจะมีการจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร และมีการเกษียณอายุ ลาออก ย้าย เปลี่ยนหน้าที่...” (ข้าราชการตำแหน่ง นักวิชาการสุลภากรชำนาญการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 24 มิถุนายน 2566)

จากปัญหาและอุปสรรคที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ในการจัดการความรู้ของสำนักงานสุลภากรหนองคาย กรมสุลภากร กรณีศึกษาการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง นั้น พบว่าสอดคล้องกับ การศึกษาของ ธนารัตน์ วงศ์ประทุม (2563) ที่ได้ศึกษารูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้ ปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการพัฒนารูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้ของกอง

คุ้มครองแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผลการวิจัย พบว่า กองคุ้มครองแรงงานมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นความรู้แฝงอยู่ในตัวบุคคลเป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญาเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้การแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น การฝึกอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ส่วนปัญหาอุปสรรคพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีปริมาณงานค่อนข้างมากเกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับเป็นเหตุให้ไม่เห็นถึงความสำคัญ ทั้งยังขาดแรงจูงใจ ขาดการปลูกฝังวัฒนธรรมในการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมไปถึงผู้รับผิดชอบมักโยกย้ายทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่อง และข้อมูลมักสูญหายไปพร้อมบุคลากร

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาการจัดการความรู้ของสำนักงานศาลากลางนongคาย กรมศาลากลาง: กรณีศึกษาการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1) มีการจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่นเรื่องการตรวจปล่อยสินค้าเกษตรทางรางนั้นเป็นเรื่องใหม่และจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการจัดการความรู้เป็นพิเศษ เช่นระดับผู้บริหาร หรือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจปล่อยสินค้า/กฎหมาย จึงจะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ลุล่วงไปได้ สอดคล้องกับ แนวคิดความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล (2565, หน้า 3) ได้อธิบายเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้แนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการยอมรับว่ามนุษย์ในองค์กรการเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดขององค์กร หรือที่เรียกว่าทุนมนุษย์ (Human Capital) และเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวในการดำเนินงานในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรจึงต้องนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ด้วย เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญช่วยให้องค์กรเจริญเติบโต และสอดคล้องกับ วงพัทตร์ ภูพันธ์ศรี (2565, หน้า 241-245) ได้อธิบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการ จัดเก็บและแบ่งปัน โดยใช้ประโยชน์จากความรู้ ประสบการณ์ของทรัพยากรบุคคลและกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงานขององค์กรตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และมีการส่งเสริมทรัพยากรบุคคลให้คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมให้เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคตและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) ผู้บังคับบัญชามีการสนับสนุนในการสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้และแรงกระตุ้นให้เห็นประโยชน์ของ KM และกระตุ้นให้มีแรงจูงใจ โดยการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้และแรงกระตุ้นให้เห็นประโยชน์ของ KM และกระตุ้นให้มีแรงจูงใจ อาจจะมีการให้ริเริ่มลงทำโครงการภายในสำนักงานศาลากลางนongคายและมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำ KM ได้ดีและเป็นประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงาน ผลักดันให้คนที่มีความรู้ความสามารถได้ถ่ายทอดความรู้ แต่ต้องไม่ทำให้คนนั้นเหน็ดเหนื่อยมากเกินไปจนหมดแรงจูงใจ นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่แต่ละคนมีองค์ความรู้ต่างกันทักษะที่แต่ละคนมีแตกต่างกันอันเป็นควรมีการถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป สอดคล้องกับ ชลิตา ศรีมณี (2564, หน้า 171-172) ได้อธิบายถึงการจัดการความรู้โดยมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน เช่นผู้นำองค์กรให้การสนับสนุนและกำหนดทิศทางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งการชมเชยให้รางวัลเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงการฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับ วิภาณี พานิช (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), 2549) (อ้างถึงใน

