การพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย ของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร

น.ส.ทัศน์วรรณ ปัญญาอินทร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Human Resource Development and Knowledge Management for the Newly Recruits: The Case of Post-Clearance Audit Division, Customs Department, Thailand

Miss Tatsawan Panyain

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration
Department of Public Administration
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE
Chulalongkorn University
Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กร สำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย ของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร
โดย	น.ส.ทัศน์วรรณ ปัญญาอินทร์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ศิริประภานุกูล

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

---------- ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพรรณ นกสวน สวัสดี)

---------- อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ศิริประภานุกูล)

---------- กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สุรัชนี ศรีไย)

---------- กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไล่ประกอบทรัพย์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ทัศน์วรรณ ปัญญาอินทร์ : การพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย ของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร. (Human Resource Development and Knowledge Management for the Newly Recruits: The Case of Post-Clearance Audit Division, Customs Department, Thailand) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ภาวิน ศิริประภานุกูล

งานศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ข้าราชการย้าย กองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร” มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาประกอบด้วย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรและการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน 2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของระบบพัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่และการบริหารองค์ความรู้ภายในองค์กร 3) เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรที่เหมาะสม สำหรับนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้าย โดยเป็นการวิจัยเชิงผสมใช้การดำเนินการวิจัย 2 รูปแบบ ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการใช้แบบสอบถามออนไลน์จำนวน 56 แบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกผ่านกลุ่มตัวอย่างที่ถูกเลือกแบบเจาะจงจากนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากร จำนวน 9 คน

ผลการศึกษา พบว่า 1) องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานในกองตรวจสอบอากรยากในการถ่ายทอดให้ครบถ้วนในเวลาอันสั้น นอกจากนั้น บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) ประสิทธิภาพของระบบพัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่อยู่ในระดับที่มีความเพียงพอในระดับหนึ่ง แต่ยังคงต้องมีการพัฒนา และ 3) องค์กรควรพัฒนาและออกแบบหลักสูตรการอบรมให้สอดคล้องกับหน่วยงานที่ผู้เรียนบรรจุ ควรมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งมีการพัฒนาบุคลากรโดยอาศัยรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ ลายมือชื่อนิสิต .....
ปีการศึกษา 2564 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

6380060024 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION
KEYWORD:

Tatsawan Panyain : Human Resource Development and Knowledge Management for the Newly Recruits: The Case of Post-Clearance Audit Division, Customs Department, Thailand. Advisor: Asst. Prof. PAWIN SIRIPRAPANUKUL, Ph.D.

The research entitled “Human Resource Development and Knowledge Management for the Newly Recruits: The Case of Post-Clearance Audit Division, Customs Department, Thailand” have 3 main objectives, which are (1) to study the problems and the needs of Human Resource Development (HRD) and Knowledge Management (KM) for the newly recruits (2) to study the efficiency of the HRD and KM for the newly recruits (3) to provide suggestions to improve the HRD and KM for the newly recruits. The research applies both quantitative and qualitative methods. The quantitative research applies an online questionnaire as a data collection tool with 56 samples. The qualitative research implements in-depth interview with 9 informants, purposefully selected from the Post-Clearance Audit division.

Main results of the research are (1) the main problems are the difficulty in transferring specialized knowledge for operation and the organization culture is not appropriate for knowledge sharing (2) the internal HRD and KM are adequate but needs to be improved in some parts (3) the suggestions are to design training programs to target and achieve the division requirements, to change the organization culture, and to develop a more systematic Coaching & Mentoring program.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Field of Study:	Public Administration	Student's Signature .....
Academic Year:	2021	Advisor's Signature .....

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จเสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาวิน ศิริประภานุกูล อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการจัดทำงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารและบุคลากรของกรมศุลกากรทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่า ให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูล ขอขอบพระคุณครอบครัว และเพื่อนๆ ทุกคนที่สนับสนุนและให้กำลังใจเสมอมา และขอขอบพระคุณท่านคณะกรรมการทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์แนะนำและมอบความรู้เชิงวิชาการ มุมมองและแง่คิดต่างๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานวิจัยให้มีคุณภาพ จนงานวิจัยชิ้นนี้เสร็จสมบูรณ์

ทัศน์วรรณ ปัญญาอินทร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ค

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ง

กิตติกรรมประกาศ ..... จ

สารบัญ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ซ

สารบัญรูปภาพ ..... ฌ

บทที่ 1 บทนำ 1

1.1 ที่มาและความสำคัญ 1

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย 4

1.3 คำถามการวิจัย 4

1.4 ขอบเขตของการศึกษา 4

1.5 กรอบแนวคิด 5

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 5

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 6

2.1 แนวความคิดการดูแลและพัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่ 6

2.2 แนวความคิดการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร 8

2.3 การดูแลและพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญบรรจุใหม่ 12

2.4 การจัดการความรู้ภาครัฐไทย 13

2.5 การดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่และการบริหารจัดการองค์ความรู้ ของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร 14

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 18

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย 21
3.1 วิธีการศึกษา 21
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 22
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 23
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล 24
บทที่ 4 ผลการศึกษา 26
4.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) 27
4.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) 33
บทที่ 5 อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ 39
5.1 อธิปรายผลการวิจัย 39
5.2 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรที่เหมาะสมสำหรับนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้าย ของกองตรวจสอบอากร 41
ภาคผนวก 44
แบบสอบถามการวิจัยเชิงปริมาณ 44
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก 52
บรรณานุกรม 59
ประวัติผู้เขียน 60

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 สถิติการรับข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้ายของกองตรวจสอบอากร 3

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง 27

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย.....28

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากรที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้าย ในการช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้ายสามารถปฏิบัติงานได้.....30

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากรที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้าย ด้านความเหมาะสมของเนื้อหา.....31

ตารางที่ 6 แสดงประเด็นที่ได้จากคำถามปลายเปิดข้อที่ 1.....32

ตารางที่ 7 แสดงประเด็นที่ได้จากคำถามปลายเปิดข้อที่ 2.....33

ตารางที่ 8 แสดงรายการสภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรและการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศุลกากรที่บรรจุใหม่และย้าย 35

ตารางที่ 9 แสดงรายการข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรที่เหมาะสมสำหรับนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้าย.....36

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิด 5

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

การดูแลและพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญบรรจุใหม่ เป็นหนึ่งในกระบวนการสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่จะช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่ได้ทำความรู้จักเรียนรู้เกี่ยวกับส่วนราชการ งานที่ได้รับมอบหมาย ความคาดหวังของส่วนราชการ โอกาสการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ไม่ใช่เพียงดึงดูดผู้มีความสามารถเข้ามาทำงาน แต่ต้องมีการปูรากฐานที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการบรรจุใหม่มีความก้าวหน้าในสายอาชีพและรู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ การพัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่ การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรรวมไปถึงการจัดการความรู้ภายในองค์กร จะทำให้บุคลากรบรรจุใหม่หรือบุคลากรย้าย สามารถทำงานให้องค์กรได้ในเวลารวดเร็ว มีความถูกต้องแม่นยำ ช่วยให้สามารถลดต้นทุนและสามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรได้

กรมศุลกากรได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่และย้าย โดยการพัฒนาความรู้และทักษะในงานศุลกากร และการบริหารจัดการในระดับที่สอดคล้องกับระดับตำแหน่งของข้าราชการในกลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ กลุ่มข้าราชการย้าย ตามแนวคิดเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) และได้มีการดำเนินการกระบวนการจัดการความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร (Customs Knowledge Management) อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ โดยกองบริหารทรัพยากรบุคคลได้กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมซึ่งบูรณาการความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในระดับหน่วยงานที่สอดคล้องกับระดับตำแหน่งของข้าราชการตามแนวความคิดเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) แต่เนื่องจากความหลากหลายของภารกิจของแต่ละส่วนราชการภายในกรมและการได้รับจัดสรรงบประมาณที่จำกัด จึงไม่สามารถดำเนินการพัฒนาได้อย่างตรงความต้องการของทุกหน่วยงานและการพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน จึงให้แต่ละหน่วยงานสามารถดำเนินการฝึกอบรมเองโดยใช้รูปแบบการพัฒนาบุคลากรอื่น ๆ ซึ่งจะได้ผลมากกว่าการฝึกอบรมจากส่วนกลาง ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) การใช้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การพัฒนาในขณะปฏิบัติหน้าที่ (On the Job Training) การบริหารจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน (Knowledge Management)

กรมศุลกากรเป็นส่วนราชการในกระทรวงการคลังมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้าและส่งสินค้าออกและการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเสนอแนะนโยบายการจัดเก็บอากรต่อกระทรวงการคลัง การส่งเสริมสนับสนุนการผลิตและการส่งออกและการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและประชาชน โดยได้มีการแบ่งส่วนราชการกรมศุลกากรจำนวน 23 ส่วนราชการ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมศุลกากรกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ดังนี้

1. หน่วยงานที่ขึ้นตรงต่ออธิบดี ประกอบด้วย กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มตรวจสอบภายใน และกลุ่มที่ปรึกษาการศุลกากรในต่างประเทศ

2. หน่วยงานทางวิชาการ ทำหน้าที่ในการสนับสนุนภารกิจหลักของกรมศุลกากร ประกอบด้วยสำนักงานเลขานุการกรม กองบริหารทรัพยากรบุคคล กองกฎหมาย กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กองพิกัดอัตราศุลกากร กองมาตรฐานพิธีการและราคาศุลกากร ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กองบริหารจัดการและพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้า ส่งออกและโลจิสติกส์

3. หน่วยงานปฏิบัติการ ทำหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจหลักของกรมศุลกากรในด้านการจัดเก็บภาษีอากร การอำนวยความสะดวกทางการค้า การปกป้องสังคม และการให้สิทธิประโยชน์โดยใช้เครื่องมือทางศุลกากร ซึ่งประกอบด้วย กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กองตรวจสอบอากร กองสืบสวนและปราบปรามสำนักงานศุลกากรกรุงเทพ สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบัง สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และสำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

4. สำนักงานศุลกากรภาคที่ 1 – 4 เป็นการกระจายอำนาจให้หน่วยงานศุลกากรที่มีด่านศุลกากรอยู่ในภูมิภาค รวม 48 แห่ง โดยมีอำนาจหน้าที่ในลักษณะเดียวกับกรมศุลกากรที่ตั้งอยู่ในส่วนกลาง

กองตรวจสอบอากร เป็นหน่วยงานปฏิบัติการทำหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจหลักของกรมศุลกากรในการตรวจสอบอากรภายหลังจากที่ผู้ประกอบการได้ปฏิบัติพิธีการศุลกากรนำเข้า - ส่งออกสินค้าผ่านไปแล้ว กรณีปฏิบัติพิธีการศุลกากรไม่ถูกต้อง การชำระค่าภาษีอากรไม่ครบถ้วนหรือหลีกเลี่ยงข้อห้ามข้อกำกัดตามกฎหมายศุลกากรหรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยบุคลากรที่ปฏิบัติภารกิจหลักของกองตรวจสอบอากร คือ บุคลากรในตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรซึ่งปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานในระดับต้นหรือปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญในงานสูง โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. ดำเนินการสำรวจเบื้องต้นและหรือเรียกเอกสารเพิ่มเติมจากผู้ประกอบการเพื่อตรวจสอบเอกสารหลังผ่านพิธีการศุลกากร

2. วางแผนและดำเนินการตรวจสอบบันทึกบัญชีเอกสารและข้อมูลในรูปแบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำของเข้าหรือส่งของออก ณ ที่ทำการของผู้นำเข้า ผู้ส่งออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อปราบปรามการฉ้อฉลทางการค้า

3. ตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากรและการขอรับสิทธิประโยชน์ทางอากรให้ครบถ้วนถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบพิธีการนำของเข้าและส่งของออก

กองตรวจสอบอากรมีสถิติการรับข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้ายในจำนวนมากและมีความถี่สูง ดังนี้

ตาราง 1 สถิติการรับข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้ายของกองตรวจสอบอากร

ปี	จำนวนนักวิชาการศุลกากร บรรจุใหม่และรับย้าย (คน)	จำนวนคำสั่งบรรจุแต่งตั้งและย้ายราชการ (ครั้ง)
2565	6	3
2564	7	3
2563	30	9
2562	21	5

ที่มา : การวิเคราะห์ของผู้วิจัย

หมายเหตุ 1. จำนวนนักวิชาการศุลกากร ประมาณ 65 คน

2. พ.ศ. 2563 - 2565 ไม่มีการสอบบรรจุเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากสถิติของกองตรวจสอบอากรปัจจุบันแสดงให้เห็นว่ามีการรับเข้าของนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้ายมาปฏิบัติงานจำนวนมาก และจากบทบาทของกรมศุลกากรที่มีความครอบคลุมในหลากหลายมิติมีส่วนราชการภายในกรมจำนวนถึง 23 ส่วนราชการ ซึ่งแต่ละส่วนราชการภายในมีทำงานที่แตกต่างกันออกไปซึ่งกองตรวจสอบอากรเป็นส่วนราชการหนึ่งภายในกรมศุลกากรที่มีลักษณะเฉพาะและแตกต่างจากส่วนราชการภายในอื่น ดังนั้น การพัฒนาข้าราชการ การถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร เป็นกระบวนการที่สำคัญของกองตรวจสอบอากรที่จะทำให้นักวิชาการศุลกากรที่บรรจุใหม่นักวิชาการศุลกากรย้ายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานให้องค์กรได้ในเวลารวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ

ผู้วิจัยในฐานะนักวิชาการศุลกากรปฏิบัติงานในกองตรวจสอบอากร พบว่าถึงแม้กรมศุลกากรจะมีกระบวนการพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ แต่เนื่องจากความหลากหลายขององค์ความรู้ในแต่ละหน่วยงานและความถี่ของการโยกย้ายข้าราชการ นักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้ายของกองตรวจสอบอากรจึงยังคงประสบปัญหาการทำงานในกระบวนการที่ใช้องค์ความรู้ เนื่องจากไม่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ที่เพียงพอและผู้ปฏิบัติงานอาจมีประสบการณ์น้อย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่าการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรที่เหมาะสมสำหรับนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้ายของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร ควรมีลักษณะอย่างไร

