การจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน *

ปัทมากร ราชวงศ์**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เป็นการดำเนินการตามนโยบายกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ซึ่งดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการตามเกณฑ์ เพื่อรองรับการตรวจประเมินรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยส่วนราชการต้องมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งนำกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของ สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้ คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organizing) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) 7) การเรียนรู้ (Learning) 2) สำนักแรงงานสัมพันธ์มีการตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ และมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Action plan) เพื่อกำหนดระยะเวลาการ จัดการความรู้ในแต่ละปี โดยดำเนินการจัดการความรู้ในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 3) กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ในขั้นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ต่อเนื่อง และส่วนใหญ่เกิดในลักษณะเรียนรู้จากการ ฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน จากการปฏิบัติงานจริง ระบบพี่เลี้ยง การจัดประชุม การอบรม การ สัมมนา การจัดบอร์ด การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนงาน การ มอบหมายงาน หรือในลักษณะเป็นกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP : Community of Practice) ซึ่งเกิดขึ้นในแต่ละกลุ่มงาน ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พบว่า 1) บุคลากรในสำนักแรงงานสัมพันธ์มีปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบจำนวนมาก อีกทั้ง มองว่าการจัดการความรู้ไม่ใช่ภารกิจหลักของสำนักแรงงานสัมพันธ์ จึงไม่เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ รวมทั้งบุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ 2) ขาดการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากความรู้ด้านแรงงานสัมพันธ์ส่วนใหญ่อยู่กับตัวบุคคล และวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์เป็นลักษณะ Learning by doing คือการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง ขาดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในสำนักแรงงานสัมพันธ์ 3) กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ขาดความต่อเนื่อง รวมทั้งขาดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโดยตรง และขาดการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับช่องทางการเรียนรู้ ทำให้ความเชื่อมโยงของข้อมูลหรือความเชื่อมโยงขององค์ความรู้ในภาพรวมของสำนักแรงงานสัมพันธ์ยังไม่ดีเท่าที่ควร ส่งผลให้ขาดการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ 4) การจัดเก็บองค์ความรู้ไม่เป็นระบบ องค์ความรู้ยังกระจัดกระจายอยู่ตามกลุ่มงาน และไม่มีคลังความรู้ในภาพรวมของสำนักแรงงานสัมพันธ์ มีแนวทางการแก้ไข

*** บทความนี้เรียบเรียงจากการศึกษาอิสระเรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน**

****นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง**

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ ดังนี้ 1) ปรับแนวคิดและทัศนคติของบุคลากรและให้ตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการจัดการความรู้ สร้างค่านิยมและส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ในสำนักแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และฝึกฝนพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้ง สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอยากเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ 2) ควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรเกิดการการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในกลุ่มงานและในภาพรวมของสำนักแรงงานสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพิ่มช่องทางการเรียนรู้ให้หลากหลายให้บุคลากรทุกคนเข้าไปศึกษาได้ง่าย 3) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ 4) จัดทำระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ในภาพรวมของสำนักแรงงานสัมพันธ์ โดยนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการจัดการความรู้ และจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบและสามารถเข้าถึงได้ง่าย รวมทั้งปรับปรุงและจัดทำรูปแบบขององค์ความรู้ให้น่าสนใจ รวมทั้งมีการเสนอแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น คือ 1) กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ตามแผนการจัดการความรู้และขับเคลื่อนคณะทำงานการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามผลการจัดการความรู้ทุกไตรมาส 2) ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ โดยการส่งเสริม และอำนวยความสะดวกให้เกิดกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ หรือการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3)สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในสำนักแรงงานสัมพันธ์เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ 4) นำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดเก็บความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ให้เป็นระบบ 5) จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในสำนักแรงงานสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ให้หลากหลายเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ : การจัดการความรู้ สำนักแรงงานสัมพันธ์

บทนำ

ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่างๆ ได้เข้ามามีอิทธิพลต่อองค์การอย่างมาก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานเพื่อตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป องค์การจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดที่ยั่งยืน แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้จึงเกิดขึ้นเพื่อพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพและสามารถดึงคุณค่า (value) จากทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (intangible assets) ซึ่งก็คือองค์ความรู้นั่นเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การ ความรู้จึงจัดเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าประเภทหนึ่งขององค์การ ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการจัดการ (ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล, 2553, หน้า 19).

