

การจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน
กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร*

Knowledge Management of Bonded Warehouse Audit Section,
Tax Incentives Division of Thai Customs Department

จิตาภา วัฒนภาศ**

Jidapa Wattanopad

6614830060@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางและรูปแบบในการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน รวมไปถึงปัญหาและอุปสรรคตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีวิจัยเอกสาร และการวิจัยสนามด้วยการสัมภาษณ์ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บนมีการดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอนของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยในขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่มีความชัดเจนมากที่สุดทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานได้ ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ ได้แก่ ปัญหาของภาระงานในการกิจหลักที่มีปริมาณมากและมีความเร่งด่วนในการทำงาน อีกทั้งไม่มีแรงจูงใจในการดำเนินการจัดการความรู้อย่างจริงจัง ไม่มีหลักสูตรการอบรมที่ลงรายละเอียดในด้านการปฏิบัติงาน ขาดการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับข้อมูลที่ถูกจัดเก็บและวิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูล และไม่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการจัดเก็บและรวบรวมองค์ความรู้โดยไม่มีการบันทึกรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายจากผู้มีประสบการณ์ องค์ความรู้ที่สะสมมาหลายปีสูญหายจากการเกษียณอายุราชการหรือการโยกย้ายซึ่งมีแนวทางในการปรับปรุงการจัดการความรู้ คือ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมทุกประเภทของคลังสินค้าทัณฑ์บน จัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้ให้เป็นรูปธรรมโดยการบันทึกและจัดเก็บกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ ด้วยการใช้ระบบ Cloud Storage และปรับปรุงข้อมูลอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างจริงจัง ตลอดจนแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

คำสำคัญ : การจัดการความรู้; คลังสินค้าทัณฑ์บน; กรมศุลกากร

Keyword : Knowledge Management; Bonded Warehouse; Thai Customs Department

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานภาครัฐภายใต้กระทรวงการคลัง ที่มีบทบาทสำคัญในการควบคุมและจัดเก็บภาษีอากรจากการนำเข้าสินค้าเข้ามาในประเทศ ในอดีตมุ่งเน้นไปที่การจัดเก็บภาษีเป็นหลัก แต่ปัจจุบันได้ปรับบทบาทให้สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกทางการค้าควบคู่ไปกับการส่งเสริมเศรษฐกิจและรักษาความปลอดภัยของสังคม เพื่อสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจ กรมศุลกากรได้ออกมาตรการสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร เพื่อดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ และส่งเสริมให้ผู้ประกอบการในประเทศเข้าร่วมการค้าระหว่างประเทศมากขึ้น สิทธิประโยชน์คลังสินค้าทัณฑ์บน (Bonded Warehouse) ภายใต้พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2560 เป็นหนึ่งในมาตรการสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถนำเข้าสินค้าโดยไม่ต้องชำระภาษี จนกว่าจะมีการนำออกมาจำหน่ายในประเทศ หรือหากส่งออกต่างประเทศก็จะได้รับการยกเว้นภาษี ซึ่งช่วยลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และเนื่องด้วยสิทธิประโยชน์คลังสินค้าทัณฑ์บนมีหลายประเภทแต่ละประเภทมีลักษณะเฉพาะและประกอบไปด้วยธุรกิจที่มีความหลากหลาย จึงทำให้การใช้กฎหมาย ระเบียบ และวิธีการในการปฏิบัติงานนั้นมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ซึ่งประสบการณ์และองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานก็จะแตกต่างกัน มีความถนัดและเชี่ยวชาญเฉพาะในประเภทคลังสินค้าทัณฑ์บนที่รับผิดชอบส่งผลทำให้องค์ความรู้ในส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บนนั้นกระจุกกระจาย และผูกติดอยู่กับผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านนั้น ๆ หากไม่มีระบบการจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้องค์ความรู้ที่สำคัญสูญหาย เมื่อบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงจำนวนมากที่ทยอยเกษียณอายุราชการ หรือการสับเปลี่ยนโยกย้ายบุคลากร และภาระปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบมีจำนวนมากว่าบุคลากรที่มีอยู่

การจัดการองค์ความรู้ภายในหน่วยงานเป็นกระบวนการสำคัญที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรมศุลกากรจึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ (Customs Knowledge Management) และแนวทางการดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติการกิจของกรมศุลกากร (Customs Knowledge Sharing) ซึ่งกำหนดให้ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดการองค์ความรู้อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง โดยจัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน (KM Action Plan) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐของภาครัฐ พ.ศ. 2566-2567 ของสำนักงาน ก.พ. ในประเด็นการพัฒนาที่ 1 การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา โดยมีเป้าหมายให้หน่วยงานของรัฐสร้างและพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ พัฒนา มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้งานง่าย เข้าถึงได้อย่างทั่วถึง และการจัดการองค์ความรู้ดังกล่าวเป็นการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร (พ.ศ. 2567 - 2570) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับการพัฒนาบุคลากรให้เป็นมาตรฐานสากล กลยุทธ์ที่ 3 สร้างระบบนิเวศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร (Learning Ecosystem) ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา แนวทางและรูปแบบของการจัดการความรู้ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา

1. แนวทางและรูปแบบในการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร
2. ปัญหา และอุปสรรคจากการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร
3. แนวทางในการปรับปรุงการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยวิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary research) (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 61) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารประกอบคำบรรยาย เอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความหนังสือ ตำราวิชาการ เอกสารวิจัย วิทยานิพนธ์ เอกสารของทางราชการ เช่น พระราชบัญญัติ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนการสืบค้นจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Internet) ที่เกี่ยวข้องกับหลักการและแนวทางในการจัดการความรู้ และเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant interview) (วิโรจน์ ก่อสกุล 2567, หน้า 51) แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ประชากร (Population) คือ ข้าราชการ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ ที่ทำงานอยู่ในส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key information) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้ (วิโรจน์ ก่อสกุล 2567, หน้า 47)
 - 2.1 ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน จำนวน 1 คน
 - 2.2 ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งหรือรักษาการในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน จำนวน 1 คน
 - 2.3 ข้าราชการระดับชำนาญการที่ทำงานอยู่ในส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน จำนวน 1 คน
 - 2.4 ข้าราชการระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว สัมภาษณ์ผู้ใดก็ได้ใช้คำถามเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 51) และผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล โดยจะแจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้าและมีการนัดหมายวันสัมภาษณ์อย่างชัดเจน ในการสัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกและบันทึกเสียงการสนทนาก่อนการสัมภาษณ์ทุกครั้ง

ผลการวิจัย

จากข้อมูลที่ได้รับจากการค้นคว้าเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ดังนี้

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1. เพื่อศึกษา แนวทางและรูปแบบในการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร ผลการวิจัยพบว่า

ส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร มีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ที่สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้(Knowledge Management Process) ทั้ง 7 ขั้นตอน ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ซึ่งผู้วิจัยได้นำกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าว มาเป็นแนวทางในการศึกษาการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน ดังนี้

1. การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ คือ การค้นหาว่าส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บนมีความรู้อะไรบ้าง เป็นการกำหนดความรู้ที่ส่วนตรวจสอบคลังฯต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้ ซึ่งความรู้ดังกล่าวอยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร ตลอดจนความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นกับหน่วยงานอย่างไร เพื่อกำหนดขอบเขตของการจัดการความรู้ให้ถูกต้องและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน โดยเป็นความรู้ทางด้านกฎหมายศุลกากร ในด้านการตรวจสอบสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรคลังสินค้าทัณฑ์บน ที่อยู่ในรูปแบบเอกสาร ประกาศ คำสั่ง ประมวลระเบียบวิธีปฏิบัติ ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน อย่างไรก็ตามในขั้นตอนนี้ ส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บนยังไม่ได้ดำเนินการในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อระดมความคิดเห็นและตรวจสอบองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ คือ การอบรมบรรจุข้าราชการใหม่ และการเข้าอบรมจากระบบการเรียนรู้ออนไลน์ e-Learning Platform ซึ่งจะรวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านพิกัตอัตราศุลกากร กฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า ราคาศุลกากร กฎหมายและระเบียบศุลกากร พิธีการศุลกากร และสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร โดยกรมศุลกากรกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ทุกคนต้องเข้ารับการอบรมผ่านระบบดังกล่าว เพื่อกำหนดขอบเขตและสร้างความรู้พื้นฐานในภาพรวมของการปฏิบัติงานศุลกากร นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานยังสามารถหาความรู้เพิ่มเติมได้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เช่น ประกาศ คำสั่ง หรือประมวลระเบียบวิธีปฏิบัติที่สามารถสืบค้นได้ผ่าน Intranet

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บนมีการรวบรวมกฎหมายศุลกากร ที่เป็นประกาศ คำสั่งที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยจัดเก็บไว้ใน Customs Cloud เพื่ออำนวยความสะดวกในการค้นหา นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นการใช้ระบบ Customs Information System (CIS) สำหรับการตรวจสอบสิทธิประโยชน์คลังสินค้าทัณฑ์บน โดยคู่มือดังกล่าวถูกจัดแบ่งตามประเภทหลักของคลังสินค้าทัณฑ์บน ได้แก่ คลังสินค้าทัณฑ์บนทั่วไป คลังสินค้าทัณฑ์บนประเภทร้านค้าปลอดอากร คลังสินค้าทัณฑ์บนประเภทโรงผลิตสินค้า

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีการนำข้อมูลที่มีอยู่มาพิจารณา เรียบเรียง และปรับปรุงให้อยู่ในรูปแบบภาษาที่เข้าใจง่าย ทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ เช่น การจัดทำสไลด์บรรยายในรูปแบบไฟล์ PowerPoint เพื่อให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการเกี่ยวกับการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรด้านคลังสินค้าทัณฑ์บน นอกจากนี้ ยังได้นำองค์ความรู้ไปเผยแพร่ให้กับผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้สามารถทบทวนข้อกฎหมายและหลักปฏิบัติในการทำงานได้อย่างต่อเนื่องและถูกต้อง

5. การเข้าถึงความรู้ คือ สามารถเข้าถึงความรู้เบื้องต้นผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Customs Cloud ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน ซึ่งรวบรวมประกาศ คำสั่ง ที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถสืบค้นและนำไปใช้งานได้ หรือสืบค้นได้จากระบบ Intranet กรมศุลกากร นอกจากนี้ ยังมีการสรุปประเด็นสำคัญเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งใหม่ที่ได้หารือร่วมกันจากที่ประชุม โดยนำเสนอในรูปแบบ One Page (เอกสารสรุป 1 หน้า) ในรูปแบบไม่เป็นทางการ ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และเผยแพร่ผ่านกลุ่มสนทนาออนไลน์ (Chat Group) แอปพลิเคชัน LINE เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว

6. การแบ่งปันและเปลี่ยนความรู้ ส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บนมีกระบวนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ภายในหน่วยงานซึ่งถือว่าขั้นตอนนี้เป็นกิจกรรมที่มีการจัดการความรู้ที่มีความชัดเจนที่สุด โดยดำเนินการผ่านกิจกรรม Coaching & Mentoring ตามคำสั่งกรมศุลกากร ที่ 387/2566 เรื่อง แนวทางปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring) โดยมอบหมายให้ผู้มีหน้าที่สอนงาน (Coach) ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทำงานให้กับข้าราชการที่บรรจุใหม่ เรียกว่าผู้รับการสอนงาน (Coachee) หนึ่งคนโดยเฉพาะ และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ได้มอบหมายให้ ผู้อำนวยการส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน ทำหน้าที่ดูแลและให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ โดยถ่ายทอดประสบการณ์ด้านงานศุลกากรและองค์ความรู้ที่จำเป็นอื่น ๆ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางปฏิบัติงานตลอดจนการมีคุณลักษณะที่ดีของผู้ปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ กิจกรรมการสอนงานจากรุ่นพี่ที่บรรจุมาก่อน (Coaching) เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ให้กับผู้ปฏิบัติงานใหม่ ด้วยการให้คำแนะนำในการทำงานอย่างใกล้ชิด ให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน แนวทางนี้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปรับตัวและเรียนรู้การทำงานได้อย่างรวดเร็ว เสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงมีการแลกเปลี่ยน เล่าประสบการณ์ถึงประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่พบเจอ ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันและหัวหน้าฝ่าย ทั้งภายในฝ่ายเดียวกันและข้ามฝ่าย เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ภายในหน่วยงานมีการพบปะพูดคุยทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้อำนวยการส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บนและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ยังรวมถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานได้เป็นผู้บรรยายให้ความรู้ในเรื่องสิทธิประโยชน์คลังสินค้าทัณฑ์บนในโครงการสัมมนา “สิทธิประโยชน์ Delivery” ที่จัดขึ้นโดยกองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร และให้ผู้ประกอบการได้ซักถามในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งเป็นโอกาสที่ได้นำเสนอและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติงาน

7. การเรียนรู้ ส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บนส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน โดยเปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ทำให้เกิดการเรียนรู้ผ่านหลายช่องทาง ได้แก่ การเข้าถึงแหล่งความรู้อย่างสะดวกและรวดเร็วจากการสืบค้น ตลอดจนการศึกษาประกาศ คำสั่ง และประมวลระเบียบวิธีปฏิบัติ การลงมือปฏิบัติงานจริงโดยมีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทำหน้าที่เป็น Coach คอยให้คำแนะนำและคำปรึกษา การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถสอบถามและขอคำปรึกษาจากเพื่อนร่วมงานทั้งภายในฝ่ายงานเดียวกันและข้ามฝ่ายงานได้อย่างเป็นกันเอง ตลอดจนการแบ่งปันกรณีศึกษาจริงจากการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้จากปัญหาและแนวทางแก้ไขที่หลากหลาย

จากขั้นตอนทั้ง 7 ข้างต้น พบว่ารูปแบบการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร ในขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่มีความชัดเจนมากที่สุด ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งเป็นไปตามโมเดล SECI MODEL (อ้างถึงใน กาญจนา แก้วเทพ, 2565) คือปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ฝังลึกไปสู่ความรู้ชัดแจ้งสลับไปสลับมาซึ่งทำให้เกิดการยกระดับความรู้หรือการสร้างความรู้ใหม่ๆ ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ และถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ โดยการสอนงาน (Coaching) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการความรู้ โดยความรู้ดังกล่าวถูกส่งต่อให้กับผู้ปฏิบัติงานใหม่ ในลักษณะการอธิบายด้วยคำพูด สาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง และให้ลงมือทดลองปฏิบัติเอง ซึ่งสะท้อนถึงประสบการณ์และบริบทการปฏิบัติงานของผู้สอนงานแต่ละบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละประเภทคลังสินค้าทัณฑ์บน จึงทำให้เกิดทักษะและความรู้ใหม่ๆ ที่มีการหมุนเวียนภายในหน่วยงาน เช่น การสอนปฏิบัติจริงในกระบวนการตรวจนับสินค้าคงเหลือ ณ สถานประกอบกิจการในคลังสินค้าทัณฑ์บน รวมถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานนำความรู้จากการศึกษาจาก ประกาศ คำสั่ง ประมวลระเบียบวิธีปฏิบัติ เอกสารแฟ้มงาน หรือคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งเป็นความรู้แบบชัดแจ้งมาใช้ในการลงมือปฏิบัติงานจริง (On-the-job training) ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้และสามารถพัฒนาเป็นทักษะและความชำนาญหมุนเวียนกลับไปเป็นความรู้ฝังลึกในตัวผู้ปฏิบัติงานได้อย่างไร้ที่ติ เมื่อเกิดกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานต้องแก้ปัญหาหรือเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ที่ไม่เคยพบมาก่อน ผู้ปฏิบัติงานยังคงต้องปรึกษาและพึ่งพาผู้มีประสบการณ์หรือเพื่อนร่วมงานในการช่วยแก้ปัญหาดังกล่าว

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรค จากการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร ผลการวิจัยพบว่า มีดังต่อไปนี้

2.1 ปัญหาของภาระงานที่มีปริมาณมากและความเร่งด่วนในการทำงาน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถหาช่วงเวลาในการศึกษาหรือทบทวนความรู้ได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังไม่มีแรงจูงใจในการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจรู้สึกว่าการบันทึก รวบรวม จัดเก็บความรู้เป็นงานเพิ่มเติมที่ต้องใช้เวลาและไม่ใช่งานหลัก ทำให้ความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงานไม่ได้รับการบันทึกให้เป็นลายลักษณ์อักษรให้สามารถสืบค้นได้ภายหลัง ส่งผลให้ความรู้นั้นสูญหายไปเมื่อไม่ได้ใช้งานต่อเนื่อง