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรและการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศุลกากรที่บรรจุใหม่และย้ายของกองตรวจสอบอากร
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของระบบพัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่และการบริหารองค์ความรู้ภายในองค์กร ของกองตรวจสอบอากร
3. เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรที่เหมาะสมสำหรับนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้ายของกองตรวจสอบอากร

1.3 คำถามการวิจัย

การพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรสำหรับนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้ายของกองตรวจสอบอากรกรมศุลกากร ปัจจุบันมีเพียงพอหรือไม่และมีแนวทางพัฒนาอย่างไร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

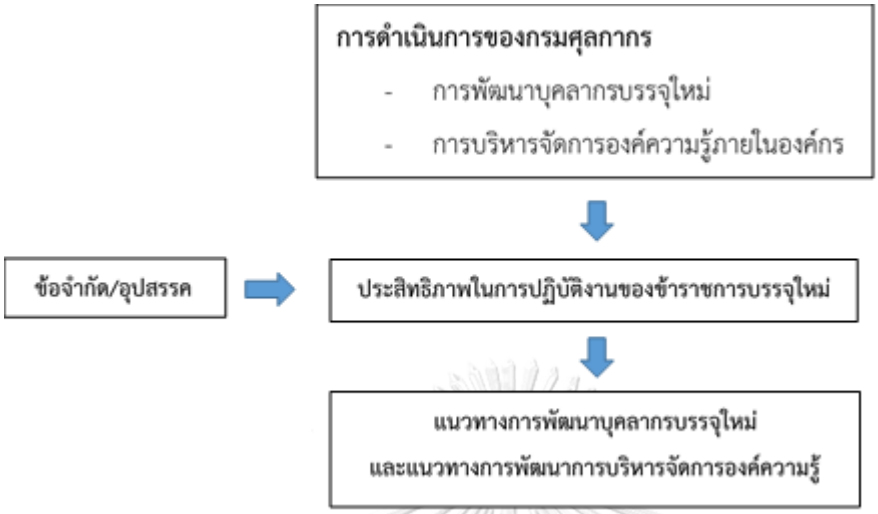
1.4 ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตเชิงเนื้อหา เป็นการศึกษาวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร

ขอบเขตด้านประชากร นักวิชาการศุลกากรของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร 65 คน

1.5 กรอบแนวคิด

ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิด



ที่มา : การวิเคราะห์ของผู้ทำวิจัย

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงระบบการเตรียมความพร้อมสำหรับนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้าย

2. เพื่อทราบถึงสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรและการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศุลกากรที่บรรจุใหม่และย้าย

3. เพื่อนำเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากรและการบริหารองค์ความรู้ภายในองค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย กองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) แนวความคิดการดูแลและพัฒนาบุคลากร 2) แนวความคิดการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร 3) การดูแลและพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญบรรจุใหม่ 4) การจัดการความรู้ภาครัฐไทย 5) การดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่และการบริหารจัดการองค์ความรู้ของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร 6) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวความคิดการดูแลและพัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

วันเพ็ญ ศรีแก้ว (2552 : 19–20) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความเจริญให้กับองค์กร เพราะการดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรในการทำงานเป็นหลัก ไม่ว่าองค์กรนั้นจะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้แต่ยังต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เครื่องมือนั้นมาดูแลควบคุม จึงทำให้การทำงานสามารถเดินหน้าไปอย่างไม่มีปัญหา

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546 :174) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการเห็นตรงกันคือ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์การมีสมรรถนะสูงขึ้นสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดีอันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์การ

เจอรี่ ดับเบิลยู กิลลี่ และสตีเวน เอ เอคแลนด์ กล่าวว่า พันธกิจของการพัฒนาบุคลากรคือการจัดให้มีการพัฒนาบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน จัดให้มีการพัฒนาอาชีพเพื่อที่จะเพิ่มผลการปฏิบัติงานในอนาคต จัดให้มีการพัฒนาองค์กรเพื่อที่จะใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่และผลจากการปฏิบัติงานที่ปรับปรุงขึ้นซึ่งทั้งหมดจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การ

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร องค์กรควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อที่จะได้ใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ มีความชำนาญในการทำงานตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรนั้น ๆ สามารถปฏิบัติหน้าที่

ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดี ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

วิธีการพัฒนาบุคลากร สามารถสรุปได้ ดังนี้

เสนาะ ติเยาว์ (2553 : 11) แบ่งวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในการทำงานไว้ 8 วิธี คือ

1) การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการแนะนำให้บุคลากรหรือผู้เข้ามาทำงานใหม่ได้รู้จักกฎระเบียบ แนวทางการปฏิบัติตนภายในองค์กร กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติรวมถึงการแบ่งสายงานในองค์กร

2) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญและเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ

3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่เน้นการเรียนรู้ทางด้านทฤษฎี และปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานสถานการณ์จริง

4) การสัมมนา (Seminar) เป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้าสัมมนา การเสนอความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความรู้และแนวทางแก้ไขปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้เข้าสัมมนา โดยจะมีผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้คำแนะนำ

5) การศึกษาดูงาน (Study visit) เป็นรูปแบบการฝึกอบรมอย่างหนึ่งที่เป็นการนำไปยังสถานที่ปฏิบัติงานจริงเพื่อศึกษากระบวนการทำงาน การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาด้วยตนเอง อาจมีการบรรยายสรุปหรืออธิบายประกอบการศึกษาดูงานจากหน่วยงานนั้น ๆ ร่วมด้วย

6) การศึกษาต่อ (Continuing education) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้ของบุคลากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

7) การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (News release) เป็นกิจกรรมหนึ่งในการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน บุคลากรอาจมีส่วนร่วมกับหน่วยงานวิชาการให้เขียนบทความที่จำเป็นในการทำงาน

8) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Job rotation) เป็นการเคลื่อนย้ายบุคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่งไปสู่งานอื่น ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่องานในองค์กร ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในส่วนงานต่าง ๆ

ศิวพร ภมรประวัติ (2560) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากร มีด้วยกัน 20 วิธี โดยวิธีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่ มีดังนี้

1) การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) เน้นการเรียนจากผู้เรียนหลากหลายกลุ่มตำแหน่งงาน

2) การสอนงาน (Coaching) เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน โดยส่วนหัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร

3) การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) เน้นการฝึกในการปฏิบัติงานจริง โดยผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่จะต้องติดตามเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้ควบคู่กับการสอน

4) โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) เน้นเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่น พี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกจะทำหน้าที่ดูแลเอาใจใส่พูดคุยทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำ เมื่อเกิดปัญหาจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้

6) การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบ และการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ

7) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) เน้นการฝึกฝนปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น การศึกษาระบบงานจาก Work Instruction การเรียนรู้จาก e–Learning เป็นต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

8) การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถในการถ่ายทอดเป็นวิทยากรภายในองค์การทำหน้าที่จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร

9) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์

2.2 แนวความคิดการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร

ความหมายการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถสรุปคำนิยามหรือความหมายไว้ ดังนี้

พจนานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน 2551, น. 249) ระบุความหมายของการจัดการความรู้คือ กระบวนการพัฒนาความรู้ของบุคคลและองค์การเพื่อสร้าง

คุณภาพและประสิทธิภาพโดยการรวมกลุ่มกัน กำหนดวิสัยทัศน์ ร่วมคิดร่วมทำ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ของสมาชิกผสมผสานกับความรู้จากแหล่งข้อมูลทั่วไป มีการกำหนดเป้าหมายวิธีการปฏิบัติ การทดลอง การตรวจสอบ การสังเคราะห์และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้ให้คำนิยามของการจัดการความรู้ในองค์การ (Knowledge Management: KM) ว่าเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีองค์ความรู้ รวมทั้งทำให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลสัมฤทธิ์ให้องค์การที่มีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548, น.25) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

พรทิพา ดำเนิน (2549, น.28) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการระบุความต้องการความรู้ การแสวงหาความรู้ การสกัดหรือการกลั่นกรอง การจัดระบบ การจัดเก็บและการเผยแพร่ หรือการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

น้ำทิพย์ วิภาวิน และนงเยาว์ เปรมกมลเนตร (2551, น.88) ได้อธิบายความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง แนวปฏิบัติที่องค์การใช้ในการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็น ต้องการสร้างความรู้ใหม่และเผยแพร่ความรู้เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน พัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างนวัตกรรมโดยกระบวนการของการจัดการความรู้ ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์การ

เจษฎา นกน้อย (2552, น.4) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้หรือนวัตกรรมและการจัดเก็บความรู้อย่างเหมาะสม เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้เกิดการแพร่กระจายและไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ

ผู้วิจัยจึงได้สรุปว่า ความหมายของการจัดการความรู้ คือ การเก็บรวบรวมความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาที่มีอยู่ในองค์กรนำมาเรียบเรียงอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยเทคโนโลยีเพื่อทำให้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

เป็นสารสนเทศที่สามารถนำมาแลกเปลี่ยนแบ่งปันและถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กรทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร สามารถนำไปใช้เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) การกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การ โดยการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ 2) การถ่ายทอดความรู้ที่จับต้องไม่ได้ (tacit knowledge) ให้เป็นความรู้ที่จับต้องได้ (explicit knowledge) และจัดเก็บให้เป็นระบบ โดย 3) การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน (sharing) แบ่งปัน สร้างคุณค่าเพิ่ม (value creation) ของความรู้ให้ใหม่ทันสมัย และ 4) ดำเนินการให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จ

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

สุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, น.53-55) กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดีนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์การ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อจะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์การ การกำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

2) วัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ คือ วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์การ ดังนั้น องค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้

3) เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์การทราบถึงสถานะปัจจุบันของการดำเนินการ ทำให้สามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

เจษฎา นกน้อย (2552, น.52-61) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment) สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกต้องการหาความรู้ใหม่ๆ และต้องการเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ให้แก่บุคลากรอื่นในองค์กร

2) โครงสร้างองค์การ (structure) โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น (flexible) แบนราบ (flattening) กระจายอำนาจ (decentralize) จะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนและร่วมมือกันในการจัดการความรู้

3) มีจุดประสงค์ร่วมกัน (share vision and mission) ในการเริ่มต้นการจัดการความรู้องค์การจะต้องมีจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์การที่ชัดเจนร่วมกัน

4) ผู้นำความรู้ (work KM) champion/facilitator) องค์การต้องมีผู้นำความรู้หรือผู้อำนวยความสะดวกซึ่งจะเป็นคนที่ผลักดันโครงการจัดการความรู้ให้เป็นจริง

5) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (systematic process) องค์การต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้และผู้จัดหาสารสนเทศ

6) ระบบการบริหารและให้รางวัล (human resource and reward system) การติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอจะมีผลต่อการจัดการความรู้

7) เทคโนโลยี (technology) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การจัดการความรู้แพร่หลายและมีความเป็นไปได้มากขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

8) ผู้นำ (leader) การจัดการความรู้ต้องการผู้นำในการสนับสนุนในด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจและบทบาทในการพิจารณาให้การจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งการสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่เอื้อให้เกิดการจัดการความรู้ภายในองค์กร

9) การสร้างชุมชนปฏิบัติ (community of practice) เน้นการจัดการความรู้ในบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมหนึ่งด้วยกัน

10) วัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) วัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานสำคัญของการจัดการความรู้ร่วมกัน โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันไว้วางใจกันและการทำงานร่วมกัน

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ภายในองค์กร

Davenport and Probst (2542) ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การที่เป็นสิ่งขัดขวางกระบวนการถ่ายทอดความรู้หรือเป็นตัวปิดกั้นการถ่ายทอดความรู้ มีดังนี้ 1) การขาดความไว้วางใจ 2) ความผิดแผกทางวัฒนธรรมคำศัพท์และกรอบอ้างอิง 3) การไม่มีเวลาและสถานที่พบปะกัน 4) เจ้าของความรู้ไม่ต้องการแชร์ข้อมูล 5) การที่คนรับไร้ความสามารถในการซึมซับความรู้ 6) ความเชื่อว่าความรู้เป็นสิ่งพิเศษสำหรับคนบางกลุ่มเท่านั้น 7) การไม่อดทนต่อความผิดพลาดหรือการไม่ชอบขอความช่วยเหลือ

จากแนวความคิดข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรมีหลายปัจจัย การควบคุมและส่งเสริมปัจจัยต่าง ๆ ให้เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยทั้งสิ้น 7 ปัจจัย ดังนี้

1) ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

2) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3) มีเป้าหมายและแผนงานการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและสม่ำเสมอ

4) การสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวก

5) การยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล

6) การติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้โดยใช้ตัวชี้วัด

2.3 การดูแลและพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญบรรจุใหม่

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศภายใต้บริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผลันได้ การพัฒนาและปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐเป็นหนึ่งในประเด็นการดำเนินการปฏิรูปประเทศที่สำคัญตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2568) โดยแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 ได้จำแนกบุคลากรภาครัฐ ออกเป็น 5 กลุ่มตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (Critical Role) ซึ่งประกอบด้วย 1) บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry) 2) บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel) 3) บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager) 4) บุคลากรที่ทำหน้าที่ผู้อำนวยการสำนัก/กอง (Functional Manager) และ 5) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business

Leader) โดยที่บุคลากรแต่ละกลุ่มจะมีรายละเอียดกรอบความสามารถในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยบุคลากรแรกบรรจุ (New Entry) หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐและปฏิบัติงานมาแล้วไม่เกิน 1 ปี บุคลากรในระดับนี้ถูกคาดหวังให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ แนะนำ และตรวจสอบ รวมทั้งสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร (Organization Culture) เข้าใจกฎและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและตนเอง (Compliance) เข้าใจบทบาทหน้าที่และเข้าใจงานของตนเอง (Clarification) และรู้จักบุคคลในองค์กรที่ตนจะต้องร่วมงานด้วยในระยะของแรกของการทำงานและบุคคลที่มีอำนาจตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ขององค์กร (Connection)

การดูแลและพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญบุคลากรแรกบรรจุ เป็นหนึ่งในกระบวนการสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล หลังจากที่มีการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการแล้ว การดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ (Onboarding) เป็นขั้นตอนที่สำคัญต่อมาที่จะช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่ได้ทำความรู้จักเรียนรู้เกี่ยวกับส่วนราชการ งานที่ได้รับมอบหมาย ความคาดหวังของส่วนราชการ โอกาสการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยในการปรับตัวและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ กระบวนการนี้เริ่มต้นตั้งแต่การบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการ (Job Offer) และสิ้นสุดเมื่อระยะการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการจบลง ปัจจุบันหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ไม่ใช่เพียงดึงดูดผู้มีความสามารถเข้ามาทำงาน แต่ต้องมีการปูรากฐานที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการบรรจุใหม่มีความก้าวหน้าในสายอาชีพและรู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ ซึ่งการจัดการการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ที่ดีนั้นจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจของข้าราชการบรรจุใหม่ (Employee Satisfaction) และลดอัตราการลาออกเนื่องจาก การดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ (Onboarding) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่รู้สึกมีคุณค่าและได้รับการต้อนรับที่ดีจากส่วนราชการและทำให้ข้าราชการบรรจุใหม่รู้สึกว่าตัดสินใจถูกต้องที่ได้เลือกทำงานกับส่วนราชการนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.4 การจัดการความรู้ภาครัฐไทย

พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3มาตรา 11 กำหนดให้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยน

ทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้สร้างตัวชี้วัดเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ (KM) ขึ้น เพื่อทำให้หน่วยงานภาครัฐเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยกำหนดประเด็นการวัดผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ให้มีกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติ โดยมีมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ให้แสดงความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ (25 คะแนน) ซึ่งได้กำหนดระดับความสำเร็จของการบริหารความรู้เป็น 1 ในตัวชี้วัดตามมิติดังกล่าวด้วย

2.5 การดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่และการบริหารจัดการองค์ความรู้ ของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร

กรมศุลกากรได้ให้ความสำคัญในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ด้วยรูปแบบวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ได้แก่ การฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน การดำเนินการด้านทุนการศึกษา การเสริมสร้างความร่วมมือทางวิชาการระหว่างประเทศ รวมทั้งการเรียนรู้ผ่านระบบสารสนเทศ (e-learning) การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring) และการจัดการความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management) รวมทั้งได้กำหนดโครงการและหลักสูตรฝึกอบรมโดยเฉพาะการพัฒนาทักษะความรู้ในงานศุลกากรและสมรรถนะในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับระดับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการตามแนวคิดเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) โดยกรอบเส้นทางการอบรมได้แบ่งกลุ่มข้าราชการ และหลักสูตรที่สอดคล้องกับกลุ่มนั้นดังนี้

1) กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ จัดให้อบรมหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ เป็นต้น
2) กลุ่มข้าราชการที่มีประสบการณ์ จัดให้อบรมหลักสูตรพัฒนาความรู้และทักษะด้านงาน หลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี เป็นต้น
3) กลุ่มข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่หัวฝ่าย จัดให้อบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ เป็นต้น

4) กลุ่มข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการส่วน จัดให้อบรมหลักสูตรนายด่านและผู้บริหารกรมศุลกากร

5) กลุ่มข้าราชการระดับบริหาร จัดให้อบรมหลักสูตรสัมมนาผู้บริหารกรมศุลกากร เป็นต้น

2.5.1 หลักสูตรการอบรม

หลักสูตรข้าราชการบรรจุใหม่ (New - Entry Customs officers)

เป็นหลักสูตรสำหรับข้าราชการกรมศุลกากรบรรจุใหม่ โดยมีขอบเขตเนื้อหาการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น การปฐมนิเทศ และการอบรมแบ่งตามหมวดความรู้ ดังนี้ หมวดความรู้ตามภาคบังคับของสำนักงาน ก.พ. หมวดความรู้ด้านศุลกากร หมวดความรู้ทั่วไปและหมวดการศึกษาดูงานและฝึกปฏิบัติ ซึ่งใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมประมาณ 50 วันทำการ เพื่อสร้างองค์ความรู้ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการดำเนินการดังกล่าวเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 59 บัญญัติ ให้ผู้ได้รับบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 วรรคหนึ่ง หรือมาตรา 55 ให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และให้ได้รับการพัฒนาเพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการและเป็นข้าราชการที่ดี ตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. ว่าด้วยการทดลองการปฏิบัติหน้าที่ราชการและการพัฒนาข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ พ.ศ. 2553 ข้อ 8 และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1013.5/ว4 ลงวันที่ 23 มีนาคม 2560 ได้กำหนดแนวทางให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยกระบวนการปฐมนิเทศ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการฝึกอบรมสัมมนาร่วมกันให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาซึ่งต้องไม่น้อยกว่าหกเดือนแต่ไม่เกินหนึ่งปี เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผน คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และการปลูกฝังการเป็นข้าราชการที่ดี และเรียนรู้เข้าใจในระบบงานของกรมศุลกากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

หลักสูตรเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรในรูปแบบออนไลน์ (e-learning)

เป็นหลักสูตรเสริมสร้างความรู้ในรูปแบบออนไลน์ผ่านระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (e-Learning) โดยดำเนินการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์และพัฒนาเนื้อหาบทเรียนออนไลน์ในองค์ความรู้ที่จำเป็นในงานศุลกากร รวม 6 ด้าน ได้แก่ ด้านพิกัดอัตราศุลกากร กฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า ราคาศุลกากร กฎหมายและระเบียบศุลกากร พิธีการศุลกากร และสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร โดยคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ ในแต่ละด้านเข้ามาเป็นคณะทำงานกำหนดรูปแบบและเนื้อหา (Content) เพื่อร่วมกันดำเนินการประมวลรวบรวมจัดระเบียบ และถ่ายทอดความรู้ในการจัดทำสื่อการเรียนรู้ผ่านระบบ e-Learning ซึ่งสามารถนำมาปรับปรุงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและเกิดความคล่องตัวมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าสู่

กระบวนการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและยังเป็นการลดข้อจำกัดด้านสถานที่ เวลาและการเดินทางอันจะเป็นประโยชน์ต่อการขยายโอกาสในการพัฒนาองค์ความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงานที่ไม่ได้ตั้งอยู่ในกรม ประกอบกับเป็นการจัดเก็บและรวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ ของผู้เชี่ยวชาญเอาไว้ด้วยกัน อันจะเป็นประโยชน์ในการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ซึ่งสามารถต่อยอดสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2.5.2 การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching& Mentoring)

กรมศุลกากร ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring) เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะประสบการณ์และความเชี่ยวชาญให้การปฏิบัติงานตลอดจนเกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

แนวทางการสอนงาน (Coaching) ให้ทุกหน่วยงานภายในกรมดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงาน (Coaching) ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ หรือข้าราชการรับโอน หรือข้าราชการบรรจุกลับให้ดำเนินการคัดเลือกและมอบหมายข้าราชการอย่างน้อย 1 ราย ทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (Coach) สำหรับข้าราชการกลุ่มดังกล่าว และให้หน่วยงานกำกับดูแลให้ผู้สอนงานดำเนินการสอนงานแก่ผู้รับการสอนนับตั้งแต่วันที่มารายงานตัวปฏิบัติหน้าที่ราชการ เป็นระยะเวลาต่อเนื่อง จำนวน 2 รอบ ตามรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้สถาบันวิทยาการศุลกากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาผู้สอนงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาทักษะการสอนงานแก่ผู้สอนงาน และติดตามประเมินผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงาน จำนวน 2 รอบ ตามรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และรายงานให้กรมฯ ทราบ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แนวทางการดำเนินการระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ให้หน่วยงานภายในกรมพิจารณาเสนอรายชื่อบุคลากรในสังกัดที่ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะเหมาะสมที่จะเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) อย่างน้อยหน่วยงานละ 1 ราย ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการเป็นพี่เลี้ยงร่วมกัน โดยกำหนดให้สถาบันวิทยาการศุลกากร ดำเนินการพัฒนาผู้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ให้มีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนพัฒนาทักษะการเป็นพี่เลี้ยงและติดตามและประเมินผลการสอนงานตามแบบติดตามผลการเป็นพี่เลี้ยง

2.5.3 การบริหารจัดการองค์ความรู้ กองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร

กรมศุลกากรมีการดำเนินการกระบวนการจัดการความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร (Customs Knowledge Management) ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน โดยรวบรวมองค์ความรู้ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจ รวมถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) นำมาประมวลจัดระเบียบจัดทำเป็นฐานข้อมูลความรู้ภายในหน่วยงาน และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันองค์ความรู้ที่สำคัญ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่บุคลากรที่จำเป็นต้องใช้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย และสะดวกรวดเร็ว

โดยกรมศุลกากรได้แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรเพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Customs Knowledge Management for Learning Organization) ให้มีอำนาจหน้าที่ ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญในการปฏิบัติราชการ จัดทำแผนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร กำกับดูแลการดำเนินการจัดการความรู้ และติดตามประเมินผล การดำเนินการตามแผน และกำหนดให้ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดการองค์ความรู้ อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง โดยให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน (KM Action Plan) และให้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ที่ได้รับจากกระบวนการจัดการองค์ความรู้ เพื่อเผยแพร่ให้แก่บุคลากรภายกรมศุลกากร

กองตรวจสอบอากรได้จัดให้มีหลักสูตรอบรมถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในของกองตรวจสอบอากรอย่างต่อเนื่อง โดยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 เป็นต้นมา กองตรวจสอบอากรได้แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ภายในกองตรวจสอบอากร และได้มีการดำเนินการจัดอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ภายในกองตรวจสอบอากรตามนโยบายของกรมศุลกากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

2.5.3 เอกสารประกอบการปฏิบัติงานของนักวิชาการศุลกากร เป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของนักวิชาการศุลกากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดเอกสารประกอบการปฏิบัติงาน ดังนี้

ประมวลระเบียบปฏิบัติงานของกรมศุลกากร เป็นเครื่องมือสำคัญที่กรมศุลกากรใช้เพื่อให้เจ้าหน้าที่ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานศุลกากร โดยข้าราชการของกรมศุลกากรสามารถเข้าถึงประมวลฯ นี้ผ่านระบบ Intranet ของกรมศุลกากร และสามารถดาวน์โหลดเอกสารมาใช้เพื่อ

ประกอบการปฏิบัติงาน โดยในประมวลฯ จะระบุขั้นตอนการดำเนินงาน ข้อกฎหมาย แบบฟอร์ม เอกสารที่เกี่ยวข้อง

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) งานตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย กรมศุลกากรได้มีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management : KM) เป็นรูปแบบวิธีการที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาองค์กรโดยส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อการพัฒนาบุคลากรรวมทั้งเป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของกรมศุลกากรเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) อย่างต่อเนื่อง โดยคู่มืองานปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานของกองตรวจสอบอากร มีดังนี้

1) คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) กระบวนงานการตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย ณ สถานประกอบการ กรมศุลกากรได้จัดตั้งคณะทำงานประกอบด้วยผู้แทนจากส่วนราชการต่าง ๆ ภายในจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่แสดงถึงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรม กระบวนการต่าง ๆ ให้ถูกต้อง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อเป็นหลักฐานที่แสดงถึงวิธีการทำงาน ตลอดจนเพื่อใช้ในการเรียนรู้และพัฒนาของผู้ปฏิบัติงานใหม่และเพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย มีความรู้ความเข้าใจ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เรื่อง การออกใบทักท้วงของกองตรวจสอบอากร กองตรวจสอบอากรได้แต่งตั้งคณะทำงานย่อยจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร เรื่อง การออกใบทักท้วงของกองตรวจสอบอากร ดำเนินการ สำรวจ รวบรวมข้อมูล ประมวลความรู้เรื่องการออกใบทักท้วงของกองตรวจสอบอากรและจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจุบันคู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การออกใบทักท้วงของกองตรวจสอบอากร สามารถเข้าถึงได้ผ่านระบบ Intranet ของกรมศุลกากร และดาวน์โหลดมาใช้เพื่อประกอบการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กองตรวจสอบอากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ชัยฤทธิ์ แพทย์สมาน (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ผลการวิจัยพบว่าปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร คือ การขาดความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การเกษียณอายุของข้าราชการที่มีความสามารถจำนวนมาก การขาดอัตรากำลัง การถ่ายทอดความรู้ การบริหารคนคุณภาพ และปัญหาภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านคุณธรรม จริยธรรม และได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรดังนี้ การปรับปรุงกระบวนการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรโดยมี

ระบบการเรียนรู้ในขณะการทำงาน การสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานศุลกากรโดยเฉพาะงานสำคัญที่มีความยากซับซ้อนและส่งผลต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ควรดำเนินการโครงการระบบพัฒนาข้าราชการเพื่อความต่อเนื่อง กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจที่สำคัญ ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์การ พัฒนาระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ

ณัฐวรินธร เมธีศิริทิพปภา (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (ปี 2558 – 2560) ผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณการพัฒนาบุคลากร บุคลากรอัตรากำลังมีไม่เพียงพอต่อภารกิจของหน่วยงาน บุคลากรไม่ให้ความสำคัญและความเอาใจใส่ในการเข้าร่วมการฝึกอบรม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่มีความผูกพัน การมอบหมายงานการแบ่งงานยังไม่มีประสิทธิภาพ โดยได้เสนอข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข ดังนี้ ควรมีการวางแผนจัดสรรงบประมาณโดยการทำการสำรวจและประเมินผลควรเปิดให้มีการสอบบรรจุสรรหาบุคลากรตามหลักสมรรถนะ สนับสนุนบุคลากรโดยการให้ฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์ผ่านระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (e-Learning) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากรโดยการชมเชยหรือการให้รางวัล พัฒนาระบบการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านให้สอดคล้องกับภารกิจของงาน มีการสอนงานบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

เยาวลักษณ์ ภูมิชัย และกรเอก กาญจนาโภคิน (2562) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการกรมศุลกากร ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการกรมศุลกากร ประกอบด้วย ด้านคุณภาพการทำงาน ด้านระยะเวลาการทำงาน และด้านค่าใช้จ่ายด้านการทำงานมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ โดยการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพการทำงาน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) หน่วยงานต้องกำหนดองค์ความรู้ที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานศึกษาอย่างชัดเจน 2) ระบบการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานควรนำหลักบริหารธรรมาภิบาลตามระบบคุณธรรมมาใช้ 3) ระบบฐานข้อมูลควรทำให้ผู้ใช้งานระบบสามารถเข้าถึงเข้ามูลได้อย่างรวดเร็วและง่ายต่อการนำมาใช้ประโยชน์