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน ได้ดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ตามประกาศพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งใน หมวด 3 เรื่องการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ กล่าวไว้ใน มาตรา 11 ดังนี้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระกฤษฎีกานี้” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546 หน้า 4) กรมฯ ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการโดยมีตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม และได้ดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 แต่กลับพบว่าการจัดการความรู้ของกรมฯ ไม่ยั่งยืน และไม่สามารถดำเนินไปตามธรรมชาติของสังคมและวัฒนธรรมองค์การ จำเป็นต้องใช้ความพยายามและทรัพยากรในการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้มาซึ่ง “องค์ความรู้”อันเป็นทรัพยากรที่สำคัญ

(ประณยา สุคนธ์พันธุ์, 2559, หน้า 2 - 3) และในแผนยุทธศาสตร์กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (พ.ศ. 2560 – 2564) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เสริมสร้าง พัฒนาองค์กรและศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล เป้าประสงค์ที่ 5.1 เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและมีธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 5.1.4 ศึกษาวิจัย สร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ด้านแรงงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรม โดยกำหนดให้องค์ความรู้ด้านแรงงาน เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของกลยุทธ์ดังกล่าว (แผนยุทธศาสตร์กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2560 -2564, หน้า 33 – 36)

สำนักแรงงานสัมพันธ์ เป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ ตามยุทธศาสตร์กรมฯ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกรมฯ รวมทั้งมีการปรับปรุง พัฒนา สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ด้านแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งผลให้สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ตรงความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้ผู้ที่มาใช้บริการ

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จึงสนใจศึกษาวิจัยกระบวนการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ รวมทั้งศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ เอกสารประกอบการบรรยายโครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยรามคำแหง หนังสือ วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการวิจัย รายงานการประชุม คำสั่ง สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรของสำนักแรงงานสัมพันธ์ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561, หน้า 47) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 15 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติดังนี้

1) เป็นบุคลากรระดับผู้บริหารของสำนักแรงงานสัมพันธ์ จำนวน 1 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักแรงงานสัมพันธ์

2) เป็นบุคลากรระดับผู้อำนวยการกลุ่มงานของสำนักงานแรงงานสัมพันธ์ จำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มงานทะเบียนกลาง ผู้อำนวยการกลุ่มงานยุทธศาสตร์แรงงานสัมพันธ์ ผู้อำนวยการกลุ่มงานประนอมข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง ผู้อำนวยการกลุ่มงานคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ ผู้อำนวยการกลุ่มงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ และผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์

3) เป็นบุคลากรผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ จำนวน 1 คน ได้แก่ นักวิชาการแรงงาน กลุ่มงานยุทธศาสตร์แรงงานสัมพันธ์

4) เป็นบุคลากรของสำนักแรงงานสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จำนวน 7 คน ได้แก่ นักวิชาการแรงงาน กลุ่มงานทะเบียนกลาง กลุ่มงานยุทธศาสตร์แรงงานสัมพันธ์ กลุ่มงานคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ กลุ่มงานประนอมข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง กลุ่มงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ และกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์จึงเป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน มีลำดับขั้นตอนเรียงเหมือนกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2561, หน้า 75) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมาย วันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้สัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ เอกสารประกอบการบรรยายโครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เอกสารทางวิชาการ ตำรา คู่มือ รวมถึง วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกมูลข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มาแยกประเด็นตามข้อคำถาม จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นโดยใช้วิธีการ “ตีความ” ตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสรุปผลการวิจัยแยกเป็นประเด็น ๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้สี่ประเด็น ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. นำผลการวิจัยทั้งสี่ประเด็นดังกล่าวข้างต้นมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกับข้อมูลจากเอกสาร เพื่อใช้ในการอภิปรายผล

