

การจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากร  
กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร\*

Knowledge Management of Duty Free Zone Audit Section,  
Tax Incentives Division of Thai Customs Department

นรินทร์ อัสวไพศาลกุล\*\*

Narin Assawapaisankul

6514832018@rmail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินการ การนำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการองค์ความรู้ไปใช้จริง รวมไปถึงปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากรกองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้วิธีวิจัยเอกสาร (Documentary research) และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) จำนวน 6 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบในการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากร แบ่งออกได้เป็น 3 กระบวนการ ดังนี้ 1) กระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม 2) กระบวนการสกัดความรู้ให้ออกมาเป็นรูปธรรม 3) กระบวนการรวบรวมความรู้ มีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ด้านการให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการ และด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงาน พบปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ผลที่ได้จากการดำเนินการของจัดกิจกรรมไม่ตรงกับความคาดหวังผู้เรียนรู้อาจขาดความใส่ใจในการเรียนรู้ กระบวนการถ่ายทอดความรู้ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานหลีกเลี่ยงการแบ่งปันความรู้ หน่วยงานพึ่งพาการแลกเปลี่ยนความรู้มากเกินไป ไม่มีการแปลงเนื้อหาสาระให้เข้าใจง่าย หน่วยงานไม่ให้ความสำคัญกับการจดบันทึกข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ หน่วยงานไม่ได้ให้ความสำคัญในการรวบรวมองค์ความรู้ รูปแบบการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลภายในหน่วยงานไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่ต้องการใช้งาน เอกสารในแหล่งความรู้ยากต่อการเข้าใจความแตกต่างกันของช่วงวัยภายในหน่วยงาน ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ ปัญหาจากความเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

คำสำคัญ : การจัดการความรู้; เขตปลอดอากร; กรมศุลกากร

Keyword : Knowledge Management; Duty Free Zone; Thai Customs Department

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากร กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร

\*\* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

กรมศุลกากรได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานภายในดำเนินการจัดการองค์ความรู้ภายในหน่วยงานอย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตาม “แผนการจัดการองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน (KM Action Plan)” แจกให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลทราบ เพื่อรวบรวมและประเมินผลเป็นภาพรวมของการดำเนินการระดับหน่วยงานภายในกรม และในการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ระดับกรม ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาและวิเคราะห์องค์ความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็น พร้อมทั้งเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรอื่นทั้งบุคลากรของกรมศุลกากรและบุคลากรของหน่วยงานอื่นที่มีความเกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการร่วมกัน อันจะเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมศุลกากรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากร กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร เองได้มีการตอบสนองต่อโครงการจัดการองค์ความรู้ของกรมศุลกากร (Customs Knowledge Management) อย่างเคร่งครัดมาโดยตลอด มาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร อีกทั้งการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของ ส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากร อย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการตรวจสอบและกำกับดูแลการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรด้านเขตปลอดอากร ซึ่งถือเป็นสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรที่มีความซับซ้อนทั้งในด้านกฎหมาย ระเบียบ และวิธีการในการปฏิบัติ สามารถก่อให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้หากเจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ อีกทั้งความท้าทายอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินกิจการในเขตปลอดอากรที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอ แต่จากข้อเท็จจริงที่ผู้วิจัยประสบในฐานะผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานดังกล่าว พบว่าถึงแม้ส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากรได้มีการจัดทำรายงานการดำเนินการตามแผนการจัดการองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน (KM Action Plan) อย่างสม่ำเสมอ แต่เจ้าหน้าที่ส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากรมักประสบปัญหาในการปฏิบัติงานที่เป็นปัญหาพื้นฐานอันเกิดจากการขาดความรู้หรือประสบการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นรายกรณี โดยเมื่อมีการหารือภายในหน่วยงานจึงพบว่าเป็นปัญหาที่เคยเกิดขึ้นและมีการแก้ไขปัญหามาก่อนแล้ว หากแต่ไม่เคยมีการนำข้อมูลนั้นมาเผยแพร่ แลกเปลี่ยน หรือประมวลผลให้กลายเป็นองค์ความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน อีกทั้งยังไม่มีมาตรฐานหรือแนวทางเดียวกันในการปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งไม่เป็นที่ไปตามหลักการการจัดการองค์ความรู้ของกรมศุลกากร (Customs Knowledge Management)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา รูปแบบการจัดการความรู้ การนำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการองค์ความรู้ไปใช้จริง รวมไปถึงปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากร กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา

1. เพื่อศึกษารูปแบบในการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคาร กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร
2. เพื่อศึกษาการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคาร กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคาร กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคาร กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีวิธีการวิจัย ดังนี้ (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 61)

1. วิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความ หนังสือ ตำราทางวิชาการ เอกสารการวิจัย และข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ ตลอดจนการสืบค้นจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Internet) รวมไปถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย วรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับหลักการและแนวทางการจัดการความรู้
2. การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

### ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคาร กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ที่เลือกสรรแล้วว่าเป็นผู้รู้เรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดี จำนวน 6 คน ได้แก่

2.1 ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคารโดยการเป็นคณะทำงานจัดการและพัฒนาองค์ความรู้ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคาร ได้แก่

2.1.1 ผู้อำนวยการส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคาร จำนวน 1 คน

2.1.2 ข้าราชการ ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย จำนวน 1 คน

2.2 ข้าราชการ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคาร จำนวน 6 คน ได้แก่

2.2.1 ข้าราชการ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ ที่ทำงานอยู่ในส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคารเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 2 คน

2.2.2 ข้าราชการ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ ที่ทำงานอยู่ในส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคาร เป็นเวลาน้อยกว่า 2 ปี จำนวน 2 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว สัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 51) ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล โดยแจ้งให้ผู้ที่ถูกสัมภาษณ์ทราบล่วงหน้าก่อนและมีการนัดหมายวันสัมภาษณ์อย่างชัดเจน ในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียงโดยผู้สัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกและบันทึกเสียง การสนทนาก่อนการสัมภาษณ์ทุกครั้ง

## วิธีการรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร คือ วิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย เอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง แผนปฏิบัติการราชการ เป็นต้น

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview or Formal interview) โดยที่ผู้วิจัยจะถามคำถามเรียงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ และจดบันทึกข้อมูลตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารมาแยกประเด็นตามกรอบการวิจัย
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามประเด็นคำถาม
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ตามแยกประเด็นคำถามแล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของคำตอบในคำถามประเภทเดียวกันของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน
4. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ตามแยกประเด็นคำถามแล้วนำมาเปรียบเทียบในคำถามประเภทเดียวกัน มาเปรียบเทียบกับข้อมูลทางเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ทฤษฎี แนวคิด ผลการวิจัย เพื่อเปรียบเทียบลักษณะความคล้ายและแตกต่างกันของข้อมูล
5. นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ รูปแบบการจัดการความรู้ การนำผลจากการดำเนินการไปใช้จริง รวมไปถึงปัญหาและอุปสรรคของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากร กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

## ผลการวิจัย

จากข้อมูลที่ได้รับจากการค้นคว้าเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ดังนี้

### 1. เพื่อศึกษารูปแบบในการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคาร กงสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร

ส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคารได้มีการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานที่มีรูปแบบลักษณะตามกรอบ SECI Model ทั้ง 3 ขั้นตอนอันได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) ขั้นตอนที่ 2 การสกัดความรู้ให้ออกมาเป็นรูปธรรม (Externalization) และขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมความรู้ (Combination) โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) หรือตัวย่อ “S” คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เป็นความสัมพันธ์ทางสังคม เป็นการถ่ายโอนความรู้เชิงฝังลึก (Tacit Knowledge) ส่งต่อกันระหว่างผู้ที่มีความรู้ โดยส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคารมีการดำเนินการจัดให้มีกิจกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้กันผ่านการประชุมภายในหน่วยงานโดยการประชุมภายในหน่วยงานเพื่อถ่ายทอดความรู้ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานตามแต่ละช่วงเวลา โดยในช่วงปี พ.ศ. 2562 นั้น ส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคารได้เริ่มดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ตามที่กรมศุลกากรได้มอบหมายให้หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานอย่างจริงจัง ประกอบกับการที่หน่วยงานยังคงอยู่ในช่วงของการเรียนรู้การปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบและคำสั่งที่เพิ่งมีผลบังคับใช้ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ของหน่วยงานในช่วงนี้จึงเป็นการมุ่งเน้นถ่ายทอดความรู้ในด้านวิธีการปฏิบัติงานโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานจากการสั่งสมประสบการณ์จากภายนอกองค์กร ประกอบกับการเรียนรู้ในเรื่องพื้นฐานของกฎหมายหลักที่เพิ่งมีผลบังคับใช้โดยผู้ที่มีความรู้ในด้านกฎหมายนั้น โดยมีการวางแผนการดำเนินกิจกรรมพร้อมทั้งติดตามประเมินและรายงานผลของการจัดกิจกรรมตามรูปแบบที่กรมศุลกากรกำหนด แต่ต่อมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 จนถึง พ.ศ. 2565 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางของนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ส่งผลให้การจัดการความรู้ (KM) ได้ถูกลดบทบาทเหลือเพียงกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อันเป็นหนึ่งในประเภทของกิจกรรมที่สามารถที่จะปฏิบัติหรือไม่ก็ได้ จนกระทั่งต่อมาในปี พ.ศ. 2566 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ได้คลี่คลายลงแล้ว กรมศุลกากรจึงได้กลับมาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้อีกครั้ง อีกทั้งส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคารได้รับผู้ปฏิบัติงานใหม่เป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้ส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคารได้มีการดำเนินการจัดการความรู้ภายในเป็นไปอย่างจริงจังอีกครั้งนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 โดยมีรูปแบบการดำเนินการที่เป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนี้

1.1.1 การจัดประชุมภายในหน่วยงาน คือ การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ทุกคนเข้าร่วมการประชุมภายในหน่วยงานอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้งโดยมีผู้อำนวยการส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคาร เป็นประธานการประชุม มีจุดมุ่งหมายเพื่อแจ้งข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานแจ้งการปรับปรุงข้อมูลภายในของหน่วยงานที่เป็นปัจจุบัน เสนอเรื่องเพื่อพิจารณาหารื้อร่วมกัน และการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือสอบถามวิธีแก้ปัญหาที่ตนเอง

พบเจอในการปฏิบัติงาน โดยจะดำเนินการในรูปแบบที่เป็นทางการ มีการแจ้งนัดหมายการประชุมเป็นหนังสือมีการบันทึกและเผยแพร่รายงานการประชุมในแต่ละครั้ง

1.1.2 การอบรมให้ความรู้โดยผู้มีความรู้ คือ การจัดอบรมให้ความรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นและนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน ซึ่งมีทั้งผู้ให้ความรู้จากภายในหน่วยงานและจากภายนอกหน่วยงาน กระบวนการนี้สามารถช่วยให้หน่วยงานสามารถกระจายองค์ความรู้จากผู้ที่มีความรู้ถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติงานคนอื่นหลายคนได้ในครั้งเดียว ทำให้ความรู้ที่ได้รับนั้นมาจากแหล่งเดียวกัน อีกทั้งยังเป็นโอกาสให้หน่วยงานได้รับองค์ความรู้ใหม่ในกรณีที่ผู้ให้ความรู้มาจากภายนอกหน่วยงาน

1.1.3 การฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมการทำงานจริง (On Job Training) คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ได้ลงมือปฏิบัติงานจริงโดยมีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้หรือมีประสบการณ์คอยกำกับดูแล แนะนำแนวทางหรืออาจมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่เข้าร่วมติดตามกับคณะของผู้ปฏิบัติงานอื่นเพื่อศึกษาวิธีการ ขั้นตอน และกลวิธีในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากรนั้นมีความหลากหลายและค่อนข้างซับซ้อน ทำให้การศึกษาเรียนรู้ผ่านข้อมูล หรือการอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ได้ การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริงภายใต้ความดูแลแนะนำของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานจึงเป็นหนึ่งในวิธีการที่สามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างดี