สาวิตรี สกลเศรษฐ (2561) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ การประเมินผล การสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหาที่พบ คือ ปัญหาด้านกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การจัดหมวดหมู่ข้อมูล การบันทึกจัดเก็บข้อมูล การปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

แลกเปลี่ยนความรู้ โดยได้มีข้อเสนอแนะให้มีการรวบรวมข้อมูลและจำแนกประเภทอย่างเป็นระบบ รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลองค์ความรู้ให้เป็นปัจจุบันโดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามาร่วมในกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ และควรประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การวางแผนหรือออกแบบการจัดการความรู้ในอนาคตต่อไป

กองพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัยมหิดล (2552) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหิดล จากการศึกษาได้มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังนี้ 1) ควรกำหนดให้การจัดการความรู้ (KM) เป็นหนึ่งในนโยบายของแต่ละหน่วยงาน โดยต้องกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาที่ชัดเจน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมและจริงจัง 2) ควรกำหนดให้ KM เป็น KPI หลักของทุกหน่วยงานภายในที่มีการประเมินทุกปีและมีรางวัลให้หน่วยงานที่ดำเนินการได้ดีเป็นแบบอย่างได้ 3) ควรผลักดันให้ทุกหน่วยงานจัดทำ KM จากงานประจำอย่างเป็นรูปธรรม โดยผนวกกับงาน KM เข้ากับยุทธศาสตร์ด้านงานวิจัยให้ชัดเจน และมีการสื่อสารเพื่อการรับรู้และเข้าใจตรงกันทั้งแนวดิ่งและระนาบ 4) ควรจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรต่างคณะ/สถาบันเพื่อการเพิ่มพูนความรู้และส่งเสริมให้มีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ผู้ไม่เข้าใจการดำเนินการจัดการความรู้สามารถเรียนรู้/เข้าใจวิธีการได้อย่างทั่วถึง และส่งเสริมให้เกิดเป็นเครือข่าย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้าย กองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรและการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศุลกากรที่บรรจุใหม่และย้ายของกองตรวจสอบอากร

2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของระบบพัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่และการบริหารองค์ความรู้ภายในองค์กร ของกองตรวจสอบอากร

3. เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรที่เหมาะสมสำหรับนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้ายของกองตรวจสอบอากร

3.1 วิธีการศึกษา

การวิจัยกำหนดให้เป็นการวิจัยเชิงผสม (Mixed Method Research) ใช้การดำเนินการวิจัย 2 รูปแบบ ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) โดยการวิจัยแบบผสมจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถตอบคำถามการวิจัยได้ละเอียดและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

1) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการใช้แบบสอบถามออนไลน์ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงและความคิดเห็นของตนเองมากที่สุด จากนั้นจึงยืนยันคำตอบพร้อมส่งกลับมายังผู้วิจัย โดยลักษณะของคำถามประกอบด้วยคำถามปลายปิดและคำถามปลายเปิด

2) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาพิจารณาประกอบกับผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยเลือกใช้คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแสดงความเห็นของตนได้อย่างอิสระ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

1) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรที่ปฏิบัติงาน ณ กองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร จำนวนทั้งสิ้น 65 คน

2) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ นักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่ ย้าย ปฏิบัติงานและผู้บริหารของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

1) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เนื่องจากประชากรมีทั้งสิ้น 65 คน ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณด้วยสูตรแบบทราบจำนวนประชากรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และค่าความคาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ร้อยละ 5 ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 55 คน ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างคือ 55 คน และผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามได้อย่างสมบูรณ์ จำนวน 56 คน

2) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างตามความสะดวก ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 9 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกลุ่มตัวอย่างที่เลือกเป็นตัวแทนของประชากรจำนวน 4 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มข้าราชการระดับบริหารตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป จำนวน 3 คน เพื่อสะท้อนมุมมองนโยบายและการบริหารงาน กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากร จำนวน 2 คน กลุ่มข้าราชการย้ายตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรจำนวน 2 คน เพื่อสะท้อนสภาพปัญหาและสะท้อนประสิทธิภาพ และกลุ่มข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่กองตรวจสอบอากรมากกว่า 10 ปีตำแหน่งนักวิชาการศุลกากร 2 คน เพื่อสะท้อนประสบการณ์การแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะ

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบสอบถามออนไลน์สำหรับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 ชุด เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ โดยแบบสอบถามดังกล่าว แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย

1) อายุ

2) ตำแหน่งปัจจุบัน

3) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ณ กองตรวจสอบอากร

4) ส่วนราชการภายในกรมที่ท่านเคยปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ทัศนคติของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากรที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้าย ในการช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้ายสามารถปฏิบัติงานได้

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย ด้านความเหมาะสมของเนื้อหา

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีข้อคำถามสำหรับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 ชุด ในลักษณะคำถามปลายเปิด จำนวน 4 ข้อ ดังนี้

1) ข้อมูลทั่วไป เช่น ประสบการณ์การทำงาน อายุงาน

2) ความคิดเห็นต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้ายของกองตรวจสอบอากร

3) สภาพปัญหาของการพัฒนาบุคลากรและการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศุลกากรที่บรรจุใหม่และย้ายของกองตรวจสอบอากร มีลักษณะอย่างไร

4) ข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรที่เหมาะสมสำหรับนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้ายของกองตรวจสอบอากร

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการสำรวจออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผ่านการใช้แบบสอบถามออนไลน์ จำนวน 56 ชุด และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) การแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การวัดระดับทัศนคติของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย โดยคำถามทั้งหมด 8 ข้อ แบบสอบถามสร้างขึ้นตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ได้แก่ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ไม่เห็นด้วย, เฉยๆ, เห็นด้วย, เห็นด้วยอย่างยิ่ง สร้างตามมาตรวัดของลิเคิร์ท (Likert Scale) ประเมินคำตอบโดยให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียวรวบรวมคะแนนทั้งหมดแล้วแบ่งระดับผลกระทบโดยใช้สูตร

ความกว้างของอันตรภาคชั้น = (ค่าสูงสุด – ค่าต่ำสุด) / จำนวนชั้น

แปลผล คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง เฉยๆ

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การวัดระดับความคิดเห็นของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากรที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้ายในการช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้ายสามารถปฏิบัติงานได้ และการวัดระดับความคิดเห็นของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย ด้านความเหมาะสมของเนื้อหา โดยมีคำถามทั้งหมด 7 ข้อ แบบสอบถามสร้างขึ้นตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ได้แก่ น้อยมาก, น้อย, ปานกลาง, มาก, มากที่สุด สร้างตามมาตรวัดของลิเคิร์ท (Likert Scale) ประเมินคำตอบโดยให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียวรวบรวมคะแนนทั้งหมดแล้วแบ่งระดับผลกระทบโดยใช้สูตร

ความกว้างของอันตรภาคชั้น = (ค่าสูงสุด – ค่าต่ำสุด) / จำนวนชั้น

แปลผล คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง น้อยมาก

คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง น้อย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มากที่สุด

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 9 ชุด จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พร้อมเขียนสรุปผลเชิงพรรณนา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย กองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร ใช้การวิจัยเชิงผสม (Mixed Method Research) โดยดำเนินการวิจัย 2 รูปแบบ ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผ่านการแบบสอบถามออนไลน์ และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ศึกษาจึงนำเสนอผลการศึกษาเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์โดยการใช้ร้อยละ (Percent) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มพื้นฐานตัวอย่าง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์โดยการใช้ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์ทัศนคติของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์โดยการใช้ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากรที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้าย ในการช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้าย ให้สามารถปฏิบัติงานได้

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์โดยการใช้ ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย ด้านความเหมาะสมของเนื้อหา

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

รูปแบบที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method)

ตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ตอนที่ 2 สรุปข้อเสนอแนะ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

4.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มพื้นฐานตัวอย่าง

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
1. อายุ		
- 20 - 30 ปี	6	10.7
- 31 – 40 ปี	24	42.9
- 41 - 50 ปี	15	26.8
- 51 – 60 ปี	11	19.6
รวม	**56**	**100**
2. ตำแหน่งปัจจุบัน		
- นักวิชาการศุลกากร ระดับปฏิบัติการ	18	32.14
- นักวิชาการศุลกากร ระดับชำนาญการ	35	62.50
- นักวิชาการศุลกากร ระดับชำนาญการพิเศษ	3	5.36
รวม	**56**	**100**
3. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ณ กองตรวจสอบอากร		
- 0 – 3 ปี	22	39.3
- มากกว่า 3 ปี – 10 ปี	23	41.1
- มากกว่า 10 ปี – 20 ปี	6	10.7
- มากกว่า 20 ปี – 30 ปี	3	5.4
- มากกว่า 30 ปี ขึ้นไป	2	3.6
รวม	**56**	**100**
4. ส่วนราชการภายในกรมที่ท่านปฏิบัติงานก่อนปฏิบัติงาน ณ กองตรวจสอบอากร		
- บรรจุครั้งแรกที่กองตรวจสอบอากร	13	23.2
- หน่วยงานที่ขึ้นตรงต่ออธิบดี	2	3.2
- หน่วยงานทางวิชาการ	18	32.1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
- หน่วยงานปฏิบัติการ	13	23.2
- สำนักงานศุลกากรภาค	10	17.9
รวม	**56**	**100**

ที่มา : การวิเคราะห์ของผู้ทำวิจัย

จากตารางที่ 2 ผู้วิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 31-40 ปี (จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9) อายุ 41–50 ปี (จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8) ส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการศุลกากรระดับชำนาญการ(จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5) เป็นนักวิชาการศุลกากรระดับปฏิบัติการ (จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 32.14) มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ณ กองตรวจสอบอากร 3 – 10 ปี (จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 41.1) มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ณ กองตรวจสอบอากร 0 - 3 ปี (จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 39.3) เคยมีประสบการณ์ปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานวิชาการ (จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 32.1) บรรจุครั้งแรกที่กองตรวจสอบอากร (จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2) เคยมีประสบการณ์ปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานปฏิบัติการ (จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทัศนคติของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย

การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กร แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย

กระบวนการ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
กระบวนการพัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่มีความเหมาะสมและเพียงพอ	3.89	0.68	เห็นด้วย
กรมศุลกากรมีการจัดพัฒนาบุคลากรอยู่สม่ำเสมอ	3.98	0.65	เห็นด้วย
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในส่วนงานอื่นภายในกรมของท่านมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงาน ณ กองตรวจสอบอากร	4.09	0.69	เห็นด้วย
กรมศุลกากรมีการจัดอบรม KM อยู่สม่ำเสมอ	3.55	0.60	เห็นด้วย

กระบวนการ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผู้บริหารกองตรวจสอบอากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และการจัดการองค์ความรู้	3.82	0.69	เห็นด้วย
กองตรวจสอบอากรเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร	3.20	0.82	เฉยๆ
มีช่องทางการเผยแพร่การจัดการความรู้ที่เข้าถึงง่าย และทันสมัย	3.80	0.67	เห็นด้วย
มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ	3.82	0.77	เห็นด้วย

ที่มา : การวิเคราะห์ของผู้ทำวิจัย

จากตารางที่ 3 ผู้วิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นทัศนคติของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย ในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในส่วนงานอื่นภายในกรมของท่านมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงาน ณ กองตรวจสอบอากร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 อยู่ในระดับเห็นด้วย และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ กองตรวจสอบอากรเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 อยู่ในระดับเฉย ๆ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากรที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้าย ในการช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้ายสามารถปฏิบัติงานได้

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากรที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้าย ในการช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้ายสามารถปฏิบัติงานได้

ระบบการพัฒนาและการบริหารจัดการองค์ความรู้	ช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. หลักสูตรข้าราชการบรรจุใหม่ (New-Entry Customs officers)	3.34	0.90	ปานกลาง
2. หลักสูตรเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรในรูปแบบออนไลน์ (e-learning)	3.29	0.76	ปานกลาง
3.การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching& Mentoring)	4.45	0.54	มากที่สุด
4.การอบรมหลักสูตร KM ของกองตรวจสอบอากร	3.39	0.73	ปานกลาง
5.ประมวลระเบียบปฏิบัติงานของกรมศุลกากร	4.14	0.70	มาก
6.คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) กระบวนงานการตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย ณ สถานประกอบการ	3.91	0.72	มาก
7.คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เรื่อง การออกใบทักท้วงของกองตรวจสอบอากร	3.91	0.75	มาก

ที่มา : การวิเคราะห์ของผู้ทำวิจัย

จากตารางที่ 4 ผู้วิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากรที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้าย ในการช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้ายสามารถปฏิบัติงานได้ ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลางถึงมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าระบบการพัฒนาและการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching& Mentoring) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54 อยู่ในระดับมากที่สุด และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หลักสูตรเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรในรูปแบบออนไลน์ (e-learning) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 อยู่ในระดับปานกลาง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย ด้านความเหมาะสมของเนื้อหา

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากรที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้าย ด้านความเหมาะสมของเนื้อหา

ระบบการพัฒนาและการบริหารจัดการองค์ความรู้	ความเหมาะสมของเนื้อหา		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความเหมาะสม
1. หลักสูตรข้าราชการบรรจุใหม่ (New-Entry Customs officers)	3.43	0.83	มาก
2. หลักสูตรเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรในรูปแบบออนไลน์ (e-learning)	3.32	0.86	ปานกลาง
3.การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching& Mentoring)	4.05	0.70	มาก
4.การอบรมหลักสูตร KM ของกองตรวจสอบอากร	3.38	0.78	ปานกลาง
5.ประมวลระเบียบปฏิบัติงานของกรมศุลกากร	3.86	0.77	มาก
6.คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) กระบวนงานการตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย ณ สถานประกอบการ	3.77	0.69	มาก
7.คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เรื่อง การออกใบทักท้วงของกองตรวจสอบอากร	3.86	0.72	มาก

ที่มา : การวิเคราะห์ของผู้ทำวิจัย

จากตารางที่ 5 ผู้วิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบอากรที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้าย ด้านความเหมาะสมของเนื้อหาในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายข้อการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching& Mentoring) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 อยู่ในระดับมาก และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หลักสูตรเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรในรูปแบบออนไลน์ (e-learning) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 อยู่ในระดับปานกลาง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย ซึ่งเป็นส่วนของคำถามปลายเปิดท้ายแบบสอบถามมาวิเคราะห์และสรุปผล โดยสรุปได้ดังนี้

คำถามข้อที่ 1 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการพัฒนาบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ควรจัดให้มีหลักสูตรเฉพาะสำหรับหน่วยงาน เพิ่มระยะเวลาการฝึกอบรมและให้มีการทดลองฝึกภาคปฏิบัติ ปรับปรุงระบบ e-learning ให้เข้าถึงได้ง่าย และควรพัฒนาระบบการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching& Mentoring) ให้มีประสิทธิภาพและควรให้มีการประเมินผลการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching& Mentoring) ด้วย

โดยรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแจกแจงได้ในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงประเด็นที่ได้จากคำถามปลายเปิดข้อที่ 1

ประเด็น	ความถี่
1. ควรมีหลักสูตรที่เหมาะสมเฉพาะสำหรับหน่วยงานที่ต้องไปสังกัดเพื่อปฏิบัติงานจริง	2
2. หลักสูตรข้าราชการบรรจุใหม่ควรฝึกอบรมเนื้อหาควบคู่กับการฝึกภาคปฏิบัติ	2
3. ควรเพิ่มระยะเวลาในการฝึกอบรมและฝึกทดลองปฏิบัติงานในหลักสูตรข้าราชการบรรจุใหม่	2
4. เพิ่มเนื้อหาวิธีการตรวจสอบใบขนฯ ในเรื่องสิทธิ์/ใบอนุญาต	1
5. หลักสูตร e-learning ควรอยู่ที่หน้าระบบ SSO เพื่อความสะดวกในการใช้งาน	1
6. ควรมีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching& Mentoring) ที่เป็นระบบชัดเจน จัดให้มีทุกทีม เพิ่มการสอนรายละเอียดงานที่เป็นเรื่องเทคนิค	5
7. ควรมีระบบการประเมินผลการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching& Mentoring)	1

ที่มา : การวิเคราะห์ของผู้ทำวิจัย

คำถามข้อที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับเกี่ยวกับการจัดการความรู้ภายในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า การอบรมการจัดการความรู้ภายในองค์กรควรจัดให้มีหลักสูตรที่ให้ความรู้เฉพาะเป็นเรื่องๆ ควรเปิดโอกาสให้มีการเสนอหัวข้อที่ต้องการให้ถ่ายทอดความรู้ และควรให้มีการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานสม่ำเสมอ

โดยรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแจกแจงได้ในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงประเด็นที่ได้จากคำถามปลายเปิดข้อที่ 2

ประเด็น	ความถี่
1. ควรให้การอบรม KM มีลักษณะเฉพาะและลงลึกมากขึ้น	1
2. อาจเปิดช่องทางให้เสนอหัวข้อเรื่องที่ต้องการให้ถ่ายทอดองค์ความรู้ได้	1
3. ไม่ควรมีการโยกย้ายบ่อยเพื่อเป็นการสะสมประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่	1
4. ควรมีการแชร์ประสบการณ์การทำงานอยู่ตลอดเนื่องจากลักษณะงานต้องอาศัยทั้งความรู้และประสบการณ์	2

ที่มา : การวิเคราะห์ของผู้ทำวิจัย

4.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยมีผู้สัมภาษณ์เป็น กลุ่มข้าราชการระดับบริหารในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป จำนวน 3 คน เพื่อสะท้อนในมุมมองนโยบายและการบริหารงาน กลุ่มนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่ จำนวน 2 คน และกลุ่มนักวิชาการศุลกากรย้าย จำนวน 2 คน เพื่อสะท้อนสภาพปัญหาและสะท้อนประสิทธิภาพ และกลุ่มนักวิชาการศุลกากรที่ปฏิบัติงานอยู่กองตรวจสอบอากรมากกว่า 8 ปี จำนวน 2 คน เพื่อสะท้อนประสบการณ์การแก้ไขปัญหาและเสนอข้อเสนอแนะ ผลจากการสัมภาษณ์เป็นดังนี้

คำถามข้อที่ 1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย ของกองตรวจสอบอากร

<u>คำตอบ</u> จากบทสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ในภาพรวมระบบการพัฒนาบุคลากรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้ายในปัจจุบัน ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่ามีความเพียงพอในระดับหนึ่งทำให้เข้าใจภาพรวมของการทำงานเบื้องต้นได้ แต่ยังขาดความรู้เฉพาะเจาะจงซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ด้านพิกัดอัตราศุลกากร ความรู้ด้านสิทธิประโยชน์ เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารรายหนึ่งยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าระบบพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายรูปแบบ เป็นสร้าง

ทางเลือกที่หลากหลาย เช่น หลักสูตร e-learning เป็นส่วนเสริมเพื่อเพิ่มความรู้ในการปฏิบัติงานซึ่งเหมาะสมสำหรับกลุ่มคนบางกลุ่มที่อยากศึกษาชอบเรียนรู้ด้วยตนเอง

ระบบบริหารจัดการความรู้ (KM) ของกองตรวจสอบอากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันว่ายังขาดองค์ความรู้เฉพาะที่เหมาะสมกับงานเนื่องจากลักษณะงานต้องใช้ความรู้ที่เจาะลึก เช่น องค์ความรู้ด้านศุลกากร เทคนิคการตรวจจับสินค้า เป็นต้น โดยนักวิชาการบรรจุใหม่และนักวิชาการย้าย ได้ให้ความเห็นเพิ่มว่าระบบบริหารจัดการความรู้ (KM) ปัจจุบันเหมาะสำหรับผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานหรือเข้าใจกระบวนการแล้ว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นการทำงาน นอกจากนี้ ข้าราชการบรรจุใหม่ยังเห็นว่าปัจจุบันมีลักษณะที่เป็นทางการทำให้ไม่กล้าซักถาม และผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน ได้ให้ความเห็นว่าจัดให้มีอบรม KM น้อยเกินไป ขาดความสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์รายหนึ่งได้ให้เห็นเพิ่มเติมว่าระบบเตรียมความพร้อมและระบบสนับสนุนในปัจจุบันมีการพัฒนาจากอดีตที่ใช้วิธีเรียนรู้จากการทำงานและสังเกตจากรุ่นพี่ ซึ่งจะใช้เวลานานมากในการเรียนรู้

คำถามข้อที่ 2 สภาพปัญหา การพัฒนาบุคลากรและการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศุลกากรที่บรรจุใหม่และย้าย ของกองตรวจสอบอากร มีลักษณะอย่างไร

<u>คำตอบ</u> จากบทสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าลักษณะงานการตรวจสอบหลังการตรวจปล่อยค่อนข้างยาก ต้องใช้องค์ความรู้ทางศุลกากรที่ครอบคลุม ใช้เทคนิคการเจรจา และกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เมื่อบรรจุใหม่หรือย้ายจะไม่สามารถทำงานได้ทันทีต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ นอกจากนี้ ลักษณะองค์กรเป็นวัฒนธรรมแบบปิด การสื่อสารและความสัมพันธ์มีน้อย ทำให้ไม่การแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดประสบการณ์ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการนอกเหนือจากฝ่ายที่ตนเองสังกัด และพบปัญหาเรื่องการขาดองค์ความรู้ทางศุลกากรที่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน

จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 8 แสดงรายการสภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรและการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศุลกากรที่บรรจุใหม่และย้าย

ลำดับ	สภาพปัญหา	รายที่ 1	รายที่ 2	รายที่ 3	รายที่ 4	รายที่ 5	รายที่ 6	รายที่ 7	รายที่ 8	รายที่ 9
1.	การเรียนรู้และการปฏิบัติงานอาจขาดประสิทธิภาพเนื่องจากข้อจำกัดของการทำงานด้านระยะเวลาตามกฎหมาย	/				/	/			
2.	ลักษณะงานยากต้องใช้องค์ความรู้ศุลกากร เทคนิคการเจรจา การตัดสินใจต้องมีประสิทธิภาพ	/		/	/	/	/	/	/	
3.	วัฒนธรรมขององค์กรปิด ไม่มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้	/	/	/			/	/		
4.	ระบบข้าราชการ ระบบอาวุโส ไม่กล้าซักถามหรือแสดงความเห็นที่แตกต่างของตนเอง		/	/	/					
5.	มีรูปแบบและขั้นตอนที่ละเอียดและไม่ยืดหยุ่น	/		/						/
6.	ไม่มีการถ่ายทอดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ				/	/	/			
7.	ไม่ทราบว่ามีคู่มือการปฏิบัติงาน				/		/			
8.	ขาดองค์ความรู้ทางศุลกากรที่เพียงพอ				/	/		/		/
9.	ไม่มีตำราความรู้ทางศุลกากรที่เฉพาะสำหรับหน่วยงาน				/					
10.	ไม่สามารถทำงานร่วมกับทีมได้								/	
11.	การส่งต่องานยังไม่มีประสิทธิภาพ							/		/

ที่มา : การวิเคราะห์ของผู้ทำวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

คำถามข้อที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรที่เหมาะสมสำหรับนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้าย ของกองตรวจสอบอากร

<u>คำตอบ</u> จากบทสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องกันว่า ตามลักษณะงานและวัฒนธรรมขององค์กร การพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching& Mentoring) เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยให้พัฒนาวิธีการให้มีระบบมากขึ้น และสิ่งสำคัญที่มีข้อเสนอแนะอีกประการคือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีลักษณะเปิดกว้างมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์อันจะเป็นการเพิ่มให้มีการถ่ายทอดความรู้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรเพิ่มหลักสูตรความรู้พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับกองตรวจสอบอากรให้แก่ข้าราชการใหม่หรือข้าราชการย้ายอย่างสม่ำเสมอ ระบบการบริหารจัดการความรู้ควรจัดทำในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการจัดอบรมในกลุ่มที่เล็กลงจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการอบรมพร้อมกันทั้งหมด และยังมีข้อเสนอแนะเรื่องการดูงานหรือฝึกงานที่หน่วยงานอื่นก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานที่สังกัดตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์และเรียนรู้องค์ความรู้ด้านศุลกากร

จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 9 แสดงรายการข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรที่เหมาะสมสำหรับนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้าย

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	รายที่ 1	รายที่ 2	รายที่ 3	รายที่ 4	รายที่ 5	รายที่ 6	รายที่ 7	รายที่ 8	รายที่ 9
1.	ในระดับกรมควรออกแบบหลักสูตรการอบรมให้สอดคล้องกับสังกัดที่ข้าราชการใหม่บรรจุ	/		/						
2.	ในระดับกองควรจัดอบรมให้ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่และย้ายและทบทวนความรู้อยู่เสมอ			/			/	/	/	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	รายที่ 1	รายที่ 2	รายที่ 3	รายที่ 4	รายที่ 5	รายที่ 6	รายที่ 7	รายที่ 8	รายที่ 9
3.	ควรจัดอบรมขั้นตอนการทำงานตามประมวลหรือคู่มืออย่างสม่ำเสมอเพราะมีการโยกย้ายและบรรจุใหม่เป็นประจำ						/		/	
4.	หลักสูตร KM ของกองที่จัดขึ้นเองควรจัดอบรมเรื่องที่เป็นความรู้เฉพาะ เน้นข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น	/	/	/						
5.	การอบรมถ่ายทอดประสบการณ์ KM ในรูปแบบที่ผ่อนคลายไม่เป็นทางการ จะทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การแชร์ประสบการณ์การทำงาน		/	/		/			/	
6.	เน้นการถ่ายทอดความรู้แบบ Coaching ที่เป็นระบบ			/	/			/	/	/
7.	การเพิ่มประสบการณ์ โดยการฝึกงานหรือหมุนเวียนไปเรียนรู้งานหน่วยงานอื่นก่อน	/		/	/	/				
8.	สร้างวัฒนธรรมเปิด ควรจัดให้มีพื้นที่ส่วนกลางใหม่ๆ เพื่อพบปะแบบไม่เป็นทางการในการแชร์ประสบการณ์		/	/			/	/	/	
9.	พัฒนา On the job training ให้เป็นระบบจะมีประสิทธิภาพและเข้ากับลักษณะงานมากกว่า		/	/					/	
10.	นโยบายผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับข้าราชการใหม่			/	/					

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	รายที่ 1	รายที่ 2	รายที่ 3	รายที่ 4	รายที่ 5	รายที่ 6	รายที่ 7	รายที่ 8	รายที่ 9
11.	สร้าง KM Tank สำหรับความรู้เฉพาะทาง เช่น คู่มือหรือตำราที่เป็นความรู้ด้านศุลกากร				/					
12.	การสร้างเครือข่ายสำหรับเด็กบรรจุใหม่								/	/
13.	ปรับปรุงคู่มือให้มีรายละเอียดครบถ้วนตามกระบวนการ									/

ที่มา : การวิเคราะห์ของผู้ทำวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 5

อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาการวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย กองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร เป็นไปเพื่อให้ทราบถึงการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กร สภาพปัญหา ประสิทธิภาพ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย กองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร จากผลการศึกษาการวิจัยเชิงผสม (Mixed Method Research) ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

5.1 อธิปรายผลการวิจัย

5.1.1 ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศุลกากรที่บรรจุใหม่และย้าย ของกองตรวจสอบอากร

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศุลกากรที่บรรจุใหม่และย้าย ของกองตรวจสอบอากร มีดังนี้