2.2 ปัญหาการขาดการให้ความรู้ที่เป็นระบบและเฉพาะเจาะจงภายในหน่วยงาน ส่งผลให้ไม่มีหลักสูตรการอบรมที่ลงรายละเอียดในด้านการปฏิบัติงานจริงของการตรวจสอบสิทธิประโยชน์อากรคลังสินค้าทัณฑ์บน มีเพียงการอบรมหลักสูตรข้าราชการบรรจุใหม่และหลักสูตรเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรในรูปแบบออนไลน์ (e-Learning) เท่านั้น ซึ่งไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจว่ากระบวนการทำงานมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร ต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (On-the-job Training) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เวลานานในการปรับตัวและเรียนรู้ และการศึกษาข้อมูลด้วยตนเองจากเอกสารที่มีภาษากฎหมายซับซ้อน ส่งผลให้เกิดความสับสนในการตีความข้อกำหนดและข้อกฎหมาย ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานอาจลดลงในช่วงแรก

2.3 ปัญหาการขาดการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับข้อมูลที่ถูกจัดเก็บและวิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูล Customs Cloud ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน เนื่องจากผู้ที่รับผิดชอบรวบรวมข้อมูลมีเพียงคนเดียว จึงทำให้ข้อมูลไม่ได้รับการเผยแพร่ให้กับผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ ทราบ ซึ่งข้อมูลที่รวบรวมไว้เป็นเพียงเอกสารกฎหมายหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบสิทธิประโยชน์คลังสินค้าทัณฑ์บนเท่านั้น ไม่มีองค์ความรู้อื่นๆ

อีกทั้งคู่มือการปฏิบัติงานในการตรวจสอบสิทธิประโยชน์ไม่ได้ถูกเผยแพร่ใน Customs Cloud เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้สะดวก แต่กลับอยู่ในรูปแบบของไฟล์เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ที่ต้องส่งต่อกันเองภายในหน่วยงาน นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสนใจและไม่ทราบขั้นตอนในการเข้าถึง Customs Cloud ผู้ปฏิบัติงานจึงเลือกที่จะสืบค้นข้อมูลจากช่องทาง Intranet ที่สะดวกกว่า

2.4 ปัญหาในการจัดเก็บองค์ความรู้ คือ ส่วนตรวจสอบคลังสินค้าที่ทับนไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการรวบรวมและแปลงองค์ความรู้จากประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ของผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้ (Explicit Knowledge) ส่งผลให้เกิดการขาดตอนขององค์ความรู้หรือองค์ความรู้ที่สะสมมาหลายปีอาจสูญหายจากการเกษียณอายุหรือโยกย้ายของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ ซึ่งองค์ความรู้ในด้านการตรวจสอบสิทธิประโยชน์ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าที่ทับนไม่สามารถถ่ายทอดให้ครบถ้วนได้ในระยะเวลาอันสั้น เนื่องจากลักษณะงานตรวจสอบสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรมีความซับซ้อน ต้องอาศัยความเข้าใจในกฎหมายและมีระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่แตกต่างกันตามประเภทของคลังสินค้าที่ทับน ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจึงมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ประกอบกับไม่มีการจัดบันทึกและรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจายจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีความเชี่ยวชาญ เช่น กรณีศึกษาที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้ภายในหน่วยงานอยู่เสมอเมื่อเผชิญกับปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการพึ่งพาบุคคลในการแก้ปัญหามากกว่าการใช้แนวทางปฏิบัติที่เป็นระบบ หากผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญไม่อยู่ หรือไม่สามารถให้คำแนะนำได้ในทันที อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน และก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3. เพื่อศึกษาหาแนวทางในการปรับปรุงการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าที่ทับน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร ผลการวิจัยพบว่า มีดังต่อไปนี้

3.1 ควรมีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้วยการจัดคู่มือการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมทุกประเภทของคลังสินค้าที่ทับน ไม่ว่าประเภทคลังสินค้าที่ทับนนั้นจะมีผู้ประกอบการจะใช้สิทธิประโยชน์มากหรือน้อยก็ตาม ควรมีข้อมูลที่เป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับทุกกรณี และในคู่มือควรอธิบายหลักการของคลังสินค้าที่ทับน กระบวนการตรวจสอบสิทธิประโยชน์ในแต่ละประเภทคลังสินค้าที่ทับน รายละเอียดเอกสารที่จำเป็นต่อการตรวจสอบสิทธิประโยชน์ หลักการประเมินความเสี่ยง พร้อมตัวอย่างกรณีศึกษาเพื่อให้เข้าใจง่าย และมีการปรับปรุงและทบทวนข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เช่น การทบทวนคู่มือปฏิบัติงานทุกปี หรือหากมีการเปลี่ยนแปลงทางข้อกฎหมาย และนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเก็บรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลให้เข้าถึงได้ง่าย ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถเรียนรู้และเข้าใจขอบเขตของงานได้อย่างรวดเร็วและชัดเจน รวมถึงสามารถค้นหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการพึ่งพาผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์เพียงไม่กี่คน และเพิ่มความต่อเนื่องของกระบวนการทำงาน

3.2 ควรเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลในกรณีศึกษาต่าง ๆ กับเจ้าหน้าที่กำกับคลังสินค้าที่ทับนในแต่ละพื้นที่และผู้ประกอบการ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานที่ตรงกัน และลดความเสี่ยงในการกระทำผิด นอกจากนี้ ควรได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่ออำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานร่วมกัน

3.3 ควรมีระบบการสอนงาน (Coaching) ที่มีรูปแบบที่เป็นระบบและชัดเจน เช่น การกำหนดกิจกรรมที่ต้องทำในแต่ละขั้นตอนของการเรียนรู้ เพื่อให้การถ่ายทอดความรู้ภายในหน่วยงานเป็นไป

ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่มีความเข้าใจที่ตรงกันทั้งในขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานในการตรวจสอบสิทธิประโยชน์ เช่น ขั้นตอนการตรวจนับสินค้าคงเหลือ ณ สถานประกอบการในคลังสินค้าทัณฑ์บน การใช้ระบบงาน Customs Information System (CIS) เพื่อเรียกข้อมูลไปชนสินค้ามาตรวจสอบ ตลอดจนการบันทึกสรุปผลการดำเนินงานการตรวจสอบสิทธิประโยชน์เสนอผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

3.4. ควรเก็บรวบรวมองค์ความรู้ในรูปแบบที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ การจดบันทึกและจัดเก็บกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง เช่น ปัญหาที่พบระหว่างการตรวจสอบสิทธิประโยชน์ แนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยบันทึกรายละเอียดไว้ในรายงานผลการตรวจสอบสิทธิประโยชน์และเอกสารที่เกี่ยวข้อง กรณีศึกษาดังกล่าวจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถเรียนรู้และเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นได้รวดเร็วมากขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน อีกทั้งการจดบันทึกประเด็นปัญหาที่พบในแต่ละประเภทคลังสินค้าทัณฑ์บนในการประชุมหารือที่รวมถึงความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา นั้น ๆ โดยข้อมูลดังกล่าวควรนำมารวบรวมไว้ในฐานข้อมูลที่ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้าถึงได้ เพื่อให้เป็นแหล่งอ้างอิงสำหรับการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

3.5 ควรใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเผยแพร่องค์ความรู้ ด้วยการใช้ระบบ Cloud Storage หรือคลังข้อมูลออนไลน์ เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งข้อมูลที่เก็บไว้ใน Cloud Storage ต้องได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันสมัยและสามารถใช้งานได้อย่างจริงในสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาจากการตรวจสอบสิทธิประโยชน์ หรือข้อมูลทางกฎหมายที่มีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาระบบการค้นหาภายใน Cloud Storage ให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้ง่ายและรวดเร็ว เช่น ระบบค้นหาตามคำสำคัญ (Keyword) หรือประเภทของข้อมูล เป็นต้น

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญเพื่อการอภิปรายได้ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 แนวทางและรูปแบบในการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร

แนวทางของการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร ได้ใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ทั้ง 7 ขั้นตอนของสำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรปวีณ์ สหสสนิมิตกุล(2562) เรื่องการจัดการความรู้กระบวนการทำงานของฝ่ายวิเคราะห์สินค้า ส่วนบริการภาษีอากร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และงานวิจัยของพิชญา พลรัฐ (2565) ได้ศึกษาการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากร ด้วยระบบ e-learning ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่: กรณีศึกษา กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง รวมถึงงานวิจัยของสาวิตรี สกลเศรษฐ (2561) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งได้ใช้กระบวนการจัดการความรู้ตามแบบสำนักงาน ก.พ.ร. 7 ขั้นตอนเช่นกัน โดยในขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน เป็นขั้นตอนที่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้และ

สามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งได้ดำเนินการผ่านกิจกรรม Coaching & Mentoring การสอนงานจากรุ่นพี่ที่มีความรู้และประสบการณ์ (Coaching) เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ให้กับผู้ปฏิบัติงานใหม่ ด้วยการให้คำแนะนำในการทำงานอย่างใกล้ชิดให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน แนวทางนี้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปรับตัวและเรียนรู้การทำงานได้อย่างรวดเร็ว เสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศนัวรรณ ปัญญาอินทร์ (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย กองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร พบว่า การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring) เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้ายสามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุด รวมทั้งยังสอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 กล่าวว่า "...เมื่อมีการบรรจุข้าราชการใหม่ จะมีการสอนงาน (Coaching) เพื่อถ่ายทอดความรู้ในเรื่องของขอบข่ายความรับผิดชอบของงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานใหม่ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจในประกาศ ระเบียบ คำสั่ง หรือจากรายงานผลการตรวจนับประจำงวดที่ผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆเสนอหัวหน้า เมื่อมีข้อสงสัยหรือปัญหา ผู้ปฏิบัติงานที่ใหม่จะไปสอบถามผู้ที่มีความรู้ซึ่งมักจะเป็นพี่ๆ ในฝ่าย นอกจากนี้ยังมีการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานกับผู้มีความรู้และประสบการณ์ภายในหน่วยงาน เช่นหัวหน้าหรือพี่ๆในฝ่าย เพื่อให้เกิดเป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงาน..." (ข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 24 มกราคม 2568)

อีกทั้งส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน มีการแลกเปลี่ยน เล่าประสบการณ์ เช่น บอกเล่าปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานที่เจอมาระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าฝ่าย ทั้งภายในฝ่ายเดียวกันและข้ามฝ่าย เพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่พบและหาหรือแนวทางแก้ไขร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีความสอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 53) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) องค์การต้องมีการเรียนรู้ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมตลอดเวลา ซึ่ง 1 ใน องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้กันเป็นทีม คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ วิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญา และศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการคิดค้นจากภายใน หรือรับมาจากภายนอก นอกจากนี้ภายในหน่วยงานมีการพบปะพูดคุยทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้อำนวยการส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บนและเจ้าหน้าที่ เพื่อรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของยุพพร สุทธิรัตน์ (2552, หน้า 193-308 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 56-57) ได้อธิบายถึงลักษณะสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสื่อสารภายในองค์การเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าช่องทางการสื่อสารต้องเปิดกว้างและใช้การได้ ซึ่งรวมถึงการให้ข้อมูล และการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ จะต้องทำการสื่อสารถึงกันอย่างเปิดเผย ทางเลือกในการสื่อสารควรถูกสร้างให้มีมากขึ้น