1.1.4 การสอนงาน (Coaching) และ ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ กระบวนการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญของหน่วยงานให้กับผู้ปฏิบัติงานใหม่ โดยตามคำสั่งกรมศุลกากร ที่ 285/2563 ได้กำหนดไว้ว่า “การสอนงาน” คือการมอบหมายให้ผู้มีหน้าที่สอนงาน (Coach) รับผิดชอบในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Coachee) หนึ่งคน โดยเฉพาะ ส่วน “ระบบพี่เลี้ยง” คือการมอบหมายให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในระดับผู้อำนวยการส่วนทำหน้าที่ดูแลให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ทั้งในด้านความรู้การปฏิบัติงาน และการมีคุณลักษณะที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน โดยทั้งสองกระบวนการจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนพร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการดำเนินการให้แก่กรมศุลกากร

1.1.5 การแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างผู้ปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ คือ การมีปฏิสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานโดยมีลักษณะเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการดำเนินการอย่างเป็นทางการและอาจมีการจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรแต่ก็อยู่ในลักษณะการจดบันทึกเป็นการใช้งานส่วนตัวไม่มีความมุ่งเน้นในการเผยแพร่แต่อย่างใด เช่น การขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีความรู้ภายในหน่วยงานเพื่อขอความเห็นพิจารณาในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกรณีเฉพาะที่พบเจอ โดยอาศัยประสบการณ์จากผู้ที่มีประสบการณ์ในการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อให้เกิดเป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน การพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานทั้งในและนอกเวลาการปฏิบัติงาน การพูดคุยช่วงเช้าก่อนการปฏิบัติงาน (Morning Talk) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือสอบถามความเห็นในสิ่งที่ได้พบเจอในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับของความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

1.2 การสกัดความรู้ให้ออกมาเป็นรูปธรรม (Externalization) หรือตัวย่อ “E” เป็นกระบวนการการแปลงความรู้ฝังลึก ให้กลายเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งส่งออกมาในรูปแบบสื่อต่าง ๆ ที่สามารถส่งผ่านต่อกันได้ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใด โดยการดำเนินการในส่วนนี้ของ ส่วนตรวจสอบเขตปลอดภัย โดยหลักจะเป็นเพียงการจดบันทึกรายงานการประชุมซึ่งเป็นการบันทึกข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในการประชุมเท่านั้น แต่ไม่ได้มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการประชุมมาต่อยอดเป็นสร้างเป็นองค์ความรู้ของหน่วยงานที่ทุกคนในหน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการเรียนรู้ได้สรุ่ยย่อเนื้อหาสาระขององค์ความรู้นั้นได้แต่อย่างใด ส่วนตรวจสอบเขตปลอดภัยมีการดำเนินการจัดทำองค์ความรู้ให้ออกมาเป็นรูปธรรม ดังนี้

1.2.1 การจัดทำรายงานการประชุมภายในหน่วยงาน โดยเป็นการบันทึกเนื้อหาในการประชุมรวมถึงการแสดงความคิดเห็นและการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดขึ้นในที่ประชุมทุกครั้งที่มีการประชุมประจำเดือนภายในหน่วยงานและทำการเวียนรายงานนั้นไปในระบบสารบรรณของหน่วยงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานรับทราบแล้วสามารถนำเอาเนื้อหาสาระที่เกิดขึ้นในการประชุมมาใช้ในภายหลัง

1.2.2 การจัดทำสื่อเพื่อให้ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ หนึ่งในภารกิจที่สำคัญของส่วนตรวจสอบเขตปลอดภัยคือการให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการในเรื่องของเขตปลอดภัย เนื่องจากการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรด้านเขตปลอดภัยนั้นมีความหลากหลายและซับซ้อนจึงทำให้กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร อันเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของส่วนตรวจสอบเขตปลอดภัยได้มอบหมายให้หน่วยงานดำเนินการจัดกิจกรรมการให้ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับเขตปลอดภัยอยู่เสมอโดยทุกครั้งที่มีการจัดกรรมดังกล่าวทางหน่วยงานจะมีการจัดทำสื่อเพื่อประกอบการให้ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อันได้แก่ สไลด์บรรยายในรูปแบบของไฟล์ Power Point คลิปวีดีโอแนะนำสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรด้านเขตปลอดภัย การจัดทำสื่อการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบ Infographic เรื่องการดำเนินการในการขออนุมัตินำเศษพลาสติกพิกัด 39.15 เข้าไปในเขตปลอดภัย โดยการจัดทำสื่อการให้ความรู้เหล่านี้เป็นผลผลิตที่พลอยได้มาจากการดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดเท่านั้น ไม่ใช่การจัดทำองค์ความรู้เพื่อการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานแต่อย่างใด

1.3 การรวบรวมความรู้ (Combination) หรือตัวย่อ “C” เป็นการจัดการความรู้ชัดแจ้งให้เป็นระบบหรือรวบรวมเป็นหมวดหมู่พร้อมทั้งบูรณาการความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกันจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วเอาไปปรับปรุงให้เกิดเป็นความรู้ใหม่แล้วจึงทำการเผยแพร่หรือเปิดให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงเพื่อการเรียนรู้ได้ ส่วนตรวจสอบเขตปลอดภัย เป็นการดำเนินการเสาะแสวงหาข้อมูลที่หน่วยงานเล็งเห็นว่าจะมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานแล้วนำมารวบรวมไว้เป็นฐานข้อมูลในแหล่งเดียวกัน โดยในช่วงระยะเวลาเริ่มแรกนั้น แหล่งข้อมูลที่หน่วยงานจัดทำขึ้นมีการจัดหมวดหมู่แยกประเภทและจัดทำดัชนีพร้อมทั้งประวัติการปรับปรุงเมื่อช่วยสนับสนุนในการสืบค้นข้อมูลภายในแหล่งข้อมูลนั้น แต่ในเวลาต่อมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 จนถึงปี พ.ศ. 2566 พบว่าหน่วยงานยังคงมีการปรับปรุงเพิ่มเติมข้อมูลในแหล่งข้อมูลอยู่ แต่ไม่มีการจัดหมวดหมู่และปรับปรุงดัชนีเพื่อการสืบค้นข้อมูลแต่อย่างใด โดยหน่วยงานได้มีการดำเนินการในกระบวนการข้างต้น ดังนี้

1.3.1 การจัดทำแหล่งรวมความรู้ของหน่วยงาน คือ การรวบรวมองค์ความรู้ภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มาไว้ในที่เดียวกันเพื่อให้ผู้ที่ต้องการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมาสืบค้นได้ โดยหน่วยงานได้จัดทำไว้ในทั้งรูปแบบของแฟ้มเอกสารที่จะจัดเก็บไว้มุมความรู้ภายในสถานที่ตั้งของหน่วยงานและในรูปแบบไฟล์เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ไว้ในระบบแฟ้มข้อมูลร่วมกัน (Shared File) อันเป็นระบบการเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์ของผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานเข้าไว้ด้วยกันเพื่อการแลกเปลี่ยนและสืบค้นข้อมูลในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ อีกทั้งยังมีการจัดเก็บองค์ความรู้ของหน่วยงานไว้ในระบบประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud Computing) ของธศุลกากรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานอื่นของกรมศุลกากรสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้

1.3.2 การเผยแพร่วิดีโอการให้ความรู้ของหน่วยงาน จากการทำที่หน่วยงานได้มีการจัดทำสื่อเพื่อประกอบกิจกรรมการให้ความรู้เกี่ยวกับเขตปลอดอากรอยู่เสมอ จึงได้มีการนำเอาสื่อการให้ความรู้เหล่านั้นมาเผยแพร่ลงในช่องทางโซเชียลมีเดีย เช่น เว็บไซต์ You Tube.com

1.3.3 การอบรมผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ e-Learning ของกรมศุลกากร เนื่องจากกรมศุลกากรได้มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนภายในทุกหน่วยงานของกรมศุลกากรจะต้องเข้ารับการอบรมเรียนรู้พัฒนาตนเองเป็นเวลาอย่างน้อยตามที่กรมศุลกากรกำหนด ส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากรจึงได้มีการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานเข้ารับการอบรมผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ e-Learning ของกรมศุลกากรเพื่อนำความรู้ที่ได้จากการอบรมจากภายนอกหน่วยงานมาประยุกต์ใช้กับความรู้ที่มีอยู่ภายในหน่วยงานจนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน

## 2. เพื่อศึกษาการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ของผู้ปฏิบัติงานในส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากร กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร

การนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ (Internalization) หรือตัวย่อ “I” เป็นการนำความรู้ไปปฏิบัติจริงด้วยตนเอง ทำให้ความรู้ที่ใช้กลายเป็นความรู้ที่ฝังลึกในระดับบุคคลผ่านประสบการณ์เกิดเป็นองค์ความรู้เฉพาะตัวขึ้นมาใหม่ พบว่าผู้ปฏิบัติงานได้นำองค์ความรู้จากการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านดังนี้

ประการแรก ด้านการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานได้มีการนำเอาความรู้พื้นฐานที่ได้จากแหล่งความรู้ของหน่วยงานมาใช้ในการปฏิบัติงานโดยตรง เช่น การศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามระเบียบ มีการใช้องค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรมในการเรียนรู้การปฏิบัติงานในกรณีเป็นการทั่วไป แต่ในการปฏิบัติงานที่เป็นกรณีเฉพาะ เช่น การนำเอาเอกสารแนวทางการปฏิบัติงานที่จัดทำโดยผู้มีความรู้ภายในหน่วยงานย่อยมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานของตนเอง การแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่ปกติ ในกรณีเหล่านี้ผู้ปฏิบัติงานยังคงต้องพึ่งพาการปรึกษาผู้มีความรู้หรือผู้ร่วมงานเป็นหลัก ลักษณะในการปฏิบัติงานของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากรก็เป็นสิ่งที่ต้องการความรู้เฉพาะด้าน เช่น การตรวจสอบสินค้าคงคลัง หลักการของเขตปลอดอากร รวมไปถึงเทคนิคในตรวจสอบการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรด้านเขตปลอดอากร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานใหม่แต่ละคนก็ล้วนแต่มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงยัง



ไม่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องมีความต้องการที่จะแสวงหาความรู้ ทั้งจากที่หน่วยงาน ได้จัดทำเอาไว้ในแบบรูปธรรม เช่น มีการนำเอากฎหมายและคำสั่งที่หน่วยงานได้รวบรวมไว้เป็นแฟ้ม เอกสารมาศึกษาเพื่อทำความเข้าใจภาพรวมของหน้าที่ความรับผิดชอบและรายละเอียดการปฏิบัติงาน หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานอื่น

ประการที่สอง ด้านการให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการ ผู้ปฏิบัติงานได้มีการใช้หลักการ ตามตัวบทกฎหมายในการให้คำแนะนำผู้ประกอบการทั้งเวลาปฏิบัติงานในสถานที่ตั้งและการปฏิบัติงาน นอกสถานที่ซึ่งการให้คำแนะนำในการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรเป็นภารกิจที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนมากมักจะไม่ศึกษาประกาศที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานในส่วนตรวจสอบ เขตปลอดอากรมักจะต้องเป็นผู้แนะนำให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ของการใช้สิทธิประโยชน์ บางครั้งมีการ เผยแพร่สื่อการเรียนรู้ที่สามารถหาได้ให้แก่ผู้ประกอบการเพื่อช่วยในการให้คำแนะนำ

ประการที่สาม ด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานได้มีการนำเอาเอกสาร แนวทาง การปฏิบัติงานที่จัดทำโดยผู้มีความรู้ภายในหน่วยงานย่อยมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานของตน และพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำมาใช้กับการปฏิบัติงานของตนเองหรือประยุกต์ใช้กับ กรณีอื่นได้ นอกจากนี้ยังมีการนำเอากฎหมายและคำสั่งที่หน่วยงานได้รวบรวมไว้เป็นแฟ้มเอกสารมา ศึกษา เพื่อทำความเข้าใจภาพรวมของหน้าที่ความรับผิดชอบและรายละเอียดการปฏิบัติงาน โดยนำมา จัดคัดย่อเป็นภาษาของตนเองเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานได้นำเอาความรู้ที่ได้จากการ แลกเปลี่ยนความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานด้านต่าง ๆ เช่น การแก้ไขระเบียบการปฏิบัติงาน หรือแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากร กอง สิทธิประโยชน์ ทางภาษีอากร กรมศุลกากร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการ ความรู้ ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากร มีดังนี้

#### 1. ปัญหาและอุปสรรค ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้

1.1 พบว่าผลที่ได้จากการดำเนินการของจัดกิจกรรมไม่ตรงกับความ คาดหวังในการจัดกิจกรรม ซึ่งเกิดมาจากหลายสาเหตุ เช่น ความรู้หรือประสบการณ์ของผู้ให้ความรู้ที่ นำไปแลกเปลี่ยนในการเรียนรู้นั้นไม่ตรงกับองค์ความรู้ที่หน่วยงานต้องการเพื่อนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน หรือผู้ให้ความรู้ไม่ได้ถ่ายทอดความรู้ที่หน่วยงานต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

1.2 ผู้เรียนรู้อาจความใส่ใจในการเรียนรู้กับผู้ให้ความรู้ ไม่สนใจนำความรู้ มาใช้ในการปฏิบัติงานต่อ ไม่กล้าถามเมื่อเกิดความสงสัยในขณะที่แลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้ไม่ได้รับความรู้ที่ตรงกับความต้องการของตนเองเกิดจากความเคยชินในการนั่งเงียบ ไม่กล้าถามเมื่อเกิดความ สงสัยในขณะที่แลกเปลี่ยนความรู้ทำให้ไม่ได้รับความรู้ที่ตรงกับความต้องการของตนเอง ขาดความ มั่นใจไม่สามารถหลุดพ้นจากความไม่กล้าเริ่มถามเมื่อสงสัยได้ การมีปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบเป็น จำนวนมากเกินไป ทำให้ขาดแรงจูงใจหรือไม่สามารถแบ่งเวลาเพื่อร่วมกิจกรรมได้เนื่องจากเป็นการ เบียดบังเวลาในการปฏิบัติงานของตน

1.3 กระบวนการถ่ายทอดผ่านวิธีการทั้งการสอนงาน และการมีระบบพี่เลี้ยง ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และไม่เป็นอย่างต่อเนื่องจนเกิดการทิ้งช่วงระหว่างการเรียนรู้มากเกินไป ทำให้ความรู้ที่ผู้เรียนรู้ได้รับนั้นไม่ได้พัฒนาอย่างสมบูรณ์เต็มที่ ผู้ปฏิบัติงานใหม่ที่ได้รับความรู้จึงมีความรู้ที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

1.4 ผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานจำนวนหนึ่งมักจะหลีกเลี่ยงการแบ่งปันแลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานและความรู้ที่ตนเองมีให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอื่นทั้งภายในและระหว่างฝ่ายภายในหน่วยงาน เนื่องจากไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงหลักการงานของตน จึงเกิดเป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่ส่งเสริมต่อการแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในหน่วยงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนภายในหน่วยงานมีองค์ความรู้เฉพาะฝ่ายตนเอง โดยไม่ได้มีความรู้ในด้านอื่นซึ่งเป็นความรู้ที่มีอยู่ในฝ่ายอื่นที่ต่างออกไป อีกทั้งยังทำให้หน่วยงานไม่มีข้อมูลความรู้ที่สำคัญต่อการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่ซึ่งอาจเป็นปัญหาที่เคยเกิดขึ้นและมีการแก้ไขได้มาก่อนแล้วแต่ความรู้ในการแก้ปัญหานั้นไม่ได้ถูกนำมาแบ่งปันแก่ผู้ปฏิบัติงานอื่นภายในหน่วยงาน

## 2. ปัญหาและอุปสรรค ด้านการจัดทำความรู้ให้เป็นรูปธรรม

2.1 หน่วยงานยังคงพึ่งพาการแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่เกิดจากการเรียนรู้ตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมากเกินไป ไม่ให้ความสำคัญในการสกัดองค์ความรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานมาแปลงให้เป็นองค์ความรู้ที่ทุกคนภายในหน่วยงานสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ หน่วยงานจึงไม่มีความมั่นคงในการเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก วงจรการพัฒนาองค์ความรู้ของหน่วยงานจึงเป็นไปในลักษณะที่วนเวียนอยู่กับการสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์ในเรื่องซ้ำเดิม ไม่สามารถไปถึงการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้เดิมให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ได้

2.2 ไม่มีการแปลงเนื้อหาสาระจากตัวบทกฎหมายและคำสั่งในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนให้อยู่ในรูปแบบของสื่อหรือเอกสารคู่มือที่เป็นสื่อขององค์ความรู้อันเกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหรือกรณีศึกษาที่อยู่นอกเหนือจากกฎหมายหรือคำสั่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน เนื่องจากการจัดทำคู่มือนั้นต้องอาศัยการทำงานเป็นในลักษณะคณะทำงานแต่ในความเป็นจริงแล้วหน่วยงานไม่สามารถมอบหมายผู้ใดให้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้เพราะทุกคนต่างมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบในปริมาณมากจนทำให้ไม่สามารถใช้เวลาเพื่อการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานได้อย่างจริงจัง ถึงแม้จะมีการแต่งตั้งคณะทำงานแต่ก็ไม่มีการมอบหมายหน้าที่ในการปรับปรุงข้อมูลในส่วนนี้อย่างจริงจัง จึงทำให้แหล่งความรู้ที่เคยรวบรวมไว้ไม่ได้ได้รับความนิยมในการใช้งานจากผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ทำให้แนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันที่เป็นมาตรฐาน แต่เป็นการปฏิบัติงานตามแนวทางที่ได้รับจากการถ่ายทอดจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานที่สอนงานต่างกัน และไม่มีการนำองค์ความรู้มาแปลงเป็นสื่อที่เป็นรูปธรรม หน่วยงานจึงไม่มีองค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรมที่เหมาะสมต่อการใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความรู้ในการปฏิบัติงานที่ดี