1. องค์ความรู้ของกองตรวจสอบอากรทั้งความรู้ด้านศุลกากรและทักษะเป็นองค์ความรู้ที่ยากในการถ่ายทอดให้ครบถ้วนในเวลาอันสั้น ด้วยการทำงานมีลักษณะเฉพาะในด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตทางศุลกากร การทำงานด้านการตรวจสอบกรณีปฏิบัติพิธีการศุลกากรไม่ถูกต้อง การตรวจสอบการฉ้อฉลทางการค้าโดยการชำระค่าภาษีอากรไม่ครบถ้วนหรือหลีกเลี่ยงข้อห้ามข้อกำกัดตามกฎหมายศุลกากรหรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการปฏิบัติงานต้องใช้องค์ความรู้ทางด้านศุลกากรที่ครอบคลุมรอบด้าน ทำให้การถ่ายทอดองค์ความรู้ต้องใช้ระยะเวลาเพื่อศึกษาและเรียนรู้

2. กลุ่มผู้รับการถ่ายทอดการทำงานขาดองค์ความรู้ที่เพียงพอ โดยเฉพาะนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่ ด้วยองค์ความรู้เฉพาะด้านและไม่มีให้ศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นการทั่วไป หากไม่มีระบบพัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่ที่เฉพาะด้านของตนเอง อาจทำให้นักวิชาการบรรจุใหม่ประสบปัญหาการปรับตัวในการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ขาดกำลังใจในการทำงาน ซึ่งอาจจะมีผลให้ย้ายหรือลาออก ทำให้หน่วยงานไม่อาจรักษาบุคลากรที่สำคัญไว้ได้

3. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กล่าวคือองค์กรมีลักษณะปิดไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างฝ่ายหรือส่วนงาน จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมปิดของบุคลากรในองค์การเป็นสิ่งกีดขวางการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

4. การขาดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่จะเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ โดยเฉพาะงานสำคัญที่ยากซับซ้อน และส่งผลต่อเป้าหมายของกองตรวจสอบอากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชัยฤทธิ์ แพทย์สมาน (2560) ที่พบว่ากรมศุลกากรประสบปัญหาขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญองค์ความรู้เฉพาะด้าน

5. ลักษณะขององค์กรมีความเปลี่ยนแปลง จากที่เคยเป็นหน่วยงานที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงไม่มีการโยกย้ายมากนัก ดังนั้น องค์ความรู้จึงอยู่ที่ตัวบุคคล เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย หรือเกษียณอายุ ข้าราชการที่เข้ามาใหม่ต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้ จึงทำให้องค์ความรู้ที่ฝังอยู่กับตัวบุคคลขาดหายไป

5.1.2 ประสิทธิภาพของระบบพัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่และการบริหารองค์ความรู้ภายในองค์กร ของกองตรวจสอบอากร

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับระบบพัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่และการบริหารองค์ความรู้ภายในองค์กรของกองตรวจสอบอากร พบว่าประกอบด้วยเครื่องมือ ดังนี้ 1) หลักสูตรข้าราชการบรรจุใหม่ (New-Entry Customs officers) 2) หลักสูตรเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรในรูปแบบออนไลน์ (e-learning) 3) การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching& Mentoring) 4) การอบรมองค์ความรู้ที่จัดโดยกองตรวจสอบอากร (KM) 5) ประมวลระเบียบปฏิบัติงานของกรมศุลกากร 6) คู่มือการปฏิบัติงาน โดยจากผลการวิจัย สรุปได้ว่าประสิทธิภาพของระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย ปัจจุบันอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ในหน่วยงานอื่นภายในกรมเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า ระบบที่มีอยู่ปัจจุบันมีส่วนช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้ายสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับปานกลางถึงมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดจะพบว่า การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching& Mentoring) เป็นมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้ายสามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุด และหลักสูตรเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรในรูปแบบออนไลน์ (e-learning) ไม่มีส่วนช่วยมากนักอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านความเหมาะสมของเนื้อหาหลักสูตรส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่เหมาะสมมาก เรียงลำดับจากคะแนนมากไปยังน้อย ดังนี้ การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching& Mentoring) ประมวลระเบียบปฏิบัติงานของกรมศุลกากร คู่มือการปฏิบัติงาน หลักสูตรข้าราชการบรรจุใหม่ (New-Entry Customs officers) โดยที่หลักสูตรที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ หลักสูตรเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรในรูปแบบออนไลน์ (e-learning) และการอบรมหลักสูตร KM ของกองตรวจสอบอากร

นอกจากนี้ การวิจัยเชิงคุณภาพยังสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ระบบการพัฒนาบุคลากรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้ายในปัจจุบันมีความเพียงพอในระดับหนึ่ง ในการช่วยทำความเข้าใจภาพรวมของการทำงานเบื้องต้น แต่ยังขาดความรู้เฉพาะเจาะจงที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ระบบพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายรูปแบบเหมาะสำหรับกลุ่มคนที่มีลักษณะแตกต่างกันไป เป็นการสร้างทางเลือกที่หลากหลายและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพซึ่งสามารถนำมาปรับปรุงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและเกิดความคล่องตัวมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และยังเป็นการลดข้อจำกัดด้านสถานที่ เวลา ในส่วนระบบบริหารจัดการความรู้ (KM) ของกองตรวจสอบอากรเป็นเพียงการดำเนินการตามตัวชี้วัดและนโยบายของกรมศุลกากร ยังขาดการสร้างองค์ความรู้เฉพาะที่เหมาะสมกับงาน นอกจากนี้ การถ่ายทอดความรู้มีลักษณะที่เป็นทางการเกินไป ไม่เอื้อต่อการซักถามหรือแลกเปลี่ยนเท่าที่ควร และการจัดอบรมมีปริมาณน้อยเกินไปและขาดความต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ยังพบว่าระบบเตรียมความพร้อมและระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรมศุลกากรมีการพัฒนามากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบจากอดีตที่ผ่านมา ช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่หรือย้ายสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบจากเดิม

5.2 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรที่เหมาะสมสำหรับนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้าย ของกองตรวจสอบอากร

1) หลักสูตรข้าราชการบรรจุใหม่ (New-Entry Customs officers) การอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ที่จัดขึ้นโดยกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ควรออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับหน่วยงานที่ผู้เรียนบรรจุ อาจมีการแยกกลุ่มเพื่อเรียนรู้งานเฉพาะของตนเอง นอกจากนี้ในระดับหน่วยงานควรมีหลักสูตรเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ข้าราชการบรรจุใหม่หรือย้าย จัดให้มีการทบทวนความรู้อยู่เสมอเนื่องจากมีการบรรจุใหม่และโยกย้ายเป็นประจำ และควรเพิ่มระยะเวลาการฝึกอบรมและให้มีการทดลองฝึกภาคปฏิบัตินอกจากนี้การเพิ่มประสบการณ์ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ โดยการฝึกงานหรือหมุนเวียนเพื่อเรียนรู้งานหน่วยงานด้านวิชาการก่อนที่จะปฏิบัติงาน ณ สังกัดที่บรรจุ จะเป็นการเพิ่มประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) เป็นรากฐานสำคัญของการจัดการความรู้ร่วมกัน โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ไว้วางใจกันและการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ควรเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของหน่วยงานให้มีลักษณะเปิดกว้างมากขึ้นเพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยอาจมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความร่วมมือ สนิท

สนมกันมากยิ่งขึ้น การจัดพื้นที่ส่วนกลางที่จะเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3) การพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching& Mentoring) เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากและสอดคล้องกับลักษณะงานมากที่สุด โดยควรพัฒนาวิธีการที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพิ่มประสิทธิภาพการสอนโดยเน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในที่ปฏิบัติงานเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนนอกพื้นที่ปฏิบัติงานประจำ และการฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) เน้นการฝึกในการปฏิบัติงานจริง โดยผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่จะต้องติดตามเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งจะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้ควบคู่กับการสอน นอกจากนี้ควรมีระบบการประเมินผลการเป็นพี่เลี้ยงเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) การบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ควรกำหนดองค์ความรู้ที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง การอบรมที่จัดขึ้นภายในองค์กรควรจัดอบรมเรื่องที่เป็นความรู้เฉพาะทีละเรื่อง เน้นข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น และควรเปิดโอกาสให้มีการเสนอหัวข้อที่ต้องการให้ถ่ายทอดความรู้ การจัดให้มีการถ่ายทอดประสบการณ์ในรูปแบบที่ผ่อนคลายไม่เป็นทางการ จะทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ควรมีการวัดผลของการจัดการความรู้ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงสถานะปัจจุบัน ทำให้องค์การสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ ระบบการบริหารและให้รางวัล (human resource and reward system) มีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

5) คู่มือการปฏิบัติงาน ควรจัดเป็นเครื่องมือหนึ่งสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่หรือย้าย เมื่อมาปฏิบัติงานจะต้องทราบว่ามีคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงคู่มือให้มีรายละเอียดครบถ้วน ปัจจุบัน คู่มือมีเฉพาะกระบวนงานและความรู้ทางกฎหมาย ยังขาดความรู้เฉพาะทางศุลกากร นอกจากนี้ ควรจัดอบรมขั้นตอนการทำงานตามประมวลหรือคู่มืออย่างสม่ำเสมอ เพราะมีการโยกย้ายและบรรจุใหม่เป็นประจำ

6) ระบบ e learning หรือ คู่มือองค์ความรู้ต่าง ๆ ควรพัฒนาให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ไปใช้

7) สร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสำหรับกองตรวจสอบอากร และแปลงความรู้มาสู่เอกสารหรือจัดเป็นองค์ความรู้กลางให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ เช่น KM Tank หรือการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (News release) เป็นกิจกรรมหนึ่งในการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน อาจให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนบทความที่จำเป็นในการทำงานเพื่อเผยแพร่หรือจัดหาและพัฒนาเอกสาร หรือเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับกฎหมายที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจให้ทุกคนได้เข้าใจตรงกัน

8) การสร้างเครือข่าย ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่หรือข้าราชการย้ายร่วมกัน จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และทำให้รู้สึกผูกพันกับหน่วยงานมากยิ่งขึ้น

9) การวางแผนบุคลากรในขั้นตอนการสรรหา ควรมีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ตรงต่อความต้องการของหน่วยงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาคผนวก

แบบสอบถามการวิจัยเชิงปริมาณ

การศึกษาการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กร สำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการรับโอนย้ายของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนประกอบในการทำสารนิพนธ์ของนิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ
1. ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศุลกากรที่บรรจุใหม่และย้าย ของกองตรวจสอบอากร
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารองค์ความรู้ภายในองค์กร ของกองตรวจสอบอากร
3. เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรที่เหมาะสมสำหรับนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้าย ของกองตรวจสอบอากร

ค่าชี้แจง: แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่
1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2) ความคิดเห็นต่อการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่และการบริหารจัดการองค์ความรู้ ของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร
3) ความคิดเห็นที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้าย ในการช่วยให้ในการช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้ายสามารถปฏิบัติงานได้
4) ความคิดเห็นที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย ด้านความเหมาะสมของเนื้อหา

ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาต่อไป โดยจะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจะสรุปผลเป็นภาพรวม นิสิตจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านผู้ตอบแบบสอบถามในการตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1.1 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม *

- (●) 20 - 30 ปี
- ( ) 31 - 40 ปี
- ( ) 41 - 50 ปี
- ( ) 51 - 60 ปี

1.2 ตำแหน่งปัจจุบัน *

- (●) นักวิชาการศุลกากร ระดับปฏิบัติการ
- ( ) นักวิชาการศุลกากร ระดับชำนาญการ
- ( ) นักวิชาการศุลกากร ระดับชำนาญการพิเศษ
- ( ) Other: _____

1.3 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ณ กองตรวจสอบอากร *

- ( ) 0-3 ปี
- (●) มากกว่า 3 ปี - 10 ปี
- ( ) มากกว่า 10 ปี - 20 ปี
- ( ) มากกว่า 20 ปี - 30 ปี
- ( ) มากกว่า30 ปี ขึ้นไป

1.4 ส่วนราชการภายในกรมที่ท่านปฏิบัติงาน ก่อนปฏิบัติงาน ณ กองตรวจสอบอากร *

- (●) บรรจุครั้งแรกที่กองตรวจสอบอากร
- ( ) หน่วยงานที่ขึ้นตรงต่ออธิบดี (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มตรวจสอบภายใน และกลุ่มที่ปรึกษาการศุลกากรในต่างประเทศ)
- ( ) หน่วยงานทางวิชาการ (สำนักงานเลขานุการกรม กองบริหารทรัพยากรบุคคล กองกฎหมาย กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กองพิกัดอัตราศุลกากร กองมาตรฐานพิธีการและราคาศุลกากร ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กองบริหารจัดการและพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้า ส่งออก)
- ( ) หน่วยงานปฏิบัติการ (กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กองตรวจสอบอากร กองสืบสวนและปราบปราม สำนักงานศุลกากร ด่านศุลกากร สนามบิน)
- ( ) สำนักงานศุลกากรภาค

Back Next Clear form

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ส่วนที่ 2 การดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่และย้ายและการบริหารจัดการองค์ความรู้ของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร

เพื่อทราบทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่และย้ายและการบริหารจัดการองค์ความรู้ ของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร

โปรดระบุทัศนคติของท่านที่มีต่อการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่และย้ายและการบริหารจัดการองค์ความรู้ ดังนี้

	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เฉยๆ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
กระบวนการพัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่มีความเหมาะสมและเพียงพอ	○	○	○	○	◉
กรมศุลกากรมีการจัดพัฒนาบุคลากรอยู่สม่ำเสมอ	○	○	○	○	◉
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในส่วนงานอื่นภายในกรมของท่าน มีส่วนช่วยในการปฏิบัติงาน ณ กองตรวจสอบอากร	○	○	○	○	◉

กรมศุลกากรมีการจัดอบรม KM อยู่สม่ำเสมอ	○	○	○	○	◉
ผู้บริหารกองตรวจสอบอากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และการจัดการองค์ความรู้	○	○	○	○	◉
กองตรวจสอบอากรเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร	○	○	○	○	◉
มีช่องทางการเผยแพร่การจัดการความรู้ที่เข้าถึงง่าย และทันสมัย	○	○	○	○	◉
มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ	○	○	○	○	◉

Clear selection

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

Your answer

Back Next Clear form

Never submit passwords through Google Forms.