วงพัคตร์ ภูพันธ์ศรี, 2565, หน้า 246-247) ได้อธิบายถึง โมเดลปลาหู โดยได้อุปมาว่า KM เป็นปลาหูหนึ่งตัวที่ประกอบไปด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนหัว ส่วนตัว และส่วนหางส่วนหัวปลา เรียกว่า KV ย่อมาจาก Knowledge Vision หมายถึงส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์ หรือเป็นทิศทางของการจัดการความรู้ กล่าวคือ ส่วนหัวจะทำหน้าที่มองว่ากำลังจะไปทางไหนต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร” ส่วนตัวปลา เรียกว่า KS ย่อมาจาก Knowledge Sharing หมายถึงส่วนที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจ และเป็นส่วนที่ยากลำบากที่สุดในกระบวนการทำ KM เพราะต้องเกิดจากปัจจัย และสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้คนพร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน ส่วนหางปลา เรียกว่า KA ย่อมาจาก Knowledge Assets หมายถึงส่วนที่เป็นเนื้อหาความรู้ที่เก็บสะสมไว้เป็น “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” โดย “โมเดลปลาหู” เป็นกระบวนการจัดการความรู้ที่จะได้ไม่ไปผิดทาง โดยได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ให้เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัตินำผลสำเร็จจากการปฏิบัติตามแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ทำให้เป็นกระบวนการแห่งความสุข ความภูมิใจ และการเคารพเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ทักษะเหล่านี้นำไปสู่การสร้างนิสัยคิดบวกทำบวกมองโลกในแง่ดี และสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่ผู้คนสัมพันธ์กันด้วยเรื่องราวดี ๆ ด้วยการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน โดยที่กิจกรรมเหล่านี้สอดแทรกอยู่ในการทำงานประจำทุกเรื่องทุกเวลา อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำให้ภาชนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจใน KM และให้การสนับสนุนมากขึ้น ปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ กระตุ้นให้มีแรงจูงใจ แรงกระตุ้นให้เห็นประโยชน์ของ KM อาจจะมีการให้ริเริ่มลงทำโครงการภายใน สนค. และมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำ KM ได้ดีและเป็นประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงาน...” (ข้าราชการตำแหน่ง นักวิชาการศุลกากรชำนาญการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 มิถุนายน 2566)

3) รวบรวมฐานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติพิธีการ ถึงฐานความรู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางราง และมีหัวข้อในการดำเนินการต่าง ๆ รวมถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนวิธีการแก้ไขเพื่อให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้ามาแก้ไข บนแพลตฟอร์มเดียวกันเพื่อให้สืบค้นหาข้อมูลได้ง่าย ภายในสำนักงานศุลกากรหนองคาย ซึ่งจะทำให้การทำงานได้รวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ประมวลระเบียบปฏิบัติ และพระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2560 สอดคล้องกับ สอดคล้องกับบทบัญญัติ วิจารณ์, สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, หน้า 35-37) ได้อธิบายปัจจัยที่เอื้อให้ KM ประสบความสำเร็จ (Key Enablers) ว่าการจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการอย่างเป็นระบบ และบรรยากาศ สิ่งเอื้อที่ก่อให้เกิดการถ่ายโอน แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ เกิดขึ้น และเราจะพบว่าการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกัน การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรม และการสร้างเครือข่าย การเรียนรู้หรือความรู้ โดยมีองค์ประกอบของ 4 Learn และสอดคล้องกับ สวัสดิชัย สัมฤทธิ์สิริพงศ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิจารณาพิกัตศุลกากร : กรณีศึกษา ส่วนมาตรฐานพิกัตอัตราศุลกากร 6 กองพิกัตอัตราศุลกากร กรมศุลกากร ผลการวิจัย พบว่าควรมีการรวบรวมสารสนเทศของกรมศุลกากรไว้บนแพลตฟอร์มเดียวกันเพื่อให้การสืบค้นข้อมูลสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิผล เพิ่มสายงานนักวิชาการพิกัตศุลกากรเพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ และมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและคลังความรู้ส่วนกลางขึ้นมา

4) จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงานตรวจปล่อยให้อยู่ประจำหน่วยงานในช่วงที่มีการเริ่มต้น การปฏิบัติการใหม่ ๆ เพื่อถ่ายทอดความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร และมีการกลั่นกรองความรู้โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศเพื่อให้เกิดความรู้และปัญญาในที่สุด โดยมีการมุ่งเน้นการถ่ายโอนความรู้จากคนหนึ่งไปสู่คนหนึ่ง (Knowledge transfer) เพื่อสร้างคลังความรู้ที่อยู่ภายในองค์กรให้เกิดขึ้น