2.3 หน่วยงานไม่ให้ความสำคัญกับการจัดบันทึกข้อมูลหรือองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกันในการประชุมของหน่วยงานอย่างจริงจัง ถึงแม้จะมีการจัดทำรายงานการประชุม

ซึ่งมีเนื้อหาในการแลกเปลี่ยนความรู้ไว้ทุกครั้งที่มีการประชุม แต่ จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถนำเอาข้อมูลความรู้นั้นกลับมาใช้ในการปฏิบัติงานภายหลังได้อย่างถูกต้อง

### 3. ปัญหาและอุปสรรค ด้านการรวบรวมความรู้

3.1 หน่วยงานไม่ได้ให้ความสำคัญในการรวบรวมองค์ความรู้ภายในหน่วยงานอย่างจริงจัง การรวบรวมองค์ความรู้เป็นเพียงการรวบรวมกฎหมายหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานเท่านั้น ไม่มีการรวบรวมองค์ความรู้อื่นที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริงที่อยู่นอกเหนือจากกฎหมายหรือคำสั่ง ไม่มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจง เช่น กรณีศึกษาในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของหน่วยงานรวมถึงรายชื่อของผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนั้น อีกทั้งยังไม่มีปรับปรุงให้มีความทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีความเป็นระบบส่งผลให้ความรู้ที่ได้นั้นไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้ อีกทั้งยังไม่มีการประชุมสัมพันธ์ถึงการมีอยู่ของแหล่งข้อมูลที่ได้มีการรวบรวมไว้

3.2 รูปแบบการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลภายในหน่วยงานไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่ต้องการใช้งาน เนื่องจากองค์ความรู้ของหน่วยงานถูกจัดเก็บในรูปแบบที่ไม่อำนวยความสะดวกเข้าถึงของผู้ที่ต้องการใช้งาน เมื่อเปรียบเทียบกับเทคโนโลยีและเครื่องมือในการปฏิบัติงานของหน่วยงานในปัจจุบัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานไม่มีแรงจูงใจในการใช้งานข้อมูลที่หน่วยงานจัดเก็บไว้และนิยมสืบค้นข้อมูลจากช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ที่สะดวกสบายมากกว่า

### 4. ปัญหาและอุปสรรค ด้านการนำความรู้ไปปฏิบัติ

เอกสารที่หน่วยงานได้ทำการรวบรวมไว้เป็นแหล่งความรู้ยังคงมีความยากต่อการทำความเข้าใจสำหรับผู้ปฏิบัติงานใหม่ เนื่องจากเนื้อหาส่วนใหญ่เป็นการรวบรวมกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ซึ่งมีเนื้อหาสาระที่ซับซ้อนเข้าใจยากในการศึกษาตีความสำหรับผู้ที่ไม่ม่มีประสบการณ์ในการศึกษากฎหมาย

### 5. ปัญหาและอุปสรรค ด้านการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน

5.1 ผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานที่มีช่วงวัยที่แตกต่างกันจึงทำให้มีความเห็นในการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันทำให้การปรับปรุงองค์ความรู้

5.2 ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญในการจัดการความรู้อย่างจริงจัง มีความคิดเพียงแค่มุ่งเน้นให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามหน้าที่ไปตามที่ถูกกำหนดไว้เท่านั้น โดยไม่ได้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดในเกิดการเสริมสร้างความรู้ของคนในหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะทุกครั้งเมื่อมีความรู้ใหม่เกิดขึ้นจากวิธีอื่นใด จึงส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานไม่ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาความรู้ของผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานนอกเหนือจากการเรียนรู้ความรู้พื้นฐานเท่าที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเช่นกัน

5.3 ความเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ เช่น เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายของบุคลากรภายในหน่วยงานทำให้องค์ความรู้ในหน่วยงานที่อยู่ในแต่ละบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน ไม่มีการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานที่ออกจากหน่วยงาน ต้องจัดทำบันทึกแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานทำให้หน่วยงานสูญเสียองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรภายในหน่วยงาน

## อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคาร กongsithi-prayon ทางภาค อารกร กรมศุลกากร” ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญเพื่อการอภิปรายได้ ดังนี้

1. รูปแบบการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคาร กongsithi-prayon ทางภาค อารกร กรมศุลกากร เมื่อศึกษาตามกรอบของ SECI Model แล้วสามารถแบ่งกระบวนการจัดการความรู้ของ ส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคาร กongsithi-prayon ทางภาค อารกร กรมศุลกากร ได้เป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การจัดทำองค์ความรู้ให้ออกมาเป็นรูปธรรม และการรวบรวม ความรู้ โดยสามารถอภิปรายได้ ดังนี้

1.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เป็นรูปแบบการดำเนินการ จัดการความรู้ที่มีการดำเนินการมากที่สุด องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในกระบวนการนี้จึงเป็นความรู้เชิงฝังลึกที่ เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หรือได้รับถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งมีผลต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับคำอธิบายแนวคิดความรู้เชิงฝังลึกโดย Ikujiro Nonaka (เชนส เกสรศิริธร. 2555 : 8 อ้างอิงจาก PEERAPAT KEAWCHOM. 2562)

1.2 การสกัดความรู้ให้ออกมาเป็นรูปธรรม (Externalization) เป็นรูปแบบการ จัดการความรู้ที่หน่วยงานให้ความสำคัญน้อยมาก จากการศึกษาพบว่า ส่วนตรวจสอบเขตปลอดอาคารมีการ จัดทำสื่อเพื่อให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานในรูปแบบต่าง ๆ ไว้เป็นจำนวนมาก แต่ในการจัดทำสื่อความรู้เพื่อการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานนั้นกลับมีน้อยมาก