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้าย ในการช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้ายสามารถปฏิบัติงานได้

โปรดระบุความเห็นของท่านที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการย้าย ในการช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้ดังนี้ *

	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. หลักสูตรข้าราชการบรรจุใหม่ (New-Entry Customs officers)	○	○	○	○	◉
2. หลักสูตรเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรในรูปแบบออนไลน์ (e-learning)	○	○	○	○	◉
3.การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching& Mentoring)	○	○	○	○	◉

CHULALONGKORN UNIVERSITY

4.การอบรมหลักสูตร KM ของกองตรวจสอบอากร	○	○	○	○	◉
5.ประมวลระเบียบปฏิบัติงานของกรมศุลกากร	○	○	○	○	◉
6.คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) กระบวนงานการตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย ณ สถานประกอบการ	○	○	○	○	◉
7.คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เรื่อง การออกใบทักท้วงของกองตรวจสอบอากร	○	○	○	○	◉

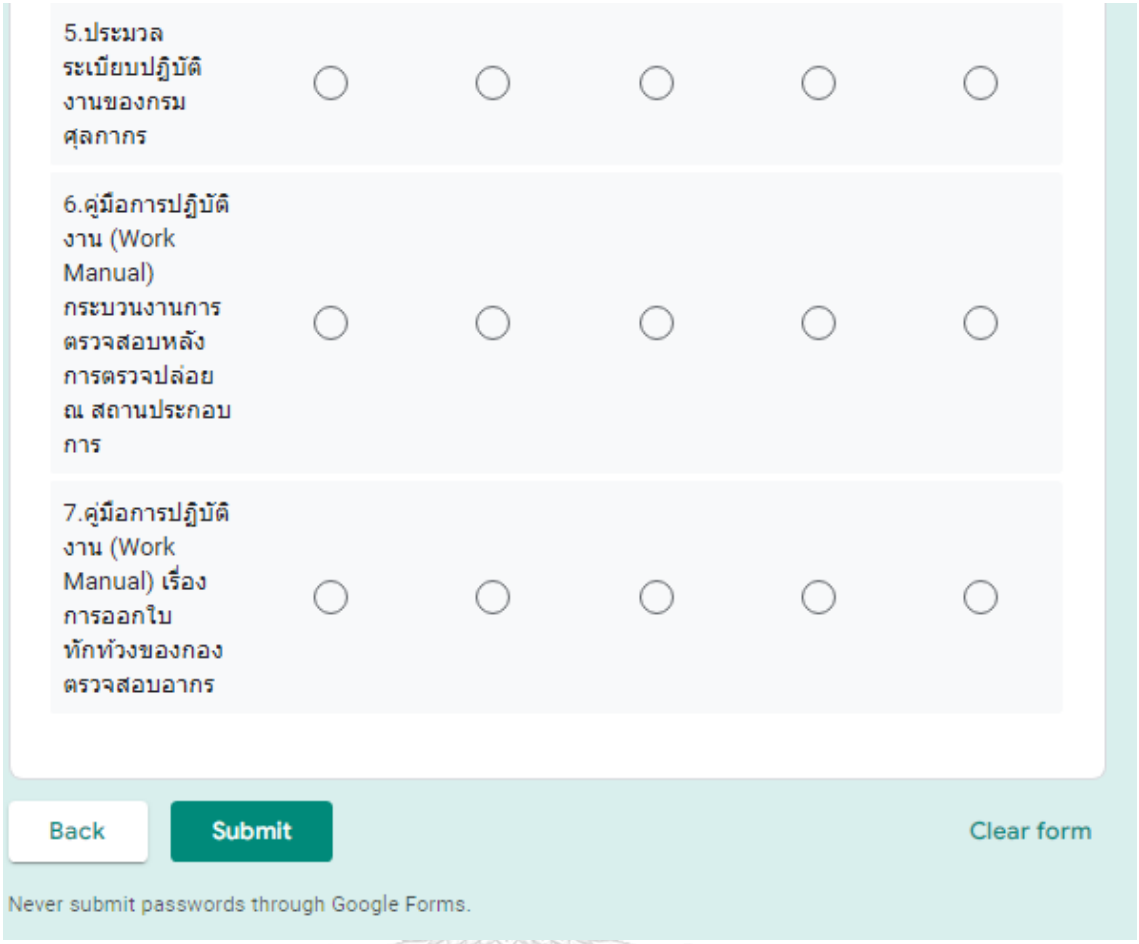
Back Next Clear form

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของนักวิชาการศุลกากรกองตรวจสอบที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย ด้านความเหมาะสมของเนื้อหา

โปรดระบุความเห็นของท่านที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย ด้านความเหมาะสมของเนื้อหา ดังนี้ *

	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. หลักสูตรข้าราชการบรรจุใหม่ (New-Entry Customs officers)	○	○	○	○	○
2. หลักสูตรเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรในรูปแบบออนไลน์ (e-learning)	○	○	○	○	○
3.การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching& Mentoring)	○	○	○	○	○
4.การอบรมหลักสูตร KM ของกองตรวจสอบอากร	○	○	○	○	○



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

โดยมีข้อคำถามสำหรับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 ชุด ในลักษณะคำถามปลายเปิด ดังนี้

คำถามข้อที่ 1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ภายในองค์กรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการย้าย ของกองตรวจสอบอากร

สรุปผลการสัมภาษณ์ แยกรายบุคคล มีดังนี้

ผู้บริหารรายที่ 1 ให้ความเห็นว่าระบบที่มียังไม่เพียงพอ ลักษณะงาน audit ของกองตรวจสอบอากรเหมาะสำหรับผู้ที่ผ่านงานหรือมีประสบการณ์ด้านศุลกากรมาก่อน ซึ่งเมื่อมีองค์ความรู้มาแล้วในระดับหนึ่งจากนั้นจึงเรียนรู้เฉพาะกระบวนการการทำงาน ลักษณะองค์ความรู้ของกองจะมี 3 ส่วนหลัก คือ ความรู้ด้านศุลกากร ความรู้ด้านกฎหมาย กระบวนการทำงาน โดยความรู้ด้านกฎหมายและกระบวนการทำงานสามารถเรียนรู้ได้ง่ายกว่า โดยสามารถศึกษาจากประมวลหรือคู่มือต่าง ๆ ได้ ในส่วนของหลักสูตรพัฒนาข้าราชการใหม่ที่มีอยู่ปัจจุบันเหมาะสำหรับการสร้างความเข้าใจ

พื้นฐาน นอกจากนี้ลักษณะของหน่วยงานมีความเปลี่ยนแปลง ในอดีตกองจะเป็นหน่วยงานที่มีข้าราชการที่ทำงานมานานจำนวนมาก ไม่มีการโยกย้าย เป็นองค์กรของคนรุ่นเก่าที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง แต่ปัจจุบันข้าราชการบรรจุใหม่เริ่มมาบรรจุที่กองมากขึ้น ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกองต้องเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ผู้บริหารรายที่ 2 ให้ความเห็นว่าระบบบริหารจัดการความรู้ (KM) ปัจจุบันเป็นการดำเนินการเป็นไปตามตัวชี้วัดและนโยบายของกรมศุลกากร อาจจะเกิดประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้ในลักษณะภาพรวมแต่อาจจะไม่ตรงจุดมากนัก หลักสูตร e-learning ที่กรมได้จัดเตรียมไว้เป็นส่วนเสริมเพื่อประกอบความรู้ในการปฏิบัติงานซึ่งเหมาะสมสำหรับกลุ่มคนบางกลุ่มที่อยากศึกษาเองชอบเรียนรู้ด้วยตนเองซึ่งก็มีประโยชน์เนื่องจากสร้างความหลากหลายในการใช้งาน ในส่วนของระบบการเตรียมความพร้อมให้แก่เจ้าหน้าที่บรรจุใหม่ค่อนข้างสมบูรณ์

ผู้บริหารรายที่ 3 ให้ความเห็นว่าระบบเตรียมความพร้อมเพียงพอในระดับพื้นฐาน มีการสอนความรู้เบื้องต้นของกรมศุลกากรแต่ยังขาดความรู้เฉพาะทางที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของกองตรวจสอบอากร ระบบบริหารจัดการความรู้ (KM) เป็นไปตามนโยบายกรม ประสิทธิภาพค่อนข้างน้อย

นักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่ รายที่ 1 ให้ความเห็นว่าระบบพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ช่วยในระดับหนึ่งทำให้เข้าใจภาพกว้างว่างานมีด้านไหนบ้าง แต่ไม่เจาะลึกเพียงพอสำหรับการทำงานจริงของกองตรวจสอบอากร กระบวนการทำงานเรียนรู้ได้ไม่ยาก แต่องค์ความรู้ศุลกากรที่ต้องใช้ประสบการณ์และ Case ไม่เหมือนกัน ต้องมีไหวพริบและประสบการณ์ ระบบบริหารจัดการความรู้ (KM) ที่มีอยู่ปัจจุบันยังไม่ช่วยเพราะทางการเกินไป เด็กใหม่ยังไม่มีคำถามเนื่องจากไม่รู้ปัญหาและไม่กล้าซักถามในการอบรมที่เป็นทางการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

นักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่ รายที่ 2 ให้ความเห็นว่าระบบพัฒนาหรือหลักสูตรอบรมสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ช่วยได้ในระดับหนึ่ง แต่การทำงานจริงไม่เหมือนการอบรมช่วยได้ในเบื้องต้น ต้องลงมือทำงานเอง ระบบบริหารจัดการความรู้ (KM) ของกองมีประโยชน์แต่จะมีประโยชน์มากสำหรับคนที่เข้าใจกระบวนการหรือคนที่ทำงานจนเข้าใจขั้นตอนแล้ว ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายใน

นักวิชาการศุลกากรย้าย รายที่ 1 (มีประสบการณ์การทำงานในกลุ่มงานวิชาการ) ให้ความเห็นว่า ระบบบริหารจัดการความรู้ (KM) มีส่วนช่วยให้เข้าใจภาพรวม แต่ปัจจุบันจัดให้มีการถ่ายทอดน้อยเกินไปโดยเฉพาะในลักษณะความรู้เฉพาะทาง

นักวิชาการศุลกากรย้าย รายที่ 2 (ย้ายข้ามตำแหน่ง) ให้ความเห็นว่า ระบบบริหารจัดการความรู้ (KM) ไม่ได้ช่วยให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สำหรับเด็กใหม่ที่มีความรู้เป็นศูนย์ควรมีการอบรมหรือการสอนงานเป็นขั้นตอนส่วนใหญ่ ปัจจุบันเป็นลักษณะตอบคำถามและการแก้ไขปัญหาเหมาะสำหรับคนที่ทำงานแล้วเข้าใจกระบวนการและเจอปัญหาแล้ว

นักวิชาการศุลกากร รายที่ 1 (ทำงาน ณ กองตรวจสอบอากรมากกว่า 15 ปี) ให้ความเห็นว่า เมื่อเปรียบเทียบจากอดีตที่ผ่านมา ระบบเตรียมความพร้อมและเอกสารคู่มือต่าง ๆ ช่วยได้มาก ทำให้งานมีประสิทธิภาพขึ้น ในอดีตใช้วิธีเรียนรู้จากการทำงานและสังเกตจากรุ่นพี่ใช้เวลานานมากในการเรียนรู้เนื่องจากไม่มีระบบสนับสนุน ปัจจุบันมีการแชร์ประสบการณ์ความรู้มากกว่าในอดีตที่ผ่านมาทำให้งานเร็วขึ้นเนื่องจากมีคนที่สามารถปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้น การมีพี่เลี้ยงที่ดีเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสนับสนุน นอกจากนี้ประสบการณ์การทำงานเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพ

นักวิชาการศุลกากร รายที่ 2 (ทำงาน ณ กองตรวจสอบอากรมากกว่า 8 ปี) ให้ความเห็นว่า ระบบที่มีอยู่มีความเหมาะสม แต่ยังขาดความรู้ศุลกากรในเชิงลึก เช่น เทคนิคในการตรวจจับสินค้า เทคนิคการข่าว เป็นต้น หากเสริมด้านนี้จะทำให้เด็กรุ่นใหม่มีความมั่นใจมากขึ้น

คำถามข้อที่ 2 สภาพปัญหา การพัฒนาบุคลากรและการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศุลกากรที่บรรจุใหม่และย้าย ของกองตรวจสอบอากร มีลักษณะอย่างไร

สรุปผลการสัมภาษณ์ แยกรายบุคคล มีดังนี้

ผู้บริหารรายที่ 1 ในการทำงานมีปัญหาในหลายกระบวนการ ดังนี้ 1) ในขั้นตอน Targeting ตรวจจับความผิดของการนำเข้าสินค้า ตรวจจับการฉ้อฉล และขั้นตอนการเจรจากับผู้กระทำความผิดเป็นขั้นตอนที่ค่อนข้างยากสำหรับเด็กที่ขาดประสบการณ์การทำงานมาก่อน ควรศึกษาจากรุ่นพี่ว่าหาความผิดได้อย่างไร เนื่องจากต้องใช้ทั้งความสามารถและประสบการณ์ 2) ขั้นตอนที่ต้องตัดสินใจ หากมีประสบการณ์การทำงานที่เพียงพอจะทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ระยะเวลาตามกฎหมายในการปฏิบัติงานที่มาบังคับใช้ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องตัดสินใจและทำงานให้ทันเวลา อาจจะมีผลต่อการเรียนรู้และถ่ายทอดงาน นอกจากนี้ ลักษณะวัฒนธรรมขององค์กรค่อนข้างปิด ไม่มีการแชร์ข้อมูลกลาง การแชร์ประสบการณ์ระหว่างทีม หรือระหว่างส่วนงาน

ผู้บริหารรายที่ 2 กรมเตรียมองค์ความรู้ไว้ในระบบ intranet ไว้ค่อนข้างพร้อม เช่น เรื่องสิทธิพิเศษ เป็นต้น แต่อาจจะไม่มีการบอกกัน หรือไม่ทราบว่าสามารถหาข้อมูลได้ กองมีลักษณะปิดตัวเองตามวัฒนธรรมเดิมทำให้มีการถ่ายทอดประสบการณ์ค่อนข้างน้อย ควรปรับให้เป็นองค์กรแห่งการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

เรียนรู้ พูดคุยกันมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคในลักษณะของวัฒนธรรมข้าราชการที่คนที่มีความเห็นต่างมีความเกรงใจไม่กล้าถามไม่กล้าแสดงความเห็นที่แตกต่างของตนเอง