(Knowledge asset) ชนิดของความรู้ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ที่อยู่ติดภายในตัวบุคคล (Tacit knowledge) เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ท่านต่อไป เมื่อสามารถกลั่นกรองความรู้จากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญได้แล้วก็จัดทำเป็นเอกสาร ซึ่งสามารถลดผลกระทบหากเจ้าหน้าที่ ๒ ได้ย้ายออกไปหน่วยงานอื่น การเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ในการฝึกอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในส่วนงานที่มีความคล้ายคลึงกัน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้สอดคล้องกับ รัฐศิริรินทร์ วงศ์กันท์ (2565, หน้า 48) การจัดการความรู้ โดยการเปลี่ยนความรู้ที่อยู่ภายใน (Tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้เฉพาะตนให้เป็นความรู้ที่สามารถส่งต่อได้ (Explicit knowledge) ซึ่งจะไปสู่การสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กรยังมีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน การสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมยังถือเป็นเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งที่สามารถนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

- 1) การจัดการความรู้ที่ดีจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยรูปแบบและกระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2) การจัดการความรู้ควรเป็นภาระหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทุกคน โดยเริ่มตั้งแต่ระดับผู้บังคับบัญชาให้มีการวางเป้าหมาย สั่งการ แนะนำ และให้คำปรึกษา เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้และให้การสนับสนุนมากขึ้น ปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่และองค์กร
- 3) ควรมีการกระตุ้นให้มีแรงจูงใจให้เห็นถึงประโยชน์ของ KM มีการผลักดันให้คนที่มีความรู้ความสามารถได้ถ่ายทอดความรู้ เพราะแต่ละคนมีองค์ความรู้ประสบการณ์ พรสวรรค์ สัญชาตญาณ รวมถึงทักษะที่แตกต่างกันอื่น โดยเริ่มจากทำโครงการภายในหน่วยงาน และมีการให้รางวัลแก่ผู้ทำ KM ได้ดี แต่ต้องไม่ทำให้คนนั้นเหน็ดเหนื่อยมากเกินไปจนหมดแรงจูงใจ

ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) การวิจัยในครั้งนี้เป็นการทำวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไปควรนำการวิจัยเชิงปริมาณเข้ามาศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและทำให้สามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ชัดเจน ละเอียดและครอบคลุมประเด็นทั้งหมดมากขึ้น
- 2) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้กับส่วนงานอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายกัน เพื่อให้ได้แนวทางการจัดการความรู้ใหม่ ๆ ในการนำมาพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- บดินทร์ วิจารณ์. (2551). ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 35-39.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- เดช อุณหะจิริงรักษ์. (2565). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) (2546). *คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.* (พิมพ์ครั้งแรก). กรุงเทพฯ: บริษัทสิริบุตรการพิมพ์ จำกัด.
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development).* สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์. ค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2566, จาก <https://moment5000.files.wordpress.com/2014/10/436-humanresource-development1.pdf>.
- พรवीณ์ สหัสสนิมิตกุล. (2562). *การจัดการความรู้กระบวนการทำงานของฝ่ายวิเคราะห์สินค้า ส่วนบริการภาษีอากร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ.* การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิจารณ์ พาณิช. (2549). *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ,* สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.). ค้นเมื่อ 22 มิถุนายน 2566, จาก A430892.pdf (swu.ac.th).
- ธนรัตน์ วงศ์ประทุม. (2563). *กระบวนการจัดการความรู้ของกองคุ้มครองแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน.* การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2565). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วงพัทตร์ ภูพันธ์ศรี. (2565). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการของโครงการและนวัตกรรมในองค์กร.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ชลิตา ศรมณี. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาขอบข่ายและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สรวิชัย สัมฤทธิ์สิริพงศ. (2564). *การจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิจารณาพิกิตศุลกากร : กรณีศึกษา ส่วนมาตรฐานพิกิตอัตราศุลกากร 6 กองพิกิตอัตราศุลกากร กรมศุลกากร.* การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัฐศิริินทร์ วังกานนท์. (2565). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการของโครงการและนวัตกรรมในองค์กร.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- คนที่ 1 ผู้อำนวยการส่วนบริการศุลกากร 2. (2566), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 มิถุนายน 2566
- คนที่ 2 หัวหน้าส่วนบริการศุลกากร 2 ฝบศ.1. (2566), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 มิถุนายน 2566
- คนที่ 3 นักวิชาการศุลกากรชำนาญการ. (2566), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 มิถุนายน 2566
- คนที่ 4 นักวิชาการศุลกากรชำนาญการ. (2566), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 24 มิถุนายน 2566
- คนที่ 8 นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ. (2566), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 29 มิถุนายน 2566