1.3 การรวบรวมความรู้ (Combination) ในกระบวนการนี้ ส่วนตรวจสอบเขตปลอด อาคาร ได้มีการดำเนินการรวบรวมเอกสารข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานไว้เป็น หมวดหมู่ พร้อมทั้งจัดเก็บไว้ในรูปแบบของแหล่งความรู้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานสามารถเข้าถึง ข้อมูลเหล่านี้ได้ แต่ไม่มีการดำเนินการอื่นในการจัดการองค์ความรู้ชัดแจ้งที่ได้รับรวบรวมไว้

2. การนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานภายในส่วน ตรวจสอบเขตปลอดอาคาร กongsithi-prayon ทางภาค อารกร กรมศุลกากร เป็นกระบวนการตามกรอบแนวคิด SECI Model ในขั้นตอนการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ (Internalization) หรือตัวย่อ “I” เป็นการนำความรู้ไป ปฏิบัติจริงด้วยตนเอง ทำให้ความรู้ที่ซึ่กลายเป็นความรู้ที่ฝังลึกขึ้นมาใหม่ สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

2.1 ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ซึ่งผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการ ความรู้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้นำเอาความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่าง แน่นนอน โดยเฉพาะผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ เนื่องจากลักษณะในการปฏิบัติงานของส่วนตรวจสอบเขตปลอด อาคารก็เป็นสิ่งมีความรู้เฉพาะด้าน การนำเอาสื่อองค์ความรู้มาใช้ในการให้คำแนะนำช่วยให้ผู้รับข้อมูล ได้รับความรู้ที่มีการจัดการปรับปรุงให้อยู่ในรูปแบบของสารสนเทศแล้วช่วยให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและ เป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้โดยตามแนวคิดของ Hideo Yamazaki (บุรชัย ศิริมหาสาร, 2550 : 22-24) ที่ได้อธิบายไว้ในปิรามิดแห่งความรู้ (Knowledge Pyramid) ว่า สารสนเทศ (Information) คือข้อมูลที่ผ่าน กระบวนการวิเคราะห์ จัดจำแนกหมวดหมู่ เป็นการเพิ่มคุณค่าของข้อมูลด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ได้ ทำให้ผู้ประกอบการได้รับความรู้ที่เข้าใจลึกซึ้งเป็นปัญญามากกว่าการได้รับเพียงข้อมูลดิบที่ต้อง นำไปวิเคราะห์เอง

2.2 ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานที่ได้รับผลจากการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากร พบว่าผู้ปฏิบัติงานได้นำองค์ความรู้จากการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) นำมาใช้ในการปฏิบัติงานโดยตรง เนื่องจากองค์ความรู้ที่หน่วยงานได้เก็บรวบรวมนั้น โดยหลักแล้วคือเอกสารกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การศึกษาเอกสารจากแหล่งความรู้ของหน่วยงานเป็นเหมือนการศึกษาตัวบทกฎหมายและระเบียบโดยปกติ

2) การนำมาใช้สนับสนุนในการให้คำแนะนำแก่บุคคลภายนอก เนื่องจากความรู้ในเรื่องของเขตปลอดอากรเป็นสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรที่มีความซับซ้อนและมีความแตกต่างเฉพาะตัวไปตามลักษณะของการประกอบธุรกิจ การอาศัยเพียงคำแนะนำของเจ้าหน้าที่อาจไม่เพียงพอต่อการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ประกอบการได้ การนำเอาสื่อองค์ความรู้มาใช้ในการให้คำแนะนำช่วยให้ผู้รับข้อมูลได้รับความรู้ที่มีการจัดการปรับปรุงให้อยู่ในรูปแบบของสารสนเทศแล้วช่วยให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและเป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้เลย

3) การนำมาใช้ปรับปรุงการทำงาน เป็นการนำเอาความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานของตนและพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ใหม่ เช่น การแก้ไขระเบียบการปฏิบัติงาน หรือแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge ที่ได้อธิบายไว้ในหนังสือ *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (1994) ว่าการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มีหลักการอยู่ 5 ประการ โดยสามารถเริ่มดำเนินการด้วยวิธีใดก่อนก็ได้ (Bill Cropper, 2021) หน่วยงานได้มีการดำเนินการในกระบวนการตามหลักการของ Senge ดังนี้ 1) ความเชี่ยวชาญพิเศษส่วนบุคคล (Personal Mastery) การเรียนรู้ฝึกฝนด้วยตนเองเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถ และ 2) การรู้จักเรียนรู้กันเป็นกลุ่ม (Team Learning) เป็นสิ่งจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อคนในองค์กรเริ่มที่จะ “คิดร่วมกัน” หมายถึงการแบ่งปันประสบการณ์ ข้อมูลเชิงลึก ความรู้และทักษะกันภายในองค์กรโดยมุ่งเน้นในการปรับปรุงสิ่งที่ทำอยู่ให้ดีขึ้น องค์กรจะต้องพัฒนาทักษะในการสะท้อนความคิด

3. ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากร มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

3.1 ปัญหาด้านบุคลากรภายในหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานไม่ให้ความสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ส่งผลให้การจัดการความรู้ภายในส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากรนั้นมีลักษณะการทำงานเชิงตั้งรับเท่านั้น แต่เมื่อไม่มีการสั่งการในเรื่องดังกล่าว หน่วยงานก็จะดำเนินการเฉพาะเท่าที่จำเป็นต้องตอบสนองต่อคำสั่งเท่านั้น อีกทั้งสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานยังไม่ส่งเสริมต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งการแบ่งภาระงานที่แต่ละหน่วยงานย่อยตามโครงสร้างต้องรับผิดชอบที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบจับกลุ่มเฉพาะมากกว่าการปฏิบัติงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนความรู้ จึงส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานจำนวนหนึ่งมักจะหลีกเลี่ยงการแบ่งปันแลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานและความรู้ที่ตนเองมีให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอื่นทั้งภายในและระหว่างฝ่ายภายในหน่วยงาน เนื่องจากไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงหลักการทำงานของตน ความรู้ที่เกิดจากการถ่ายทอดความรู้จึงมีความแตกต่างกันไม่มีมาตรฐานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งปัญหาอันมีสาเหตุมาจากบุคลากรนั้นเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับหลายหน่วยงาน ดังที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น งานวิจัยของ นิศรา ชัยเขียว (2566) ระบุว่า “หน่วยงานไม่ให้