ผู้บริหารรายที่ 3 การยึดติดกับรูปแบบ ขั้นตอน และความไม่ค่อยยืดหยุ่นของการปฏิบัติงาน ทำให้เด็กรุ่นใหม่ขาดความคิดสร้างสรรค์ การคิดในสิ่งที่แตกต่างไม่ค่อยเกิดในวัฒนธรรมของกอง ลักษณะวัฒนธรรมขององค์กรค่อนข้างปิด ทำให้เรียนรู้งานได้ยาก

นักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่ รายที่ 1 ปัญหาคือไม่ทราบบทบาทหน้าที่ ลักษณะงานว่า สิ่งที่ต้องดำเนินการมีอะไรบ้าง ไม่ทราบว่ามีคู่มือการปฏิบัติงาน ไม่มีคนถ่ายทอดงาน ในขั้นตอนเจรจายังไม่ค่อยมีความมั่นใจเนื่องจากไม่มั่นใจในองค์ความรู้ของตนเองว่าเพียงพอที่จะเจรจาหรือไม่ ไม่มีตำราให้ศึกษาเกี่ยวกับความรู้ทางศุลกากรที่เฉพาะทาง ใช้การศึกษาจากแฟ้มงาน

นักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่ รายที่ 2 เมื่อตอนที่บรรจุใหม่ไม่มีประสบการณ์ และไม่มีความรู้เกี่ยวกับกองว่าต้องทำอะไรบ้าง การตรวจพบความผิดต้องเริ่มตรงไหน ต้องมีองค์ความรู้ศุลกากรที่ดี ถึงแม้จะมีการสอนงานจากพี่ๆ ในฝ่ายแต่ก็ยังไม่ค่อยเข้าใจ นอกจากนี้องค์ความรู้ทางศุลกากรที่ต้องนำมาใช้ต้องลึกและครอบคลุม และกระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอน และต้องระวังข้อกฎหมาย การศึกษาจากคู่มือหรือแฟ้มงานอาจจะช่วยได้ไม่มาก ใช้เวลาประมาณ 1 ปีในการเรียนรู้งาน เพราะกระบวนการตรวจพบความผิดปกติแล้วจะครบรอบประมาณ 1 ปี ดังนั้นจึงเป็นการทำงานไปด้วยศึกษางานไปด้วย

นักวิชาการศุลกากรย้าย รายที่ 1 (มีประสบการณ์การทำงานในกลุ่มงานวิชาการ) โดยรวมลักษณะงานค่อนข้างยาก ต้องใช้องค์ความรู้ศุลกากรหลายด้าน ครอบคลุม พิกัด ราคา ถิ่นกำเนิด สิทธิพิเศษ เมื่อย้ายมามีปัญหาตรงไม่ทราบว่าต้องทำอะไรบ้าง ทราบแต่ว่าต้องตรวจจับหรือหาความผิด แต่กระบวนการเป็นอย่างไรไม่ทราบ ไม่ทราบว่าคู่มือการปฏิบัติงานอยู่ตรงไหน การเรียนรู้กระบวนการใช้วิธีถามจากรุ่นพี่ เทคนิคการเจรจามีความสำคัญมากในการที่จะได้ข้อมูลที่แท้จริงและเป็นประโยชน์ในการพิจารณา ซึ่งต้องใช้ประสบการณ์ในการพัฒนาด้านนี้ นอกจากนี้วัฒนธรรมปิดแยกกันแต่ละทีมชัดเจน ทำให้ไม่มีการแชร์ความรู้กลางมากเท่าที่ควร ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายหรือส่วนน้อยและห่างเหินเกินไป

นักวิชาการศุลกากรย้าย รายที่ 2 (ย้ายข้ามตำแหน่ง) เนื่องจากเป็นข้าราชการย้ายมาจึงได้รับมอบหมายงานเลย โดยที่ยังไม่มีพื้นฐานความรู้ของกองและยังไม่เข้าใจภาพรวมมากนัก ลักษณะงานค่อนข้างยากองค์ความรู้ด้านศุลกากรต้องมีมากและลึกโดยเฉพาะการหาความผิดและการเจรจากับผู้กระทำความผิด นอกจากนี้กระบวนการทำงานมีขั้นตอนที่ละเอียดและซับซ้อน ทำให้ใช้เวลาพอสมควรในการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

นักวิชาการศุลกากร รายที่ 1 (ทำงาน ณ กองตรวจสอบอากรมากกว่า 15 ปี) ลักษณะงานเป็นงานวิเคราะห์ ไม่ใช่งานที่ทำตาม Routine จากประสบการณ์การปรับตัวเข้ากับทีมเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากเข้าทีมไม่ได้จะไม่สามารถทำงานได้ บางคนมีปัญหาในการไม่ถนัดงานวิเคราะห์ข้อมูลและไม่เปิดใจในการเรียนรู้ที่ต้องใช้เวลา สำหรับคนไม่มีประสบการณ์ค่อนข้างยาก ในภาพรวมองค์ความรู้เดิมอาจใช้ไม่ได้แล้ว เพราะเวลาเปลี่ยนแปลงไปบริษัทก็มีมาตรฐานมากขึ้น ต้องหาวิธีการและพัฒนาตัวเองเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการศุลกากร รายที่ 2 (ทำงาน ณ กองตรวจสอบอากรมากกว่า 8 ปี) พบปัญหาในระบบงานซับซ้อน หลายขั้นตอน ไม่มีการอบรมเทคนิคในการตรวจจับสินค้า ว่าต้องสังเกต หรือพบจุดผิดตรงไหน การทำงานต่อแฟ้มงานเดิมในบันทึกส่งงานไม่มีการอธิบายรายละเอียดประเด็นที่ต้องพิจารณาต่อ

คำถามข้อที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรที่เหมาะสมสำหรับนักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่และย้าย ของกองตรวจสอบอากร

สรุปผลการสัมภาษณ์ แยกรายบุคคล มีดังนี้

ผู้บริหารรายที่ 1 ควรเพิ่มระยะเวลาอบรมให้มากขึ้น โดยเฉพาะความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะ การออกแบบการพัฒนาบุคคลากรควรมีการออกแบบการอบรมให้เหมาะสม เช่น ออกแบบให้เหมาะสมกับสังกัดที่ข้าราชการใหม่บรรจุ การอบรมที่เหมาะสมจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้เร็วขึ้น ย่นระยะเวลาเรียนรู้งาน ระบบ KM ที่จัดขึ้นเองควรจัดอบรมเป็นเรื่องๆ ไป อย่าทำสะเปะสะปะ เน้นข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น เน้นอบรมรายละเอียดสินค้า การมีประสบการณ์ผ่านงานมาก่อนจะทำให้สามารถหาความผิดได้เร็วขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ผู้บริหารรายที่ 2 การถ่ายทอดความรู้และการเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเร็วขึ้น หากวัฒนธรรมเปิดมีพื้นที่ใหม่ๆ แบบไม่เป็นทางการ การมีทีมที่ดีในการแก้ไขปัญหาร่วมกันทั้งหมด ไม่แบ่งตามฝ่ายเน้นการละลายกำแพงของแต่ละฝ่าย นอกจากนี้ยังเห็นว่า KM เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่เป็นในรูปแบบของการอบรม หากพิจารณาของกองหากจะทำให้ประสบความสำเร็จ ต้องจัดในรูปแบบไม่เป็นทางการ สิ่งที่สำคัญสุดคือการ Learning by doing ปัจจุบันพยายามเปิดพื้นที่ให้เจ้าหน้าที่ในส่วนรู้จักกันมากขึ้น ละลายพฤติกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานข้ามฝ่าย ซึ่งคาดหวังว่าจะเกิดการแชร์องค์ความรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ KM จะประสบความสำเร็จได้ผู้รับการถ่ายทอดต้องอยากเรียนรู้จริง ๆ การจับกลุ่มเพื่อสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องก็เป็นประโยชน์ในภาพรวมได้

ผู้บริหารรายที่ 3 ควรมีการอบรมความรู้ทั่วไปสำหรับเด็กใหม่ทั้งหมด โดยเลือกเฉพาะความรู้ที่สำคัญการถ่ายทอดความรู้ควรเป็นการ Coaching กับ On the job training จะมีประสิทธิภาพและเข้ากับลักษณะงานมากกว่า การถ่ายทอดในลักษณะกลุ่มเล็กสามารถซักถามแสดงความคิดเห็นได้ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการมีความจำเป็นเนื่องจากความรู้เฉพาะทางและเทคนิคการทำงานบางอย่างไม่สามารถจดบันทึกเป็นเอกสาร หรือหลักฐานได้ ประสบการณ์การทำงานจากส่วนราชการอื่นภายในกรมมีส่วนช่วยอย่างมาก นโยบายผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับข้าราชการใหม่มากขึ้น ทุกคนสามารถเป็น KM ได้ การทำงานแล้วมีรุ่นพี่คอยประกอบสำหรับเด็กใหม่ การมี partner จะทำให้เข้าใจงานได้ไวขึ้น

นักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่ รายที่ 1 ระบบ Coaching ที่ดี ทั้งเป็นทางการตามนโยบายและรุ่นพี่ที่ทำงานมาก่อน การมี KM Tank สำหรับความรู้เฉพาะทาง ผู้บังคับบัญชาที่เข้าถึงง่าย เป็นที่พึ่งและหาทางแก้ไขปัญหาให้ได้ จะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้เด็กใหม่มีความมั่นใจในการทำงาน และรู้ว่ามีทางออก คู่มือหรือตำราที่เป็นด้านศุลกากร เนื่องจากมีคู่มือด้านกระบวนการแล้ว

นักวิชาการศุลกากรบรรจุใหม่ รายที่ 2 น่าจะให้มีการฝึกงานแต่ละกองก่อนค่อยมาปฏิบัติงาน ณ ที่บรรจุตามตำแหน่ง อาจจะหมุนเวียนไปเรียนรู้งานตามหน่วยงานวิชาการ ระบบ KM ควรให้มีการแชร์ประสบการณ์จากรุ่นพี่ ให้แก่น้องใหม่ฟัง

นักวิชาการศุลกากรย้าย รายที่ 1 (มีประสบการณ์การทำงานในกลุ่มงานวิชาการ) ประมวลหรือคู่มือที่มีอยู่ ควรจัดในรูปแบบอบรมประจำควบคู่ไปด้วย พวกขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ตั้งแต่แรกเริ่ม อาจจะปีละ 2 ครั้ง เพราะมีการโยกย้ายและบรรจุใหม่เป็นประจำอยู่แล้ว ควรจัดให้มีพื้นที่ส่วนกลางในการแชร์ประสบการณ์และควรจัดให้มีการทบทวนความรู้อยู่เสมอ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

นักวิชาการศุลกากรย้าย รายที่ 2 (ย้ายข้ามตำแหน่ง) การเรียนรู้ควรเริ่มงานจากขั้นตอนแรกการที่มาต่องานที่อยู่ระหว่างกลางหรือใกล้จบไม่เหมาะที่จะมอบหมายให้ข้าราชการบรรจุใหม่ ควรมีเวลาศึกษากระบวนการทำงาน คู่มือการปฏิบัติงานและการมีพี่เลี้ยงช่วยสอนงานจะช่วยให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การอบรมความรู้เฉพาะสำหรับพื้นฐานงานที่จำเป็นต้องใช้

นักวิชาการศุลกากร รายที่ 1 (ทำงาน ณ กองตรวจสอบอากรมากกว่า 15 ปี) ควรจัดให้มีการถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นพี่หมุนเวียนกันไป ทุกครั้งที่มีการบรรจุใหม่หรือมีบุคลากรย้ายควรจัดให้มีการอบรมปูพื้นฐาน นอกจากจะได้ความรู้ยังได้เครือข่ายที่สามารถปรึกษาปัญหาและแชร์ประสบการณ์ เกิดการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน เพิ่มเติมอบรมสนับสนุนความรู้ทางศุลกากร แนวทางการทำงาน ขั้นตอนการแชร์ประสบการณ์เพื่อได้ฟังปัญหาคนอื่น หลักการทำงานของผู้ที่เชี่ยวชาญ

นักวิชาการศุลกากร รายที่ 2 (ทำงาน ณ กองตรวจสอบอากรมากกว่า 8 ปี) ควรมีการสร้างเครือข่ายให้แก่เด็กที่บรรจุใหม่ เพื่อสามารถเป็นที่ปรึกษาหรือถามงานได้ ปรับปรุงคู่มือให้มีรายละเอียดครบถ้วนตามกระบวนการ เพิ่มประสิทธิภาพในการถ่ายทอดงานผ่านระบบพี่เลี้ยง การส่งต่องาน นอกจากบันทึกส่งงานควรให้ระบุรายละเอียดสำคัญที่ต้องพิจารณาให้ครบถ้วนเพื่อป้องกันความผิดพลาด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บรรณานุกรม

กรมศุลกากร. (2563a). แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรเพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Customs Knowledge Management for Learning Organization).

กรมศุลกากร. (2563b). แนวทางปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring).

กรมศุลกากร. (2564a). แผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564.

กรมศุลกากร. (2564b). แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมศุลกากร (พ.ศ. 2564 - 2566).

กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล. (2552). การจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหิดล.

เจษฎา นกน้อย. (2552). นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. บริษัท ส.เอเชียเพลส จำกัด.

ชัยฤทธิ์ แพทย์สมาน. (2560). การพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2559). องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. บริษัท แซท โฟร์ ปริ้นติ้ง จำกัด.

มงคลชัย วิระยะพินิจ. (2556). รวมแนวคิดหลากหลายมุมมอง องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ภาควิชาการ. สำนักพิมพ์ส่องศยาม.

เยาวลักษณ์ ภูมิชัย, & กรเอก กาญจนาโภคิน. (2562). การจัดการความรู้ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการกรมศุลกากร

รุ่งรัตนา บุญ–หลง. (2561). แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรและสังคมแห่งชาติ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สาวิตรี สกลเศรษฐ. (2561). การจัดการความรู้ของสานักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2562). คู่มือการดูแลและพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). แนวทางการใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Knowledge Management: KM).

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	น.ส.ทัศน์วรรณ ปัญญาอินทร์
วัน เดือน ปี เกิด	9 เมษายน 2529
สถานที่เกิด	น่าน
ที่อยู่ปัจจุบัน	29/325 หมู่ที่9 ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University