นอกจากนี้การดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บนยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสาวิตรี สกลเศรษฐ (2561) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า ในขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เน้นการพัฒนาองค์ความรู้ในรูปแบบของความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นหลัก โดยการดึงและกลั่นกรองข้อมูลจากบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ที่มีมาถ่ายทอดให้ผู้อื่นทราบ นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนการสร้างระบบที่เลี้ยงที่เข้มแข็งและเป็นระบบ

รูปแบบการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร ในขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่มีความชัดเจนมากที่สุดที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งเป็นไปตามรูปแบบโมเดล SECI MODEL (อ้างอิงใน กาญจนา แก้วเทพ, 2565) ถูกนำเสนอโดย Nonaka & Takeuchi ในปี ค.ศ. 1995 อธิบายว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ได้แก่ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ และสัญชาตญาณ ซึ่งไม่สามารถถ่ายทอดผ่านเอกสารได้โดยตรง แต่สามารถเรียนรู้ผ่านการสังเกต หรือฝึกปฏิบัติ กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถบันทึกและแบ่งปันได้ ซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ในวงเกลียวแห่งความรู้ สลับไปสลับมาจนให้เกิดการยกระดับความรู้หรือการสร้างความรู้ใหม่ๆ ประกอบด้วย 4 รูปแบบ คือ Socialization (S) การแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ เช่น การฝึกงานหรือสอนงาน Externalization (E) – การแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง เช่น การบันทึกวิธีการทำงานเป็นเอกสาร Combination (C) – การรวบรวมและผนวกรวมความรู้ชัดแจ้งจากหลายแหล่ง เช่น การสร้างฐานข้อมูลหรือการประชุมวิชาการ และ Internalization (I) – การซึมซับความรู้ชัดแจ้งให้กลายเป็นความรู้ฝังลึกผ่านการลงมือปฏิบัติ กระบวนการทั้ง 4 รูปแบบนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่จะหมุนเวียนเป็นวงเกลียวต่อเนื่อง ทำให้เกิดการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ภายในองค์กร ซึ่งการแลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ภายในส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน โดยการสอนงาน (Coaching) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการความรู้ โดยความรู้ดังกล่าว (Tacit Knowledge) ถูกส่งต่อไปให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ในลักษณะการอธิบายด้วยคำพูด สาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง และให้ลงมือทดลองปฏิบัติเอง ซึ่งสะท้อนถึงประสบการณ์และบริบทการปฏิบัติงานของผู้สอนงานแต่ละบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละประเภทคลังสินค้าทัณฑ์บน จึงทำให้เกิดทักษะและความรู้ใหม่ๆ ที่มีการหมุนเวียนภายในหน่วยงาน เช่น การสอนและสาธิตให้ดูในขั้นตอนการตรวจนับสินค้าคงเหลือ ณ สถานประกอบการในคลังสินค้าทัณฑ์บน รวมถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานนำความรู้จากการศึกษา ประกาศ คำสั่ง ประมวลระเบียบวิธีปฏิบัติ เอกสารแฟ้มงาน หรือคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง มาใช้ในการลงมือปฏิบัติงานจริง (On-the-job training) ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้และสามารถพัฒนาเป็นทักษะและความชำนาญ หมุนเวียนกลับไปเป็นความรู้ฝังลึกในตัวผู้ปฏิบัติงานได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) (อ้างอิงในวิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 52) ได้อธิบายความรู้ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1. ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดการชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก ไม่สามารถถ่ายทอดหรืออธิบายเป็นลายลักษณ์อักษรได้ง่าย เช่น วิจารณ์ญาน ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ และ 2. ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนโดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น การจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร คู่มือต่างๆ

และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ชมสุภักดิ์ ครุฑทะ (2560, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ เต็มศิริ, 2561.) ที่สรุปไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนสู่คน และคนสู่ข้อมูลข่าวสาร โดยผ่านการประมวลผล สังเคราะห์ และจำแนกสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจจนเกิดเป็นความรู้ ซึ่งความรู้ดังกล่าวครอบคลุมทั้งความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของบุคคลและฝังตัวอยู่ในองค์การ กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่ปรากฏอยู่ในรูปแบบเอกสารรายงานต่างๆ ในองค์การ ซึ่งการจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ถือเป็นระบบต้องอาศัยกระบวนการสร้างความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการถ่ายโอนความรู้ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นที่ 2 ปัญหา และอุปสรรค จากการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. ปัญหาของภาระงานที่มีปริมาณมากและความเร่งด่วนในการดำเนินงาน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการศึกษาหรือทบทวนความรู้เพื่อที่จะจัดการความรู้ในหน่วยงาน นอกจากนี้ การขาดแรงจูงใจในการจัดการความรู้ยังจริงจังยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดเก็บ และถ่ายทอดความรู้ ผู้ปฏิบัติงานบางคนมองว่าการบันทึกความรู้เป็นภาระเพิ่มเติมที่ต้องใช้เวลาและไม่ได้เป็นภารกิจหลักของตน ส่งผลให้ความรู้ที่ได้จากการทำงานจริงไม่ถูกบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้ความรู้สูญหายไปเมื่อไม่ได้มีการใช้งานหรือถ่ายทอดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริรัตน์ เต็มศิริ (2561) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานกรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กล่าวว่า ภารกิจงานของคณะกรรมการเป็นภารกิจงานที่มีปริมาณมากและมีความเร่งด่วนรวมทั้งมีการเดินทางไปศึกษาดูงานภายนอกอยู่เสมอ จึงทำให้ไม่สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบุคลากรมองว่าการจัดการความรู้เป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นมาโดยไม่ได้มีความจำเป็นหรือมีความสำคัญมากกว่างานประจำที่ทำ

2. ปัญหาการขาดการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับข้อมูลที่ถูกจัดเก็บและวิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูล Customs Cloud ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน จึงทำให้ข้อมูลไม่ได้รับการเผยแพร่ให้กับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ทราบ ซึ่งข้อมูลที่รวบรวมไว้เป็นเพียงเอกสารกฎหมายหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบสิทธิประโยชน์คลังสินค้าทัณฑ์บนเท่านั้น ไม่มีองค์ความรู้อื่นๆ นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสนใจและไม่ทราบขั้นตอนในการเข้าถึง Customs Cloud ผู้ปฏิบัติงานจึงเลือกที่จะสืบค้นข้อมูลจากช่องทาง Intranet ที่สะดวกกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉันทริตา มุขวิไล (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ปี 2555-2561) พบว่า มีปัญหาทางด้านเทคโนโลยีที่ขาดการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารที่หลากหลาย และการประยุกต์ใช้ข้อมูลการจัดการความรู้จากระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นรินทร์ อศวไพศาลกุล (2566) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากร กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร พบว่า การรวบรวมองค์ความรู้เป็นเพียงการรวบรวมกฎหมายหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานเท่านั้น ไม่มีการรวบรวมองค์ความรู้อื่นที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง เช่น กรณีศึกษาในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของหน่วยงาน อีกทั้งยังไม่มีปรับปรุงให้มีความทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้ความรู้ที่ได้นั้นไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้ อีกทั้งยังไม่มีการประชาสัมพันธ์ถึงการมีอยู่ของแหล่งข้อมูลที่ได้มีการรวบรวมไว้

3. ปัญหาด้านการจัดเก็บองค์ความรู้ ส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บนไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการรวบรวมและแปลงองค์ความรู้จากประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ของผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็น

องค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้ (Explicit Knowledge) ส่งผลให้องค์ความรู้ที่สะสมมาหลายปีอาจสูญหายเมื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์เกษียณอายุหรือโยกย้ายตำแหน่ง เนื่องจากลักษณะงานตรวจสอบสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรมีความซับซ้อนและต้องอาศัยความเข้าใจในกฎหมายและมีระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่แตกต่างกันตามประเภทของคลังสินค้าทัณฑ์บน ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจึงมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน และเมื่อไม่ได้มีการบันทึกหรือรวบรวมองค์ความรู้จากประสบการณ์เหล่านี้ไว้ ทำให้เกิดการพึ่งพาบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหามากกว่าการใช้แนวทางที่เป็นระบบ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรปวีณ์ สหสสนิมิตกุล (2562) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้กระบวนการทำงานของฝ่ายวิเคราะห์สินค้า ส่วนบริการภาษีอากร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสาร ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ที่พบปัญหาด้าน ด้านเทคโนโลยี การจัดการเรียนรู้ ที่ไม่สามารถรวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานให้อยู่ในระบบสารสนเทศให้สืบค้นและเข้าถึงได้โดยสะดวก และงานวิจัยของนรินทร์ อัสวไพศาลกุล (2566) ที่พบว่า ปัญหาของการสกัดองค์ความรู้ให้เป็นรูปธรรม (Tacit Knowledge to Explicit Knowledge) เนื่องจากหน่วยงานพึ่งพาการแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่เกิดจากการเรียนรู้ตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมากเกินไป ทำให้ความสำคัญในการสกัดองค์ความรู้จากประสบการณ์แล้วจัดทำให้เป็นรูปธรรมถูกละเลยไป ไม่ได้นำเอาองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลมาพัฒนาต่อยอดให้อยู่ในรูปแบบของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่เป็นเสมือนเครื่องมือที่ทุกคนสามารถนำไปใช้ได้ทุกสภาวะ

ประเด็นที่ 3 แนวทางในการปรับปรุงการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1. ควรเก็บรวบรวมองค์ความรู้ในรูปแบบที่เป็นรูปธรรม ด้วยการจดบันทึกและจัดเก็บ กรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง แนวทางการแก้ไขปัญหา รวมถึงความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาซึ่งเป็นความรู้แบบฝังลึกที่อยู่ในตัวบุคคล กรณีศึกษาดังกล่าวจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถเรียนรู้และเข้าใจถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้รวดเร็วมากขึ้น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวควรนำมารวบรวมไว้ในฐานข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้จากทุกคนในหน่วยงานเพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงสำหรับการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชญา พลรัฐ (2565) ได้ศึกษาการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากร ด้วยระบบ e-learning ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่: กรณีศึกษา กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง พบว่า ควรเพิ่มข้อมูลเกี่ยวกับเทคนิคเชิงลึก วิจารณ์ญาณ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานที่เป็นความรู้แบบฝังลึก และที่เกี่ยวกับลำดับการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายในกรมศุลกากรเข้าสู่ระบบ e-learning เพื่อที่ข้าราชการใหม่จะได้ทราบเทคนิคเชิงลึกที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานและทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานของตนก่อนไปปฏิบัติงานจริง

2. ควรใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเผยแพร่องค์ความรู้ ด้วยการใช้ระบบ Cloud Storage หรือคลังข้อมูลออนไลน์ เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งข้อมูลที่เก็บไว้ใน Cloud Storage ต้องได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันสมัยและสามารถใช้งานได้อย่างจริงจังในสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาจากการตรวจสอบสิทธิประโยชน์ หรือข้อมูลทางกฎหมายที่มีเปลี่ยนแปลง และพัฒนาระบบการค้นหาภายใน Cloud Storage ให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้ง่ายและรวดเร็ว เช่น ระบบค้นหาตามคำสำคัญ (Keyword) หรือประเภทของข้อมูล เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรีตา มุขวิสัย (2560) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ปี 2555-2561) พบว่า สนับสนุนให้มีการสร้างและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สร้างช่องทางการสื่อสารใหม่ๆ เพื่อให้ครอบคลุมกับบุคลากรของหน่วยงาน

ที่มีอย่างหลากหลาย พร้อมทั้งนำนวัตกรรมต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรให้มีความทันสมัยรวดเร็วและนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงานให้เป็นระบบมากขึ้น ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพในการเผยแพร่องค์ความรู้นั้นสอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ Marquardt and Reynolds (1994, อ้างถึงในวิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 54-56) อธิบายว่า การพัฒนาองค์การให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้้องค์การสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การนวัตกรรมองค์การได้นั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้นโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยให้การกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งนวัตกรรมของรัฐศิริรินทร์ วังกานนท์ (2566, หน้า 48) ได้อธิบายว่า องค์การในปัจจุบันจำเป็นต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อความสามารถในการแข่งขัน สร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ด้วยการปลูกฝังค่านิยมให้แก่บุคลากรขององค์การให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าคิดและนำเสนอนวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ นอกจากนี้ การจัดการความรู้โดยการเปลี่ยนความรู้ที่อยู่ภายใน (tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้เฉพาะตนให้เป็นความรู้ที่สามารถส่งต่อได้ (explicit knowledge) ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กรยังมีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยการจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรกำหนดแนวทางการรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้การจัดเก็บข้อมูลเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะวิธีการในการสกัดองค์ความรู้จากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความรู้เชิงประสบการณ์ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล แปลงให้เป็นองค์ความรู้ที่มีเนื้อหาสาระที่เข้าใจได้ง่ายสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง
2. ควรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้โดยการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม เช่น ระบบการให้รางวัลเป็นตัวเงินหรือสิ่งจูงใจอื่นๆ
3. ควรจัดคู่มือการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมทุกประเภทของคลังสินค้าทัณฑ์บน มีข้อมูลแนวปฏิบัติงานที่ชัดเจนสำหรับทุกกรณี และในคู่มือควรอธิบายกระบวนการตรวจสอบสิทธิประโยชน์ในแต่ละประเภทคลังสินค้าทัณฑ์บน พร้อมตัวอย่างกรณีศึกษาเพื่อให้เข้าใจง่าย และมีการปรับปรุงและทบทวนข้อมูลอย่างต่อเนื่อง นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเก็บรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลให้เข้าถึงได้ง่าย

ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยแบบผสมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่แตกต่างหลากหลาย เนื่องจากการทำวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้มีคำถามในการสัมภาษณ์และจำนวนผู้ให้ข้อมูลมีจำนวนน้อยเกินไป และคำถามในการสัมภาษณ์ไม่สามารถครอบคลุมจำนวนประชากรที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในหน่วยงาน

เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา แก้วเทพ.(2564). เครื่องมือการจัดการ (KM) ในงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น (CMR). โครงการ
การบริหาร จัดการงานวิจัยเพื่อท้องถิ่นเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก.สืบค้นจาก
http://www.knit.or.th/web/wp-content/uploads/2023/01/Book_KM-CBR2_Web.pdf
- ฉันทิธา มุขวิสัย (2560). การจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวง
อุตสาหกรรม (ปี 2555-2561). การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต , มหาวิทยาลัย
รามคำแหง สืบค้นจาก
http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2560_1561119976_6014830045.pdf
- ทัศนวรรณ ปัญญาอินทร์. (2564). การพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับ
ข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย ของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร การค้นคว้าอิสระ
รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สืบค้นจาก
<https://digital.car.chula.ac.th/cgi/viewcontent.cgi?article=8984&context=chulaetd>
- นรินทร์ อัสวไพศาลกุล. (2566). การจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากร กองสิทธิประโยชน์ทางภาษี
อากร กรมศุลกากร การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยรามคำแหง
สืบค้นจาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/929>
- พรวิทย์ สหัสสนิมิตรกุล. (2562). การจัดการความรู้กระบวนการทำงานของฝ่ายวิเคราะห์สินค้า ส่วนบริการภาษี
อากร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสน
ศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง สืบค้นจาก
http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2562_1597915541_6114832021.pdf
- พิชญา พลรัฐ. (2565). การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากร ด้วยระบบ e-learningให้แก่ข้าราชการ
บรรจุใหม่: กรณีศึกษา กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง สืบค้นจาก
http://www3.ru.ac.th/mpaabstract/files/2565_1681970149_6414830048.pdf
- รัฐศิริพันธ์ วังกานนท์. (2566) เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการนิเทศ องค์การและนวัตกรรมในองค์กร
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ภาคพิเศษ
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566) เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการนิเทศ องค์การและนวัตกรรมในองค์กร
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ภาคพิเศษ
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการนิเทศ ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐศาสตร์.
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ภาคพิเศษ
- ศิริรัตน์ เต็มสิริ. (2561). การจัดการความรู้ของสำนักงานกรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภา
ผู้แทนราษฎร การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง สืบค้นจาก
http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2561_1566441449_6014832025.pdf
- สวดีศรี สกลเศรษฐ. (2561). การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ.วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(2552) การจัดการความรู้ (KnowledgeManagement).
(พิมพ์ครั้งที่3). กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา