

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

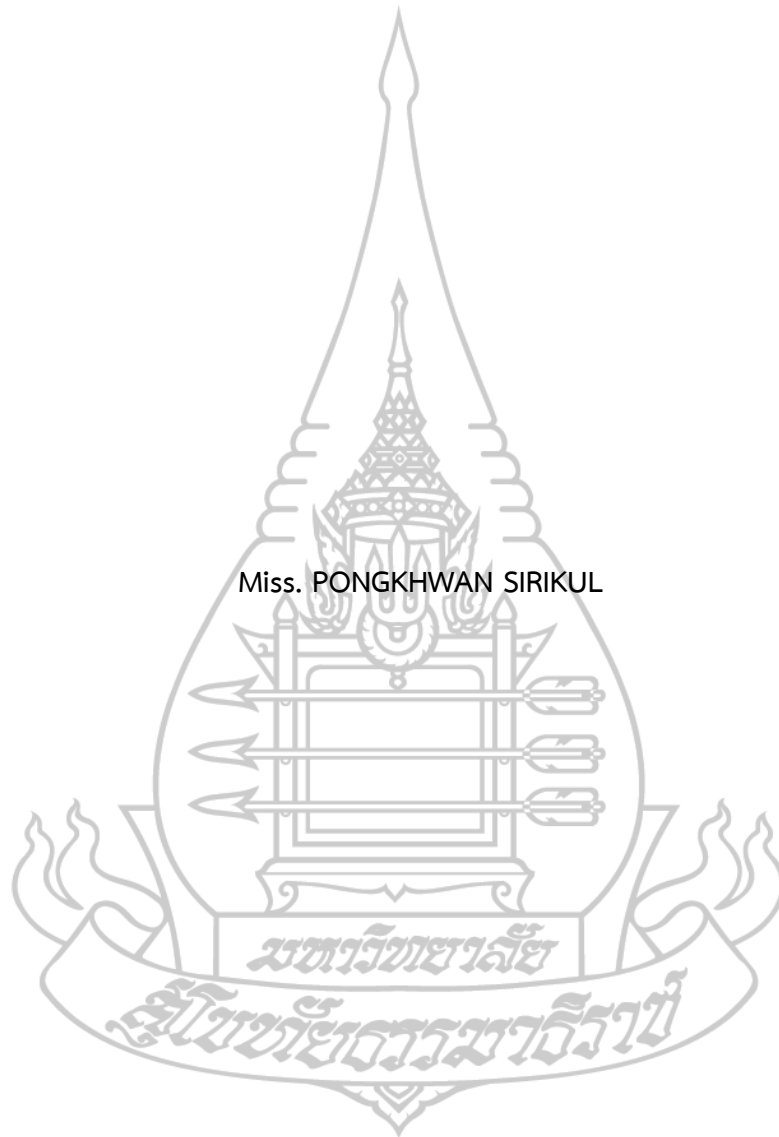


นางสาวปองขวัญ ศิริกุล

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

The Factors Related to Knowledge Management of The Customs  
Department



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรม ศุลกากร
ชื่อและนามสกุล	นางสาวปองขวัญ ศิริกุล
แขนงวิชา / วิชาเอก	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

----- ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)

----- กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สุวิดา นวมเจริญ)



-----

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร  
ผู้ศึกษา นางสาวปองขวัญ ศิริกุล รหัสนักศึกษา 2643002328  
ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ ปีการศึกษา 2566

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร (2) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร และ(3) นำเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการของกรมศุลกากร จำนวน 4,142 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 365 คน โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์ จำนวน 4 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมานใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบการพรรณนา

ผลการศึกษา พบว่า (1) ระดับกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ การค้นหา/เข้าถึงความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ (2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 และ (3) แนวทางการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร คือ ควรมีการวิเคราะห์องค์ความรู้ที่จำเป็นขององค์กรรวบรวมปัญหาอุปสรรค จัดทำแผนการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการและลักษณะงานในความรับผิดชอบของตนเอง รวมทั้งพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงได้ง่าย นอกจากนี้ควรมีการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ผ่านการสร้างเครือข่ายความรู้ และควรมีการจัดทำระบบประเมินผลการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

**คำสำคัญ** การจัดการความรู้ ข้าราชการ กรมศุลกากร

Independent Study title: “The Factors Related to Knowledge Management of The Customs Department”

Author: “Miss. PONGKHWAN SIRIKUL”; ID: “2643002328”;

Degree: Master of Public Administration

Independent Study Advisor: Dr. Phanompatt Smitananda, Assistant Professor;

Academic year: 2023

### Abstract

This study aimed (1) to study level of the knowledge management processes of the Customs Department (2) to investigate factors related to these processes, and (3) to propose guidelines for developing models and methods for knowledge management of the Customs Department.

This independent study was a mixed- methods research project, using Quantitative Research to address objectives 1 and 2, using Qualitative Research to address objectives 3. The study population consisted of 4,142 government officials from the Customs Department, with a sample group of 365 individuals determined using Taro Yamane's formula. The key Informants included 4 government officials. The study utilized questionnaires and interviews as research instruments. Descriptive statistics were employed for quantitative data analysis, including frequencies, percentages, means, and standard deviations. Inferential statistics, such as the Pearson Correlation Coefficient, were used for quantitative data analysis. Qualitative data analysis involved content analysis. The study findings were presented through narrative synthesis.

The findings revealed that (1) the Customs Department's knowledge management processes were at the highest level, comprising 7 steps: knowledge identification, knowledge creation and acquisition, knowledge organization, knowledge codification and refinement, knowledge access, knowledge sharing and learning. (2) The factors that had a positive correlation with the knowledge management process of the Customs Department were technological factors and personnel motivation factors, a significance level of 0,05. (3) The recommendations for developing the knowledge management model and methods of the Customs Department include analyzing the essential organizational knowledge, compiling problems and challenges, formulating communication plans for knowledge management, providing opportunities for personnel at all levels to actively participate in planning and designing learning processes that align with their needs and job responsibilities. These include developing information technology for the systematic storage of knowledge and ensuring easy accessibility. Additionally, there should be an effort to cultivate a culture of knowledge exchange through the creation of knowledge networks. Furthermore, it is essential to establish an effective evaluation system for knowledge management to ensure that the obtained results will be utilized fairly and efficiently for the benefit of the department.

**Keywords :** Knowledge management, Government official, Customs Department

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ และอาจารย์ ดร.สุวิดา นวมเจริญ กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ จนเสร็จสมบูรณ์ ด้วยความรู้สึกรักซาบซึ้งในพระคุณของท่าน ผู้ศึกษาขอขอบคุณในความเมตตากรุณาที่ได้รับเป็นอย่างสูง มาไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุปัญญา สุนทรนนท์ อาจารย์ ดร.สุวิดา นวมเจริญ อาจารย์ ดร.พิชชา ชวากร อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็น ต่างๆ ในการศึกษา เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบคุณ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกรมศุลกากร 4 ท่าน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้ผู้ศึกษาเข้าดำเนินการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ รวมถึงข้าราชการของกรมศุลกากรทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถามซึ่งทุกคำตอบมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณบิดา นายธาดา ศิริกุล และมารดา นางฐานิวรรณ ศิริกุล รวมทั้งสมาชิกทุกคนในครอบครัวที่คอยอบรมสั่งสอน สนับสนุน ผลักดัน และเป็นกำลังใจตลอดมา จนทำให้การศึกษาประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังและตั้งใจ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษา ค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจทุกท่าน หากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ขาด ตกบกพร่องประการใด ผู้ศึกษาขอกราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปองขวัญ ศิริกุล

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	4
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
สมมติฐานการศึกษา.....	5
ขอบเขตการศึกษา.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	9
แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	32
การจัดการความรู้ของกรมศุลกากร.....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	52
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	52
การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	58
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	60
ผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร.....	64
ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ ของกรมศุลกากร.....	71

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย.....	77
ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนารูปแบบและวิธีการ ในการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร.....	80
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	89
สรุปผลการศึกษา.....	89
อภิปรายผล.....	93
ข้อเสนอแนะ.....	104
บรรณานุกรม.....	108
ภาคผนวก.....	114
ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	115
ข แบบสอบถาม.....	117
ค แบบสัมภาษณ์.....	126
ง การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย.....	130
ประวัติผู้ศึกษา.....	132





สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1	ผลการทบทวนวรรณกรรมปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ ต่อกระบวนการจัดการความรู้ .....	50
ตารางที่ 3.1	ประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา.....	53
ตารางที่ 4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	61
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรในภาพรวม.....	64
ตารางที่ 4.3	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการค้นหา/บ่งชี้ความรู้.....	65
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการสร้าง และการแสวงหาความรู้.....	66
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการจัดการความรู้ ให้เป็นระบบ.....	67
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการประมวล และกลั่นกรองความรู้.....	67
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการเข้าถึงความรู้.....	68
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้.....	69
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการเรียนรู้.....	70
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ ของกรมศุลกากรในภาพรวม.....	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์.....	72
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	73
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	74
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการประเมินผล.....	75
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านแรงจูงใจของบุคลากร.....	76
ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร.....	77
ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร.....	77
ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร.....	78
ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการประเมินผล และกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร.....	78
ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร และกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร.....	79
ตารางที่ 4.21 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	79
ตารางที่ 4.22 ค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด.....	80

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.23 ค่าความถี่ของความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ของกรมศุลกากร.....	81



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
ภาพที่ 2.1 ตัวแบบทูน่า (Tuna Model).....	14
ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการความรู้.....	18
ภาพที่ 2.3 รูปแบบการจัดการความรู้.....	20
ภาพที่ 2.4 กรอบการจัดการความรู้ของ Singapore Customs.....	29
ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวง.....	36
ภาพที่ 2.6 ระบบการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร.....	40



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ด้วยสถานการณ์โลกในปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ฉบับพลัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี และความรู้ ส่งผลต่อภาครัฐซึ่งเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามแนวทาง นโยบาย และทิศทางการพัฒนาที่ได้กำหนดไว้ในกรอบการบริหารราชการแผ่นดิน และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้นั้น ระบบบริหารจัดการภาครัฐจะต้องสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนารูปแบบอย่างบูรณาการ มีความต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาครัฐจึงจำเป็นต้องกำหนดให้มียุทธศาสตร์การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศในทุกมิติ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ เพราะความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน องค์การจึงมีความจำเป็นต้องมีวิธีการในการค้นหา รวบรวม และจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงองค์ความรู้และสามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ดังกล่าวให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้ให้คำนิยามของการจัดการความรู้ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์การทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ และสามารถเผยแพร่ความรู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จสูงสุด ซึ่งปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐเป็นอย่างมาก สังเกตได้จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) ด้านที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภาครัฐ คือ ประเด็นที่ 5 บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ โดยภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม และบุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

กรมศุลกากรในฐานะที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ สังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรจากการนำเข้าและส่งออกและการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากรโดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเสนอแนะนโยบายการจัดเก็บอากรต่อกระทรวง การส่งเสริม สนับสนุนการผลิตและการส่งออก และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และประชาชน ซึ่งนับว่าเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ จึงต้องให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างและพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรและบุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน ซึ่งจากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จึงนำไปสู่แผนปฏิบัติการกรมศุลกากรระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ในยุทธศาสตร์กรมศุลกากรข้อที่ 5 เรื่องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร นวัตกรรม และการบริหารจัดการองค์กรสู่ยุคดิจิทัล โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรมีคุณภาพ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ คุณธรรม และคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถขับเคลื่อนกรมศุลกากรให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ และสร้างนวัตกรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การพัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากรกรมศุลกากรให้มีประสิทธิภาพ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลที่ดี และเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เพื่อสามารถขับเคลื่อนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ซึ่งเป็นสิ่งที่กรมศุลกากรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากบุคลากรเป็นกลไกสำคัญหนึ่งที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายในอนาคตต่อไป

จากภารกิจของกรมศุลกากร จะเห็นได้ว่า กรมศุลกากรมีบทบาทภารกิจที่หลากหลายทั้งด้านการจัดเก็บภาษีอากร การอำนวยความสะดวกทางการค้าระหว่างประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การปกป้องสังคมจากสินค้าที่เป็นอันตรายที่มีการลักลอบนำเข้า - ส่งออก และการเสริมสร้างมาตรการในการส่งเสริมการค้าและการลงทุน โดยลักษณะงานของกรมศุลกากรมีความซับซ้อนและมีความหลากหลายในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของบุคลากร กรมศุลกากร ซึ่งจากลักษณะงานทั้งหมดนี้ทำให้บุคลากรของกรมศุลกากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถเรียนรู้และใช้ข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานและการให้บริการทางศุลกากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประชาชนได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และลดค่าใช้จ่าย ประกอบกับปัจจุบันกรมศุลกากรเป็นหน่วยงานที่มีความท้าทายด้านโครงสร้างอายุข้าราชการ (Aging) โดยมีการเกษียณอายุราชการของบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งที่ผ่านมากรมศุลกากรได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และการจัดการองค์ความรู้

(Knowledge Management) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการรวบรวมองค์ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่มีอยู่ในองค์กร รวมทั้งองค์ความรู้จากข้าราชการที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ เพื่อรักษาองค์ความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์กรไม่ให้สูญหายไปพร้อมกับการเกษียณอายุราชการ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ให้ทันต่อการสูญเสียบุคลากร ตลอดจนรับการถ่ายทอดองค์ความรู้จากภายนอก เช่น องค์การศุลกากรโลก (World Customs Organization : WCO) และศุลกากรต่างประเทศที่สามารถเป็นแบบอย่างการดำเนินการที่ดี (Best Practice)

อย่างไรก็ตาม กรมศุลกากรได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง โดยได้ริเริ่มดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2558 เป็นต้นมา กำหนดให้มีการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร (Customs Knowledge Management) โดยมองว่า การจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรเป็นรูปแบบวิธีการที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาองค์กร โดยส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยเฉพาะความรู้ทางเทคนิค เฉพาะด้านงานศุลกากร ให้เป็นระบบ ไม่สูญหาย และสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก ซึ่งในปัจจุบันการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรยังมีโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกรมศุลกากรมีการดำเนินการจัดการความรู้สำหรับองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวมีความแตกต่างกันตามความจำเป็นและลักษณะการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เช่น ด้านศุลกากรและสำนักงานศุลกากรแต่ละแห่งมีชนิดของสินค้านำเข้า - ส่งออก ที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องใช้องค์ความรู้ในการตรวจสอบที่แตกต่างชนิดกัน ทำให้การจัดการความรู้ส่วนใหญ่จะรวบรวมความรู้จัดทำเป็นเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานเท่านั้น ส่งผลให้การดำเนินการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรยังขาดการบูรณาการและการจัดการให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สำคัญให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับกรมศุลกากรในการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตามนโยบายของกรมศุลกากร ซึ่งให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งเป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของกรมศุลกากรให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) อย่างต่อเนื่อง และการจัดการความรู้ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้เกิดการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป จากความเป็นมาและสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร เพื่อต้องการทราบว่า ปัจจุบันกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรอยู่ในระดับใด มีปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร และแนวทางการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรควรเป็นอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้

ของกรมศุลกากร และปรับปรุงพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรให้มีความเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

## 2. ปัญหาการวิจัย

- 2.1 กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรอยู่ในระดับใด
- 2.2 ปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร
- 2.3 แนวทางการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรควรเป็นอย่างไร

## 3. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 3.1 เพื่อศึกษาระดับกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร
- 3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร
- 3.3 เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

## 4. กรอบแนวคิดการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร” ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษา โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามดังนี้

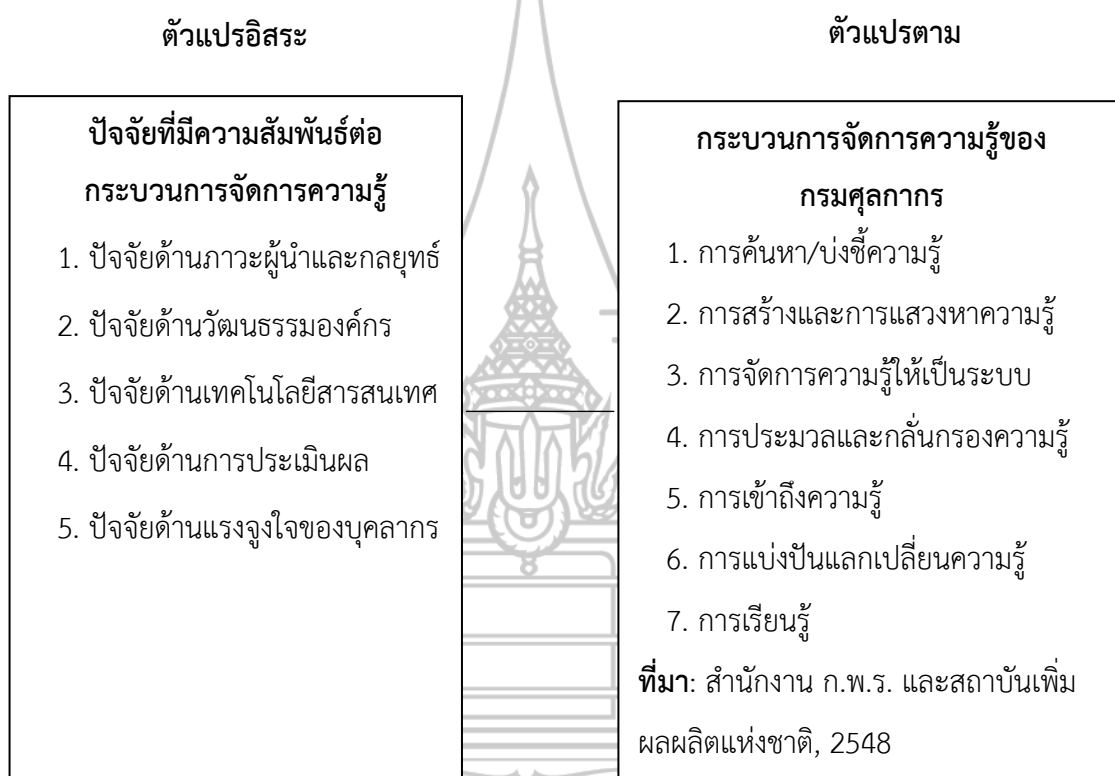
**4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variables)** ได้มาจากการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ประกอบด้วย ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการประเมินผล และปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร

**4.2 ตัวแปรตาม (Dependent variables)** ได้นำเสนอแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) มาเป็นแนวทางใน



การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ประกอบด้วย การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

จากตัวแปรดังกล่าว ผู้ศึกษาขอเสนอกรอบแนวคิดการวิจัย โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ปรากฏดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

## 5. สมมติฐานการศึกษา

5.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

5.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

5.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

5.4 ปัจจัยด้านการประเมินผลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

5.5 ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

## 6. ขอบเขตการศึกษา

6.1 **ขอบเขตด้านเนื้อหา** เป็นการศึกษาระดับกระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ และแนวทางการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

6.2 **ขอบเขตด้านพื้นที่** คือ กรมศุลกากร

6.3 **ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

6.3.1 **ประชากรที่ใช้ศึกษา** แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

- 1) ประชากรสำหรับการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม โดยการตอบแบบสอบถาม กำหนดจากข้าราชการของกรมศุลกากร จำนวน 4,142 คน
- 2) ประชากรสำหรับการสัมภาษณ์ จำนวน 4 คน

6.3.2 **กลุ่มตัวอย่าง** แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

- 1) กลุ่มตัวอย่างสำหรับการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม คือ ข้าราชการของกรมศุลกากร กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ได้จำนวน 365 คน หลังจากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling)
- 2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์ จำนวน 4 คน โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง

6.4 **ขอบเขตด้านระยะเวลา** เดือนกรกฎาคม - ธันวาคม 2566 รวมระยะเวลา 6 เดือน

6.5 **ขอบเขตด้านตัวแปร** คือ

6.5.1 **ตัวแปรอิสระ** ประกอบด้วย ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการประเมินผล และปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร

6.5.2 **ตัวแปรตาม** ประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ได้แก่ การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

## 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

**7.1 การจัดการความรู้** หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ซึ่งกระจัดกระจายในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเอง และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**7.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้** หมายถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ สามารถทำให้เกิดการรวบรวมและจัดระบบองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและองค์กร ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

**7.2.1 ภาวะผู้นำและกลยุทธ์** หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งต้องสนับสนุนและมีทิศทางที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**7.2.2 วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

**7.2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ** หมายถึง การนำระบบเทคโนโลยีโดยเฉพาะ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**7.2.4 การประเมินผล** หมายถึง การวัดผลของการจัดการความรู้ขององค์กรว่าการดำเนินการมีความคุ้มค่าเพียงใด ได้ผลตามที่คาดหวังหรือไม่ อย่างไร เพื่อทบทวนประเมินผลและปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้

**7.2.5 แรงจูงใจของบุคลากร** หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่ถูกกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การมีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของตน การยอมรับองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน การมีทัศนคติในเชิงบวกต่อการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ เป็นรายบุคคล โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบของค่าตอบแทน

**7.3 กระบวนการจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยมี 7 ขั้นตอนได้แก่

**7.3.1 การค้นหา/บ่งชี้ความรู้** หมายถึง การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่มีความสำคัญและความจำเป็นกับองค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อให้สามารถกำหนดขอบเขตของการจัดการความรู้ขององค์กร

**7.3.2 การสร้างและการแสวงหาความรู้** หมายถึง วิธีการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ นำมารวบรวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มี องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีหรือนำความรู้จากภายนอกมาใช้ก็ได้

**7.3.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ** หมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้สะดวกและรวดเร็ว

**7.3.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้** หมายถึง การประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย สามารถนำไปใช้ได้ง่าย ทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้

**7.3.5 การเข้าถึงความรู้** หมายถึง วิธีการในการจัดเก็บและการกระจายความรู้ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้

**7.3.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** หมายถึง การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

**7.3.7 การเรียนรู้** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอันเนื่องมาจากการได้รับประสบการณ์ ความรู้ และทักษะ ที่เป็นสิ่งใหม่หรือเรื่องใหม่ โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเหตุทำให้บุคคลเผชิญสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากเดิม

## 8. ประโยชน์ที่ได้รับ

8.1 สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปปรับใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้ได้ข้อมูลเพื่อประกอบการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรต่อไป

8.2 เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนากกรมศุลกากรในการก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลเพื่อรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้จากหลากหลายแหล่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่จะนำมาใช้ป็นองค์ประกอบในการดำเนินการวิจัย ผู้ศึกษาจึงได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
3. การจัดการความรู้ของกรมศุลกากร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

##### 1.1 ความหมายของความรู้

Bloom, et.al. (1971) ได้ให้คำนิยามของความรู้ว่าหมายถึง ความสามารถในการรับรู้และจำเรื่องต่างๆ และความสามารถในการแปลความ การตีความ การขยายความ สรุปอ้างอิง บรรยายในเรื่องราวและเหตุการณ์ต่างๆ

Davenport and Prusak (1998) ได้ให้คำนิยามของความรู้ว่าหมายถึง กรอบของการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ คำนิยาม ความชำนาญ รวมถึงการนำประสบการณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศใหม่ๆ มาบูรณาการเข้าด้วยกัน

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้คำนิยามของความรู้ว่าหมายถึง สิ่งที่เกิดสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะ เช่น ความรู้เรื่องประวัติศาสตร์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ เช่น ความรู้เรื่องสุขภาพ ความรู้เรื่องนิทานพื้นบ้าน ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ เช่น ผู้ชายคนนี้แก่ แต่ไม่มีความรู้เรื่องผู้หญิง

นราธร วิรุฬห์ชาตะพันธ์ (2558) ได้ให้คำนิยามของความรู้ว่าหมายถึง กระบวนการขัดเกลา เลือกใช้ ผสมผสาน และเชื่อมโยงสารสนเทศ โดยนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ คำนิยาม และความคิด มาวิเคราะห์ จนเกิดเป็นความเข้าใจที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปผลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2563) ได้ให้คำนิยามของความรู้ว่าหมายถึง ความรู้ เป็นสารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยม และปัญญา ของมนุษย์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้สนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา

จริยา ปันท้วงกูรและ กิตติศักดิ์ ดิยา (2563) ได้ให้คำนิยามของความรู้ว่าหมายถึง ประสบการณ์ของมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เกิดจากการสะสมข้อมูลความรู้วิทยาการจากแหล่ง ความรู้ต่างๆ โดยผ่านกระบวนการสะสมและประมวลความรู้จนตกผลึกเป็นองค์ความรู้เฉพาะบุคคล ซึ่งรวมถึงทักษะที่เกิดจากการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญก็เป็นความรู้เฉพาะบุคคล เช่นเดียวกัน

ไอลดา สุขสี (2563) ได้ให้คำนิยามของความรู้ว่าหมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะ ที่ผ่าน กระบวนการคิด เปรียบเทียบเชื่อมโยงความรู้อื่น ๆ และผสมผสานกับความรู้และประสบการณ์เดิมจน เกิดความเข้าใจ เชื่อมโยงกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการ ประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือแก้ปัญหาให้เกิดประสิทธิภาพได้ต่อไป

จากคำนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับมาจาก กระบวนการต่าง ๆ ประกอบด้วย การศึกษา การค้นคว้า การรับรู้ การจดจำจากเรื่องราวและเหตุการณ์ ต่างๆ มาบูรณาการเชื่อมโยงเข้ากับสารสนเทศ โดยใช้ประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ค่านิยม และความคิด มาวิเคราะห์ มาทำการประมวลผลจนเกิดเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป

## 1.2 คุณลักษณะของความรู้

ความรู้นับเป็นทรัพย์สินประเภทหนึ่งขององค์กร (Organization Asset) ที่มีความสำคัญ และมีลักษณะที่แตกต่างจากทรัพย์สินอื่น ดังนี้ (Turban et al., 2004)

1. ไม่เป็นไปตามกฎลดน้อยถอยลง (Diminishing of Returns) ความรู้เมื่อใช้แล้วจะไม่เหมือนการบริโภคสินค้าอื่นที่จะหมดหรือลดลงไปเมื่อผู้บริโภคได้ใช้ความรู้จะมีการพัฒนาหรือขยาย ความรู้ออกไปและเพิ่มคุณค่าของความรู้ได้

2. มีการขยายตัว ไม่หยุดนิ่งและต้องทบทวนตลอดเวลา ในขณะที่ความรู้ได้พัฒนาขึ้นจะมีการขยายกิ่งก้านสาขาของความรู้ออกไป ความรู้จึงมีลักษณะพลวัต (Dynamic) เป็นสารสนเทศที่นำไปปฏิบัติได้ ดังนั้นจะต้องพัฒนาความรู้ใหม่ตลอดเวลาเพื่อให้เป็นแหล่งของการ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. มีคุณค่าไม่แน่นอน เป็นการยากที่จะประเมินผลกระทบจากการลงทุน ในด้านความรู้ ประโยชน์หลายอย่างเป็นลักษณะที่จับต้องไม่ได้ นอกจากนี้หากมีการแลกเปลี่ยน ความรู้ การประเมินคุณค่าหรือการประเมินผู้ที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดจะประเมินได้ยากเช่นกัน

4. ความรู้ขึ้นอยู่กับบริบทเฉพาะและขึ้นอยู่กับเวลาและสถานที่ ประโยชน์และความถูกต้องของความรู้แปรเปลี่ยนตามกาลเวลา ดังนั้นความรวดเร็ว (Immediacy) อายุ (Age) การสิ้นสุด (Perishability) ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Volatility) ความรู้จึงเป็นลักษณะที่มีความสำคัญ (Hayek, 1945)

5. ความเป็นอสมมาตรของความรู้ (Asymmetry of Knowledge) องค์กรต่าง ๆ มักมีความรู้ของแต่ละหน่วยงานไม่เท่ากัน บางหน่วยงานมีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญมากกว่าหน่วยงานอื่น

### 1.3 ประเภทของความรู้

ความรู้ สามารถจัดแบ่งเป็นสองประเภท คือ ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง และความรู้แบบชัดแจ้ง (Nonaka, 1994) สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความรู้ที่ไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของบุคคล เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ของบุคคลแต่ละบุคคล สามารถถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก แต่ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคล เป็นความรู้บวกกับสติปัญญา และประสบการณ์ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์รวมของความรู้ของแต่ละบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่อยู่นิ่งจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของการใช้ความรู้ของแต่ละคน ซึ่งก็คือความรู้ที่ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคมที่ถือว่าเมื่อคนปฏิบัติงานนานๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญ ความรู้ประเภทนี้ถือเป็นความรู้ไม่เป็นทางการ จัดระบบหรือจัดหมวดหมู่ไม่ได้ แต่สามารถพัฒนาและแลกเปลี่ยน รวมถึงเล่าสู่กันฟังได้ อีกทั้งยังเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้

2. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนได้ง่าย ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เป็นความรู้ที่ปรากฏและมองเห็นได้ชัดเจนในรูปแบบของเอกสาร คู่มือ หรือสื่อต่างๆ สามารถถ่ายทอดหรือรวบรวมได้ง่าย เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งสามารถทำให้คนเข้าถึงได้ง่าย ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลออกมาในรูปของบันทึกรูปแบบต่างๆ หรือที่เรียกว่าสารสนเทศ ได้แก่ หนังสือ บทความ เอกสาร มาตรฐาน ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ความลับทางการค้า รายงานประจำปี สื่อโสตทัศน์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น E-mail, Internet, Website E-book E-journal เป็นต้น สามารถถ่ายทอดความรู้โดยใช้สัญลักษณ์ ภาษาพูด หรือภาษาเขียน เพื่อบันทึกความรู้นั้นๆ ทำให้คนเข้าใจได้กว้างขวางและสะดวกยิ่งขึ้น

#### 1.4 ความหมายของการจัดการความรู้

Takeuchi & Nonaka (2004) ได้ให้คำนิยามการจัดการความรู้ว่าหมายถึง กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์ บริการ รวมถึงเทคโนโลยี

Bennet & Bennet (2004) ได้ให้คำนิยามการจัดการความรู้ว่าหมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการสร้าง รักษาและสนับสนุนให้องค์กรใช้ความรู้ของบุคคลและความรู้ของส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร โดยมองการจัดการความรู้เป็นเสมือนการสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้ให้คำนิยามการจัดการความรู้ว่าหมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึง ความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กร มีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2563) ได้ให้คำนิยามการจัดการความรู้ว่าหมายถึง กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้สารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรตระหนักถึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลภายใน องค์กร เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญกับความรู้ การสร้างโครงสร้าง พื้นฐานหรือระบบต่างๆ และการมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

ไอลดา สุขสี (2563) ได้ให้คำนิยามการจัดการความรู้ว่าหมายถึง กระบวนการ รวบรวมองค์ความรู้ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและสามารถกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร และทำให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จุฬามาศ อินตรา (2564) ได้ให้คำนิยามการจัดการความรู้ว่าหมายถึง การนำเอา ความรู้มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สามารถนำมาเผยแพร่หรือนำกลับมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อเป็น ประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการ ประเมินความสำเร็จขององค์กร

ศุภวิชญ์ กุลเวชกิจ (2565) ได้ให้คำนิยามการจัดการความรู้ว่าหมายถึง เป็นกระบวนการหนึ่งที่ช่วยองค์กรในการระบุ รวบรวม คัดเลือก เผยแพร่และโอนย้ายสารสนเทศที่มี ความสำคัญ อีกทั้งยังประกอบด้วยความรู้และความชำนาญซึ่งความรู้เหล่านี้จะช่วยแก้ปัญหาที่เกิด จากการทำงานซึ่งมักจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ



จากคำนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายให้เป็นระบบ และนำไปประมวลผล เผยแพร่องค์ความรู้ให้กระจายทั่วทั้งองค์กรเพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กร

### 1.5 จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้

1. เพื่อให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลต่าง ๆ และในองค์กร รวมทั้งการนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด องค์กรโดยทั่วไปมีการแบ่งงานตามหน้าที่ บุคลากรที่ทำงานจะสั่งสมความรู้และประสบการณ์ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หากองค์กรไม่มีการจัดการความรู้แล้ว ความรู้และประสบการณ์ของแต่ละคนก็จะกระจัดกระจาย ไม่มีการรวบรวมอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการเข้าถึงและใช้ร่วมกันได้ในภายหลัง (Bennett & Bennett, 2003)

2. เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญกับความรู้ (Knowledge-intensive culture) ซึ่งได้แก่ ความปรารถนาในการแลกเปลี่ยนความรู้และมีพันธะผูกพันในการจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร

3. เพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานในการรองรับความรู้ ไม่ว่าจะเป็นระบบคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ระบบการหมุนเวียนคนในการทำงาน และระบบการให้รางวัล เป็นต้น (Davenport & Prusak, 1998 อ้างถึงใน สุธาสิณี สุพิชญางกูร, 2557, น. 31-34)

4. เพื่อให้องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพิ่มพูนความรู้และเร่งให้เกิดความรู้ทั้งภายในและระหว่างองค์กร

### 1.6 ตัวแบบการจัดการความรู้

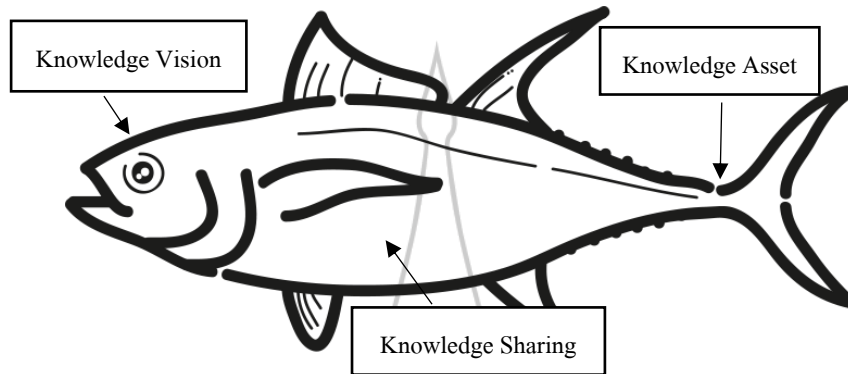
ตัวแบบการจัดการความรู้เป็นเสมือนทิศทางในการจัดการความรู้ขององค์กร มีความสำคัญต่อแนวทางและวิธีการในการจัดการความรู้ (ประพนธ์ ผาสุกยัต, 2547, น. 22-26)

1. ตัวแบบทูน่า (Tuna Model) เป็นกรอบแนวคิดอย่างง่ายในการจัดการความรู้ โดยอุปมาการจัดการความรู้เป็นรูปปลา ประกอบด้วย ส่วนหัว ลำตัว และหาง แต่ละส่วนของปลาจะต้องประกอบเข้าด้วยกัน ขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 ส่วนหัว เรียกว่า Knowledge Vision (KV) ส่วนหัวจะมีดวงตาของปลา เปรียบเสมือนการมองว่ากำลังจะไปทิศทางใด ซึ่งต้องตอบให้ได้ว่าทำการจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร

1.2 ส่วนลำตัว เรียกว่า Knowledge Sharing (KS) ส่วนลำตัวเป็นส่วนที่เป็นหัวใจสำคัญ โดยให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยส่วนนี้เป็นส่วนเกิดขึ้นยากที่สุด เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเหตุปัจจัยที่ทำให้ผู้คนเปิดใจให้แกกันและกัน

1.3 ส่วนทาง เรียกว่า Knowledge Asset (KA) ส่วนทางเป็นส่วนของการสร้างคลังความรู้ เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการสกัดทางหมายถึงการสร้างพลังจากชุมชน



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบทูน่า (Tuna Model)

ที่มา: ประพนธ์ ผาสุกยัด (2547)

### 1.7 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้โดยทั่วไปมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ คน (People) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) และกระบวนการจัดการความรู้ (Process) (สาวิตรี สกลเศรษฐ์, 2561) โดยแต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. คน (People) คือ ความสามารถของคนในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้จะต้องมุ่งเน้นในเรื่องบุคลากรเป็นอันดับแรก แม้องค์กรจะมีระบบบริหารจัดการระบบการทำงานต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ แต่หากขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ ก็ไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์ได้ การสร้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีขวัญกำลังใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ซึ่งบางทฤษฎีเน้นถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นการพัฒนาคนในองค์กร โดยร้อยละ 80 เป็นการใช้สมองของมนุษย์ อีกร้อยละ 20 เป็นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะหัวใจการจัดการความรู้คือ การรวบรวมความรู้ การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้ รวมถึงการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ความรู้จึงมีความสัมพันธ์กับข้อมูลดิบ (data) สารสนเทศ (information) และปัญญา (wisdom)

2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้นในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้ องค์ประกอบของระบบบริหารความรู้ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหา

ข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2) แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน การมีระบบและฐานข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน 3) ระบบเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา 4) วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

3. ด้านกระบวนการ เป็นกระบวนการการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้มี 4 ขั้นตอนหลัก คือ การจัดหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

3.1 การจัดหาความรู้ (knowledge acquisition) องค์กรจะต้องแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร ได้แก่ 1) แหล่งความรู้ภายนอกองค์กร เช่น การเข้ามาตราฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) กับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษาการตรวจสอบแนวโน้มเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้าและคู่แข่ง การร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน และการเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์งานวิจัย บทความ โทไรทัศน์ เป็นต้น 2) แหล่งความรู้ภายในองค์กร เช่น การให้ความรู้กับบุคลากร การสอนงาน การฝึกอบรมสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ การลงมือปฏิบัติ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3.2 การสร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (generative) จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละคนในกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับการหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ทุกๆ คน สามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การวิจัยและการพัฒนา การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของคนในกลุ่ม

3.3 การจัดเก็บและการค้นคืน (knowledge storage and retrieval) องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการรักษาและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกฐานข้อมูล หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ การสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึงโครงสร้างการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ทันเวลาและเหมาะสมกับความต้องการ และจัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ

ที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนในการค้นคว้าความรู้ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามวัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ เป็นต้น และองค์กรต้องหาวิธีทำให้บุคลากรทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับค้นหาความรู้ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ เครือข่ายการทำงานตามลำดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

3.4 การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization) การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจ เช่น การสื่อสารโดยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสื่อสารภายในองค์กร การหมุนเวียนเปลี่ยนงานและระบบพีแอลซี ส่วนมากถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์หรือเรื่องราวที่เล่าต่อกันมา คณะทำงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

### 1.8 กระบวนการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ปี 2548 (Office of the Public Sector Development Commission and Thailand Productivity Institute, 2005) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า และกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ สำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน
5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น

ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว เวทีแลกเปลี่ยน ความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เป็นการทำให้เกิดระบบ การเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2563) ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญ ออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก คือ การสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการใช้ความรู้ สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายคือแสวงหา หรือสร้างความรู้ใหม่ซึ่งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทำให้เกิดความร่วมมือ และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยสามารถสร้างความรู้โดยวิธีอื่นได้ดังนี้

1.1 การรวบรวมบริบทจากการซื้อกิจการ หรือการว่าจ้างให้บุคคลภายนอก มาให้ความรู้

1.2 การให้เงินสนับสนุนการวิจัยแก่หน่วยงาน หรือสถาบันต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผล วิจัยที่นำมาซึ่งความรู้

1.3 การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อทำการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ โดยเฉพาะ

1.4 การรวมกลุ่มคนที่มีมุมมองแตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิด ความคิดใหม่ที่มาจากการบูรณาการ

1.5 การแสวงหาพนักงานที่มีความต้องการและความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่

1.6 การจัดตั้งเครือข่ายเพื่อเผยแพร่ความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว

2. การประมวลความรู้ (Knowledge Codification) เป็นการจัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ ที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้และนำไปประยุกต์ใช้ได้ง่าย หลักการสำคัญของการประมวลความรู้มีดังนี้

2.1 กำหนดขอบเขตและเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการประมวล

2.2 กำหนดแหล่งที่มาของความรู้ ระบุกลไกและสื่อสำหรับรวบรวมความรู้ เวลา รวมถึงความถี่ในการประมวล และปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย

2.3 ระบุวิธีการและเครื่องมือในการเข้าถึงและดึงข้อมูลความรู้ที่ได้ประมวล

ความรู้แบบไม่ชัดแจ้งนั้นจะเป็นการประมวลและบันทึกไว้ในความทรงจำของ บุคคล ส่วนกรณีความรู้แบบชัดแจ้งจะได้รับการประมวลและบันทึกไว้ในเอกสาร หรือแฟ้ม การ จัดการความรู้ขององค์กรส่วนใหญ่จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการรวบรวมและเก็บบันทึก

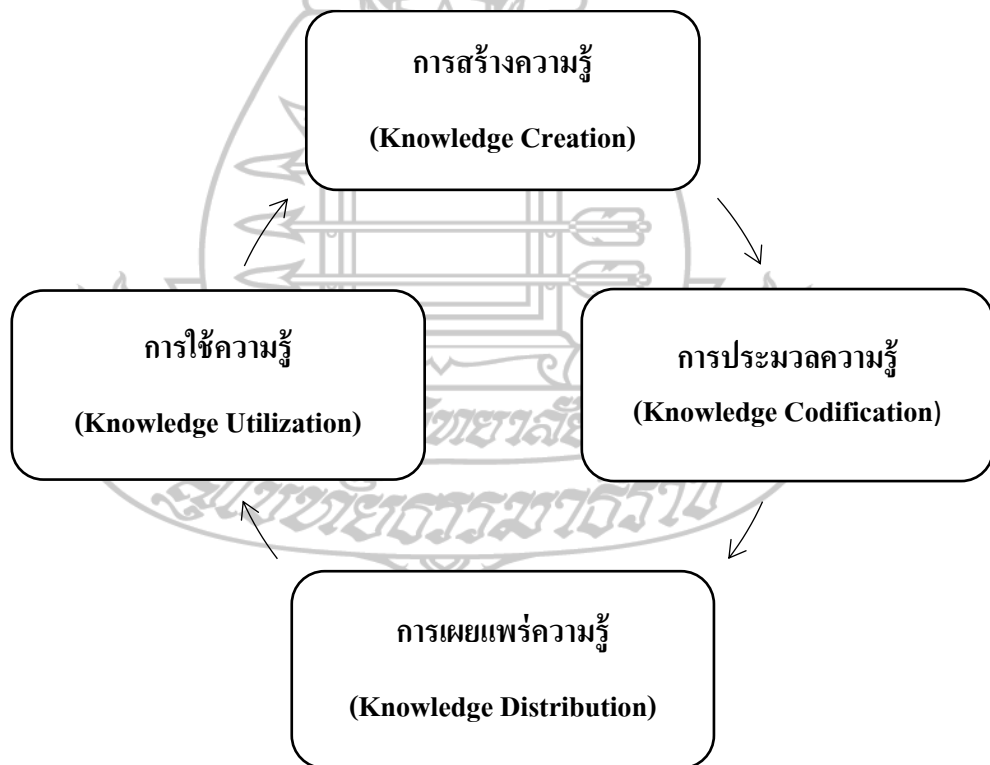
3. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) เป็นการนำความรู้ที่ได้มาจากการแสวงหา และประมวลผลไปเผยแพร่ผ่านการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถทำได้หลายวิธี ตั้งแต่การถ่ายทอดผ่านการพบปะพูดคุย การใช้เทคโนโลยี อาทิ อีเมล ระบบการเรียนออนไลน์ การ Video Conference เป็นต้น โดยวิธีการถ่ายทอดนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย การเผยแพร่ความรู้มีขั้นตอนดังนี้

3.1 จัดการและประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

3.2 เชื่อมโยงงานของผู้ปฏิบัติงานด้านความรู้กับงานทุกหน่วยงานภายในองค์กร

3.3 เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับหน่วยงานภายนอกองค์กร รวมถึงลูกค้า ซัพพลายเออร์ รวมถึงหน่วยงานภาครัฐ

4. การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) กระบวนการนี้เป็นกระบวนการสำคัญ เนื่องจากคุณค่าของความรู้คือการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความสามารถในการปฏิบัติให้เกิดผล



ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการความรู้

ที่มา: ปรับปรุงจากทิววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2563)

## 1.9 รูปแบบการจัดการความรู้

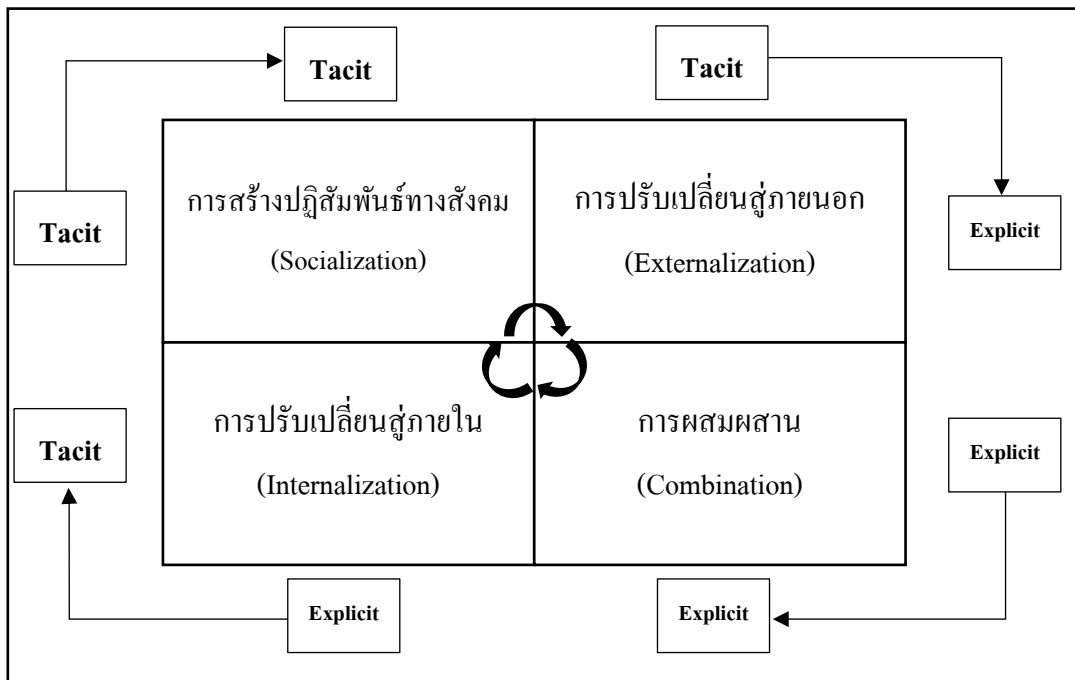
จากการที่ความรู้ถูกจำแนกออกเป็น 2 ประเภทนั้น Takeuchi and Nonaka ได้กล่าวถึงการหลอมรวมความรู้ (Knowledge Spiral) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยน การถ่ายทอดความรู้และการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ทั้ง 2 ประเภทให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ (Takeuchi and Nonaka, 2004) สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง คือแปลงจาก Tacit knowledge เป็น Tacit knowledge ผ่านการแบ่งปันประสบการณ์อันเนื่องมาจากการอยู่ใต้สภาพแวดล้อมเดียวกัน เช่น พนักงานสังเกตหรือลอกเลียนแบบการปฏิบัติงานจากหัวหน้า เป็นต้น

2. การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มี จากนั้นเผยแพร่ออกมาเป็นลักษณะลายลักษณ์อักษร ผ่านการใช้อุปมาอุปไมย การเปรียบเทียบ และการใช้ตัวแบบ เป็นการแปลงจาก Tacit knowledge เป็น Explicit knowledge ซึ่งเป็นการนำความรู้จากตัวบุคคลมาแปลงเป็นความรู้ขององค์กรโดยทำความรู้แบบไม่ชัดแจ้งให้ชัดแจ้งมากยิ่งขึ้น เช่น การนำประสบการณ์จากการไปเห็นหน่วยงานขององค์กรซึ่งมีคอมพิวเตอร์ในทำงานแต่ยังมีการใช้ประโยชน์ไม่มากพอ จึงเปรียบเทียบว่าคอมพิวเตอร์เหล่านั้นเสมือนเป็นเพียงเฟอร์นิเจอร์ตกแต่งห้องทำงาน ประสบการณ์จากการเห็นจึงถูกถ่ายทอดออกมาสู่ภายนอกอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3. การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge to Tacit knowledge) เกิดจากการทำความเข้าใจในความรู้แบบชัดแจ้งของบุคคลจนเกิดเป็นความรู้ขึ้น โดยผ่านการอ่านหนังสือ เอกสารแล้วทำความเข้าใจ หรือผ่านการฝึกปฏิบัติ การนำเอาความรู้ไปใช้กระบวนการต่างๆ จะเกิดขึ้นหมุนวนกันไปซ้ำแล้วซ้ำเล่า ซึ่งในแต่ละกระบวนการที่เกิดการเปลี่ยนรูปแบบระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งนั่นหมายความว่า Externalization และ Internalization เป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ยิ่งสามารถกระตุ้นให้กระบวนการทั้ง 4 ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) และยิ่งเกลียวความรู้หมุนเร็วเท่าไรก็จะทำให้เกิดความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับองค์กรได้มากขึ้น

4. การผสมผสาน (Combination) เป็นการแปลง Explicit knowledge ให้เป็น Explicit knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้ มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ๆ เช่น การรวบรวมข้อมูลและแปลงมาเป็นสารสนเทศ เป็นต้น



ภาพที่ 2.3 รูปแบบการจัดการความรู้

ที่มา: ปรับปรุงจาก Takeuchi and Nonaka (2004)

### 1.10 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถรวบรวม วิเคราะห์ และเก็บรักษาข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อสมาชิกในองค์กรในการพัฒนาความรู้ของตนเอง แต่ในการที่สมาชิกขององค์กรจะนำความรู้ดังกล่าวไปใช้หรือเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองได้นั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ โดยมีนักวิชาการหลากหลายท่านศึกษาและรวบรวมไว้ดังนี้

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้เอาไว้ 4 ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้ เพื่อก่อให้เกิดการสื่อสารและผลักดัน นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ วางแผนงานและกิจกรรมต่างๆ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

2. วัฒนธรรมองค์กร หากองค์กรมีวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปัน ความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กรบางองค์กรจะช่วยส่งเสริมให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ



หากบุคลากรภายในไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพราะกังวลว่าตนจะหมด ความสำคัญ สิ่งนี้จะเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา องค์กรจะต้องทำความเข้าใจรวมถึงการหาแนวทาง วิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ ออกไป ทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ องค์กรจำเป็นจะต้องมีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเอื้อให้บุคลากรได้ค้นหาความรู้ และนำเอาความรู้ไปใช้ ผ่านอินเทอร์เน็ตและ อินทราเน็ตที่เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. การประเมินผล สิ่งนี้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ว่ามีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ทำให้องค์กรสามารถ ทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ การจัดการความรู้ได้ ตัวอย่างของการวัดผลจากการจัดการความรู้ เช่น การวัดและประเมิน ทรัพย์สินทางปัญญา การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับความรู้ขององค์กรและ ความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น โครงสร้างพื้นฐานถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และ บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยน ความรู้อาจดำเนินไปอย่างไร้ขีดจำกัดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรให้มีการ แลกเปลี่ยนความรู้กันได้สะดวก โดยโครงสร้างนั้นหมายถึง สิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการ แลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้แล้วควรพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่สามารถมาเข้าร่วมกันวางแผน และดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ ประการสุดท้ายคือ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

วิจารณ์ พานิช (2551) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการ ความรู้ เอาไว้ 8 ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความเชื่อในคุณค่าของภารกิจขององค์กรและการจัดกระบวนการให้เกิดความวัตถุประสงค์ร่วม (Shared Purpose) ภายในองค์กร อันเป็นสิ่งที่มิมีมูลค่าสูงสุดที่ผู้นำจะพึงให้แก่องค์กร

2. โครงสร้าง (Structure) เป็นการจัดโครงสร้างภายในองค์กรในลักษณะของกลุ่มงาน ทีมงาน สายงานและเชื่อมโยงออกไปภายนอกองค์กร โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น เกิดการรวมตัวกันเป็น

กลุ่มเฉพาะกิจได้ง่าย มีการสื่อสารร่วมมือข้ามสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัว เป็นเงื่อนไขสำคัญในการจัดการความรู้

3. วัฒนธรรมพฤติกรรมและการสื่อสาร วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การมองการเปลี่ยนแปลงพลวัตเป็นสภาพความเป็นจริง และเป็นโอกาสให้เปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร เป็นปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้

4. เทคโนโลยีและกระบวนการ เป็นปัจจัยที่องค์กรใช้ในการดำเนินการภารกิจหลักขององค์กร หากมีความเหมาะสมจะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

5. การสร้างแรงจูงใจผ่านการให้รางวัลและการยอมรับ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ปกปิดความรู้

6. การวัดและประเมินผล เป็นเครื่องมือในการบันทึก ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานของบุคคล ส่วนงาน และองค์กรในภาพรวม

7. ความรู้ ทักษะ ชีตความสามารถ สำหรับใช้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร

8. การจัดการ เป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปตามแผนการจัดการในลักษณะเสริมสร้างพลังหน่วยงานย่อย หรือเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า การนำจากข้างหลัง (Lead from Behind) ซึ่งช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ได้อย่างทรงพลัง

ภาสกร ชัมพุนทะ และภัทรวดี ฉายแสงประทีป (2552) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้จากการสังเคราะห์แนวคิดของบริษัท Xerox corporation เอาไว้ 6 ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร และเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน บริษัท Xerox Corporation มีชื่อเสียงในเรื่องการจัดการความรู้ เนื่องจากพื้นฐานที่ดีของวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เริ่มต้นจากผู้บริหารก่อน จากนั้นมีการขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกๆระดับ ประเด็นที่องค์กรควรพิจารณาถึงในองค์ประกอบ ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การจัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนโครงการและกิจกรรมต่างๆ การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical success factors) ของการจัดการความรู้ การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) ของผู้บริหารระดับสูงในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้ และการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ลองผิดลองถูก เปิดกว้างให้มีการทดลองนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาใช้ในการทำงานจริง

2. การสื่อสาร (Communication) ถือเป็นหัวใจของการสร้างความเข้าใจที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่ต้องกรจะต้องสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจก็คือ องค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไร และจะทำอย่างไร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้บุคลากรทุกคนรับทราบได้อย่างชัดเจนก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้บุคลากรสนใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรเอง องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารอย่างเป็นระบบ และทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตรงเป้าหมายที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงเนื้อหา กลุ่มเป้าหมายและช่องทางในการสื่อสาร

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กระบวนการและเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยให้พฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น การเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ทั้งความรู้แบบชัดแจ้งและไม่ชัดแจ้ง กระบวนการและเครื่องมือสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ (1) ส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นการที่เทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามามีส่วนร่วมสำคัญในขั้นตอนการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และเข้าถึงความรู้โดยเป็นช่องทางที่เพิ่มเติมขึ้นมาเหนือจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีหลายสาขาหรือองค์กรที่มีสภาพการทำงานที่ไม่เอื้อให้บุคลากรได้มาพบปะกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรสามารถ แลกเปลี่ยนความรู้แบบชัดแจ้งได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (2) ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุดโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ ตัวอย่างเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้แบบไม่ชัดแจ้งในองค์กร อาทิ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of practice; CoP) การหมุนงาน (Job rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เป็นต้น

4. การฝึกอบรม และการเรียนรู้ (Training and Learning) เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรทุกระดับในด้านการจัดการความรู้ โดยที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากรเพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร นอกจากนี้ องค์กรควรจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบหรือเทคโนโลยีแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด และองค์กรควรนำแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้สอดแทรกเข้าไปกับการฝึกอบรม เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

5. การวัดผล (Measurements) เป็นสิ่งที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้หรือแม้แต่การวัดมูลค่าของความรู้นั้นเป็นเรื่องใหม่และยังไม่ค่อยชัดเจนนัก ปัจจุบันมีการนำเอาการวัดผลตอบแทนจากการลงทุนทางการจัดการความรู้ (Return on investment in knowledge management) หรือการวัดผลตอบแทนของความรู้ (Return on knowledge) มาประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรอีกด้วย

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) เป็นการสร้างแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ และในระยะยาวองค์กรจะต้องแสดงให้เห็นประโยชน์ในการจัดการความรู้ว่ามีผลกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไร เนื่องจากเมื่อบุคลากรเข้าใจถึงประโยชน์ที่ตนจะได้รับจากการจัดการความรู้ ย่อมส่งผลต่อการกระตุ้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ เนื่องจากวัตถุประสงค์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ เอาไว้ 11 ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์องค์กร/กลยุทธ์การจัดการความรู้ (Organizational Strategy /KM Strategy) เป็นปัจจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการกับปัญหาต่างๆ ในการจัดการความรู้โดยใช้กลยุทธ์ 3 ทางคือ องค์กร ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) เป็นปัจจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุว่า ใครเป็นใคร ทำหน้าที่อย่างไรในองค์กร
3. ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงบทบาทนำในการจัดการความรู้ขององค์กร
4. กระบวนการ (Process) เป็นปัจจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดคุณลักษณะในการดำเนินการจัดการความรู้ในหลายขั้นตอน
5. วัฒนธรรม (Culture) เป็นปัจจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรในด้านการจัดการความรู้
6. เครือข่ายสังคม (Social networking) เป็นปัจจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน

7. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information, Communication and Technology - ICT) เป็นปัจจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อผนวกรวมข้อมูล และการแลกเปลี่ยนข้อมูล เครือข่าย ช่องทางความรู้ สถิติต่างๆ รวมทั้งเทคโนโลยีต่างๆ เข้าด้วยกัน

8. มาตรการวัดผล (Measurement) เป็นปัจจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นพื้นฐาน ขององค์กรในการปรับปรุง ประเมิน และควบคุม รวมถึงเปรียบเทียบการจัดการความรู้

9. การฝึกอบรม (Training) เป็นปัจจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นการแสดงออก เชิงบวกสำหรับสมาชิกขององค์กรและสร้างวัฒนธรรมที่นำไปสู่การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ในองค์กร

10. แรงจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยสร้างกรอบ แนวคิดร่วมกันในการจัดการความรู้ในการคิด กำหนดและจัดการความรู้

11. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นปัจจัย ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้แสวงหาบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการ ความรู้ ได้มีนักวิชาการหลายท่านนำเสนอแนวคิดไว้หลายประการ ซึ่งมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน ผู้ศึกษาจะนำ ปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้น มาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยทำการคัดเลือกจากปัจจัยที่มีการนำไปใช้ในงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องมากที่สุดและเป็นปัจจัยที่สอดคล้องและมีส่วนในการสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ ของกรมศุลกากรในปัจจุบัน ซึ่งสามารถสังเคราะห์จากวรรณกรรมเพื่อใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร โดยมีปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารและกลยุทธ์ในการจัดการ ความรู้ขององค์กร ซึ่งต้องสนับสนุนและมีทิศทางที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของแบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) ซึ่งให้คำนิยามของแนวคิดภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานต่างๆ เป็น กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น และเกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามจะ กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4Is) ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (Idealized Influence: II) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็นตัวอย่างให้แก่ผู้ตามโดยผู้นำ จะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความตั้งใจ และความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ช่วยให้เกิดการมี วิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ตาม

มีแรงบันดาลใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สามารถบรรลุเป้าหมายได้ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา และกระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และส่งเสริมพัฒนาผู้ตามให้พัฒนาตนเอง

2. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน เป็นรากฐานสำคัญในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร เช่น การมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการจัดการความรู้ นำไปสู่การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแห่งที่แตกต่างกันย่อมส่งผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันด้วย โดยวัฒนธรรมองค์กร แบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่น แต่มุ่งเน้นแคภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร มุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือกัน การมีส่วนร่วม การทำตามประเพณีปฏิบัติ และการเห็นพ้องต้องกันแบบพี่น้อง 2) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) มุ่งเน้นในเรื่องค่านิยมการเพิ่มขีดความสามารถในการคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดพฤติกรรมที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและรู้จักปรับตัวได้ตลอดเวลา บุคลากรมีอิสระในการคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง นอกจากนี้ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล 3) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพ ความมั่นคง และมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ มุ่งเน้นด้านวิธีการทำงาน ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นเรื่องของการยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด และการเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และ 4) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) มีลักษณะของการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน ให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จตามเป้าหมาย มุ่งเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก เพิ่มความสามารถของบุคลากร และเน้นการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การนำระบบเทคโนโลยีโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ที่สะดวก รวดเร็ว สามารถเข้าถึงได้ง่าย และช่วยให้ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรแพร่กระจายทั่วทั้งองค์กร สำหรับ

เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายและสะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ สามารถค้นหาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต 2) เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทาง 3) เทคโนโลยีในการจัดเก็บ (Storage Technology) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่างๆ โดยรวบรวมองค์ความรู้ให้เข้าถึงได้ง่ายขึ้น และ 4) สังคมเครือข่าย (Social Networking) เป็นการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตที่ตอบสนองตรงต่อความต้องการของผู้ใช้งาน สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่ช่วยให้การแสวงหาความรู้ การกระจายความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ สามารถดำเนินการได้สะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์กรต่างๆ จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ได้ ทั้งนี้องค์กรจะต้องเลือกเทคโนโลยีเข้ามาใช้กับระบบการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเหมาะสม หากองค์กรเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่ถูกต้อง หรือยากต่อการใช้งาน ยากต่อความเข้าใจของคนในองค์กรที่มีความหลากหลาย อาจทำให้ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรไม่ประสบผลสำเร็จด้วยเช่นกัน

4. การประเมินผล หมายถึง การวัดผลของการจัดการความรู้ขององค์กรว่า การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด ได้ผลตามที่คาดหวังหรือไม่ อย่างไร เพื่อทบทวนประเมินผล และปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ การดำเนินการประเมินผลการจัดการความรู้มีหลายแนวทาง แต่ละองค์กรนั้นไม่จำเป็นต้องประเมินผลการจัดการความรู้ด้วยเกณฑ์หรือดัชนีชี้วัดเดียวกัน เนื่องจากแต่ละองค์กรมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ที่แตกต่างกัน ซึ่งรูปแบบการประเมินผลมีหลายรูปแบบ จะเลือกใช้รูปแบบการประเมินใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นและจุดมุ่งหมายของการประเมิน ประกอบด้วย 1) รูปแบบการประเมินที่เน้นจุดมุ่งหมาย (Objective Based Model) เป็นรูปแบบที่เน้นการตรวจสอบผลที่คาดหวังว่าเกิดขึ้นหรือไม่ ได้แก่ รูปแบบการประเมินของไทเลอร์ (Tyler) ครอนบาค (Cronbach) เคริกแพตทริก (Kirkpatrick) เป็นต้น 2) รูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า (Judgemental Evaluation Model) เป็นรูปแบบการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศสำหรับกำหนดและประเมินคุณค่าของโครงการ ได้แก่ รูปแบบการประเมินของสเตค (Stake) สคริฟเวน (Scriven) โพรวัส (Provus) เป็นต้น และ 3) รูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินใจ (Decision-Oriental Evaluation) เป็นรูปแบบการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลและข่าวสารต่างๆ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ได้แก่ รูปแบบการประเมินของเวลช์ (Welch) สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) อัลคิน (Alkin) เป็นต้น

5. แรงจูงใจของบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่ถูกกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การมีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของตน การยอมรับองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานการมีทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กร โดยใช้วิธีการให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ เป็นรายบุคคลโดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบของค่าตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้แก่บุคลากร เมื่อมีการนำไปใช้อย่างถูกต้อง จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factors) คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ประกอบด้วย ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จที่จะได้รับ และการมีส่วนร่วมกับงานที่ทำ ซึ่งงานที่ขาดปัจจัยด้านแรงจูงใจไม่ได้ทำให้บุคลากรไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน เพียงแต่งานที่มีปัจจัยด้านแรงจูงใจจะเป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ประสบความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ 2) ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) คือ ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง เช่น สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความสะดวกสบายในการทำงาน นโยบายการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างคนในที่ทำงาน ค่าตอบแทน เป็นต้น โดยปัจจัยค้ำจุน คือปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ แต่ไม่ได้มีผลมากพอที่จะจูงใจให้บุคลากรต้องการทำงานได้ และไม่ได้จูงใจให้บุคลากรทำงานได้ดียิ่งขึ้น

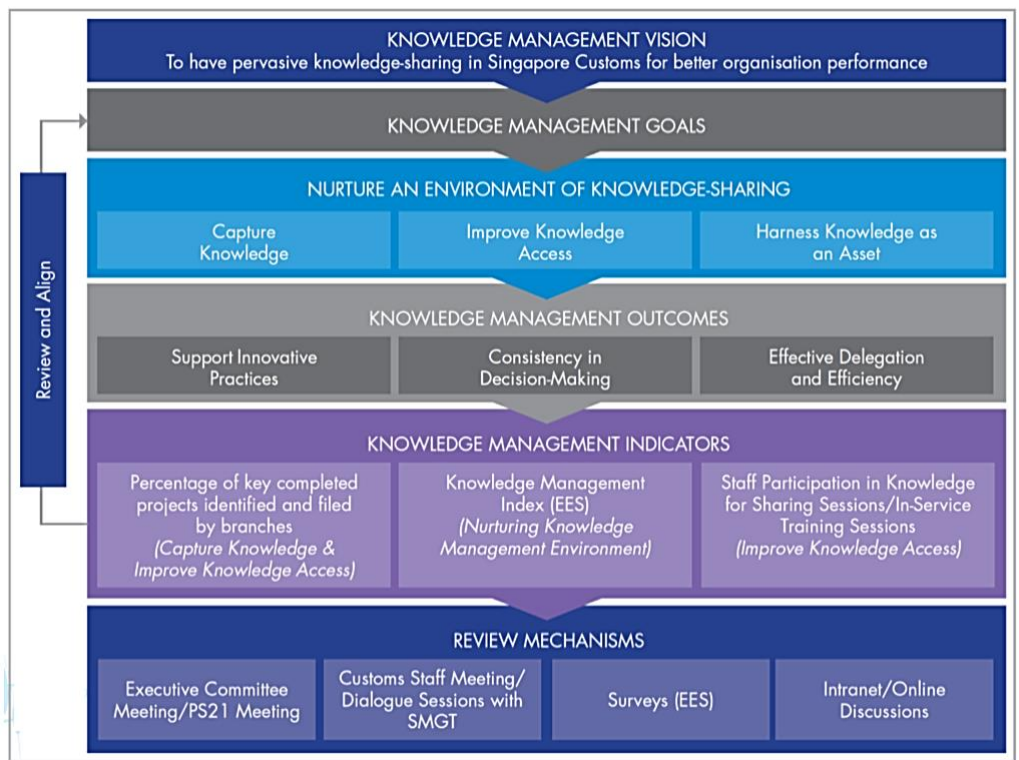
### 1.11 แนวทางการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ

การจัดการความรู้ เป็นการสร้างและจัดการกระบวนการเพื่อให้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมกระจายไปยังบุคคลที่ต้องการ ณ เวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคคลแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และนำไปใช้เพื่อเพิ่มการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรต่อไป ซึ่งแต่ละองค์กรมีแนวทางการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จแตกต่างกันออกไป ยกตัวอย่างองค์กรได้ดังนี้

#### 1.11.1 หน่วยงานด้านศุลกากรของประเทศสิงคโปร์ (Singapore Customs)

หน่วยงานด้านศุลกากรของประเทศสิงคโปร์ (Singapore Customs) มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ใน 3 ด้านหลักๆ ที่สำคัญ ประกอบด้วย การรวบรวมความรู้ การปรับปรุงการเข้าถึงความรู้ และการจัดการสินทรัพย์ความรู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม การตัดสินใจในองค์กร และการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังมีการกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ และกลไกในการทบทวนการจัดการความรู้ด้วย





ภาพที่ 2.4 กรอบการจัดการความรู้ของ Singapore Customs

ที่มา: สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร. (2561)

จากภาพที่ 2.4 แสดงกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงานด้านศุลกากรของประเทศสิงคโปร์ (Singapore Customs) ซึ่งได้รับรางวัล Singapore Quality Award ในปี 2012 ซึ่งเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้นำไปสู่การสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร

### 1.11.2 องค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในประเทศไทย

เนื่องจากองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ เป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ภายใต้วิสัยทัศน์การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในธุรกิจที่สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน และส่งเสริมการพัฒนาเมืองที่ยั่งยืนและการส่งเสริมให้เกิดขับเคลื่อนองค์กรบนพื้นฐานนวัตกรรม ซึ่งในแผนวิสาหกิจปี งบประมาณ 2560 - 2564 องค์กรได้กำหนดเป้าหมายหลักในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงสร้างศูนย์กลางการเรียนรู้ โดยเน้นการสร้างบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่มีพื้นฐานมาจากการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม โดยในปี พ.ศ. 2559 องค์กรได้จัดทำโครงการบริหารจัดการความรู้อย่างบูรณาการ เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เฉพาะด้าน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสายงาน ในการขับเคลื่อนเป้าหมายสำคัญ ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรจึงมุ่งเน้นการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ ให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ภายใต้กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) และกระบวนการถอดองค์ความรู้จากบุคลากรที่มีความชำนาญและประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่ถือเป็นองค์ความรู้หลักขององค์กร ซึ่งสรุปออกมาเป็นรูปแบบของ Infographic ที่ช่วยให้บุคคลทุกระดับสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ขององค์กรได้ง่ายและมีความเข้าใจมากขึ้น (สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, 2561)

### 1.11.3 บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ปตท.สผ. มุ่งเน้นการจัดการองค์ความรู้ใน 3 มิติ คือ สร้าง (Create) แลกเปลี่ยน (Share) และประยุกต์ใช้องค์ความรู้ (Apply) โดยส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในแนวทางและการบริหารองค์ความรู้ให้ถูกต้อง โดยคาดหวังให้พนักงานนำความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำมาปรับใช้ในการทำงานทุกครั้ง เพื่อลดความผิดพลาด เพิ่มขีดความสามารถในการแก้ปัญหา ตลอดจนสามารถจัดทำมาตรฐานการทำงานใหม่ ๆ และต่อยอดองค์ความรู้ให้เกิดเป็นนวัตกรรมได้ บริษัทมีการวางแผน กำหนดมาตรฐาน และตั้งเป้าหมายการบริหารองค์ความรู้ให้ ปตท.สผ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้ที่มีสมรรถนะสูงที่มีความสอดคล้องกับการบริหารองค์ความรู้ของบริษัทในกลุ่ม ปตท. โดยมีการประเมินการบริหารองค์ความรู้และสามารถกำหนดมาตรการเพื่อให้การบริหารองค์ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานของพนักงานทั้งองค์กร และมีการนำไปต่อยอดจนเกิดนวัตกรรมได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยปตท.สผ. มีกลยุทธ์ในการบริหารองค์ความรู้ที่เน้นใน 3 ด้านคือ

- 1) บริหารองค์ความรู้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์บริษัทเพื่อสร้างมูลค่าทางธุรกิจ รวมถึงนำการนำองค์ความรู้ไปต่อยอดจนเกิดธุรกิจใหม่
- 2) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรม
- 3) เสริมสร้างให้พนักงานมีศักยภาพและเป็นผู้เชี่ยวชาญจนเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและนานาชาติ

ปตท.สผ. มีแผนการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านองค์ความรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1) การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและพนักงาน ด้วยหลักสูตร Charting a new KM Path for PTTEP Success เพื่อสร้างความเข้าใจและกระตุ้นการดำเนินการด้านการบริหารองค์ความรู้ในหน่วยงาน รวมถึงมีการจัดทำ e-learning เพื่อให้พนักงานตระหนักเห็นความสำคัญ และมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการองค์ความรู้มากขึ้น

2) การกำหนดแผนที่องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต มีการบ่งชี้องค์ความรู้ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มีการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่เป็นระบบ มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ตรงตามความต้องการของบริษัท รวมถึงแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นต่อการดำเนินธุรกิจและรองรับการเติบโตในอนาคต

3) การจัดทำศูนย์รวบรวมผู้เชี่ยวชาญ โดยระบุผู้เชี่ยวชาญตามองค์ความรู้ที่ระบุไว้และจัดตั้งศูนย์รวบรวมผู้เชี่ยวชาญเพื่อเป็นศูนย์กลางให้พนักงานสามารถค้นหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อติดต่อขอคำปรึกษาและคำแนะนำได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

4) กระบวนการจัดเก็บองค์ความรู้จากโครงการต่างๆ จากผู้เชี่ยวชาญและผู้เกษียณอายุ โดยการจัดทำ Lessons Learned เพื่อถอดบทเรียนในการทำงาน

5) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ภายใต้โครงการ One System One Goal ที่เชื่อมต่อระบบต่าง ๆ ในบริษัท เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ขององค์กรได้อย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

6) การส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้รางวัล โดยการจัดโครงการเพื่อชื่นชมพนักงานรายบุคคลหรือกลุ่มพนักงานที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับสิ่งที่บริษัทมุ่งเน้นในการบริหารองค์ความรู้ใน 3 มิติ นั่นคือ สร้าง แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้องค์ความรู้

7) การสื่อสารทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำแผนในการสื่อสารภายในทั่วทั้งองค์กรตลอดปีเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารองค์ความรู้ขององค์กรและให้ความรู้ในเครื่องมือบริหารจัดการองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถนำเครื่องมือไปใช้ในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

ปตท.สผ. มีแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ดี โดยพบว่าบริษัทมีกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ภายใต้กฎกติกาสากล ของ American Productivity & Quality Center (APQC) และได้รับผลการประเมินระดับการบริหารจัดการองค์ความรู้เทียบเท่ามาตรฐานสากลในระดับ 5 ในปี พ.ศ.2565 (ระดับสูงสุด) และมีการใช้ผลการประเมินในการพัฒนาการบริหารองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์และพันธกิจให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเติบโตได้อย่างยั่งยืนสืบต่อไป นอกจากนี้ ปตท.สผ. ยังได้รับรางวัลสุดยอด

องค์กรด้านนวัตกรรมและองค์ความรู้ (Southeast Asia Most Innovative Knowledge Enterprise) หรือ SEA MIKE Award ประจำปี 2565 ซึ่งเป็นรางวัลสูงสุดในระดับความเป็นเลิศเทียบเท่าสากล (Gold Level) ที่มอบให้แก่องค์กรชั้นนำที่มีการบริหารจัดการนวัตกรรมและองค์ความรู้ยอดเยี่ยม ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และยังได้รับรางวัล Outstanding Global MIKE Award ในระดับโลก อีกด้วย

## 2. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่สามารถนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการเตรียมความพร้อมในด้านระบบและโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการจัดการความรู้

### 2.1 คำนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ได้ให้คำนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึง องค์กรที่ผู้คนสามารถขยายความสามารถในการสร้างผลงานที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นที่ซึ่งความคิดใหม่ๆ จะได้รับการใส่ใจ อิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ และเกิดการเรียนรู้กันและกันอย่างต่อเนื่อง

Garvin (1993) ได้ให้คำนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึง องค์กรที่มีทักษะในการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่และความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

Marquardt (1996) ได้ให้คำนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึง องค์กรที่มีกลุ่มบุคคลที่ได้รับการมอบพลังในการสร้างสินค้าและบริการใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ และทำงานตอบสนองการให้บริการเพื่อทำให้โลกสว่างไสวด้วยปัญญา

อภิญญา ฉัตรช่อฟ้า และบุญทัน ดอกไธสง (2562) ได้ให้คำนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2563) ได้ให้คำนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึง องค์กรที่สามารถนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งระบบจนไปถึงโครงสร้างพื้นฐานในการรองรับการจัดการความรู้

สุชาติ รักอก (2565) ได้ให้คำนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึง องค์กร ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร มีวิธีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถจัดการความรู้ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้นำมาซึ่งประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากคำนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรซึ่งมีบุคลากร ที่ปรารถนาการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างนวัตกรรม รวมถึงบรรยากาศของการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร รวมถึงการเตรียมระบบ โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัยเพื่อรองรับจนนำไปสู่การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านการเรียนรู้ขององค์กร

## 2.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ได้กำหนดองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เอาไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ระดับสูงของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มระดับความสามารถของคนให้สูงสุดในงานที่ตนรับผิดชอบ การฝึกฝน การอบรมด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ รากฐานสำคัญจะเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้นและเกิดความรอบรู้ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะส่งผลต่อองค์กร เพราะองค์กรจะเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่มีการเรียนรู้เท่านั้น บุคคลหรือสมาชิกขององค์กร เป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่มีความรอบรู้แห่งตนจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง จากกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คนที่มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) ที่สามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นเหนือกว่าคนทั่วไปในเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ ความรอบรู้แห่งตนมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ และการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก โดยจะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่ชัดเจน เกี่ยวกับอนาคตที่ตนเองคาดหวังไว้ พร้อมทั้งมีแรงมุ่งมั่นสร้างสรรค์ ใฝ่ดีต่อ การที่จะลงมือทำ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ส่วนตัวตน นอกจากนี้แล้ว ก็จะต้องมีการใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ และตัดสินใจ ตลอดจนมีการใช้จิตใต้สำนึกในการทำงานได้อย่างเชี่ยวชาญ

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental models) เป็นการทำบุคลกรในองค์กรรับรู้ และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ การเข้าใจชัดเจนในแบบแผนความคิดความเชื่อที่ดี ส่งผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยองค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่เรียนรู้

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกัน อย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์กร สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้ จุดหมายเดียวกัน เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และ ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิด อิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิก พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายอย่าง กว้างขวางเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) เป็นส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้ เกิดการเรียนรู้และนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนขององค์กร เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและ กันในรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วน จุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูล ย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่าจะเกิดขึ้นทุกส่วน ที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร

### 3. การจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

#### 3.1 ข้อมูลเกี่ยวกับกรมศุลกากร

##### 3.1.1 วิสัยทัศน์ (กรมศุลกากร 2566, ออนไลน์)

“องค์กรศุลกากรชั้นนำ ที่มุ่งส่งเสริมความยั่งยืนของเศรษฐกิจและ ความปลอดภัยของสังคม ด้วยนวัตกรรมและบริการที่เป็นเลิศ”

##### 3.1.2 พันธกิจ

- 1) อำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
- 2) ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้า ระหว่างประเทศ
- 3) เพิ่มขีดความสามารถในการปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุม ทางศุลกากร
- 4) จัดเก็บภาษีอากรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

### 3.1.3 ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

1) พัฒนาระบบงานทางศุลกากรเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและระบบโลจิสติกส์

เป้าประสงค์ : เพื่อให้บริการศุลกากรมีความสะดวก รวดเร็ว และทันสมัย ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงการค้าโลก

2) พัฒนามาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจและเชื่อมโยงการค้าโลก

เป้าประสงค์ : เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนทางเศรษฐกิจของประเทศ

3) พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การตรวจสอบและควบคุมทางศุลกากรมีประสิทธิภาพและสร้างสังคมปลอดภัย

4) เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดเก็บภาษีอากรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การจัดเก็บภาษีอากรเป็นไปตามเป้าหมาย ถูกต้อง และเป็นธรรมแก่ผู้เสียภาษีอากร

5) พัฒนาสมรรถนะบุคลากร นวัตกรรม และการบริหารจัดการองค์กรสู่ยุคดิจิทัล

เป้าประสงค์ : เพื่อให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ คุณธรรม และคุณภาพชีวิตที่ดี องค์กรมีคุณภาพ สามารถขับเคลื่อนกรมศุลกากรให้บรรลุเป้าหมาย

### 3.1.4 บทบาทอำนาจหน้าที่

1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2) เสนอความเห็นต่อกระทรวงเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการจัดเก็บอากรในทางศุลกากร

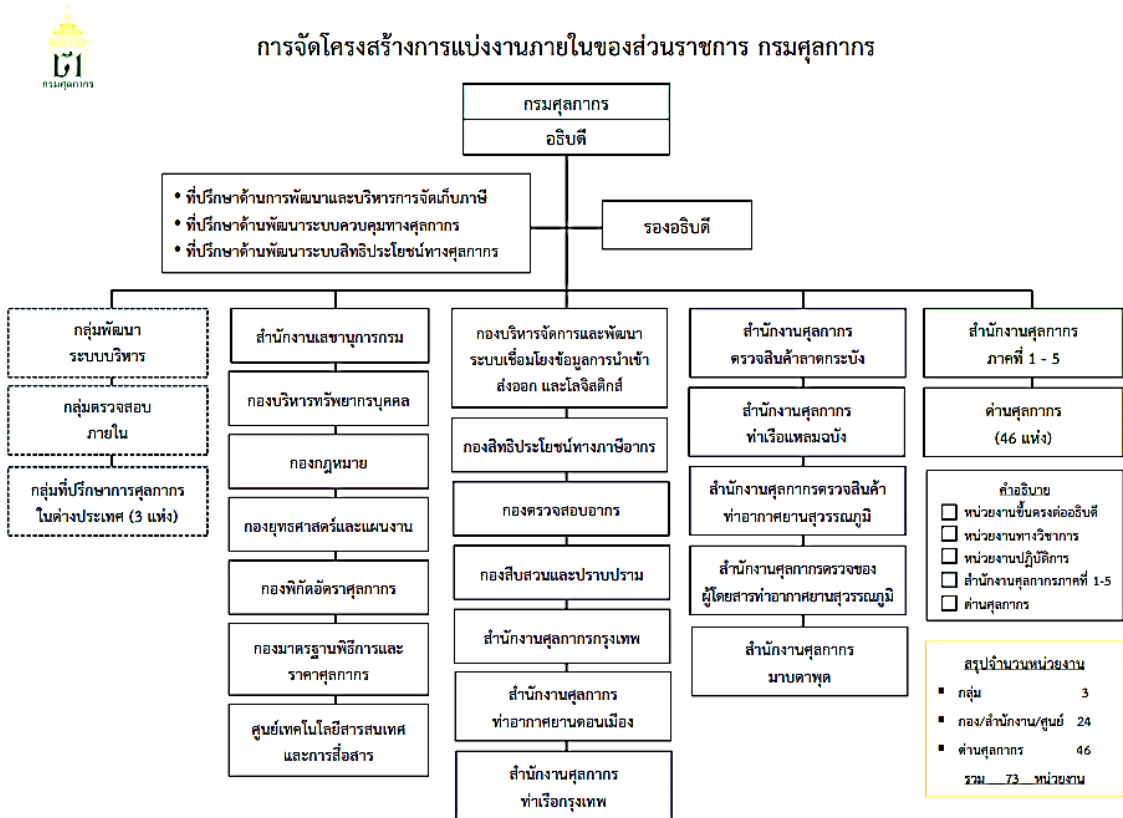
3) ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมการผลิตและส่งออกโดยมาตรการทางอากร

4) ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร

5) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของกรมหรือตามที่คณะรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีมอบหมาย

### 3.1.5 โครงสร้าง

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในของกรมศุลกากร



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามกฎกระทรวง

ที่มา: กรมศุลกากร 2566 (ออนไลน์)

### 3.2 ความเป็นมาของการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

กรมศุลกากร ได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร เนื่องจากคนเป็นหนึ่งในทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กรมากที่สุด โดยมุ่งมั่นให้การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ และมีคุณธรรม ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนภารกิจงานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร ทั้งในด้านการบริหาร ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านวินัย และการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความเชื่อมโยง



สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร ซึ่งกรมศุลกากรได้ให้ความสำคัญต่อการใช้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานและการดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยได้ริเริ่มดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2558 เป็นต้นมา โดยมองว่า การจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management : KM) เป็นรูปแบบวิธีการที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาองค์กร โดยส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยเฉพาะความรู้เทคนิคเฉพาะด้านงานศุลกากร ให้เป็นระบบ ไม่สูญหาย และสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก ประกอบกับกรมศุลกากรได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง เพื่อให้การดำเนินการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ตามนโยบายของกรมฯ ซึ่งให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งเป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของกรมศุลกากรเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) อย่างต่อเนื่อง โดยขอความร่วมมือทุกหน่วยงานในสังกัดกรมศุลกากร ดำเนินกิจกรรมการจัดการองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงาน ดังนี้

1. ขอให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน องค์กร สำหรับองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ จำนวนอย่างน้อย ปีงบประมาณละ 1 องค์ความรู้ โดยกำหนดรายละเอียดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริม และดำเนินการรวบรวม วิเคราะห์ กลั่นกรอง และเผยแพร่องค์ความรู้ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เป้าหมาย ระยะเวลาที่ดำเนินการ

2. ขอให้ทุกหน่วยงานรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูล เอกสาร รวมทั้งสื่อต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้รับจากกระบวนการจัดการองค์ความรู้ หรือที่มีอยู่ ณ หน่วยงาน ให้บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถเข้าถึงได้โดยทั่วถึง และเตรียมข้อมูลสำหรับเผยแพร่องค์ความรู้ให้แก่หน่วยงานอื่นๆ ภายในกรมศุลกากร

### 3.3 แผนการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรในปี พ.ศ. 2563 – ปัจจุบัน

ในปี พ.ศ.2563 กรมศุลกากรได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Customs Knowledge Management for Learning Organization) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการของกรมศุลกากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับกรอบแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 และพัฒนากรมศุลกากรมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดให้คณะทำงานมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญในการปฏิบัติราชการและสนับสนุนต่อการบรรลุเป้าหมายตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่จะต้องนำมาดำเนินการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมศุลกากร

2. จัดทำแผนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ในการรวบรวมองค์ความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ถ่ายทอด และแบ่งปันองค์ความรู้ โดยกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผน ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์

3. กำกับ ดูแลการดำเนินการจัดการความรู้ และติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนรวมทั้งรายงานผลการดำเนินการให้กรมศุลกากร ทราบ

4. แต่งตั้งคณะทำงาน หรือมอบหมายบุคคล ดำเนินการภายในกรอบอำนาจหน้าที่ เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานตามที่เห็นสมควร

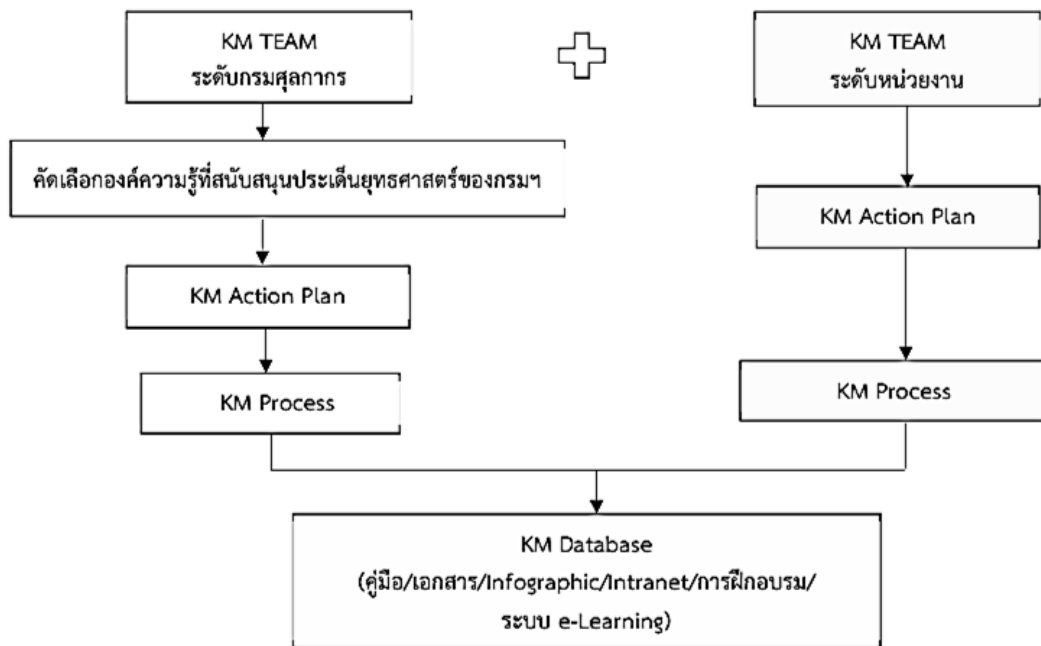
### 3.4 กรอบแนวทางการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ในปี พ.ศ.2564 – 2566

กรมศุลกากรได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในงานด้านศุลกากร ตลอดจนส่งเสริมความโปร่งใสในองค์กรโดยได้จัดทำแผนงาน/โครงการ/การดำเนินงานที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรให้มีสมรรถนะการทำงานที่ดีและเกิดความต่อเนื่อง สามารถสนับสนุนต่อการบรรลุผลในการปฏิบัติราชการตามเป้าหมายขององค์กรโดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร เพื่อให้การพัฒนาบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขับเคลื่อนภารกิจกรมศุลกากรให้บรรลุเป้าหมาย สอดรับกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มุ่งเน้นให้บุคลากรของกรมศุลกากรมีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และสุจริต โดยจัดทำแผนงาน/โครงการ เช่น แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกรมศุลกากร โครงการ Customs Professional e-Learning Platform โครงการกรอบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อศึกษาหลักเกณฑ์และแนวทางการพิจารณากรณีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) และโครงการบริหารจัดการข้าราชการผู้มีความสามารถพิเศษของกรมศุลกากร (Customs Talent Management) โครงการศุลกากรคุณธรรม โครงการปลูกจิตสำนึกด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่อการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ และโครงการระชังศุลกากร เป็นต้น รวมถึงการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring) และการจัดการความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management) เพื่อเสริมสร้างบุคลากรให้มีความสามารถและเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ได้แก่ โครงการนวัตกรรมเราทำได้ เพื่อเสริมสร้างให้กรมศุลกากร มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะของเจ้าหน้าที่ศุลกากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลงานด้านนวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ

โดยมีการจัดประกวดรางวัลเพชรศุภกากร เพื่อเป็นการส่งเสริม กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ในกรมศุลกากร เกิดความตื่นตัวในการสร้างสรรค์ผลงานด้านนวัตกรรมอีกทางหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและตอบสนองความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรตามภารกิจงานในระดับหน่วยงาน รวมทั้งได้กำหนดโครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะความรู้ในงานศุลกากรและสมรรถนะในการบริหารจัดการ ที่สอดคล้องกับระดับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการตามแนวคิดเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) ภายใต้อำนาจ 6 แผนงาน ดังต่อไปนี้

1. แผนงานพัฒนาสมรรถนะหลัก
2. แผนงานพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร
3. แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. แผนงานพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง
5. แผนงานการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและภาคประชาชน
6. แผนงานความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรระหว่างประเทศ

กรมศุลกากรได้มีแผนงาน/โครงการที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร พ.ศ. 2564 - 2566 ซึ่งหนึ่งในโครงการที่สำคัญ ได้แก่ “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” เพื่อเสริมสร้างบุคลากรให้มีความสามารถและเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง โดยมีการดำเนินการกระบวนการจัดการความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร (Customs Knowledge Management) อย่างเป็นระบบทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน โดยรวบรวมองค์ความรู้ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจ รวมถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) นำมาประมวล จัดระเบียบ จัดทำเป็นฐานข้อมูลความรู้ภายในหน่วยงาน และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันองค์ความรู้ที่สำคัญ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่บุคลากรที่จำเป็นต้องใช้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย และสะดวก รวดเร็ว สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0



ภาพที่ 2.6 ระบบการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ที่มา: แผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร (2566)

จากภาพที่ 2.6 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 กรมศุลกากรได้ดำเนินการจัดการความรู้ ทั้งการจัดการความรู้ในระดับกรม และระดับหน่วยงาน โดยกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญในการปฏิบัติราชการและสนับสนุนต่อการบรรลุเป้าหมายตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่จะต้องนำมาดำเนินการจัดการความรู้ในระดับกรม ได้แก่ การป้องกันและปราบปราม และการตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 กรมศุลกากรอยู่ระหว่างการดำเนินการจัดการความรู้และการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการองค์ความรู้ด้านการป้องกันและปราบปราม เพื่อส่งต่อองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการของกรมศุลกากรไปสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมทั้งกำหนดแนวทางในการส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร (Customs Knowledge Management) ในระดับหน่วยงานต่อไป

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร มีดังต่อไปนี้

วิชัย จันทร์จำรุญ และคณะ (2565) ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการจัดการความรู้แหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา: การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการความรู้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนบ้านหนองกุงวิทยาฯ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 กลุ่มผู้ร่วมวิจัย ประกอบด้วยผู้บริหาร 1 คน ครูผู้สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 จำนวน 6 คน นักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 จำนวน 50 คน ผู้ปกครองนักเรียน 50 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7 คน เจ้าหน้าที่เกษตรอำเภอ 1 คน เจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน รวม 115 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสำรวจรายการ (Checklist) 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และ 3) แบบบันทึกการประชุมทั่วไป วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการความรู้แหล่งเรียนรู้สถานศึกษาในชุมชน ประกอบด้วย 1) การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญาหรือองค์ความรู้ที่ต้องการ 2) การสร้างทุนทางปัญญาหรือค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่ การศึกษาเพิ่มเติมจากภายนอกองค์กร การเรียนรู้จากความสำเร็จของคนอื่น การเทียบเคียง (Benchmarking) และรวบรวมเอกสาร ข้อมูล องค์ความรู้ตามกลุ่มสนใจ 3) การเสาะแสวงหา และจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ เช่น ในรูปแบบของเอกสาร ไฟล์ข้อมูล ซีดี และในรูปแบบของเว็บไซต์ 4) การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย และถ่ายโอน และ 5) การใช้ประโยชน์หรือการนำไปประยุกต์ใช้งาน

สง่า สิริธโร และคณะ (2565) ศึกษาวิจัยเรื่อง ศักยภาพและปัญหาของการจัดการความรู้ตามหลักพุทธธรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของการจัดการความรู้ตามหลักพุทธธรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยมีวิธีการวิจัยประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้วยการเปิดตารางของ Krejcie & Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพของการจัดการความรู้ตามหลักพุทธธรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน คือ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดเก็บความรู้ การเรียนรู้ และปัญหาการจัดการความรู้ตามหลักพุทธธรรม คือ ขาดการถ่ายทอด

ความรู้ มีการจัดเก็บไว้หลากหลายแห่ง กระจัดกระจาย การไม่นำความรู้มาสร้างความสามารถในการแข่งขัน ไม่มีการสะสมความรู้ที่มีอยู่เดิมอย่างเป็นระบบ การไม่นำความรู้ภายนอกมาปรับใช้และความรู้ในสถานศึกษา

ณัฐกร เชื้อปุย (2565) ศึกษาเรื่อง ตัวแบบกระบวนการจัดการความรู้ของวิสาหกิจชุมชน:กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนเพาะปลูกบุกในเขตพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวแบบกระบวนการจัดการความรู้ของวิสาหกิจชุมชนเพาะปลูกบุกในเขตพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนมีกระบวนการสร้างความรู้ภายใต้กระบวนการแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การนำความรู้ไปใช้ ซึ่งมีการใช้กระบวนการสร้างความรู้ที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละคน โดยชาวบ้านส่วนใหญ่ไม่ชอบจดบันทึก และจะทำในสิ่งเดิม ๆ ตามที่เคยรับรู้มา โดยใช้วิธีการสื่อสาร พูดคุย บอกต่อผ่านกระบวนการ Socialization และ Combination แต่ที่ปรึกษาวิสาหกิจชุมชนและหัวหน้าวิสาหกิจชุมชนมีการใช้กระบวนการสร้างความรู้ครบทุกขั้นตอนที่อยู่ในบริบทของกระบวนการจัดการที่แตกต่างกันไป ซึ่งประกอบไปด้วย Socialization Externalization Combination และ Internalization ทำให้ชุมชนนำไปใช้ประโยชน์เพื่อให้เป็นชุมชนเกษตรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้ ซึ่งถือว่าวิสาหกิจชุมชนเพาะปลูกบุกในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีตัวแบบกระบวนการสร้างความรู้ภายใต้กระบวนการจัดการความรู้ต่าง ๆ ครบทั้ง 4 รูปแบบ โดยแต่ละรูปแบบมีมากน้อยแตกต่างกัน จึงทำให้ความรู้ที่จะเกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการขาดตกพร่องไปบางส่วน หรืออาจจะไม่เกิดขึ้นเลย จึงทำให้ชุมชนไม่สามารถพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ความรู้ใหม่ในเรื่องต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและยังไม่กลายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบและยั่งยืนได้ ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการจัดการองค์ความรู้ต่าง ๆ สามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้ดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถถ่ายทอดความรู้และนำความรู้รวมถึงการจัดการองค์ความรู้ต่าง ๆ ไปใช้ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้การจัดการความรู้ต่าง ๆ ของทุกคนในชุมชนผลักดันและส่งเสริมให้บุคลากรในชุมชนมีการใช้ประโยชน์จากความรู้ได้อย่างคุ้มค่าและทำให้เกิดเป็นวิสาหกิจชุมชนแห่งการเรียนรู้ในการดำเนินชีวิตและสร้างให้ชุมชนเติบโตไปพร้อมกันอย่างยั่งยืน

วินิตา หมัดเบ็ญหมาน (2562) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะปัจจุบันการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ในแง่องค์ประกอบของการจัดการความรู้ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ คน กระบวนการและเทคโนโลยีและเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยผลประเมินสถานะปัจจุบันการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ภาพรวม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ซึ่งอยู่ในระดับสถานะจัดการ รวมถึงการทดสอบความแตกต่างของตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และอายุงาน ที่มีผลต่อสถานะการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM โดยใช้สถิติ t-Test

และ ANOVA นอกจากนี้งานวิจัยได้มีการออกแบบแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ โดยนำผลการประเมินสถานะและผลการทดสอบความแตกต่างมาเชื่อมโยงกับการพัฒนาตามสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพศชาย ตำแหน่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี และเพื่อพัฒนาการดำเนินงานในมิติต่างๆ ให้มีแนวโน้มการพัฒนาที่สูงขึ้น งานวิจัยได้ออกแบบองค์ความรู้สำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่มผ่านการเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร และการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นสื่อกลางในการจัดเก็บองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถให้กับตนเองที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ร่วมกัน รวมถึงการนำความรู้ที่เกิดจากการพัฒนามาช่วยสร้างผลงานสร้างสรรค์ ผลงานนวัตกรรม และสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

สาวตรี สกลเศรษฐ์ (2561) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (3) เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ (4) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 627 คน กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 245 คน กำหนดขนาดโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วนและวิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย กลุ่มที่สอง คือ ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานจัดการความรู้ของหน่วยงาน จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมานใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์เชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ การประเมินผล การสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (3) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติน้อยกว่าร้อยละ 80 และ (4) ปัญหาที่พบคือ ปัญหาด้านกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การจัดหมวดหมู่ข้อมูล การบันทึกจัดเก็บข้อมูล การปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อเสนอแนะคือ ควรมีการรวบรวมข้อมูลและจำแนกประเภทอย่างเป็นระบบ รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลองค์ความรู้ให้เป็นปัจจุบัน โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ และควรประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การวางแผนหรือออกแบบการจัดการความรู้ในอนาคตต่อไป

ฉันทิธา มุขวิไล (2560) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ปี 2555 – 2561) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรูปแบบและวิธีการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และแนวทางการในการพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม โดยใช้วิธีวิจัยข้อมูลเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของวิจัยสนามเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 8 คน

ผลการวิจัยพบว่า ในระยะแรกการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และเป็นไปตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งการจัดการความรู้ อยู่ในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ซึ่งต้องดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ทั้ง 7 ขั้นตอน และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) อันประกอบด้วย 6 องค์ประกอบของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่กำหนดไว้และนำเสนอผู้บริหารอนุมัติการใช้แผนการจัดการความรู้ และดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ต่อมาในระยะหลังการจัดการความรู้ เน้นการจัดกิจกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดสัมมนาเพื่อสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน พร้อมเชิญผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มาร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือวิธีการ แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคร่วมกัน โดยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบ เผยแพร่ข้อมูลองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Website Line และ Facebook การจัดการความรู้ เป็นต้น ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ พบว่า การพิจารณาคัดเลือกองค์ความรู้/ผู้ที่มีประสบการณ์ในองค์ความรู้ต่างๆ ยังไม่เพียงพอ ความต้องการของผู้เข้าร่วมกิจกรรม รวมถึงบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการที่บุคลากรไม่สามารถนำข้อมูลการจัดการความรู้จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้



พบว่า ควรสร้างความตระหนักปรับความคิดและทัศนคติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้แก่ผู้บริหาร และบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ของการจัดการความรู้และนำการจัดการความรู้ไปเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายของการบริหารองค์กรสนับสนุนให้เกิดการจัดการองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดการนำไปประยุกต์ใช้และสร้างความรู้ใหม่ให้กับคนในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมให้มีการสร้างช่องทางการสื่อสารใหม่ๆโดยนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรให้มีความทันสมัย รวดเร็วมากขึ้น

สุภัทธา สุขวิเศษ และชนะพล ศรีฤทธา (2562) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจและการสนับสนุน จากองค์การที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในการดูแลผู้ป่วยของบุคลากร โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย จังหวัดชัยภูมิ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจและการสนับสนุนจากองค์การที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในการดูแลผู้ป่วยของบุคลากรโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจ การสนับสนุนจากองค์การและการจัดการความรู้ในการดูแลผู้ป่วยอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจ และการสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับการจัดการความรู้ในการดูแลผู้ป่วยของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=0.634$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ,  $r=0.623$ ,  $p\text{-value}<0.001$  ตามลำดับ) แรงจูงใจด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวและด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ การสนับสนุนจากองค์การด้านการบริหารจัดการและด้านเทคโนโลยี สามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ในการดูแลผู้ป่วยของบุคลากรโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย จังหวัดชัยภูมิ ได้ร้อยละ 50.7 ( $R^2=0.507$ ,  $p\text{-value}<0.001$ )

ลัดดาวัลย์ สำราญ (2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ กรณีศึกษา สำนักงานสภรณจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยโครงสร้างองค์กร ปัจจัยการบริหารจัดการ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยการเสริมแรงและการจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของสำนักสภรณจังหวัดพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ บุคลากรของสำนักงานสภรณจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 53 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้น โดยกำหนดนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยการเสริมแรงและการจูงใจ ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสภรณจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้ร้อยละ 57.50

อภิญา ขอพรกลาง และคณะ (2561) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรมกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ปัจจัยด้านบุคลากรและปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรม กรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรสถาบันทันตกรรม จำนวน 124 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติสำหรับทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบผลการวิจัย ดังนี้ 1. สถาบันทันตกรรมมีการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกกระบวนการมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การใช้ความรู้รองลงมา คือ การถ่ายทอดความรู้การสร้างและแสวงหาความรู้และการจัดระบบความรู้ตามลำดับ 2. ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรม โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมาก คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ การเสริมพลังอำนาจในงาน นอกจากนี้ปัจจัยด้านบุคลากรมีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรมทั้ง 4 กระบวนการ โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง 3. ปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรม โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำและภาวะผู้นำ รองลงมา คือ การวัดและประเมินผล วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างองค์กร และกลยุทธ์การจัดการความรู้ตามลำดับ นอกจากนี้ปัจจัยด้านองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรมทั้ง 4 กระบวนการ โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง

อิทธิกร ตานะโก (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษากรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งนำมาใช้ในการบริหารในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีงบประมาณ 2555-2557 ทั้งนี้การศึกษาครั้งนี้ครอบคลุมหน่วยงานภายในที่ทำการศึกษา 2 แห่ง ได้แก่ หน่วยงานจัดการเรียนการสอนคือ สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ส่วนหน่วยงานสายสนับสนุนคือสำนักหอสมุดกลาง เพื่อเป็นตัวแบบในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีลักษณะแตกต่างกัน แม้ว่าทั้ง 2 หน่วยงานจะมีลักษณะเด่นชัดที่แตกต่างกัน ผ่านการวิเคราะห์ผ่านปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ประกอบด้วย 1) ความรู้ความเข้าใจแนวคิด 2) การสนับสนุนของผู้บริหาร 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) ความก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) การติดตามและ

การประเมินผลโดยกระบวนการศึกษาคั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีวิเคราะห์แบบเชิงพรรณนา ด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารด้วยการศึกษาเก็บข้อมูลเอกสารที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) จากบุคลากรและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในการดำเนินการจัดการความรู้ และนำข้อมูลมาศึกษาวิเคราะห์

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยตามกรอบแนวคิดในการศึกษา ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจแนวคิดหน่วยงานในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องเริ่มต้นการลองผิดลองถูก ด้วยการกำเนิดความรู้และกระแสเครื่องมือการจัดการใหม่ จนนำการจัดการความรู้ไปปรับใช้ได้เองตามภารกิจและความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น ๆ ตามเป้าประสงค์ของการจัดการความรู้ 2) ปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร มีการนำความรู้ความเชี่ยวชาญพื้นฐานมาจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำไปสู่พื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้บริหารมีความพร้อมเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอย่างเต็มที่ในการเข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้ 3) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ เต็มไปด้วยบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเป็นประสบการณ์ร่วมกัน จนยอมรับเป็นความเคยชินของบุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน 4) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาการจัดการความรู้ในหน่วยงานนั้น และ 5) ปัจจัยด้านการติดตามและการประเมินผล หน่วยงานมีตัวชี้วัดการจัดการความรู้ และมีแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ แต่กระบวนการติดตามการปฏิบัติงานการจัดการรู้น้อย และไม่ได้วัดผลสัมฤทธิ์ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย เน้นการวัดความรู้สึกความพึงพอใจหลังกิจกรรมการจัดการความรู้เท่านั้น

สุธาสินี สุพิชญางกูร (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของการจัดการความรู้ในการบริหารโรงพยาบาลชุมชน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในการบริหารโรงพยาบาลชุมชน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโครงสร้างองค์ประกอบเชิงสำรวจและตรวจสอบความสอดคล้องของโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของการจัดการความรู้ในการบริหารโรงพยาบาลชุมชน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขกับข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในการบริหารโรงพยาบาลชุมชน กลุ่มตัวอย่างมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก จำนวน 300 คน และกลุ่มที่สอง จำนวน 327 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในการบริหารโรงพยาบาลชุมชน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างองค์ประกอบเชิงสำรวจขององค์ประกอบของการจัดการความรู้ในการบริหารโรงพยาบาลชุมชน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ 2) ด้านเทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้ 3) ด้านผู้นำตามโครงสร้าง 4) ด้านผู้นำเชิงเป้าหมาย 5) ด้านวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 6) ด้านวัฒนธรรมองค์กร และ 7) ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ ดังนั้น ผู้บริหารควรนำองค์ประกอบของการจัดการความรู้ทั้ง 7 องค์ประกอบ มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริการสุขภาพให้มีคุณภาพ

อนงค์ สระบัว (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อทราบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา และ 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาของไทย จำนวน 24 มหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสอบถาม ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์เส้นทาง และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) การเรียนรู้ 3) สมรรถนะ 4) เทคโนโลยี และ 5) โครงสร้างองค์กร และรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษามีความสัมพันธ์กัน เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

โกศลัญญา ตายะ และพิมพ์รภัส งามสันติวงศ์ (2565) ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการแบ่งปันและการจัดการความรู้ในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างการประยุกต์ใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการอย่างแพร่หลาย โดยเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทและมีความสำคัญอย่างมากต่อการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนอำนวยความสะดวกในกระบวนการจัดการความรู้ให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถจัดเก็บองค์ความรู้ที่องค์กรสั่งสมมาในรูปแบบต่างๆ อย่างเป็นระบบ ดังนั้น คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยพะเยา จึงได้กำหนดให้มีการแบ่งปันและใช้ความรู้ในองค์กร โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานขององค์กรและให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) มีการรายงานตัวในแต่ละวันทำงานอย่างสม่ำเสมอ 2) มีเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการแบ่งปันความรู้และใช้ความรู้ในองค์กร 3) มีการจัดเก็บข้อมูล

การอบรมความรู้ การเผยแพร่ความรู้ เพื่อใช้ความรู้ในองค์กร และ 4) มีการประชาสัมพันธ์ช่องทาง การอบรมออนไลน์

ชมสุภักดิ์ ครุฑกะ (2562) ศึกษาวิจัยเรื่อง “เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ สำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐ” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาเทคโนโลยีที่เหมาะสมตาม องค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐ 2) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยันของเทคโนโลยีที่เหมาะสมตามองค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับอาจารย์ มหาวิทยาลัยของรัฐ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ สืบหาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน สรุปและจัดกลุ่มเทคโนโลยีและนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับเทคโนโลยี ที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา การหา ค่ามัธยฐาน ค่าส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้โปรแกรม AMOS ซึ่งผลการวิจัยพบว่า เทคโนโลยีที่เหมาะสมตามองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านการแสวงหาความรู้ 2) ด้านการสร้างความรู้ 3) ด้านการจัดเก็บและ เข้าถึงความรู้ และ 4) ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดเทคโนโลยีที่เหมาะสมทั้ง 4 ด้าน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Chashmi, et.al. (2013) ศึกษาวิจัยเรื่อง Analysis and comparison of the effective factors on implementation of knowledge management (Case study: Customs supervision office of Mazandaran Province) มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินปัจจัยที่มีประสิทธิผล ของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานกำกับดูแลศุลกากรของจังหวัดมาซันดาร์อัน ประชากรที่ใช้ศึกษา คือผู้จัดการและพนักงานของสำนักงานกำกับดูแลศุลกากรของจังหวัดมาซันดาร์อัน จำนวน 125 คน เก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนาและเชิง อนุมาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีประสิทธิผล คือ ปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนของผู้จัดการ และการเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อใช้การจัดการความรู้

Haile1, Timbula and Abdisa (2020) ศึกษาวิจัยเรื่อง Determinant factors of knowledge management practice: the case of ministry of health, Ethiopia มีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินระดับในการจัดการความรู้และผลของปัจจัยกำหนดของการจัดการความรู้ในกระทรวง สาธารณสุขของรัฐบาลกลางเอธิโอเปีย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 340 คน ผลการศึกษาพบว่า ระดับการจัดการความรู้โดยรวมของกระทรวงอยู่ในระดับ 2 ซึ่งหมายความว่าองค์กรตระหนักและมีความตั้งใจที่จะจัดการความรู้ขององค์กร แต่อาจไม่ทราบ วิธีการทำมากนักนอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแนวปฏิบัติการจัดการความรู้ในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ

และกระบวนการจัดการความรู้ อีกทั้งยังพบว่ากระทรวงจำเป็นต้องสร้างการจัดการความรู้ขึ้นมาใหม่ หรือกำหนดแผนการปรับปรุงโดยใช้แบบจำลองเพื่อพัฒนาระดับของการจัดการความรู้ในองค์กร

ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมจากนักวิชาการหลายท่าน พบว่า ปัจจัยดังต่อไปนี้ มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ ดังแสดงตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผลการทบทวนวรรณกรรมปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้

ผู้วิจัย	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้						
	ผู้นำและ กลยุทธ์	วัฒนธรรม องค์กร	เทคโนโลยี สารสนเทศ	การ ประเมินผล	การ สื่อสาร	แรงจูงใจ	โครงสร้าง องค์กร
สุวรรณ เจริญ เสาวภาคย์ และ คณะ (2548)	✓	✓	✓	✓	-	-	-
วิจารณ์ พานิช (2551)	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
ภาสกร ชัมพูน ทะ และภัทรวดี ฉายแสงประทีป (2552)	-	-	-	✓	✓	✓	-
อิทธิกร ตานะ โก (2558)	✓	✓	✓	✓	-	-	-
ภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560)	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
สาวิตรี สกล เศรษฐ (2561)	✓	-	✓	✓	-	✓	-
อภิญา ขอพร กลาง และคณะ (2561)	✓	✓	✓	✓	-	✓	-
ลัดดาวัลย์ สำราญ (2562)	✓	-	✓	-	-	✓	-

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเลือกปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของ  
กรมศุลกากร โดยมีปัจจัยที่สำคัญ 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ปัจจัยด้าน  
วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการประเมินผล และปัจจัยด้านแรงจูงใจ  
ของบุคลากร มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร” มีวัตถุประสงค์คือ 1) ศึกษาระดับกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร 2) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร และ 3) นำเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งรายละเอียดมีดังนี้

#### 1. การวิจัยเชิงปริมาณ

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้ศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ตามลำดับต่อไปนี้

##### 1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการเก็บข้อมูลแบบสอบถามกำหนดจากข้าราชการของกรมศุลกากร จำนวน 4,142 คน (ข้อมูล ณ เดือนกรกฎาคม 2566)

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม คือ ข้าราชการของกรมศุลกากร จำนวน 365 คน โดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

เมื่อ n แทนขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N แทนขนาดของประชากร = 4,142

e แทนความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ = 0.05

$$\text{แทนค่า } n = \frac{4,142}{1+(4,142(0.05^2))} \quad n = \frac{4,142}{11.355} = 364.77$$

$$n = 365$$



จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 365 คน  
จากนั้นผู้ศึกษากำหนดการสุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง แบ่งตามสำนัก ออกเป็น 14 สำนัก 9 กอง 1 ศูนย์ ซึ่งมีสูตรดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างของแต่ละสำนัก} = \frac{(\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรของแต่ละสำนัก})}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

เมื่อแทนค่าตามสูตรข้างต้น จะได้กลุ่มตัวอย่างสำหรับใช้ในการศึกษา ดังแสดงตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ข้าราชการกรมศุลกากร	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
สำนักงานเลขานุการกรม	158	14
สำนักงานศุลกากรกรุงเทพ	246	21
สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	188	17
สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	316	28
สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบ้ง	146	13
สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง	250	22
สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ	288	25
สำนักงานศุลกากรท่าอากาศยานดอนเมือง	95	8
สำนักงานศุลกากรมาบตาพุด	51	4
สำนักงานศุลกากรภาคที่ 1	233	21
สำนักงานศุลกากรภาคที่ 2	292	26
สำนักงานศุลกากรภาคที่ 3	325	29

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ข้าราชการกรมศุลกากร	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
สำนักงานศุลกากรภาคที่ 4	359	32
สำนักงานศุลกากรภาคที่ 5	169	15
กองกฎหมาย	91	8
กองตรวจสอบอากร	98	9
กองบริหารจัดการและพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูล การนำเข้า ส่งออก และโลจิสติกส์	22	2
กองบริหารทรัพยากรบุคคล	100	9
กองพิทักษ์ศุลกากร	116	10
กองมาตรฐานพิธีการและราคาศุลกากร	59	5
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน	35	3
กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร	178	16
กองสืบสวนและปราบปราม	255	22
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	72	6

ที่มา: กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2565

### 1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้คือ แบบสอบถาม โดยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้ศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 โดยแบ่งคำถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สังกัด และประสบการณ์การทำงาน มีข้อความทั้งสิ้น จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร จำนวน 23 ข้อ

**ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการ  
ความรู้ของกรมศุลกากร จำนวน 18 ข้อ**

ลักษณะของแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วน  
ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยแบ่งการวัดไว้ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

$$\begin{aligned} \text{ช่วงห่างของคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0.80 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 มีความคิดเห็น มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 มีความคิดเห็น มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 มีความคิดเห็น ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 มีความคิดเห็น น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 มีความคิดเห็น น้อยที่สุด

**ส่วนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิด** เพื่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ  
ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร มีข้อคำถามทั้งสิ้น  
จำนวน 1 ข้อ

#### 1.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

**1.4.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม** โดยนำแบบสอบถามให้  
ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้อง และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา  
ของแบบสอบถาม และทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น หลังจากนั้นจึงนำมา  
คำนวณโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ของแต่ละข้อคำถาม

ซึ่งจะต้องได้ค่า IOC อยู่ในช่วง 0.60 – 1.00 (Rovinelli & Hambleton, 1977 อ้างถึงใน วินิดา หมัดเบ็ญหมาน, 2562, น.22)

สำหรับผลการวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามในครั้งนี้ โดยเลือกข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้อง และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของแบบสอบถามที่มีค่า IOC อยู่ในช่วง 0.60 – 1.00 โดยสรุปภาพรวม IOC มีค่าเท่ากับ 0.93

**1.4.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม** เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษาและไม่ได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการด้านศุลกากรท่าอากาศยานภูเก็ต จำนวน 30 ตัวอย่าง และนำไปวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคสำหรับแบบสอบถามส่วนที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร และแบบสอบถามส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ซึ่งจะต้องได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.7 ขึ้นไป (Cronbach, 1990 อ้างถึงใน วินิดา หมัดเบ็ญหมาน, 2562, น.22)

สำหรับผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในครั้ง นี้ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.862

## 1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอน โดยอาศัยกระบวนการและวิธีการของการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งใช้ความรู้ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม สำหรับแหล่งข้อมูลผู้ศึกษาได้ข้อมูลมาจาก 2 แหล่ง ดังนี้

**1.5.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)** ได้จากการใช้แบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากข้าราชการของกรมศุลกากร จำนวน 365 คน ดังต่อไปนี้

1) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูลจากข้าราชการของกรมศุลกากร โดยการจัดส่งแบบสอบถามไปยังสำนัก กอง ศูนย์ ภายในกรมศุลกากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม โดยชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ตลอดจนแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการตอบแบบสอบถาม

2) เก็บรวบรวมข้อมูลและทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ และความสอดคล้องของคำตอบในแบบสอบถามทุกประเด็นและทุกฉบับ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน

3) นำข้อมูลไปวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติด้วยการคำนวณทางคอมพิวเตอร์ แล้วจึงนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานต่อไป โดยนำเสนอผลการศึกษารูปแบบของค่าสถิติและคำบรรยาย

**1.5.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)** ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้แล้วจากเอกสารต่างๆ ตั้งแต่ข้อมูล ประเภทแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาจากเอกสารต่างๆ ได้แก่ ตำรา หนังสือ บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ จากนั้นนำมาประมวลผล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อใช้สำหรับสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับแบบสอบถาม

## 1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาได้นำเอาโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณใน 2 รูปแบบ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา

1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) ในแบบสอบถามส่วนที่ 1 ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สังกัด และประสบการณ์การทำงาน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) การวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ได้แก่ การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ และการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการประเมินผล และปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้เป็นการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 1.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน

1) การวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 1 – 5 เป็นการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาความสัมพันธ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ซึ่งกำหนดการแปลความหมาย ดังนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552 อ้างถึงใน พงศ์ศักดิ์ ธรรมวิสุทธิ, 2559, น.87)

0.90 – 1.00	หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
0.70 – 0.90	หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูง
0.50 – 0.70	หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
0.30 – 0.50	หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
0.00 – 0.30	หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก

## 2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้ศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ตามลำดับต่อไปนี้

### 2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ข้าราชการของกรมศุลกากร

### 2.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการสัมภาษณ์ จำนวน 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล นายด่านศุลกากร ผู้อำนวยการส่วนบริการศุลกากร และนักวิชาการศุลกากรชำนาญการ โดยผู้ศึกษาทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งพิจารณาคัดเลือกจากบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

### 2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้คือ แบบสัมภาษณ์ โดยแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้ศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ซึ่งใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้แก่ ด้านการค้นหา/บ่งชี้ความรู้ จำนวน 2 ข้อ ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้ จำนวน 2 ข้อ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ จำนวน 1 ข้อ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ จำนวน 1 ข้อ ด้านการเข้าถึงความรู้ จำนวน 1 ข้อ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ จำนวน 1 ข้อ ด้านการเรียนรู้ จำนวน 1 ข้อ และข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 1 ข้อ

## 2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอน โดยอาศัยกระบวนการและวิธีการของการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้แบบสัมภาษณ์ ซึ่งใช้ความรู้ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ สำหรับแหล่งข้อมูล ผู้ศึกษาได้ข้อมูลมาจาก 2 แหล่ง ดังนี้

**2.4.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)** ได้จากการใช้แบบสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอนสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ข้าราชการของกรมศุลกากร ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร จำนวน 4 คน ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้ศึกษาดำเนินการนัดหมายกำหนดวันและเวลาล่วงหน้าในการสัมภาษณ์
- 2) ดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยโดยการสัมภาษณ์บุคคลตามวันและเวลาที่นัดหมายแบบเผชิญหน้าด้วยตนเอง สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ศึกษาได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษา และขออนุญาตในการจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และมีการปกป้องสิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูลโดยไม่เปิดเผยชื่อ

- 3) เมื่อดำเนินการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้วจึงนำมาจัดระเบียบข้อมูลแยกตามหมวดหมู่ตามตัวแปรที่ศึกษาและวิเคราะห์ในรูปแบบการพรรณนาบรรยายต่อไป

**2.4.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)** ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้แล้วจากเอกสารต่างๆ ตั้งแต่ข้อมูล ประเภทแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาจากเอกสารต่างๆ ได้แก่ หนังสือ บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ จากนั้นนำมาประมวลผล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อใช้สำหรับสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับแบบสัมภาษณ์

## 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

**2.5.1 การสรุปประเด็นจากแบบสอบถาม** ส่วนที่ 4 ซึ่งมีข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด โดยดำเนินการจัดกลุ่มข้อความที่มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกันตามตัวแปรที่ศึกษา และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของการพรรณนา

**2.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์** โดยทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำมาจัดกลุ่มข้อความที่มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกันตามตัวแปรที่ศึกษา และนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนา

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร” ในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการของกรมศุลกากร จำนวน 365 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เลือกด้วยวิธีเจาะจง จำนวน 4 คน

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นการใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นการใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร
3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย
5. ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้าราชการของกรมศุลกากร จำนวน 365 คน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	191	52.3
หญิง	174	47.7
<b>รวม</b>	<b>365</b>	<b>100.0</b>
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	97	26.6
30 - 40 ปี	230	63.0
41 - 50 ปี	33	9.0
51 - 60 ปี	5	1.4
<b>รวม</b>	<b>365</b>	<b>100.0</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	70	19.2
ปริญญาตรี	225	61.6
ปริญญาโท	70	19.2
ปริญญาเอก	0	0.0
<b>รวม</b>	<b>365</b>	<b>100.0</b>
<b>สังกัด</b>		
สำนักงานเลขานุการกรม	14	3.8
สำนักงานศุลกากรกรุงเทพ	21	5.8
สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสาร	17	4.7
ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ		
สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	28	7.7
สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบ้ง	13	3.6
สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง	22	6.0
สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ	25	6.8

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
สำนักงานศุลกากรท่าอากาศยานดอนเมือง	8	2.2
สำนักงานศุลกากรมาบตาพุด	4	1.1
สำนักงานศุลกากรภาคที่ 1	21	5.8
สำนักงานศุลกากรภาคที่ 2	26	7.1
สำนักงานศุลกากรภาคที่ 3	29	7.9
สำนักงานศุลกากรภาคที่ 4	32	8.8
สำนักงานศุลกากรภาคที่ 5	15	4.1
กองกฎหมาย	8	2.2
กองตรวจสอบอากร	9	2.5
กองบริหารจัดการและพัฒนาระบบเชื่อมโยง	2	0.5
ข้อมูล การนำเข้า ส่งออก และโลจิสติกส์		
กองบริหารทรัพยากรบุคคล	9	2.5
กองพิทักษ์อัตราศุลกากร	10	2.7
กองมาตรฐานพิธีการและราคาศุลกากร	5	1.4
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน	3	0.8
กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร	16	4.4
กองสืบสวนและปราบปราม	22	6.0
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	6	1.6
<b>รวม</b>	<b>365</b>	<b>100.0</b>
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 2 ปี	36	9.9
2 - 5 ปี	192	52.6
5 - 10 ปี	103	28.2
10 ปีขึ้นไป	34	9.3
<b>รวม</b>	<b>365</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้  
เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 52.3 และเป็นเพศหญิง จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 47.4

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 30 - 40 ปี จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 63 รองลงมา คือ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 26.6 อายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 9 และอายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 61.6 รองลงมา คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 และระดับปริญญาโท จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 ตามลำดับ

สังกัดที่ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานศุลกากรภาคที่ 4 จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 รองลงมา คือ สำนักงานศุลกากรภาคที่ 3 จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9 สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 สำนักงานศุลกากรภาคที่ 2 จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6 กองสืบสวนและปราบปราม จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6 สำนักงานศุลกากรกรุงเทพ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 สำนักงานศุลกากรภาคที่ 1 จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 สำนักงานศุลกากรภาคที่ 5 จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1 สำนักงานเลขานุการกรม จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบ้ง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 กองพิกัตอัตราศุลกากร จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7 กองตรวจสอบอากร จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 กองบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 สำนักงานศุลกากรท่าอากาศยานดอนเมือง จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 กองกฎหมาย จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 กองมาตรฐานพิธีการและราคาศุลกากร จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 สำนักงานศุลกากรมาบตาพุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 กองยุทธศาสตร์และแผนงาน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 และกองบริหารจัดการและพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้า ส่งออก และโลจิสติกส์ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 2 - 5 ปี จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 52.6 รองลงมา คือ อยู่ระหว่าง 5 - 10 ปี

จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2 ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 และ ประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 ตามลำดับ

## 2. ผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวิเคราะห์ เป็นความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ของ กรมศุลกากรของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้าราชการของกรมศุลกากร จำนวน 365 คน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้เป็นการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการ หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์ระดับ กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรในภาพรวม

กระบวนการจัดการความรู้ของ กรมศุลกากร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
การค้นหา/บ่งชี้ความรู้	4.77	0.444	มากที่สุด
การสร้างและการแสวงหาความรู้	4.69	0.405	มากที่สุด
การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	4.81	0.445	มากที่สุด
การประมวลและกลั่นกรองความรู้	4.75	0.443	มากที่สุด
การเข้าถึงความรู้	4.57	0.376	มากที่สุด
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	4.82	0.420	มากที่สุด
การเรียนรู้	4.58	0.547	มากที่สุด
ภาพรวม	4.71	0.337	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อ กระบวนการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 (S.D. = 0.337) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงอันดับจากค่าเฉลี่ย มากไปน้อย ได้แก่ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82 (S.D. = 0.420) รองลงมา คือ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81 (S.D. = 0.445)

ด้านการค้นหา/บ่งชี้ความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 (S.D. = 0.444) ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 (S.D. = 0.443) ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69 (S.D. = 0.405) ด้านการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 (S.D. = 0.547) และด้านการเข้าถึงความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 (S.D. = 0.376) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการค้นหา/บ่งชี้ความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการค้นหา/บ่งชี้ความรู้	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. กรมศุลกากรมีการให้กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็น ของแต่ละหน่วยงาน	4.93	0.453	มากที่สุด
2. กรมศุลกากรให้ความสำคัญกับความรู้ที่จำเป็นต่อ การทำงานของบุคลากร	4.89	0.513	มากที่สุด
3. กรมศุลกากรมีการจัดลำดับความสำคัญของ ความรู้ที่จะต้องนำมาใช้ในการทำงาน	4.50	0.701	มากที่สุด
รวม	4.77	0.444	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านการค้นหา/บ่งชี้ความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 (S.D. = 0.444) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ “กรมศุลกากรมีการให้กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นของแต่ละหน่วยงาน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93 (S.D. = 0.453) “กรมศุลกากรให้ความสำคัญกับความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคลากร” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.89 (S.D. = 0.513) และ “กรมศุลกากรมีการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่จะต้องนำมาใช้ในการทำงาน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 (S.D. = 0.701) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ของกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. กรมศุลกากรมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมและ พัฒนาให้บุคลากร	4.95	0.411	มากที่สุด
2. กรมศุลกากรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยตนเองเพิ่มเติม	4.88	0.526	มากที่สุด
3. ท่านได้มีการศึกษาเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือ การปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	4.72	0.649	มากที่สุด
4. ท่านศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ อยู่เสมอ	4.19	0.626	มาก
รวม	4.69	0.405	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69 (S.D. = 0.405) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ “กรมศุลกากรมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากร” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.95 (S.D. = 0.411) “กรมศุลกากรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยตนเองเพิ่มเติม” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 (S.D. = 0.526) “ท่านได้มีการศึกษาเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 (S.D. = 0.649) และ “ท่านศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ อยู่เสมอ” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 (S.D. = 0.626) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ของกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. กรมศุลกากรมีนโยบายให้หน่วยงานต่าง ๆ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	4.95	0.422	มากที่สุด
2. กรมศุลกากรมีการรวบรวมข้อมูล ความรู้และสร้างฐานข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว	4.79	0.607	มากที่สุด
3. กรมศุลกากรมีการจัดทำข้อมูลความรู้ที่จำเป็นในการทำงานและเผยแพร่ให้บุคลากรรับรู้อย่างทั่วถึง	4.68	0.668	มากที่สุด
รวม	4.81	0.445	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81 (S.D. = 0.445) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ “กรมศุลกากรมีนโยบายให้หน่วยงานต่าง ๆ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.95 (S.D. = 0.422) “กรมศุลกากรมีการรวบรวมข้อมูลความรู้และสร้างฐานข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 (S.D. = 0.607) และ “กรมศุลกากรมีการจัดทำข้อมูลความรู้ที่จำเป็นในการทำงานและเผยแพร่ให้บุคลากรรับรู้อย่างทั่วถึง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68 (S.D. = 0.668) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ของกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. กรมศุลกากรมีการประมวลวิธีปฏิบัติที่ดีในการจัดทำข้อมูลและข้อสรุปของข้อมูลที่ได้รับ	4.94	0.438	มากที่สุด

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
2. กรมศุลกากรมีการใช้ระบบสารสนเทศมาช่วยในการกลั่นกรองและประมวลผลข้อมูลก่อนนำไปใช้	4.53	0.700	มากที่สุด
3. กรมศุลกากรมีการปรับปรุงรูปแบบข้อมูลให้เป็นมาตรฐานมีภาษาที่คนในองค์กรสามารถเข้าใจได้	4.79	0.609	มากที่สุด
รวม	4.75	0.443	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 (S.D. = 0.443) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ “กรมศุลกากรมีการประมวลวิธีปฏิบัติที่ดีในการจัดทำข้อมูลและข้อสรุปของข้อมูลที่ได้รับ” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.94 (S.D. = 0.438) “กรมศุลกากรมีการปรับปรุงรูปแบบข้อมูลให้เป็นมาตรฐานมีภาษาที่คนในองค์กรสามารถเข้าใจได้” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 (S.D. = 0.609) และ “กรมศุลกากรมีการใช้ระบบสารสนเทศมาช่วยในการกลั่นกรองและประมวลผลข้อมูลก่อนนำไปใช้” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 (S.D. = 0.700) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการเข้าถึงความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการเข้าถึงความรู้	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ท่านสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ภายในองค์กรได้ง่ายและสะดวก	4.93	0.462	มากที่สุด
2. กรมศุลกากรแนะนำวิธีการเข้าถึงความรู้ให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน	4.42	0.706	มากที่สุด
3. ท่านสามารถเข้าถึงความรู้ของกรมศุลกากรได้หลากหลายช่องทาง	4.12	0.550	มาก



ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการเข้าถึงความรู้	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
4. กรมศุลกากรมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการเข้าถึงความรู้	4.81	0.594	มากที่สุด
รวม	4.57	0.376	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านการเข้าถึงความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 (S.D. = 0.376) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ “ท่านสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ภายในองค์กรได้ง่ายและสะดวก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93 (S.D. = 0.462) “กรมศุลกากรมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเข้าถึงความรู้” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81 (S.D. = 0.594) “กรมศุลกากรแนะนำวิธีการเข้าถึงความรู้ให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 (S.D. = 0.706) และ “ท่านสามารถเข้าถึงความรู้ของกรมศุลกากรได้หลากหลายช่องทาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 (S.D. = 0.550) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. กรมศุลกากรมีการสนับสนุนให้บุคลากร แลกเปลี่ยนความรู้ให้กันและกัน	4.96	0.399	มากที่สุด
2. บุคลากรถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นโดยการสอนงาน ซึ่งกันและกัน	4.93	0.462	มากที่สุด
3. กรมศุลกากรมีการเผยแพร่ความรู้สู่ภายนอกโดย ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น	4.56	0.702	มากที่สุด
รวม	4.82	0.420	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านการแข่งขันแลกเปลี่ยนความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82 (S.D. = 0.420) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ “กรมศุลกากรมีการสนับสนุนให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ให้กันและกัน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.96 (S.D. = 0.399) “บุคลากรถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นโดยการสอนงานซึ่งกันและกัน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93 (S.D. = 0.462) และ “กรมศุลกากรมีการเผยแพร่ความรู้สู่ภายนอกโดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 (S.D. = 0.702) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการเรียนรู้

กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารมีการนำความรู้ที่ได้รับจากบุคลากรไปใช้ ประโยชน์ในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับ การปฏิบัติงาน	4.30	0.683	มากที่สุด
2. บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการจัดการ ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเพื่อแก้ไข ปัญหาและปรับการปฏิบัติงาน	4.77	0.623	มากที่สุด
3. กรมศุลกากรมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.66	0.673	มากที่สุด
รวม	4.58	0.547	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 (S.D. = 0.547) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ “บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับการปฏิบัติงาน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 (S.D. = 0.623) “กรมศุลกากรมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง”

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 (S.D. = 0.673) และ “ผู้บริหารมีการนำความรู้ที่ได้รับจากบุคลากรไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับการปฏิบัติงาน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 (S.D. = 0.683) ตามลำดับ

### 3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ เป็นความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้าราชการของกรมศุลกากร จำนวน 365 คน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้เป็นการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่มีต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรในภาพรวม

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์	4.31	0.476	มากที่สุด
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.30	0.441	มากที่สุด
ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.86	0.406	มากที่สุด
ปัจจัยด้านการประเมินผล	4.11	0.504	มาก
ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร	4.66	0.401	มากที่สุด
ภาพรวม	4.45	0.334	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 (S.D. = 0.334) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด

เรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.86 (S.D. = 0.406) รองลงมา คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 (S.D. = 0.401) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 (S.D. = 0.476) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 (S.D. = 0.441) และปัจจัยด้านการประเมินผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 (S.D. = 0.504) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนให้นำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	4.44	0.698	มากที่สุด
2. ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร	4.08	0.607	มาก
3. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการสร้างองค์ความรู้ของกรมศุลกากรอย่างชัดเจน	4.17	0.576	มาก
4. ผู้บริหารของกรมศุลกากรเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ และนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารองค์กร	4.54	0.699	มากที่สุด
รวม	4.31	0.476	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 (S.D. = 0.476) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ “ผู้บริหารของกรมศุลกากรเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ และนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารองค์กร” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 (S.D. = 0.699) “ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนให้นำการจัดการ

ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 (S.D. = 0.698) “ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการสร้างองค์ความรู้ของกรมศุลกากรอย่างชัดเจน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 (S.D. = 0.576) และ “ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 (S.D. = 0.607) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. กรมศุลกากรมีการกำหนดค่านิยมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กร	4.11	0.527	มาก
2. กรมศุลกากรมีการจัดสัมมนาการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นประจำทุกปี	4.19	0.592	มาก
3. การจัดการความรู้จะส่งเสริมให้กรมศุลกากรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.59	0.692	มากที่สุด
รวม	4.30	0.441	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 (S.D. = 0.441) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ “การจัดการความรู้จะส่งเสริมให้กรมศุลกากรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 (S.D. = 0.692) “กรมศุลกากรมีการจัดสัมมนาการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นประจำทุกปี” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 (S.D. = 0.592) และ “กรมศุลกากรมีการกำหนดค่านิยมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กร” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 (S.D. = 0.527) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. กรมศุลกากรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง	4.86	0.558	มากที่สุด
2. กรมศุลกากรมีระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตที่พร้อมใช้งานอยู่เสมอ	4.80	0.603	มากที่สุด
3. กรมศุลกากรมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์หรือโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.93	0.448	มากที่สุด
รวม	4.86	0.406	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.86 (S.D. = 0.406) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ “กรมศุลกากรมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์หรือโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93 (S.D. = 0.448) “กรมศุลกากรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.86 (S.D. = 0.558) และ “กรมศุลกากรมีระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตที่พร้อมใช้งานอยู่เสมอ” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 (S.D. = 0.603) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรด้านการประเมินผล

ปัจจัยด้านการประเมินผล	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. กรมศุลกากรมีการประเมินผลด้านการจัดการความรู้	4.10	0.575	มาก
2. กรมศุลกากรมีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้	4.17	0.626	มาก
3. กรมศุลกากรมีการติดตามวัดผลของการจัดการความรู้ของบุคลากรอยู่เสมอ	4.07	0.516	มาก
รวม	4.11	0.504	มาก

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านการประเมินผลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 (S.D. = 0.504) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ “กรมศุลกากรมีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 (S.D. = 0.626) “กรมศุลกากรมีการประเมินผลด้านการจัดการความรู้” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 (S.D. = 0.575) และ “กรมศุลกากรมีการติดตามวัดผลของการจัดการความรู้ของบุคลากรอยู่เสมอ” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 (S.D. = 0.516) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ด้านแรงจูงใจของบุคลากร

ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. กรมศุลกากรมีการยกย่องผู้ที่คิดค้นองค์ความรู้ใหม่ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	4.55	0.698	มากที่สุด
2. กรมศุลกากรมีการจัดกิจกรรมประกวดองค์ความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นประจำ	4.96	0.392	มากที่สุด
3. กรมศุลกากรมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผ่านการให้รางวัล	4.92	0.479	มากที่สุด
4. ท่านชอบที่จะคิดค้นองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	4.62	0.707	มากที่สุด
5. ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความรู้	4.23	0.655	มากที่สุด
รวม	4.66	0.401	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านแรงจูงใจของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 (S.D. = 0.401) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ “กรมศุลกากรมีการจัดกิจกรรมประกวดองค์ความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นประจำ” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.96 (S.D. = 0.392) “กรมศุลกากรมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผ่านการให้รางวัล” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.92 (S.D. = 0.479) “ท่านชอบที่จะคิดค้นองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 (S.D. = 0.707) “กรมศุลกากรมีการยกย่องผู้ที่คิดค้นองค์ความรู้ใหม่ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 (S.D. = 0.698) และ “ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความรู้” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 (S.D. = 0.655) ตามลำดับ



#### 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์และ กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร		กระบวนการจัดการความรู้
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์	ค่าสหสัมพันธ์	.069
	P-value	.189
	ระดับความสัมพันธ์	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ไม่ได้ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและ กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร		กระบวนการจัดการความรู้
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ค่าสหสัมพันธ์	-.093
	P-value	.075
	ระดับความสัมพันธ์	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 3** ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร		กระบวนการจัดการความรู้
ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ค่าสหสัมพันธ์	.410**
	P-value	.000
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ กล่าวคือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 4** ปัจจัยด้านการประเมินผลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการประเมินผลและกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการประเมินผลและ กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร		กระบวนการจัดการความรู้
ปัจจัยด้านการประเมินผล	ค่าสหสัมพันธ์	-.175**
	P-value	.001
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ทางลบ

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ปัจจัยด้านการประเมินผลมีความสัมพันธ์ทางลบต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ปัจจัยด้านการประเมินผลส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรในทิศทางตรงกันข้ามซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 5** ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากรและกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากรและ กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร	กระบวนการจัดการความรู้
ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร	ค่าสหสัมพันธ์ .382**
	P-value .000
ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ กล่าวคือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากรส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.21 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
<b>สมมติฐานที่ 1</b> ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร	ไม่สอดคล้อง
<b>สมมติฐานที่ 2</b> ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร	ไม่สอดคล้อง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร	สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านการประเมินผลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร	ไม่สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร	สอดคล้อง

## 5. ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

### 5.1 ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ข้อสรุปที่ได้จากความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ได้ข้อมูลมาจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายเปิด ที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสรุปเป็นความถี่ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.22 ค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้ตอบ/ไม่ตอบ แบบสอบถามปลายเปิด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	19	5.21
ผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	346	94.79
รวม	365	100.0

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ในจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 365 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.21 ส่วนที่เหลือเป็นผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 346 คน คิดเป็นร้อยละ 94.79

ตารางที่ 4.23 ค่าความถี่ของความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ความคิดเห็นเพิ่มเติม	จำนวน (คน)
<b>ด้านการค้นหา/ปงชี้ความรู้</b>	0
<b>ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้</b>	4
<ol style="list-style-type: none"> <li>ขาดความเข้าใจและความรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับหน่วยงานและบุคลากรของตนเอง</li> <li>บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใจและไม่รู้จักระบบการจัดการความรู้</li> <li>ขาดการสนับสนุนเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างจริงจัง</li> <li>ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง</li> </ol>	
<b>ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</b>	2
<ol style="list-style-type: none"> <li>ระบบการจัดการความรู้ยังไม่ชัดเจนและไม่เห็นเป็นรูปธรรม</li> <li>ปัญหาการประชาสัมพันธ์ให้รับรู้ทั่วกันทั้งองค์กร</li> </ol>	
<b>ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้</b>	0
<b>ด้านการเข้าถึงความรู้</b>	4
<ol style="list-style-type: none"> <li>ควรเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ให้มากขึ้น</li> <li>ควรเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงง่ายขึ้น</li> <li>ควรเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ให้มากขึ้น</li> <li>งานศุลกากรเป็นงานที่หลากหลาย ควรเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายมากขึ้น</li> </ol>	
<b>ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b>	4
<ol style="list-style-type: none"> <li>ควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้พบปะทำความรู้จักและแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น</li> <li>ควรมีจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้</li> <li>ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างเครือข่ายให้มากขึ้น</li> <li>การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร</li> </ol>	

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ความคิดเห็นเพิ่มเติม	จำนวน (คน)
<b>ด้านการเรียนรู้</b>	3
<ol style="list-style-type: none"> <li>ขาดการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ขาดความต่อเนื่องในกระบวนการจัดการความรู้</li> <li>ไม่ได้นำวิธีการจัดการความรู้ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม</li> </ol>	
<b>ด้านอื่น ๆ</b>	2
<ol style="list-style-type: none"> <li>ยังขาดการประเมินและวัดผลด้านการจัดการความรู้</li> <li>ควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหันมาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย</li> </ol>	

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ในด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และด้านอื่น ๆ ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากร ได้ให้ความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ ได้แก่ การขาดความเข้าใจและความรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับหน่วยงานและบุคลากรของตนเอง การที่บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใจและไม่รู้จักระบบการจัดการความรู้ การขาดการสนับสนุนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ อย่างจริงจัง และการขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง

ด้านการเข้าถึงความรู้ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากร ได้ให้ความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ได้แก่ ควรเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงง่ายขึ้น เนื่องจากงานศุลกากรเป็นงานที่หลากหลาย

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากร ได้ให้ความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ได้แก่ ควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้พบปะทำความรู้จักและแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น ควรมีจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ควรจัดอบรม

เชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างเครือข่ายให้มากขึ้น และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

ด้านการเรียนรู้ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากร ได้ให้ความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ ได้แก่ ขาดการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และไม่ได้นำวิธีการจัดการความรู้ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากร ได้ให้ความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ ได้แก่ ระบบการจัดการความรู้ยังไม่ชัดเจนและไม่เห็นเป็นรูปธรรม และมีปัญหาการประชาสัมพันธ์ให้รับรู้ทั่วกันทั้งองค์กร

ด้านอื่น ๆ พบว่า ข้าราชการของกรมศุลกากร ได้ให้ความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ ได้แก่ การขาดการประเมินและวัดผลด้านการจัดการความรู้ และได้ให้ความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ได้แก่ ควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหันมาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย

## 5.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล นายด่านศุลกากร ผู้อำนวยการส่วนบริการศุลกากร และนักวิชาการศุลกากรชำนาญการ ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร โดยทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอผลในรูปแบบพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) สามารถสรุปได้ดังนี้

### 1. ด้านการค้นหา/บ่งชี้ความรู้

จากการสัมภาษณ์พบว่า กรมศุลกากรมีความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ ในการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ประกอบไปด้วย การจัดเก็บภาษีอากร มาตรการทางศุลกากร การควบคุมทางศุลกากร กฎหมายและระเบียบศุลกากร พิธีการศุลกากร พิษัตยัตราศุลกากร กฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า ราคาศุลกากร สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร พิธีการศุลกากรทางทะเล ทางบก และทางอากาศยาน ความรู้เกี่ยวกับเรื่องพิธีการตรวจปล่อยสินค้านำเข้า ส่งออก การผ่านแดน และการถ่ายลำ การป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร รวมถึงกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้า - ส่งออกสินค้า อาทิ กฎหมายของกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม กฎหมายระหว่างประเทศ เป็นต้น

สำหรับองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ความรู้ด้านการควบคุมทางศุลกากร

การป้องกันและปราบปรามทางศุลกากร พิธีการนำเข้าและส่งออกสินค้า ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และทักษะด้านภาษาต่างประเทศ สำหรับองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคต ของกรมศุลกากร ประกอบด้วย ความรู้และทักษะในงานศุลกากรที่หลากหลายและเป็นสากล และ ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล เช่น การมีความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะ ด้านดิจิทัล และการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศที่สำคัญในงานศุลกากร

*“การทำงานศุลกากรจำเป็นต้องใช้องค์ความรู้ในงานเฉพาะด้าน เช่น กฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้า-ส่งออก การป้องกันปราบปราม ความรู้เกี่ยวกับพิกัดอัตราศุลกากร ราคาศุลกากร และสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4)*

## 2. ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้

จากการสัมภาษณ์พบว่า ข้าราชการกรมศุลกากรสามารถค้นคว้าองค์ความรู้ที่จะ นำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้จากแหล่งต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ (On the Job Training) การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การฝึกอบรมโดยใช้ รูปแบบผสมผสาน ทั้งรูปแบบ Online และ Onsite และการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) การเรียนรู้จาก e-Learning ของกรมศุลกากรและภายนอกกรมศุลกากร การเข้าเว็บไซต์ ของ World Customs Organization (WCO) การเข้าระบบอินทราเน็ตของกรมศุลกากร รวมถึงการ ค้นคว้าจากประมวลระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงานศุลกากร เป็นต้น

นอกจากนี้ยังพบว่ากรมศุลกากรสามารถสร้างและแสวงหาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อ การพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรได้โดยวิธีต่าง ๆ ดังนี้ 1. การพัฒนาเว็บไซต์และ แอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟน ให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวกรวดเร็วขึ้น ซึ่งพัฒนาให้เหมาะสมกับ บุคลากรที่ทำงานด้านหน้า ขณะปฏิบัติงานบริเวณหน้างาน จะสามารถค้นคว้าหาข้อมูล ได้ทันที โดยไม่ต้องรอใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ของกรมศุลกากร 2. การรวบรวมองค์ความรู้จากบุคลากร ที่มีประสบการณ์ของแต่ละหน่วยงาน โดยนำมาพัฒนาเป็นคู่มือการปฏิบัติงานและบทเรียนแบบ e-learning ให้บุคลากรทุกคนได้ศึกษาและเรียนรู้ และ 3. การสร้างบุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ งานศุลกากรเฉพาะด้านในแต่ละหน่วยงานให้เป็นต้นแบบด้านการจัดการความรู้

*“การหาความรู้หลักๆ ที่เห็นได้ชัดเลย ได้มาจากการพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ การสอนงานกัน ได้เรียนรู้จากการทำงานจริงและเรียนรู้จากผู้ที่ม่ประสบการณ์ ทำให้เข้าใจและพัฒนาการทำงานได้ดียิ่งขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1)*



“เจ้าหน้าที่สามารถหาความรู้ได้จากประมวลระเบียบปฏิบัติบุคลากร  
ระบบ e-Learning และการฝึกอบรมภายในหน่วยงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3)

### 3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

จากการสัมภาษณ์พบว่า กรมศุลกากรควรมีการพัฒนาการเก็บรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพโดยใช้วิธีการ คือ รวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับงานด้านศุลกากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยมอบหมายบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเป็นผู้รวบรวมและจัดทำเนื้อหาสาระ สำหรับพัฒนาเป็นบทเรียนออนไลน์ในระบบสารสนเทศ (e-Learning Platform) เพื่อจัดเก็บองค์ความรู้ทั้งหมดไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยแยกหมวดหมู่หรือลักษณะงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถค้นคว้าได้ง่าย ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วมากขึ้น นอกจากนี้ควรมีการนำสื่อความรู้เผยแพร่ทั้งในรูปแบบเอกสารคู่มือและระบบอินเทอร์เน็ตควบคู่กันไป โดยการแบ่งประเภทของความรู้ในแต่ละด้านให้ชัดเจน ให้ตรงกับลักษณะการทำงานของบุคลากรแต่ละคน การจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ รวมทั้งควรเพิ่มช่องทางหรือวิธีการเข้าถึงองค์ความรู้ให้ง่ายขึ้น อีกทั้งยังควรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการเก็บรวบรวมองค์ความรู้โดยรวบรวมไว้ในแหล่งเดียวกัน ให้เข้าถึงได้ง่าย และทำเป็นแบบสรุปให้เห็นภาพชัดเจนมากขึ้น ง่ายต่อการทำความเข้าใจ เช่น การทำ Mind Mapping เป็นต้น

“พัฒนาระบบการจัดการความรู้ทั้งในรูปแบบเอกสารคู่มือและระบบอินเทอร์เน็ต  
ควบคู่กันไป โดยการจัดประเภทความรู้ในแต่ละด้านให้ชัดเจน ให้ตรงกับ  
ลักษณะการทำงานของบุคลากรแต่ละคน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2)

### 4. ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

จากการสัมภาษณ์พบว่า กรมศุลกากรควรมีการประมวลและกลั่นกรองความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปใช้งานได้สะดวก เข้าใจได้ง่าย ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทขององค์กร โดยการกลั่นกรองความรู้จากกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องและมีการรวบรวมองค์ความรู้และวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานศุลกากรในทุกด้าน เพื่อให้บุคลากรได้ยึดถือปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ปรับให้ภาษาเป็นภาษาที่เข้าใจง่าย ปรับปรุงเนื้อหาสาระให้สมบูรณ์และทันสมัยอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังควรมีการนำประมวลระเบียบปฏิบัติเผยแพร่ในรูปแบบของเอกสารแบบรูปเล่ม และแบบ e-Book ประกอบกับการจัดทำ e-Learning ให้บุคลากรเข้าไปศึกษาหาความรู้ได้ง่ายขึ้น รวมทั้งการทำวิดีโอเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือเอกสารสรุปสั้นๆ เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้นและเรียนรู้ได้ไวขึ้น

“ปัจจุบันกรมศุลกากรได้มีการประมวลและกลั่นกรองความรู้อยู่แล้ว  
ในรูปแบบของประมวลระเบียบปฏิบัติการศุลกากร สามารถสืบค้นได้จาก  
Intranet กรมศุลกากร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1)

## 5. ด้านการเข้าถึงความรู้

จากการสัมภาษณ์พบว่า กรมศุลกากรควรมีการกระจายองค์ความรู้ขององค์กรให้บุคลากรได้รับรู้อย่างทั่วถึง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถเข้าถึงและใช้งานได้ง่ายขึ้น และกำหนดให้บุคลากรสามารถเลือกรับหรือใช้แค่เฉพาะข้อมูลหรือความรู้ที่ตนเองต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูลหรือความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป นอกจากนี้ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้และการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกันทั้งองค์กร รวมทั้งการเผยแพร่ความรู้ ประกาศ คำสั่ง หนังสือเวียนต่างๆ หรือคู่มือการปฏิบัติงาน ผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-office) รวมถึงการจัดทำระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ วิดีโอและสื่อออนไลน์ ตลอดจนการจัดทำแอปพลิเคชันสำหรับสมาร์ทโฟนเพื่อให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา

“ควรมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกัน  
จะได้นำองค์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1)

“ตอนนี้มีการเผยแพร่ประกาศ คำสั่ง หนังสือเวียน  
คู่มือการปฏิบัติงาน ผ่านระบบ e-office  
ให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้แล้ว” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2)

## 6. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

จากการสัมภาษณ์พบว่า กรมศุลกากรควรมีการสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ผ่านการสร้างเครือข่ายความรู้ โดยการจัดกิจกรรมหรือการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรจากทุกสังกัดได้เข้าร่วม พบปะ และทำความรู้จักกัน เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยน ทั้งในแง่ของเทคนิคการทำงาน และเทคนิคการแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อไป ควรมีการส่งเสริมระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ภายในองค์กร ซึ่งเป็นระบบที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่ากับบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยเพื่อก่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านการให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงาน การปลูกฝังค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่ดี นอกจากนี้กรมศุลกากรควรมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ภายในองค์กร

ประกอบกับการให้ความสำคัญกับการประชุม การสัมมนา หรือการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดบรรยากาศของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

“การสร้างเครือข่ายความรู้ เป็นเรื่องที่สำคัญมาก อาจทำให้เป็นการจัดกิจกรรมให้บุคลากร จากทุกสังกัดได้เข้าร่วมและทำความรู้จักกัน เป็นการแชร์เทคนิคการทำงาน และเทคนิคการแก้ปัญหาต่างๆ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1)

## 7. ด้านการเรียนรู้

จากการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจุบันกรมศุลกากรมีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากร ร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างองค์ความรู้ผ่านการสร้างทีมงานในรูปแบบของคณะทำงานเพื่อ มอบหมายให้ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการทำงานหรือองค์ความรู้เรื่องใหม่ๆ ที่สำคัญในอนาคต มีการ ใช้วิธีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้งานใหม่ๆ เป็นการ เสริมสร้างเครือข่ายการทำงาน โดยกรมศุลกากรให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการ สร้างเครือข่าย โดยมุ่งเน้นไปที่ความร่วมมือกัน การแบ่งปันการทำงาน และการแก้ปัญหาร่วมกันใน ทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และการร่วมกันคิดสร้างสรรค์องค์ความรู้ ใหม่ๆ โดยใช้เทคนิคของการสนทนา การอภิปราย และการบริหารทีมงาน

“การมอบหมายงานใหม่ๆ ที่ท้าทายให้รับผิดชอบร่วมกันเป็นทีม จะได้นำความรู้ จากทุกคนมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ ร่วมกันแก้ปัญหา และได้แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1)

“การแต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อมอบหมายให้ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับ การทำงานเรื่องใหม่ๆ ที่สำคัญในอนาคต” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3)

## 8. การพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรเพื่อให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้

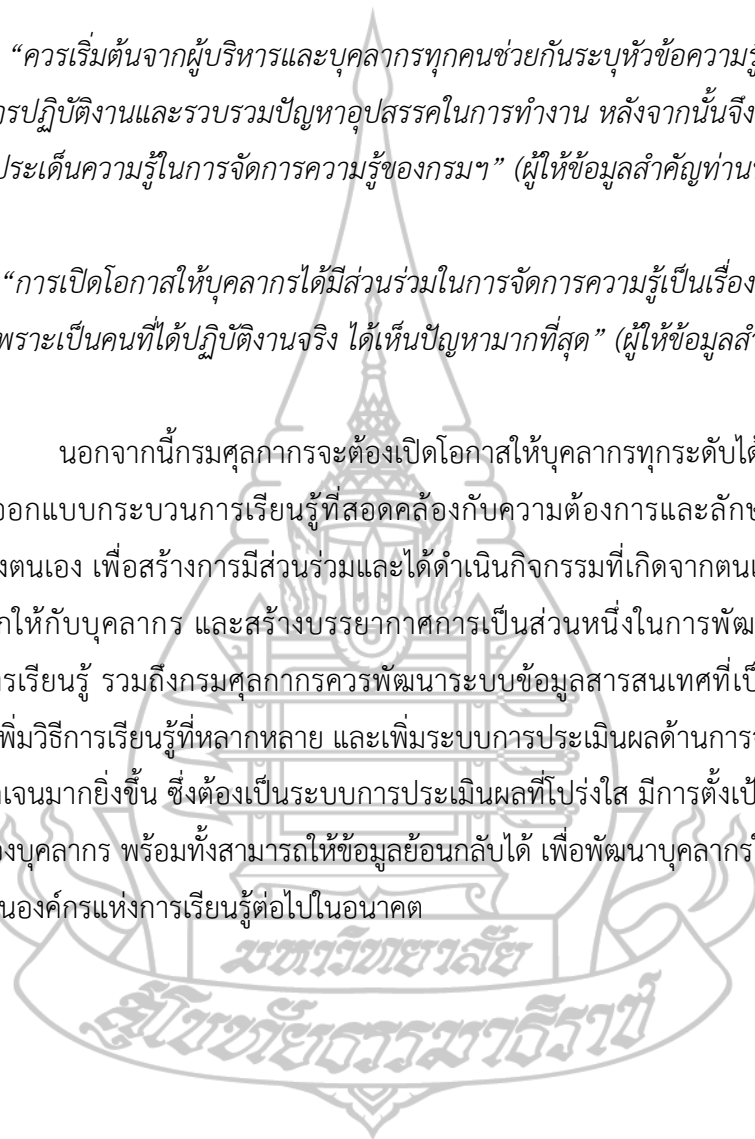
จากการสัมภาษณ์พบว่า การพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ควรเริ่มต้นตั้งแต่ผู้บริหารและหน่วยงานร่วมกันวิเคราะห์ห่องค์ความรู้ที่จำเป็นขององค์กร และรวบรวม ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่สำคัญทั้งในระยะสั้นและระยะ ยาว และควรมีการจัดทำแผนการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารได้สื่อสารถ่ายทอดไป ยังบุคลากรได้รับรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรโดยการดำเนินการต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของ องค์กร

“ปัจจุบันกรมศุลกากรเริ่มนำการจัดการความรู้มาใช้มากขึ้น  
แต่ยังขาดความชัดเจนและความต่อเนื่อง การพัฒนาการจัดการความรู้จึงควร  
กำหนดเป็นนโยบายให้ชัดเจน และเพิ่มการประเมินผล” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1)

“ควรเริ่มต้นจากผู้บริหารและบุคลากรทุกคนช่วยกันระบุหัวข้อความรู้ที่สำคัญต่อ  
การปฏิบัติงานและรวบรวมปัญหาอุปสรรคในการทำงาน หลังจากนั้นจึงทำการกำหนด  
ประเด็นความรู้ในการจัดการความรู้ของกรมฯ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2)

“การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่สำคัญมาก  
เพราะเป็นคนที่ได้ปฏิบัติงานจริง ได้เห็นปัญหามากที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4)

นอกจากนี้กรมศุลกากรจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการ  
วางแผนและออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการและลักษณะงานในความ  
รับผิดชอบของตนเอง เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและได้ดำเนินกิจกรรมที่เกิดจากตนเอง เป็นการสร้าง  
ความตระหนักให้กับบุคลากร และสร้างบรรยากาศการเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้เป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงกรมศุลกากรควรพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ทันสมัย  
พร้อมใช้งาน เพิ่มวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเพิ่มระบบการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ของ  
บุคลากรให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งต้องเป็นระบบการประเมินผลที่โปร่งใส มีการตั้งเป้าหมายร่วมกันใน  
แต่ละระดับของบุคลากร พร้อมทั้งสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ  
ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร 2) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร และ 3) นำเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการของกรมศุลกากร จำนวน 365 คน และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 โดยใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร จำนวน 4 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการศึกษาประกอบด้วย การสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล รวมทั้งข้อเสนอแนะ สำหรับการศึกษาในอนาคต ดังนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

##### 1.1 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษารूपได้ว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 365 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 52.3 มีอายุอยู่ระหว่าง 30 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 63 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 61.6 ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานศุลกากรภาคที่ 4 คิดเป็นร้อยละ 8.8 และมีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 2 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.6

##### 1.2 สรุปผลการศึกษาระดับกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ผลการศึกษารूपได้ว่า ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ รองลงมาคือ ด้านการค้นหา/บ่งชี้ความรู้ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้ ด้านการเรียนรู้ และด้านการเข้าถึงความรู้ ตามลำดับ

### 1.3 สรุปผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของ กรมศุลกากร

ผลการศึกษารูปได้ว่า ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมา คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านการประเมินผล ตามลำดับ

#### 1.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ผลการศึกษารูปได้ว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ผลการศึกษารูปได้ว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

**สมมติฐานที่ 3** ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ผลการศึกษารูปได้ว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

**สมมติฐานที่ 4** ปัจจัยด้านการประเมินผลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ผลการศึกษารูปได้ว่า ปัจจัยด้านการประเมินผลมีความสัมพันธ์ทางลบต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

**สมมติฐานที่ 5** ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ผลการศึกษารูปได้ว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

### 1.5 สรุปผลจากข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ผลการศึกษารูปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด ร้อยละ 5.21 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และด้านอื่น ๆ ตามลำดับ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

**ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้** พบว่า กรมศุลกากรยังขาดความเข้าใจและความรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของหน่วยงานและบุคลากรของตนเอง รวมถึงบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ อีกทั้งกรมศุลกากรยังขาดการสนับสนุนเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างจริงจัง

**ด้านการเข้าถึงความรู้** พบว่า กรมศุลกากรยังขาดความชัดเจนในด้านระบบการจัดการความรู้ และยังขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงภายในองค์กร

**ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** พบว่า กรมศุลกากรควรเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงความรู้ เนื่องจากปัจจุบันยังมีช่องทางการเรียนรู้ที่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร

**ด้านการเรียนรู้** พบว่า กรมศุลกากรควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร

**ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ** พบว่า กรมศุลกากรยังขาดความต่อเนื่องในการจัดการความรู้ และบุคลากรยังขาดความต่อเนื่องในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

**ด้านอื่น ๆ** พบว่า กรมศุลกากรยังขาดการประเมินและวัดผลด้านการจัดการความรู้ และควรมีวิธีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้

### 1.6 สรุปผลการศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล นายด่านศุลกากร ผู้อำนวยการส่วนบริการศุลกากร และนักวิชาการศุลกากรชำนาญการ ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

**ด้านการค้นหา/บ่งชี้ความรู้** พบว่า กรมศุลกากรมีความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงจำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งปัจจุบันและอนาคต ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง การควบคุมทางศุลกากร พิธีการศุลกากร พิภักดิ์อัตราศุลกากร กฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า ราคาศุลกากร สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร และการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร รวมถึงความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและด้านภาษาต่างประเทศ

**ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้** พบว่า กรมศุลกากรสามารถค้นคว้าองค์ความรู้ที่จะนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้จากแหล่งต่าง ๆ อาทิ การพัฒนาในขณะปฏิบัติหน้าที่ การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การฝึกอบรม และการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) เว็บไซต์ต่าง ๆ การเข้าระบบอินทราเน็ตของกรมศุลกากร รวมถึงการค้นคว้าจากประมวลระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงานศุลกากร และสามารถสร้างและแสวงหาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรได้โดยการพัฒนาเว็บไซต์และแอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟน รวมถึงการรวบรวมองค์ความรู้จากบุคลากรที่มีประสบการณ์ในองค์กร

**ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ** พบว่า กรมศุลกากรมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพโดยรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับงานด้านศุลกากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยมอบหมายบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเป็นผู้รวบรวมและจัดทำเนื้อหาสาระ สำหรับพัฒนาเป็นบทเรียนออนไลน์ในระบบสารสนเทศ (e-Learning Platform) เพื่อจัดเก็บองค์ความรู้ทั้งหมดไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยแยกหมวดหมู่หรือลักษณะงานไว้อย่างชัดเจน และการทำสื่อความรู้พร้อมทั้งเผยแพร่ทั้งรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์

**ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้** พบว่า กรมศุลกากรสามารถพัฒนาการประมวลและกลั่นกรองความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปใช้งานได้สะดวก เข้าใจได้ง่าย ทันสมัย สอดคล้องกับบริบทขององค์กรได้โดยวิธีการคือ การกลั่นกรองความรู้จากกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องและมีการรวบรวมองค์ความรู้และวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานศุลกากรในทุกด้าน ปรับให้ภาษาเป็นภาษาที่เข้าใจง่าย ปรับปรุงเนื้อหาสาระให้สมบูรณ์และทันสมัยอยู่เสมอ เผยแพร่ในรูปแบบของเอกสารแบบรูปเล่มและแบบ e-Book ประกอบกับการจัดทำ e-Learning พร้อมทั้งมีการจัดทำวิดีโอเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและเอกสารสรุปย่อ

**ด้านการเข้าถึงความรู้** พบว่า กรมศุลกากรสามารถพัฒนาการกระจายองค์ความรู้ขององค์กรให้บุคลากรได้รับรู้อย่างทั่วถึง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างต่อเนื่องได้โดยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถเข้าถึงและใช้งานได้ง่ายขึ้น จัดทำระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ วิดีโอและสื่อออนไลน์ รวมถึงการจัดทำแอปพลิเคชันสำหรับสมาร์ตโฟนเพื่อให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้สะดวก และการเผยแพร่ความรู้ ประกาศ คำสั่ง หนังสือเวียนต่างๆ หรือคู่มือการปฏิบัติงาน ผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-office)

**ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** พบว่า กรมศุลกากรสามารถสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ผ่านการสร้างเครือข่ายความรู้ได้โดยวิธีการ คือ การจัดกิจกรรมหรือการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรจากทุกสังกัดได้เข้าร่วม พบปะ และทำความรู้จักกัน



เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยน ทั้งในแง่ของเทคนิคการทำงาน และเทคนิคการแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ที่สำคัญ

**ด้านการเรียนรู้** พบว่า กรมศุลกากรมีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างองค์ความรู้ผ่านการสร้างทีมงานในรูปแบบของคณะทำงานเพื่อมอบหมายให้ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการทำงานหรือองค์ความรู้เรื่องใหม่ๆ ที่สำคัญในอนาคต รวมทั้งการใช้วิธีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และการสร้างเครือข่ายการทำงาน

**ด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรเพื่อให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** พบว่า กรมศุลกากรต้องให้ความสำคัญตั้งแต่ระดับผู้บริหารไปจนถึงหน่วยงานในการทำงานร่วมกันวิเคราะห์องค์ความรู้ที่สำคัญ รวมถึงปัญหาต่าง ๆ เพื่อกำหนดแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ทั่วทั้งองค์กร สร้างการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับโดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมวางแผนและออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการและลักษณะงานในความรับผิดชอบ อีกทั้งจะต้องมีการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ทันสมัย พร้อมใช้งาน และจัดให้มีระบบการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรที่มีความชัดเจน พร้อมทั้งสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต

## 2. อภิปรายผล

ผู้ศึกษาได้นำประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากผลการศึกษามาอภิปรายผล เพื่อให้ทราบถึงข้อเท็จจริง โดยมีการนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิงสนับสนุน ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการอภิปรายผลออกเป็น 2 ประเด็น ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

### 2.1 การอภิปรายผลกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

เป็นการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ซึ่งได้อ้างอิงตามกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) มาเป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร โดยมีรายละเอียดดังนี้

**2.1.1 ด้านการค้นหา/บ่งชี้ความรู้** ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านการค้นหา/บ่งชี้ความรู้ในภาพรวมและเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งพบว่า ในปัจจุบันหน่วยงานต่างๆ ภายในกรมศุลกากรมีการดำเนินการจัดการความรู้สำหรับองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเอง ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวมีความแตกต่างกันตาม

ความจำเป็นและลักษณะการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เช่น ด้านศุลกากร และสำนักงานศุลกากรแต่ละแห่งมีชนิดของสินค้านำเข้า - ส่งออก ที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องใช้องค์ความรู้ในการตรวจสอบที่แตกต่างชนิดกัน กรมศุลกากรจึงมีการให้กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นของแต่ละหน่วยงาน การให้ความสำคัญกับความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคลากร และกรมศุลกากรมีการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่จะต้องนำมาใช้ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชัย จันทรจำรูญ และคณะ (2565) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กระบวนการจัดการความรู้แหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา: การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม” พบว่า กระบวนการจัดการความรู้แหล่งเรียนรู้สถานศึกษาในชุมชน ประกอบด้วย 1) การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญาหรือองค์ความรู้ที่ต้องการ 2) การสร้างทุนทางปัญญาหรือค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่ การศึกษาเพิ่มเติมจากภายนอกองค์กร การเรียนรู้จากความสำเร็จของคนอื่น การเทียบเคียง (Benchmarking) และรวบรวมเอกสาร ข้อมูล องค์ความรู้ตามกลุ่มสนใจ 3) การเสาะแสวงหา และจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ เช่น ในรูปแบบของเอกสาร ไฟล์ข้อมูล ซีดี และในรูปของเว็บไซต์ 4) การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย และถ่ายโอน และ 5) การใช้ประโยชน์หรือการนำไปประยุกต์ใช้งาน

**2.1.2 ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้** ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งพบว่า กรมศุลกากรได้สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ภายในแต่ละหน่วยงาน สำหรับองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อการสร้างความรู้ภายในกรมศุลกากร มีการส่งเสริมและดำเนินการรวบรวม วิเคราะห์องค์ความรู้ที่บุคลากรมีอยู่ และเผยแพร่องค์ความรู้ดังกล่าว นอกจากนี้กรมศุลกากรมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน รวมทั้งการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองเพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกกรมศุลกากร เช่น เว็บไซต์ของ World Customs Organization (WCO) เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (Marquardt, 1996 อ้างถึงใน อนงค์ สระบัว, 2552, น.94-95) ที่ได้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ จากแหล่งความรู้ต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร สามารถทำได้โดยการสอนงาน การฝึกอบรม การประชุม การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เป็นต้น ส่วนการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายนอกองค์กรสามารถทำได้โดยการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ การจ้างที่ปรึกษา การเปิดรับข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายจากสื่อสิ่งพิมพ์ เว็บไซต์ เป็นต้น 2) การสร้างความรู้ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร สามารถทำได้โดยการถ่ายทอดความรู้จากการทำงาน การรวบรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่องค์กรและบุคลากรมีอยู่เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่

เป็นต้น 3) การจัดเก็บความรู้และการค้นคืนความรู้ โดยการนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บเพื่อให้บุคลากรเกิดความสะดวกรวดเร็วในการนำความรู้ไปใช้ต่อไป และ 4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ เป็นการกระจายและถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างรวดเร็ว เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

**2.1.3 ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ** ข้าราชการของกรมศิลปากรมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบในภาพรวมและเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งพบว่า กรมศิลปากรมีการรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับงานด้านศิลปากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในรูปแบบเอกสารคู่มือหรือประมวลระเบียบปฏิบัติ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบ สำหรับบุคลากรภายในกรมศิลปากรสามารถสืบค้นองค์ความรู้ได้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร หรือที่เรียกว่า ระบบอินทราเน็ต (Intranet) ส่วนบุคคลภายนอกสามารถสืบค้นองค์ความรู้ได้ผ่านเว็บไซต์ของกรมศิลปากร หรือที่เรียกว่า ระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) นอกจากนี้ยังมีนโยบายให้หน่วยงานต่างๆ ภายในกรมศิลปากรดำเนินการจัดทำเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงานเป็นของหน่วยงานตนเองในรูปแบบเอกสารคู่มือ โดยมีการรวบรวมข้อมูล ความรู้และสร้างฐานข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว และจัดทำคู่มือตามความรู้และกรณีศึกษาที่แต่ละหน่วยงานได้ปฏิบัติงานจริง ซึ่งคู่มือการปฏิบัติงานดังกล่าวจะต้องแบ่งหมวดหมู่ความรู้ให้ชัดเจน แยกตามประเด็นเนื้อหาความรู้และปัญหาที่พบบ่อย เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการค้นหา รวมทั้งการเผยแพร่ให้บุคลากรภายในหน่วยงานรับรู้อย่างทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฉันทิธา มุขวิสัย (2560) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ปี 2555 – 2561)” พบว่า ในระยะแรกการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และเป็นไปตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งการจัดการความรู้ อยู่ในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ต่อมาในระยะหลังการจัดการความรู้ เน้นการจัดกิจกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดสัมมนาเพื่อสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน พร้อมเชิญผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือวิธีการ แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคร่วมกัน โดยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบ เผยแพร่ข้อมูลองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Website Line และ Facebook การจัดการความรู้ เป็นต้น และสอดคล้องกับบทความวิชาการของโกศลัญญา ตายะ และพิมพ์ภักดิ์ งามสันติวงศ์ (2565) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการแบ่งปันและการจัดการความรู้ในองค์กร” พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทและมีความสำคัญอย่างมากต่อการจัดการความรู้

เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนอำนวยความสะดวกในกระบวนการจัดการความรู้ให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถจัดเก็บองค์ความรู้ที่องค์กรสั่งสมมาในรูปแบบต่างๆ อย่างเป็นระบบ ดังนั้น คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยพะเยา จึงได้กำหนดให้มีการแบ่งปันและใช้ความรู้ในองค์กร โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานขององค์กรและให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

**2.1.4 ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้** ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ในภาพรวมและเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งพบว่า ปัจจุบันกรมศุลกากรได้มีการประมวลและกลั่นกรองความรู้ในรูปแบบของไฟล์ประมวลระเบียบปฏิบัติ เป็นการกลั่นกรองความรู้จากกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องและมีการรวบรวมองค์ความรู้และวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานศุลกากรทุกด้าน เพื่อให้บุคลากรได้ยึดถือปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งประมวลระเบียบปฏิบัติดังกล่าวมีการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ปรับปรุงเนื้อหาสาระให้สมบูรณ์และทันสมัยอยู่เสมอ และนำไปใช้งานได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวถึงการประมวลและกลั่นกรองความรู้ไว้ว่า เป็นการปรับปรุงให้องค์ความรู้มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน ไม่ซ้ำซ้อน มีความสมบูรณ์ มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน มีการใช้ภาษาเดียวกันและเป็นภาษาที่คนในองค์กรสามารถเข้าใจได้ มีการปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ เป็นต้น และสอดคล้องกับทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2563) ได้กล่าวถึงการประมวลความรู้ (Knowledge Codification) ไว้ว่า เป็นการจัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้และนำไปประยุกต์ใช้ได้ง่าย โดยหลักการสำคัญของการประมวลความรู้ คือ 1) การกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการประมวล 2) การกำหนดแหล่งที่มาของความรู้ ระบุงูลไกและสื่อสำหรับรวบรวมความรู้ เวลา รวมถึงความถี่ในการประมวล และปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย และ 3) ระเบียบวิธีการและเครื่องมือในการเข้าถึงและดึงข้อมูลความรู้ที่ได้ประมวล

**2.1.5 ด้านการเข้าถึงความรู้** ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านการเข้าถึงความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แต่เป็นด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด ซึ่งพบว่า กรมศุลกากรได้ให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวกขึ้น โดยมีการจัดทำระบบการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้บุคลากรได้เข้าไปเรียนรู้ด้วยตนเองตามเรื่องหรือองค์ความรู้ที่ตนเองสนใจ บุคลากรสามารถเลือกเรียนรู้ให้ตรงกับความต้องการหรือความจำเป็นในการปฏิบัติงานของตนเองได้ ซึ่งเป็นโครงการสำคัญที่มีชื่อว่า โครงการ Customs Professional e-Learning Platform โดยดำเนินการจัดทำเนื้อหาบทเรียนในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และนำเข้าสู่ระบบ e-Learning เพื่อให้บุคลากร

สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่สำคัญและพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการเผยแพร่ความรู้ต่างๆ ผ่านระบบ Intranet ของกรมศุลกากร โดยแยกหัวข้อการเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจน และการเผยแพร่หนังสือเวียนต่างๆ ผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-office) ให้แก่บุคลากรทุกคนได้รับรู้อย่างทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับสำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวถึงการเข้าถึงความรู้ไว้ว่า เป็นการสร้างแหล่งเผยแพร่ความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา เช่น การทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก โดยอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของชมสุภัค ครุฑกะ (2562) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดการความรู้สำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐ” พบว่า เทคโนโลยีที่เหมาะสมตามองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านการแสวงหาความรู้ 2) ด้านการสร้างความรู้ 3) ด้านการจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ และ 4) ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งการใช้เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือที่สำคัญต่ออาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเปรียบเสมือนศูนย์กลางในการรวบรวมองค์ความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลและเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบและสะดวกต่อการใช้งาน เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดการความรู้มีหลากหลาย ได้แก่ การเผยแพร่บนเว็บไซต์ คลังข้อมูลระบบเครือข่าย ปัญญาประดิษฐ์ แอปพลิเคชัน เป็นต้น

**2.1.6 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในภาพรวมและเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งพบว่า กรมศุลกากรได้มีนโยบายให้หน่วยงานจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อแบ่งปันความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงานตนเอง มีการสนับสนุนให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นโดยการสอนงานซึ่งกันและกัน และยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ภายในองค์กร ซึ่งเป็นระบบที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่ากับบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อย โดยพี่เลี้ยงหรือผู้ที่มีประสบการณ์สูงจะทำหน้าที่ในการคำปรึกษา แนะนำ สอนงาน ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพทั้งในเรื่องของการทำงานและการใช้ชีวิตให้กับผู้ที่ประสบการณ์น้อยกว่า นับว่าเป็นการปลูกฝังค่านิยมขององค์กรที่ดีเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้และการดูแลระหว่างกันอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวถึงการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ไว้ว่า เป็นการนำความรู้เข้าสู่เวทีแลกเปลี่ยนที่มีฐานความรู้ให้ง่ายต่อการเข้าถึงและสืบค้น สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น กรณีที่เป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ ฐานความรู้ เป็นต้น

หรือกรณีที่เป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่ม ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น และสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความรู้ แบบ Tuna Model (ประพนธ์ ผาสุกยัต, 2547, 22-26) โดยเปรียบเทียบการจัดการความรู้เสมือนปลาหนึ่งตัว ซึ่งมีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ลำตัว และหางปลา ดังนี้ 1) ส่วนหัวปลา เปรียบเสมือนเป็นเป้าหมาย นั่นคือ วิสัยทัศน์หรือทิศทางของการจัดการความรู้ 2) ส่วนกลางลำตัว เปรียบเสมือนเป็นส่วนกิจกรรม นั่นคือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อให้คนได้เข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน จัดเป็นส่วนสำคัญที่สุด และยากที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการนี้จึงต้องเริ่มต้นจากการทำกิจกรรมที่สร้างความคุ้นเคยกันและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ดี และ 3) ส่วนที่เป็นหางปลา เปรียบเสมือนเป็นส่วนการจดบันทึก นั่นคือ องค์กรความรู้ที่องค์กรได้เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้

**2.1.7 ด้านการเรียนรู้** ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้ในภาพรวมและเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งพบว่า เมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในเรื่องใหม่ๆ หรือเจอกรณีศึกษาใหม่ๆ ในการทำงาน บุคลากรมักจะมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยเป็นการเรียนรู้จากกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง และเรียนรู้จากประมวลระเบียบปฏิบัติของกรมศุลกากร และนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ ซึ่งการเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ และเป็นการเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรและองค์กรให้มากขึ้น สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรคนอื่นๆ ได้ นอกจากนี้กรมศุลกากรได้ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยมุ่งเน้นไปที่ความร่วมมือกันและการแก้ปัญหาร่วมกันในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และการร่วมกันคิดสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นวงจรความรู้ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดประสบการณ์ใหม่อยู่เสมอ และควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter Senge (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน อนงค์ สระบัว, 2552, น.149-152) ที่ได้นำเสนอวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการผสมผสานวิสัยทัศน์ขององค์กรเข้ากับวิสัยทัศน์ของบุคลากร เพื่อให้มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน 2) การมีแบบแผนความคิด เป็นการมีรูปแบบทางความคิด การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องหรือปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิดของบุคคล 3) ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการใช้ความรู้และความคิดของสมาชิกในทีมมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ และ 5) การคิดเชิงระบบ เป็นการคิดอย่างครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจ

การเปลี่ยนแปลง และเชื่อมโยงระบบต่างๆ ได้ ซึ่งจากวินัย 5 ประการดังกล่าว จะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

## 2.2 การอภิปรายผลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

เป็นการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร และทำการทดสอบสมมติฐาน โดยตัวแปรที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.2.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์

ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบสมมติฐานดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

จากผลการศึกษาที่ได้ พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 สามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ไม่ได้เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร เนื่องจากการเกิดขึ้นขององค์ความรู้ภายในองค์กรนั้น ไม่ได้เป็นสิ่งที่มาจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ แต่เกิดขึ้นมาจากการทำงานและการเรียนรู้ของตัวบุคลากรเอง อีกทั้งภาวะผู้นำและกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ไม่อาจจับต้องและมองเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม และผู้บริหารของกรมศุลกากรยังไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้อย่างจริงจังและชัดเจน การดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสาวิตรี สกลเศรษฐ (2561) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด ซึ่งจากคำนิยามของการจัดการความรู้ดังกล่าว ไม่ได้มีความเชื่อมโยงและสะท้อนถึงภาวะผู้นำและกลยุทธ์

**2.2.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร** ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบสมมติฐานดังนี้

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

จากผลการศึกษาที่ได้ พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 สามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร เนื่องจากปัจจุบันกรมศุลกากรได้มีการประมวลและกลั่นกรองความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในรูปแบบของไฟล์ประมวลระเบียบปฏิบัติ ซึ่งมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานศุลกากรทุกด้าน โดยเผยแพร่ผ่านทาง Intranet กรมศุลกากร เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่ายและเรียนรู้การปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง และจากการที่บุคลากรได้รับการสนับสนุนและปลูกฝังให้ตระหนักถึงเรื่องการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทำให้บุคลากรสามารถหาความรู้ได้ด้วยตนเองและขาดวัฒนธรรมในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ในการปฏิบัติงานต่อกัน นอกจากนี้บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ถูกต้องและยังไม่เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทิวพรธรรม สุวรรณรัตน์ (2548) ที่ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมกับการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นเสมือนสิ่งที่เป็นอุดมคติ ยากต่อการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะองค์กรที่มีการหวงความรู้ หวงข้อมูล ชอบทำงานคนเดียว และไม่แลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรมดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสาวิตรี สกลเศรษฐ์ (2561) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เนื่องจากการริเริ่มดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ขององค์การตั้งแต่ปี 2547 เป็นการสร้างค่านิยมการใฝ่หาความรู้ การพัฒนาตนเอง สังเคราะห์ กลั่นกรองให้เป็นความรู้ และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติยังให้ความสำคัญกับการเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ของบุคลากร อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของข้าราชการมืออาชีพ

**2.2.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ในภาพรวมและเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบสมมติฐานดังนี้



**สมมติฐานที่ 3** ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

จากผลการศึกษาที่ได้ พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 สามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ทั้งในเรื่องของการจัดเก็บ รวบรวม ประมวลผล เก็บรักษา เผยแพร่ และการนำความรู้ไปใช้ ปัจจุบันกรมศุลกากรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้มากขึ้นเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ภายในองค์กร และมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานหลากหลายรูปแบบ เช่น การประชุม การติดต่อสนทนาภายใน เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า กระบวนการดังกล่าวทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้กรมศุลกากรมีระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตที่พร้อมใช้งานอยู่เสมอ และมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์หรือโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกรมศุลกากรยังให้ความสำคัญและมีการพัฒนาโครงการ Customs Professional e-Learning Platform เพื่อดำเนินการประมวล และรวบรวมองค์ความรู้งานด้านศุลกากรที่สำคัญสำหรับเตรียมจัดทำเนื้อหาบทเรียน เพื่อพัฒนาบุคลากรและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ผ่านการเรียนรู้ในระบบ e-Learning ดังนั้น หากกรมศุลกากรมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตรงต่อความต้องการของบุคลากรซึ่งเป็นผู้ใช้งานหลักจะช่วยส่งผลให้กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรมีแนวโน้มเพิ่มสูงมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสง่า สิริธโร และคณะ (2565) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ศึกษาสภาพและปัญหาของการจัดการความรู้ตามหลักพุทธธรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” พบว่าการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ทำให้การจัดการความรู้เป็นระบบ สามารถค้นหาและนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ง่ายสะดวกรวดเร็ว และสอดคล้องกับงานวิจัยของวินิตา หมดเบ็ญหมาน (2562) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM” พบว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นสื่อกลางในการจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ ช่วยส่งผลให้แนวโน้มในการจัดการความรู้มีแนวโน้มการพัฒนาที่สูงขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสาวตรี สกลเศรษฐ์ (2561) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ การประเมินผล การสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

**2.2.4 ปัจจัยด้านการประเมินผล** ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านการประเมินผลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบสมมติฐานดังนี้

**สมมติฐานที่ 4** ปัจจัยด้านการประเมินผลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

จากผลการศึกษาที่ได้ พบว่า ปัจจัยด้านการประเมินผลมีความสัมพันธ์ทางลบต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 สามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยด้านการประเมินผลมีความสัมพันธ์แบบแปรผกผันกับกระบวนการจัดการความรู้ กล่าวคือ ยิ่งเพิ่มระดับการประเมินผลจะยิ่งส่งผลให้ระดับการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรลดลง เนื่องจากการประเมินผลเป็นปัจจัยสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ แต่หากหน่วยงานมีระบบการประเมินที่ขาดประสิทธิภาพ ไม่ชัดเจน ไม่สามารถสะท้อนผลการประเมินที่แท้จริง อาจก่อให้เกิดผลกระทบทางลบได้ ปัจจุบันกรมศุลกากรได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน โดยกำหนดรายละเอียดกิจกรรมและดำเนินการรวบรวม วิเคราะห์ และเผยแพร่องค์ความรู้ นอกจากนี้ยังขอให้หน่วยงานรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ดังกล่าว ซึ่งเป็นเพียงแค่การรายงานเพื่อตรวจสอบความสำเร็จของการดำเนินโครงการเท่านั้น แต่ยังขาดการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ขาดการติดตามวัดผลของการจัดการความรู้ของบุคลากร และยังขาดการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้อีกด้วย สอดคล้องกับภาสกร ชัมพุนทะ และภัทรวดี ฉายแสงประทีป (2552) ที่ได้กล่าวถึงแนวคิดการจัดการความรู้ซึ่งถูกคิดค้นโดยบริษัท Xerox Corporation ไว้ว่า การประเมินผลเป็นสิ่งที่ช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถพบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จ แต่การวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้หรือแม้แต่การวัดมูลค่าของความรู้นั้นเป็นเรื่องใหม่และยังไม่ค่อยชัดเจน ดังนั้นเมื่อยังมีการประเมินผลด้วยแนวทางที่ไม่ชัดเจนยิ่งส่งผลทางลบต่อการจัดการความรู้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับอิทธิกร ตานะโก (2558) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษากรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” โดยพบว่า การติดตามและการประเมินผลของแต่ละหน่วยงานที่ได้ทำการศึกษานั้น หน่วยงานมีตัวชี้วัดการจัดการความรู้ และมีแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ แต่กระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ยังมีน้อย และไม่ได้วัดผลสัมฤทธิ์ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย เน้นการวัดเพียงแค่ความรู้สึกความพึงพอใจหลังกิจกรรมการจัดการความรู้เท่านั้น ทั้งนี้จึงควรมีการพัฒนาการติดตาม และประเมินผลหลังกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

**2.2.5 ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร** ข้าราชการของกรมศุลกากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ด้านแรงจูงใจของบุคลากรในภาพรวมและเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบสมมติฐานดังนี้

**สมมติฐานที่ 5** ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

จากผลการศึกษาที่ได้ พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 สามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากรเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในทุกมิติ หากองค์กรสามารถจูงใจให้บุคลากรมีแรงจูงใจ เข้าร่วม ผลักดันการจัดการความรู้ทั่วถึงทั้งองค์กรได้ จะช่วยส่งผลให้การจัดการความรู้ของกรมศุลกากรมีแนวโน้มเพิ่มสูงมากยิ่งขึ้น ซึ่งกรมศุลกากรได้มีการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรด้วยการจัดกิจกรรมประกวดองค์ความรู้หรือนวัตกรรมของหน่วยงานต่างๆ เป็นประจำ และมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ผ่านการให้รางวัล เช่น การจัดกิจกรรมการประกวดรางวัลเพชรศุลกากร เพื่อเป็นการส่งเสริม กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้หน่วยงานและบุคลากร เกิดความตื่นตัวในการสร้างสรรค์พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ โดยการนำเสนอแนวความคิด วิธีการ และรูปแบบในการพัฒนาองค์กรทั้งในเรื่องของการดำเนินงานและการให้บริการ ภายใต้งานของกรมศุลกากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างแท้จริง และปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและสามารถป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ โดยมองว่าการสร้างแรงจูงใจที่ดีนั้น ต้องมีการจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองอย่างพร้อมกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภัทธา สุขวิเศษ และชนะพล ศรีฤชชา (2562) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจและการสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในการดูแลผู้ป่วยของบุคลากร โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย จังหวัดชัยภูมิ” พบว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับการจัดการความรู้ในการดูแลผู้ป่วยของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากแรงจูงใจอันประกอบด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนจะเป็นสิ่งกระตุ้นและผลักดันให้เกิดทำงานอย่างเต็มความสามารถและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสาวิตรี สกลเศรษฐ (2561) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” พบว่า แรงจูงใจของบุคลากรมีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก หากมีการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ โดยอาจใช้วิธีการให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่คิดค้นองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน เป็นต้น

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากผลการวิเคราะห์และการอภิปรายผลการศึกษา เรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร” ผู้ศึกษาสามารถสรุปข้อเสนอแนะได้ดังนี้

##### 3.1.1 กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

1) *ด้านการค้นหา/บ่งชี้ความรู้* จากการศึกษาได้ปฏิบัติงานอยู่ในกรมศุลกากร ทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงองค์ความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งบุคลากรควรจะต้องมีการเสริมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง การควบคุมทางศุลกากร การป้องกันและปราบปรามทางศุลกากร และความรู้เกี่ยวกับพิธีการทางศุลกากรในการนำเข้าและส่งออกสินค้า ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวนับว่าเป็นภารกิจหลักของกรมศุลกากร นอกจากนี้ บุคลากรควรมีการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะภาษาต่างประเทศที่สำคัญในงานศุลกากร และทักษะการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงานให้สะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

2) *ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้* ควรมีการจัดการและสนับสนุนให้เกิดการแสวงหาความรู้อย่างจริงจังจากการลงมือปฏิบัติงานจริง ได้แก่ การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training) การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่สำคัญที่สุด เพราะได้เรียนรู้จากการทำงานจริงและเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในด้านนั้นๆ โดยตรง ช่วยให้เห็นภาพการทำงานและได้ลงมือปฏิบัติจริง ทำให้บุคลากรเข้าใจและพัฒนาการทำงานได้ดียิ่งขึ้น และการแสวงหาความรู้จากการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ได้แก่ การเรียนรู้จากเว็บไซต์ภายในกรมศุลกากร โดยเรียนรู้จาก e-Learning ของกรมศุลกากร และการเรียนรู้จากภายนอกกรมศุลกากร โดยการเข้าเว็บไซต์ของ World Customs Organization (WCO) รวมทั้งการค้นคว้าจากประมวลระเบียบปฏิบัติ เป็นต้น

3) *ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ* ควรมีการรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับงานด้านศุลกากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยมอบหมายบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเป็นผู้รวบรวมและจัดทำเนื้อหาสาระ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ไว้ในแหล่งเดียวกันพร้อมทั้งจัดทำคู่มือในการช่วยค้นหา โดยต้องแบ่งประเภทของความรู้ในแต่ละด้านให้ชัดเจน ให้ตรงกับลักษณะการทำงานของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ เพื่อให้สามารถค้นหาได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