ความสำคัญในการจัดการความรู้อย่างจริงจัง วัฒนธรรมองค์กรไม่สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” และงานวิจัยของ ธรรม มณีจันทร์ (2566) ที่พบว่า “บุคลากรไม่รู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้เนื่องจากปฏิบัติงานอยู่แล้ว”

3.2 ปัญหาของการสกัดองค์ความรู้ให้เป็นรูปธรรม (Tacit Knowledge to Explicit Knowledge) เนื่องจากหน่วยงานพึงพาการแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่เกิดจากการเรียนรู้ตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมากเกินไป ทำให้ความสำคัญในการสกัดองค์ความรู้จากประสบการณ์แล้วจัดทำให้เป็นรูปธรรมถูกละเลยไป ไม่ได้นำเอาองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลมาพัฒนาต่อยอดให้อยู่ในรูปแบบของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่เป็นเสมือนเครื่องมือที่ทุกคนสามารถนำไปใช้ได้ทุกสภาวะ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สรวิชัย สัมฤทธิ์สิริพงศ์ (2564) ที่พบว่า “ความรู้ยึดติดกับตัวบุคคล (Tacit Knowledge) มีมากเกินไป” และงานวิจัยของ อัจฉริย์พรรณ สนิทไทย (2566) กล่าวว่า หนึ่งในปัญหาของการจัดการความรู้ด้านการจำแนกประเภทพิกัดอัตราบุคลากรของส่วนมาตรฐานพิกัดอัตราบุคลากร 2 กองมาตรฐานพิกัดอัตราบุคลากร กรมศุลกากร คือหน่วยงานยังขาดคู่มือการปฏิบัติงาน แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

### ข้อเสนอแนะผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากร กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานอย่างจริงจัง คือการดำเนินการอย่าง “มีแบบแผน” คือ หน่วยงานมีการวางแผนการดำเนินการล่วงหน้า “มีมาตรฐาน” คือ การปฏิบัติที่ไปในทิศทางเดียวกัน และ “มีความต่อเนื่อง” คือ มีการดำเนินการวางรจัดแผนพัฒนาความรู้ของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนความรู้และการร่วมมือร่วมใจกันภายในหน่วยงาน
3. ควรมีมาตรการในการสกัดความรู้และจัดทำให้เป็นรูปธรรม หน่วยงานควรให้ความสำคัญในการดึงเอาความรู้ที่กระจัดกระจายกันอยู่ตามตัวบุคคลภายในหน่วยงานออกมาจัดทำเป็นรูปธรรม
4. ควรปรับปรุงการรวบรวมจัดเก็บความรู้ของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อยู่อย่างเป็นระบบ

### ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้กับหน่วยงานอื่น
2. ควรมีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระดับที่สูงกว่าผู้อำนวยการส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากร
3. ควรมีการใช้วิธีเก็บข้อมูลจากการสังเกตการณ์จากการสนทนากลุ่ม (Focus group)

## เอกสารอ้างอิง

- กัลย์ ปิ่นเกษร (2564). เซคิ โมเดล (SECI Model). ค้นเมื่อ 16 พฤษภาคม 2567. จาก <https://mgtsoci.stou.ac.th/seci-model/>
- ธมกร มณีจันทร์ (2566) ผู้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพร้อมในการจัดการความรู้ของบุคลากร เทศบาลตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง สืบค้นจาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/772>
- นิพัฒน์ ชัยวรมขกุล. (ม.ป.ป.). ความรู้ในองค์กร จัดการได้จริงหรือ. ค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2567, จาก [https://hrcenter.co.th/file/columns/hr\\_f\\_20170810\\_163653.pdf](https://hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170810_163653.pdf)
- นิศรา ชัยเขียว (2566) ผู้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ด้าน Soft Power ของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง สืบค้นจาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/720>
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6102 ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐศาสตร์ (Research Methodology in Public Administration). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สรวิชัย สัมฤทธิ์สิริพงศ (2564) ผู้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่พิภพพิภพพิภพพิภพ : กรณีศึกษา ส่วนมาตรฐานพิภพพิภพพิภพพิภพ 6 กองพิภพพิภพพิภพพิภพ กรมพิภพพิภพ การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง สืบค้นจาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/514>
- อัจฉรีย์พรรณ สนิทไทย (2566) ผู้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ด้านการจำแนกประเภทพิภพพิภพพิภพพิภพ : กรณีศึกษา ส่วนมาตรฐานพิภพพิภพพิภพพิภพ 2 กองมาตรฐานพิภพพิภพพิภพพิภพ กรมพิภพพิภพ การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง สืบค้นจาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/852>
- Bill Cropper. (2021). Five Learning Disciplines.... ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2567. จาก [https://www.thechangeforum.com/Learning\\_Disciplines.htm](https://www.thechangeforum.com/Learning_Disciplines.htm)
- Kamonwan Thongrit. (2566). การจัดการความรู้ : SECI Model. ค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2567, จาก <https://medium.com/@kamonwan.th/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B9%89-seci-model-a2a16e91d73c>
- PEERAPAT KEAWCHOM (2562). บทที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้. ค้นเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2567, จาก <https://peerapatkm.blogspot.com/2019/01/1.html>
- Suchart Chantrawong (2564). ความหมายของความรู้. ค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2567. จาก [https://km-by-blog.blogspot.com/2010/06/blog-post\\_08.html](https://km-by-blog.blogspot.com/2010/06/blog-post_08.html)