4) *ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้* ควรส่งเสริมให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่สำคัญ โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย มีการปรับปรุงเนื้อหาสาระให้สมบูรณ์และทันสมัยอยู่เสมอ และนำไปใช้งานได้สะดวกมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรมีการจัดทำและเผยแพร่ความรู้ด้วยวิธีที่หลากหลายมากขึ้น เช่น การจัดทำวิดีโอเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือเอกสารสรุปสั้นๆ เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้นและเรียนรู้ได้ไวขึ้น

5) *ด้านการเข้าถึงความรู้* ควรคิดหาวิธีที่ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้นและสะดวกขึ้น เช่น การจัดทำระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ วิดีโอและสื่อออนไลน์ ให้บุคลากรได้เข้าไปเรียนรู้ด้วยตนเองตามเรื่องหรือองค์ความรู้ที่ตนเองสนใจ การจัดทำบอร์ดเผยแพร่ความรู้ที่สำคัญให้บุคลากรในหน่วยงานได้มองเห็นและรับรู้ง่ายขึ้น รวมทั้งการเผยแพร่ความรู้ ประกาศ คำสั่ง หนังสือเวียนต่างๆ หรือคู่มือการปฏิบัติงาน ผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-office) ให้แก่บุคลากรทุกคนได้รับรู้อย่างทั่วถึง

6) *ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้* ควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายความรู้ โดยการจัดกิจกรรมหรือการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรจากทุกสังกัดได้เข้าร่วม พบปะ และทำความรู้จักกัน เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเคล็ดล็บ เทคนิคการทำงาน และเทคนิคการแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อสร้างเครือข่ายการทำงานและต่อยอดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อไป

7) *ด้านการเรียนรู้* ควรสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยมุ่งเน้นไปที่ความร่วมมือกัน การแบ่งปันการทำงาน และการแก้ปัญหาร่วมกันในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และการร่วมกันคิดสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ และให้ความสำคัญกับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่เน้นให้บุคลากรสามารถเรียนรู้งานใหม่ๆ ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการความรู้ใหม่ รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีภายในองค์กร

### 3.1.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

จากการที่ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบสมมติฐานของการศึกษาในครั้งนี้ พบว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ผู้ศึกษาจึงสามารถสรุปข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1) *เทคโนโลยีสารสนเทศ* ควรให้ความสำคัญกับการนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กรมากขึ้น โดยการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวกับระบบการจัดเก็บข้อมูลภายในองค์กรที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อใช้ในการรวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงานที่สำคัญของหน่วยงาน แหล่งความรู้ที่สำคัญในแต่ละกระบวนการ รวมถึง

กรณีศึกษาและการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยรวบรวมองค์ความรู้ทั้งหมดไว้ในแหล่งเดียวกันให้เข้าถึงได้ง่าย ซึ่งการจัดเก็บความรู้จะต้องมีการจัดระเบียบ หมวดหมู่ การทบทวนปรับปรุงความรู้ที่จัดเก็บ การแลกเปลี่ยนความรู้ และอาจทำเป็นแบบสรุปให้เห็นภาพชัดเจนมากขึ้น เช่น การทำ mind mapping เป็นต้น โดยข้อมูลจะต้องอัปเดตตลอดเวลาและค้นหาได้ง่าย ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวหากจัดเก็บไว้ในระบบสารสนเทศจะทำให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถสืบค้นได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ได้ข้อมูลความรู้ที่เป็นปัจจุบัน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ นำไปสู่การต่อยอดองค์ความรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ยังควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาแอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟนที่รวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องพัฒนาให้เหมาะสมกับบุคลากรที่ทำงานด้านหน้า เพื่อให้บุคลากรที่อยู่ขณะปฏิบัติงานบริเวณหน้างานจริงสามารถค้นคว้าหาความรู้และข้อมูลได้ทันที โดยไม่ต้องรอใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ของกรมศุลกากร

2) *แรงจูงใจของบุคลากร* ควรสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง นำระบบการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่องค์กร และจัดให้มีกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร คุณภาพในการทำงาน หรือการจัดการความรู้ต่างๆ โดยให้มีการนำเสนอผลงานที่ได้ทำการปรับปรุงพัฒนาการทำงานนั้นๆ เพื่อเผยแพร่และกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญและประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงงาน โดยจัดให้มีการให้รางวัลตอบแทน ยกย่องชมเชยบุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจและเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรทุกคน ควรมีการส่งเสริมการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การกำกับติดตาม และให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยกำหนดเป็นนโยบายการจัดการความรู้ที่เน้นการนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในการทำงาน มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเองจากการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยจัดให้มีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ให้บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง การทำความเข้าใจกับบุคลากรให้เข้าใจตรงกัน เพื่อให้สามารถร่วมมือหรือดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารที่มีการสื่อสารที่ดีจะสามารถสร้างความเข้าใจ กระตุ้น และผลักดันการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องมีช่องทางในการสื่อสารที่เป็นแบบสองทาง เพื่อให้สามารถรับทราบข้อมูลป้อนกลับที่สำคัญจากบุคลากรได้ ซึ่งจะสามารถ

นำไปใช้ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ และการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรต่อไป

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาความสำเร็จของการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรจากการนำนโยบายและแผนงานไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อจะได้ทราบถึงทิศทางและแนวโน้มการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในอนาคต

3.2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรแบบเจาะลึกในแต่ละปัจจัย และเพิ่มการศึกษาจำนวนตัวแปรปัจจัยให้มากขึ้น รวมทั้งควรใช้สถิติขั้นสูงเข้ามาใช้ในการพยากรณ์ ทำนายผลในหลากหลายมิติ เพื่อแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ อย่างชัดเจนรอบด้าน

3.2.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้กับองค์กรอื่นๆ เพิ่มเติมรวมทั้งการศึกษาจากองค์กรที่เป็นแบบอย่างที่เป็นเลิศในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดเป็นข้อค้นพบใหม่และเป็นแนวทางการพัฒนาที่ดี อันจะนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรมากยิ่งขึ้นและพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรต่อไปในอนาคต

3.2.4 ควรมีการศึกษาการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไข รวมทั้งการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับบุคลากรและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

สุโขทัยวิทยาเขตราชภัฏวชิรเวศน์



## บรรณานุกรม

- กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2565.  
(2565, 10 พฤศจิกายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 139 ตอนที่ 70 ก, หน้า 1.
- กรมศุลกากร. (2565). *กรมศุลกากร รายงานประจำปี 2565*. กรุงเทพฯ: กรมศุลกากร.
- \_\_\_\_\_ (2564). *วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมองค์กร*. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2566 เข้าถึงได้จาก [https://www.customs.go.th/content\\_with\\_menu\\_1.php?top\\_menu=menu\\_about&left\\_menu=menu\\_about\\_160421\\_02\\_160421\\_01&ini\\_menu=menu\\_about\\_160421\\_02&ini\\_content=vision\\_mission\\_strategy&lang=th&left\\_menu=menu\\_about\\_160421\\_02\\_160421\\_01](https://www.customs.go.th/content_with_menu_1.php?top_menu=menu_about&left_menu=menu_about_160421_02_160421_01&ini_menu=menu_about_160421_02&ini_content=vision_mission_strategy&lang=th&left_menu=menu_about_160421_02_160421_01)
- \_\_\_\_\_ (2561). *ประวัติกรมศุลกากร*. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2566 เข้าถึงได้จาก [https://www.customs.go.th/cont\\_strc\\_simple.php?top\\_menu=menu\\_about&left\\_menu=menu\\_about\\_160421\\_01\\_160421\\_04&ini\\_menu=menu\\_about\\_160421\\_01&ini\\_content=about\\_160426\\_01&lang=th&left\\_menu=menu\\_about\\_160421\\_01\\_160421\\_04](https://www.customs.go.th/cont_strc_simple.php?top_menu=menu_about&left_menu=menu_about_160421_01_160421_04&ini_menu=menu_about_160421_01&ini_content=about_160426_01&lang=th&left_menu=menu_about_160421_01_160421_04)
- โกศลัญญา ตายะ และพิมพ์พรภัส งามสันติวงศ์. (2565). การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการแข่งขันและการจัดการความรู้ในองค์กร. *วารสารวิชาการเทคโนโลยีป้องกันประเทศ 3(9)* : 4-15.
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมศุลกากร. (2566). *แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570. แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570*: 61-67.
- กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร. (2566). *แผนพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. กรุงเทพฯ: กรมศุลกากร.
- \_\_\_\_\_ (2565). *รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง*. กรุงเทพฯ: กรมศุลกากร.
- \_\_\_\_\_ (2564). *แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร พ.ศ. 2564 – 2566 ตามแนวทางของ HR SCORECARD*. กรุงเทพฯ: กรมศุลกากร.
- จรรยา ปันท้วงกูร และ กิตติศักดิ์ ดิยา. (2563). การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารวิชาการและวิจัย 10(3)*: 289-303.

- จุฑามาศ อินตรา. (2564). การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
ในหน่วยงาน สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*  
11(2): 275-286.
- ฉันทิธา มุขวิสัย. (2560). *การจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ปี 2555 – 2561)*. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ชมสุภักดิ์ ครุชกะ. (2562). เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดการความรู้สำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัย  
ของรัฐ. *วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา* 8(2) : 269-279.
- ณัฐกร เชื้อปุย. (2565). *ตัวแบบกระบวนการจัดการความรู้ของวิสาหกิจชุมชน:กรณีศึกษาวิสาหกิจ  
ชุมชนเพาะปลูกบุกในเขตพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย*. (ปริญญาการจัดการ  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- นราธร วิรุฬห์ชาตะพันธ์. (2558). *การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริการลูกค้า : กรณีศึกษาบริษัท  
เทรดดิ้งเหล็กในอุตสาหกรรมยานยนต์*. (วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ทิพวรรณ แผล่อสุวรรณ์รัตน์. (2563). *องค์กรแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์รัตนไตร.
- \_\_\_\_\_. (2548). การจัดการความรู้ Knowledge Management. *วารสารพัฒนศาสตร์* 45(2):  
1-24.
- ประพนธ์ ผาสุกภัย. (2547). *การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์ไผ่ไหม.
- ภาคภูมิ มิ่งมิตร. (2560). ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา. *วารสารธุรกิจ  
ปริทัศน์* 9(1).
- ภาสกร ชัมพูนทะ และภัทรวดี ฉายแสงประทีป. (2552). *การจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี  
หัวหิน*. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) วิทยาลัยดุสิตธานี, กรุงเทพฯ.
- พงศ์ศักดิ์ ธรรมวิสุทธิ. (2559). *การจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย*.  
(ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,  
นนทบุรี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ :นานมีบุ๊คส์  
พับลิเคชันส์.
- ลัดดาวัลย์ สำราญ. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ กรณีศึกษา สำนักงานสภรณ์  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา* 8(1):85-93.

- วิจารณ์ พานิช. (2551). *การจัดการความรู้*: ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- วิชัย จันทน์จำรูญ และคณะ. (2565). กระบวนการจัดการความรู้แหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา: การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. *วารสารรัชต์ภาคย์* 16(45): 536-547.
- วินิตา หมดเบ็ญหมาน. (2562). *การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM*. (ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ศุภวิชญ์ กลเวชกิจ. (2565). *การศึกษาวิจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลงทุนในเกมส์ Non-Fungible Token (NFT) ของคนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. (ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- สง่า สิริธโร, สมศักดิ์ บุญป และพีรวัฒน์ ชัยสุข. (2565). ศึกษาสภาพและปัญหาของการจัดการความรู้ตามหลักพุทธธรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์* 9(1): 26-34.
- สาวิตรี สกลเศรษฐ. (2561). *การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. (ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุชาดา รักอก. (2565). *แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย*. (ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุชาดา สุรงค์กุล. (2563). *การจัดการความรู้ Knowledge Management*. เอกสารประกอบการสอนวิชานวัตกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น, กาฬสินธุ์: มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.
- สุธาสนี สุพิชญางกูร. (2557). *องค์ประกอบของการจัดการความรู้ในการบริหารโรงพยาบาลชุมชน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข*. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารโรงพยาบาล ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยคริสเตียน, กรุงเทพฯ.
- สุภัทธา สุขวิเศษ และชนะพล ศรีฤชา. (2562). แรงจูงใจและการสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในการดูแลผู้ป่วยของบุคลากร โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย จังหวัดชัยภูมิ. *วารสารวิจัยสาธารณสุขศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น* 12(1): 32-40.
- สุวรรณ เหมียญเสาวภาคย์ และคณะ. (2548). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. (2561). *คู่มือแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ระบบราชการ 4.0*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 (ฉบับย่อ)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- อนงค์ สระบัว. (2552). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา*. (ปริญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ไม้ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- อภิญา ขอพรกลาง และคณะ. (2561). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรมกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. *วารสารบรรณศาสตร์ มคอ.11(1):15-29*.
- อภิญา ฉัตรข้อฟ้า และบุญทัน ดอกไธสง. (2562). องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ 5(1):157-170*.
- อิทธิกร ตานะโก. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษากรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. (รัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- เอกลักษณ์ นาคพวง. (2555). *วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์*. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- ไอลดา สุขสี. (2563). *แนวทางการจัดการความรู้ในโรงเรียนป่าไม้อุทิศ 15 (บ้านม่วงเฒ่า)*. (ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- Bennet, A., and Bennet, D. (2004). The Partnership Between Organizational Learning and Knowledge Management. Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters Edition: 1. Springer-VerlagEditors: C.W. Holsapple.
- Chashmi, et.al. (2013). Analysis and comparison of the effective factors on implementation of knowledge management (Case study: Customs supervision office of Mazandaran Province). *European Online Journal of Natural and Social Sciences 2(3): 1354-1362*.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, Boston.
- Garvin, D.A. (1993). *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, JulyAugust : 778-779.

- Haile1, N.A., Timbula, M. A., and Abdisa, G. (2020). Determinant factors of knowledge management practice: the case of ministry of health, Ethiopia. *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah* 8(1): 65-78.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. McGraw-Hill Companies, London.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2004). *The Essence of Innovation (with A. Katsumi)*. Tokyo: Nikkei BP.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline :The art and practice of the learning organization*. London : Century Press.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมาธิราช



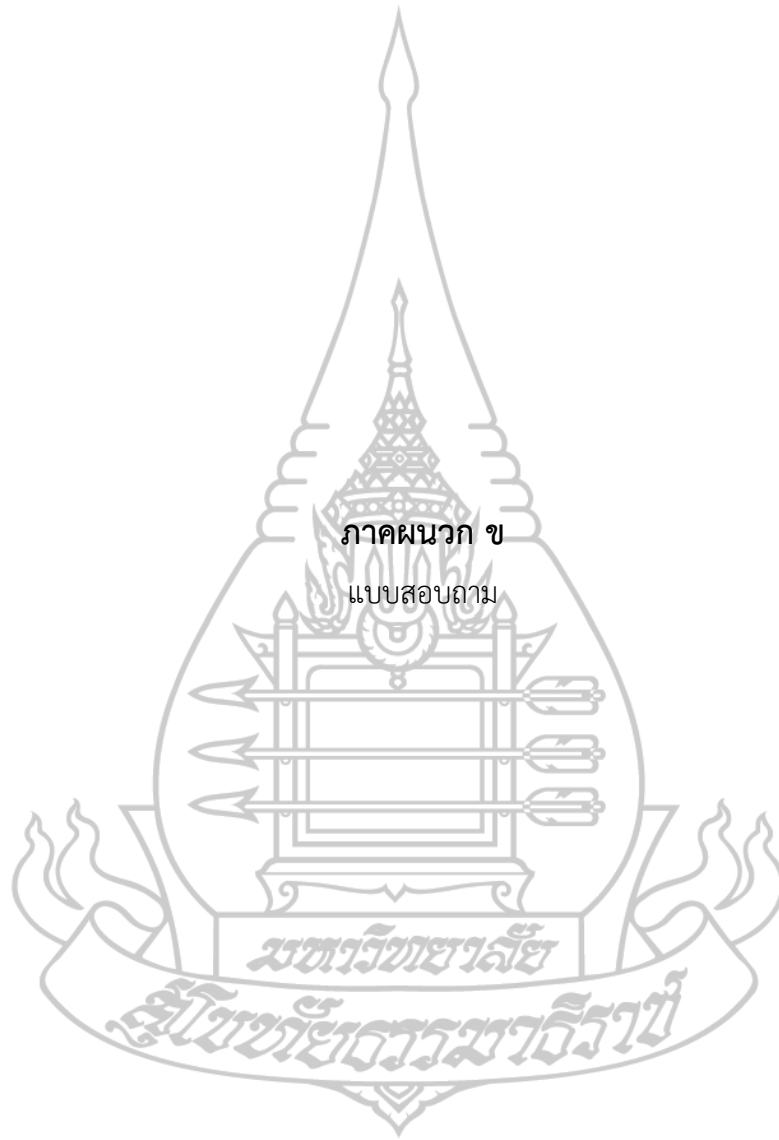
ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุปัญญา สุนทรนนธ์  
 รป.ด. (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
 M.A. (International Relation) Macquarie University, Australia  
 วท.ม. (เทคโนโลยีการบริหาร) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
 ศษ.บ. (การวัดและประเมินผล) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 ศศ.บ. (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. อาจารย์ ดร.สุวิตา นวมเจริญ  
 รป.ด (นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ) มหาวิทยาลัยมหิดล  
 M.A. (Crossways in European Humanities) University of Sheffield, UK  
 อ.บ. (ภาษาอิตาเลียน) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. อาจารย์ ดร.พิชยา ชวากร  
 พบ.ด. (การบริหารการพัฒนา) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
 ศศ.ม. (ยุโรปศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 ศศ.บ (เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช





ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

สุโขทัยวิทยาเขตราชภัฏวชิรเวศน์



## แบบสอบถามการวิจัย

### เรื่อง การจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

เรียน ข้าราชการกรมศุลกากรทุกท่าน

ด้วยข้าพเจ้านางสาวปองขวัญ ศิริกุล รหัสนักศึกษา 2643002328 นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มีความประสงค์ที่จะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรฯ ผู้ศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามด้วยความคิดเห็นหรือความรู้สึกที่แท้จริงของท่านมากที่สุดและครบทุกข้อตามความคิดเห็นของท่านเพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษาวิจัย

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร จำนวน 23 ข้อ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร จำนวน 18 ข้อ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

ในการนี้ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการช่วยตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นความลับ จะไม่เปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคล และจะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ที่ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด โดยจะนำไปสรุปผลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องว่าง  ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. สังกัด

สำนักงานเลขานุการกรม

สำนักงานศุลกากรกรุงเทพ

สำนักงานศุลกากรตรวจ

สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้า

ของผู้โดยสารท่าอากาศยาน  
สุวรรณภูมิ

ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

สำนักงานศุลกากรตรวจ

สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง

สินค้าลาดกระบัง

สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ

สำนักงานศุลกากรท่าอากาศยานดอนเมือง

สำนักงานศุลกากรมาบตาพุด

สำนักงานศุลกากรภาคที่ 1

สำนักงานศุลกากรภาคที่ 2

สำนักงานศุลกากรภาคที่ 3

สำนักงานศุลกากรภาคที่ 4

สำนักงานศุลกากรภาคที่ 5

กองกฎหมาย

กองตรวจสอบอากร

กองบริหารจัดการและพัฒนา

กองบริหารทรัพยากรบุคคล

ระบบเชื่อมโยงข้อมูล การนำเข้า

ส่งออก และโลจิสติกส์

- กองพิภคัตตราศุลกากร
  กองมาตรฐานพิธีการและราคาศุลกากร  
 กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
  กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร  
 กองสืบสวนและปราบปราม
  ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องว่าง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดซึ่งในแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

ข้อ	กระบวนการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>การค้นหา/บ่งชี้ความรู้</b>						
1	กรมศุลกากรมีการให้กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นของแต่ละหน่วยงาน					
2	กรมศุลกากรให้ความสำคัญกับความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคลากร					
3	กรมศุลกากรมีการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่จะต้องนำมาใช้ในการทำงาน					
<b>การสร้างและการแสวงหาความรู้</b>						
4	กรมศุลกากรมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากร					
5	กรมศุลกากรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยตนเองเพิ่มเติม					
6	ท่านได้มีการศึกษาเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน					
7	ท่านศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ อยู่เสมอ					

ข้อ	กระบวนการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</b>						
8	กรมศุลกากรมีนโยบายให้หน่วยงานภายในจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน					
9	กรมศุลกากรมีการรวบรวมข้อมูล ความรู้และสร้างฐานข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว					
10	กรมศุลกากรมีการจัดทำข้อมูลความรู้ที่จำเป็นในการทำงานและเผยแพร่ให้บุคลากรรับรู้อย่างทั่วถึง					
<b>การประมวลและกลั่นกรองความรู้</b>						
11	กรมศุลกากรมีการประมวลวิธีปฏิบัติที่ดีในการจัดทำข้อมูลและข้อสรุปของข้อมูลที่ได้รับ					
12	กรมศุลกากรมีการใช้ระบบสารสนเทศมาช่วยในการกลั่นกรองและประมวลผลข้อมูลก่อนนำไปใช้					
13	กรมศุลกากรมีการปรับปรุงรูปแบบข้อมูลให้เป็นมาตรฐานด้วยภาษาที่คนในองค์กรสามารถเข้าใจได้					
<b>การเข้าถึงความรู้</b>						
14	ท่านสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ภายในองค์กรได้ง่ายและสะดวก					
15	กรมศุลกากรแนะนำวิธีการเข้าถึงความรู้ให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน					
16	ท่านสามารถเข้าถึงความรู้ของกรมศุลกากรได้หลากหลายช่องทาง					

ข้อ	กระบวนการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17	กรมศุลกากรมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเข้าถึงความรู้					
<b>การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b>						
18	กรมศุลกากรมีการสนับสนุนให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ให้กันและกัน					
19	บุคลากรถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นโดยการสอนงานซึ่งกันและกัน					
20	กรมศุลกากรมีการเผยแพร่ความรู้สู่ภายนอกโดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น					
<b>การเรียนรู้</b>						
21	ผู้บริหารมีการนำความรู้ที่ได้รับจากบุคลากรไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ					
22	บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ					
23	กรมศุลกากรมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรม  
ศุลกากร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องว่าง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดซึ่งใน  
แต่ละช่องมีความหมายดังนี้

ข้อ	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการ ความรู้ของกรมศุลกากร	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ภาวะผู้นำและกลยุทธ์</b>						
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนให้การจัดการ ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง					
2	ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและ เพียงพอต่อการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร					
3	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการสร้าง องค์ความรู้ของกรมศุลกากรอย่างชัดเจน					
4	ผู้บริหารของกรมศุลกากรเป็นแบบอย่างที่ดีในการ จัดการความรู้ และนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการ บริหารองค์กร					
<b>วัฒนธรรมองค์กร</b>						
5	กรมศุลกากรมีการกำหนดค่านิยมเกี่ยวกับการ จัดการความรู้ขององค์กร					
6	กรมศุลกากรมีการจัดสัมมนาการจัดการความรู้ ขององค์กรเป็นประจำทุกปี					
7	การจัดการความรู้จะช่วยส่งเสริมให้กรมศุลกากร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
<b>เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้</b>						
8	กรมศุลกากรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ อย่างทั่วถึง					

ข้อ	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการ ความรู้ของกรมศุลกากร	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9	กรมศุลกากรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้ง อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่พร้อมใช้งาน อยู่เสมอ					
10	กรมศุลกากรมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการ ใช้คอมพิวเตอร์หรือโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อช่วยใน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
<b>การประเมินผล</b>						
11	กรมศุลกากรมีการประเมินผลด้านการจัดการ ความรู้					
12	กรมศุลกากรมีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค ของการจัดการความรู้					
13	กรมศุลกากรมีการติดตามวัดผลของการจัดการ ความรู้ของบุคลากรอยู่เสมอ					
<b>แรงจูงใจของบุคลากร</b>						
14	กรมศุลกากรมีการยกย่องผู้ที่คิดค้นองค์ความรู้ ใหม่ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน					
15	กรมศุลกากรมีการจัดกิจกรรมประกวดองค์ความรู้ ของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นประจำ					
16	กรมศุลกากรมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นองค์ ความรู้ใหม่ๆ ผ่านการให้รางวัล					
17	ท่านชอบที่จะคิดค้นองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อ นำมาใช้ในการทำงาน					
18	ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ของ องค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความรู้					



ส่วนที่ 4 สอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อ  
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกรมศุลกากร

4.1 ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรมีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง และควรมีแนวทาง  
ในการจัดการความรู้อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม





ภาคผนวก ค  
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การจัดการความรู้ของกรมศุลกากร

สัมภาษณ์เมื่อวันที่..... เดือน..... พ.ศ. ....

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

1. ด้านการค้นหา/บ่งชี้ความรู้

1.1 ท่านคิดว่าความรู้ใดบ้างที่มีความจำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ในการจัดการความรู้ และบุคลากรของ กรมศุลกากร

.....  
.....

1.2 ท่านคิดว่าบุคลากรของกรมศุลกากรมีองค์ความรู้ใดบ้างที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต

.....  
.....

2. ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้

2.1 ท่านคิดว่าบุคลากรของกรมศุลกากรสามารถค้นคว้าองค์ความรู้ที่จะนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้จากแหล่งใดบ้าง

.....

.....

2.2 ท่านคิดว่าจะสามารถสร้างและแสวงหาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรได้โดยวิธีใด

.....

.....

3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

3.1 ท่านคิดว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ของกรมศุลกากรควรมีการพัฒนาอย่างไรเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

.....

.....

4. ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

4.1 ท่านคิดว่ากรมศุลกากรควรมีการประมวลและกลั่นกรองความรู้อย่างไรเพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปใช้งานได้สะดวก เข้าใจได้ง่าย ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทขององค์กร

.....

.....



## 5. ด้านการเข้าถึงความรู้

5.1 ท่านคิดว่ากรมศุลกากรจะมีวิธีการอย่างไรในการกระจายองค์ความรู้ขององค์กรให้บุคลากรได้รับรู้อย่างทั่วถึง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างต่อเนื่อง

.....

.....

## 6. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

6.1 ท่านคิดว่ากรมศุลกากรควรมีการสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในรูปแบบใด และใช้วิธีใด

.....

.....

## 7. ด้านการเรียนรู้

7.1 ท่านคิดว่ากรมศุลกากรมีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างองค์ความรู้อย่างไร

.....

.....

8. หากกรมศุลกากรต้องการพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร

.....

.....



ภาคผนวก ง

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช

ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
<b>ตัวแปรด้านกระบวนการจัดการความรู้</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การค้นหา/บ่งชี้ความรู้</li> <li>2. การสร้างและการแสวงหาความรู้</li> <li>3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</li> <li>4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้</li> <li>5. การเข้าถึงความรู้</li> <li>6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</li> <li>7. การเรียนรู้</li> </ol>	<p>0.829</p> <p>0.859</p> <p>0.782</p> <p>0.793</p> <p>0.794</p> <p>0.893</p> <p>0.905</p>
<b>ตัวแปรด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์</li> <li>2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>4. ปัจจัยด้านการประเมินผล</li> <li>5. ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร</li> </ol>	<p>0.862</p> <p>0.839</p> <p>0.833</p> <p>0.859</p> <p>0.806</p>

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	นางสาวปองขวัญ ศิริกุล
วัน เดือน ปี เกิด	11 มกราคม 2534
สถานที่เกิด	จังหวัดพัทลุง
ที่อยู่ปัจจุบัน	เศรษฐศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ.2556
ประวัติการศึกษา	ด้านศิลปการท่าอากาศยานภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต
ประวัติการทำงาน	นักวิชาการศิลปการปฏิบัติการ