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเอกสารและการวิจัยสนาม พบว่า

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรม สวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จากผลการศึกษาหนังสือ วรรณกรรม วิทยานิพนธ์ ตำราทางวิชาการ เอกสารของทางส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง พบว่า กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่างๆ ได้เข้ามามีอิทธิพลต่อองค์การอย่างมาก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานเพื่อตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป องค์การจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวและพัฒนาเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล, 2553, หน้า 19) ซึ่งในส่วนขององค์การภาครัฐมีการนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งมีการนำแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ (บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2560, หน้า 119) รวมทั้งมีการนำเครื่องมือทางการบริหารของภาคเอกชนมาใช้ในระบบราชการ เช่น SWOT Analysis, KPI (Key Performance Indicators), BSC (Balanced Score card), TQM (Total Quality Management), Lo (Learning Organization), KM (Knowledge Management) (เดช อุณหะจิรังรักษ์, 2561, หน้า 39 – 40)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561ข, หน้า 95) โดยองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) โดย “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว ส่วน “กระบวนการความรู้” นั้นเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561ข, หน้า 95) โดยความรู้มีอยู่ 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม และ 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม (สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,2548, หน้า 4) โดยส่วนใหญ่ความรู้ในองค์กรเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้จึงเกิดขึ้นเพื่อพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพและสามารถดึงคุณค่า (value) จากทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (intangible assets) ซึ่งก็คือองค์ความรู้นั่นเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การ ความรู้จึงจัดเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าประเภทหนึ่งขององค์การ ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการจัดการ ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รวมทั้งองค์การที่ไม่หวังผลกำไรต่างให้ความสนใจและเริ่มทำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์การอย่างมาก

การจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ มีการดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของ สำนักงาน ก.พ.ร. คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้

(Knowledge Creation and Acquisition) 3) การ จัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organizing) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) 7) การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นการดำเนินการตามนโยบายกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้ดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ตามประกาศพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งใน หมวด 3 เรื่องการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ กล่าวไว้ใน มาตรา 11กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ (ประณยา สุคนธ์พันธุ์, 2559, หน้า 2 - 3) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548, หน้า 24-49) และแผนยุทธศาสตร์กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (พ.ศ. 2560 – 2564) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เสริมสร้างพัฒนาองค์กรและศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล เป้าประสงค์ที่ 5.1 เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและมีธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 5.1.4 ศึกษาวิจัย สร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ด้านแรงงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรม โดย กำหนดให้องค์ความรู้ด้านแรงงาน เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของกลยุทธ์ดังกล่าว (แผนยุทธศาสตร์กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2560 -2564, หน้า 33 – 36) โดยกรมดำเนินการจัดการความรู้ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 4 การวัด การจัดการความรู้ การวิเคราะห์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553, หน้า 9-12) และมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการโดยมีตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม และได้ดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 และต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ต่อมาในปี พ.ศ. 2559 – 2561 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ใหม่ เป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 โดยกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการจัดการความรู้และในการกำหนดขอบเขตควรกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีในองค์กร เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยในการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นและสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ต้องเลือกอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 องค์ความรู้ มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ พร้อมระบุตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนระบุระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล สำนักแรงงานสัมพันธ์ได้ดำเนินการจัดการความรู้เพื่อตอบประเด็นยุทธศาสตร์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 ตามที่กรมกำหนด โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ดำเนินการจัดการความรู้เพื่อตอบประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาและคุ้มครองเพื่อรองรับประชาคมอาเซียนและเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ คือ องค์ความรู้เรื่องการบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน โดยเป็นการดำเนินการนำร่องในการนำวิธีการบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วนมาใช้ในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบกิจการ และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ดำเนินการจัดการความรู้เพื่อตอบประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความร่วมมือกับทุกภาคส่วนอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีการจัดทำองค์ความรู้เรื่อง การบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน โดยมีตัวชี้วัดคือ จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านแรงงานสัมพันธ์ได้รับความรู้การบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน และมีเป้าหมายตัวชี้วัด คือ ร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านแรงงานสัมพันธ์ผ่านการประเมินความรู้ ร้อยละ 80

ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สามารถนำมาวิเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่าง ๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้สี่ประเด็น ดังนี้

1. **กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน** มีดังนี้

1) การจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์เป็นการดำเนินการตามนโยบายที่กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกำหนดและเป็นการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งสำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการตามเกณฑ์ เพื่อรองรับการตรวจประเมินรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการจัดการความรู้ อยู่ในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยส่วนราชการต้องมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งนำกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของ สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้ คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organizing) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) 7) การเรียนรู้ (Learning)

2) สำนักแรงงานสัมพันธ์มีการตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ โดยมีผู้อำนวยการสำนักแรงงานสัมพันธ์เป็นประธาน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านแรงงานสัมพันธ์เป็นรองประธาน และมีผู้อำนวยการกลุ่มงานหรือผู้แทนทุกกลุ่ม เป็นคณะทำงาน และมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Action plan) เพื่อกำหนดระยะเวลาการ จัดการความรู้ในแต่ละปี โดยดำเนินการจัดการความรู้ในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ การจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์มีการพัฒนามาโดยตลอด ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เริ่มมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการความรู้ โดยในขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการจัดทำข้อมูลในรูปแบบ QR code มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ไปไว้ในเว็บไซต์สำนักนักแรงงานสัมพันธ์

3) กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ในขั้นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ต่อเนื่อง และส่วนใหญ่เกิดในลักษณะเรียนรู้จากการ ฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน จากการปฏิบัติงานจริง ระบบพี่เลี้ยง การจัดประชุม การอบรม การ สัมมนา การจัดบอร์ด การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนงาน การ มอบหมายงาน หรือในลักษณะเป็นกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP : Community of Practice) ซึ่งเกิดขึ้นในแต่ละกลุ่มงาน

2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีดังนี้

1) บุคลากรในสำนักแรงงานสัมพันธ์มีปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบจำนวนมาก อีกทั้ง มองว่าการจัดการความรู้ไม่ใช่ภารกิจหลักของสำนักแรงงานสัมพันธ์ จึงไม่เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ รวมทั้งบุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้

2) ขาดการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเนื่องจากความรู้ด้านแรงงานสัมพันธ์ส่วนใหญ่อยู่กับตัวบุคคล และวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์เป็นลักษณะ Learning by doing คือการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง และขาดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในสำนักแรงงานสัมพันธ์

3) กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ขาดความต่อเนื่อง รวมทั้งขาดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโดยตรง และขาดการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับช่องทางการเรียนรู้ ทำให้ความเชื่อมโยงของข้อมูลหรือความเชื่อมโยงขององค์ความรู้ในภาพรวมของสำนักแรงงานสัมพันธ์ยังไม่ดีเท่าที่ควร ส่งผลให้ขาดการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ

4) การจัดเก็บองค์ความรู้ไม่เป็นระบบ องค์ความรู้ยังกระจัดกระจายอยู่ตามกลุ่มงาน และไม่มีคลังความรู้ในภาพรวมของสำนักแรงงานสัมพันธ์

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีดังนี้

1) ปรับแนวคิดและทัศนคติของบุคลากรและให้ตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการจัดการความรู้ สร้างค่านิยมและส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ในสำนักแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้

บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และฝึกฝนพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้ง สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอยากเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้

2) ควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรเกิดการการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในกลุ่มงานและในภาพรวมของสำนักแรงงานสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพิ่มช่องทางการเรียนรู้ให้หลากหลาย ให้บุคลากรทุกคนเข้าไปศึกษาได้ง่าย

3) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์

4) จัดทำระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ในภาพรวมของสำนักแรงงานสัมพันธ์ โดยนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการจัดการความรู้ และจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบและสามารถเข้าถึงได้ง่าย รวมทั้งปรับปรุงและจัดทำรูปแบบขององค์ความรู้ให้น่าสนใจ

4. แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ของ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น มีดังนี้

1) กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์และขับเคลื่อนคณะทำงานการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามผลการจัดการความรู้ทุกไตรมาส

2) ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ โดยการส่งเสริม และอำนวยความสะดวกให้เกิดกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ หรือการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในสำนักแรงงานสัมพันธ์เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

4) นำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดเก็บความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ให้เป็นระบบ

5) จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในสำนักแรงงานสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ให้หลากหลายเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1) การจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์เป็นการดำเนินการตามนโยบายที่กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกำหนดและเป็นการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการตามเกณฑ์ เพื่อรองรับการตรวจประเมินรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการจัดการความรู้ รู้อยู่ในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยส่วนราชการต้องมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ โดยนำกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของ สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้ คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organizing) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) 7) การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรัชยา ศิริวัฒน์ (2559) ได้ศึกษา *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการ : กรณีศึกษากรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย* ผลการวิจัยสรุปว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการปฏิบัติราชการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการ ซึ่งเป็นการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการพัฒนาความรู้ในองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการ

เรียนรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ (2560) ซึ่งกล่าวสรุปว่า พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นรูปแบบการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในระบบราชการไทย โดยอธิบายว่า การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาระบบราชการของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548) ได้กล่าวสรุปว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งเป็นการพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ โดยส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ลักษณะสำคัญขององค์กรและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย 7 หมวด และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ โดยหมวด 4 การวัด การจัดการความรู้ การวิเคราะห์ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และมีการจัดการความรู้อย่างไร

2) สำนักแรงงานสัมพันธ์มีการตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ โดยมีผู้อำนวยการสำนักแรงงานสัมพันธ์เป็นประธาน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านแรงงานสัมพันธ์เป็นรองประธาน และมีผู้อำนวยการกลุ่มงานหรือผู้แทนทุกกลุ่ม เป็นคณะทำงาน และมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Action plan) เพื่อกำหนดระยะเวลาการ จัดการความรู้ในแต่ละปี โดยดำเนินการจัดการความรู้ในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ การจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์มีการพัฒนามาโดยตลอด ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เริ่มมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการความรู้ โดยในขั้นตอนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการจัดทำข้อมูลในรูปแบบ QR code มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ไปไว้ในเว็บไซต์ สำนักนักแรงงานสัมพันธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พีระพงศ์ ภักคีรี (2550) ได้ศึกษา *การจัดการความรู้ในศูนย์พัฒนาและฝึกอาชีพคนตาบอด* ผลการวิจัยสรุปว่า การจัดการความรู้มีอยู่ในลักษณะที่ เป็น 2 รูปแบบ คือ (1) รูปแบบที่เป็นทางการ คือ ผู้เชี่ยวชาญอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ออกมาในรูปแบบของเอกสารหรือสื่อที่สามารถเก็บไว้ได้ และส่งมอบไปยังผู้อื่นได้ และ (2) รูปแบบไม่เป็น ทางการ คือ ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่ให้ความรู้ที่เป็นลักษณะของการสั่งสมจากประสบการณ์ และถ่ายทอดออกมา

3) กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ในขั้นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ต่อเนื่อง และส่วนใหญ่เกิดในลักษณะเรียนรู้จากการ ฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน จากการปฏิบัติงานจริง ระบบพี่เลี้ยง การจัดประชุม การอบรม การ สัมมนา การจัดบอร์ด การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนงาน การ มอบหมายงาน หรือในลักษณะเป็นกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP : Community of Practice) ซึ่งเกิดขึ้นในแต่ละกลุ่มงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ สาวรี ชนาชน (2555) ได้ศึกษา *การจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์การ กรณีศึกษา : สำนักงานนายตำรวจราชสำนักประจำ* ผลการวิจัยสรุปว่า การจัดการความรู้ในหน่วยงานมีหลายวิธี อาทิเช่น การจัดโครงการฝึกอบรม จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน จัดส่งบุคลากรไปฝึกอบรมและศึกษาดูงาน รวมทั้งเว็บไซต์ของสำนักงานที่เก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ และจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมนึก สิทธิการณา (2561) ได้ศึกษา *การจัดการความรู้ให้กับศูนย์บริการวิชาการสำหรับสนับสนุนการดำเนินมาตรการตามแผนอนุรักษ์พลังงาน 2558 -2579 ในภูมิภาค Knowledge Management*

for Academic Service Center ผลการวิจัยสรุปว่า ศูนย์บริการวิชาการที่ 1 ใช้กระบวนการจัดการความรู้จากสิ่งที่อยู่รอบตัวสะดวก สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เช่น นิทรรศการที่มีจัดแสดง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการความรู้สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1) บุคลากรในสำนักแรงงานสัมพันธ์มีปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบจำนวนมาก อีกทั้ง มองว่าการจัดการความรู้ไม่ใช่ภารกิจหลักของสำนักแรงงานสัมพันธ์ จึงไม่เห็นถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการจัดการความรู้ รวมทั้งบุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ดำเนินการได้ไม่ดีเท่าที่ควร สอดคล้องกับผล การศึกษาการจัดการความรู้ที่ผ่านมาของ พยัต วุฒิรงค์ (2553) ซึ่งสรุปว่า ปัญหาและอุปสรรคของ การจัดการความรู้ที่หน่วยงานหรือองค์การส่วนใหญ่ประสบ คือ ขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการ จัดการความรู้ของพนักงาน พนักงานมีภาระงานมาก ขาดแรงจูงใจในการแสวงหาความรู้ แบ่งปัน ความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ พนักงานไม่ค่อยกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ พนักงานยังไม่ เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ และยังมีความสับสนว่าการจัดการความรู้ควรเป็นความรับผิดชอบของ หน่วยงานใด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทธิดา หอมวิชา (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานเลขานุการ สำนักอนามัย ผลการวิจัยสรุปว่า อุปสรรคที่สำคัญของการจัดการ ความรู้คือ ตัวบุคลากรในหน่วยงานไม่ได้รับการปลูกฝังให้เห็นความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรนุช สาเกผล (อ้างถึงใน วรัชยา ศิริวัฒน์, 2559) ได้กล่าวสรุปว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการจัดการความรู้ คือ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เห็นความสำคัญ และไม่มีความตระหนักถึงคุณค่าของการจัดการความรู้

2) ขาดการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเนื่องจากความรู้ด้านแรงงานสัมพันธ์ส่วนใหญ่อยู่กับตัวบุคคล และวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์เป็นลักษณะ Learning by doing คือการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง และขาดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในสำนักแรงงานสัมพันธ์ ส่งผลให้ สอดคล้องกับการศึกษาของ พรรณี สวนเพลง (2552) ได้กล่าวโดยสรุปว่า จากงานวิจัยของเดลอูซ่า (Desouza 2003) พบว่าการจับความรู้ที่อยู่ในตัวคน หรือดึงจับความรู้และความคิดของผู้อื่นออกมา และถ่ายทอดให้คนอื่นๆ ในองค์กรได้เรียนรู้ในรูปแบบที่ง่ายต่อการเข้าถึง (Explicit Knowledge) เกิดขึ้นได้ยาก

3) กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ขาดความต่อเนื่อง รวมทั้งขาดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโดยตรง และขาดการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับช่องทางการเรียนรู้ ทำให้ความเชื่อมโยงของข้อมูลหรือความเชื่อมโยงขององค์ความรู้ในภาพรวมของสำนักแรงงานสัมพันธ์ยังไม่ดีเท่าที่ควร ส่งผลให้ขาดการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ วรนุช สาเกผล (อ้างถึงใน วรัชยา ศิริวัฒน์, 2559) ได้กล่าวสรุปว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการจัดการความรู้ คือ ขาดการสื่อสารสร้างความเข้าใจ และ ขาดผู้รับผิดชอบที่เป็นแกนหลักในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อผลักดันการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4) การจัดเก็บองค์ความรู้ไม่เป็นระบบ องค์ความรู้ยังกระจัดกระจายอยู่ตามกลุ่มงาน และไม่มีคลังความรู้ในภาพรวมของสำนักแรงงานสัมพันธ์ ส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถเข้าถึงระบบการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ได้อย่างที่สะดวกและทันต่อความต้องการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นวลละออ แสงสุข (2550) ได้ศึกษา *การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง* ผลการวิจัยสรุปว่า ปัญหาของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง บุคลากรยังขาดความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศใหม่ๆ และการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ส่งผลต่อการเข้าถึงระบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1) ปรับแนวคิดและทัศนคติของบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการจัดการความรู้ สร้างค่านิยมและส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ในสำนักแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และฝึกฝนพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้ง สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอยากเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลาวัลย์ สุขยิ่ง (2550) ได้ศึกษา *การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)* ผลการวิจัยสรุปว่า ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กร คือ การสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารและพนักงานเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ ที่มีผลต่อการพัฒนาตน พัฒนางานและพัฒนาองค์กร โดยองค์กรต้องมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน ส่งผลให้เกิดวิธีการทำงานหรือผลงานที่ต่างไปจากเดิม โดยผ่านการทดลองการทำงานหรือสร้างผลงานตามความคิด และมีการนำความรู้ไปใช้อย่างกว้างขวาง อันจะเป็นส่วนสำคัญทำให้บรรลุเป้าหมายองค์กร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรัชยา ศิริวัฒน์ (2559) ได้ศึกษา *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการ : กรณีศึกษากรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย* ผลการวิจัยสรุปว่า ควรสร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากร ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และคำนึงถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคน

2) ควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรเกิดการการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในกลุ่มงานและในภาพรวมของสำนักแรงงานสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพิ่มช่องทางการเรียนรู้ให้ หลากหลาย ให้บุคลากรทุกคนเข้าไปศึกษาได้ง่าย สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภัทรา ลายเงิน (2555) ได้ศึกษา *การจัดการความรู้ ด้วยวิธี Best Practice ของโครงการข้าราชการไทยใจสีขาว* ผลการวิจัย สรุปว่า ต้องมีการจัดกิจกรรมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์ในการทำงาน และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรัชยา ศิริวัฒน์ (2559) ได้ศึกษา *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการ : กรณีศึกษากรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย* ผลการวิจัยสรุปว่า ควรมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรส่วนกลางและส่วนภูมิภาค อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และยังสอดคล้อง กับแนวคิดเคล็ดลับในการจัดการความรู้ของ ชลิดา ศรมณี ชลิดา ศรมณี (2561) ได้อธิบายสรุปไว้ว่า เคล็ดลับในการจัดการความรู้ คือ ต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ต้องหมุนเวียนความรู้ เพื่อยกระดับความรู้ (ความรู้ฝังลึก ความรู้แฝง และความรู้ที่เปิดเผย) ของกลุ่มหรือขององค์การ ต้องสร้างความรู้ของบุคคลให้เป็นหนึ่งเดียวกับความรู้ขององค์กร และต้องแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกลุ่ม ได้แก่ แลกเปลี่ยนไปมาระหว่างความรู้ในคนกับความรู้ในกระดาษ แลกเปลี่ยนระหว่างคน โดยเฉพาะระหว่างคนที่มีมุมมองหรือวิธีคิดที่ต่างกัน แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร หรือแลกเปลี่ยนความรู้ออกไปภายนอกองค์กร จะยิ่งช่วยยกระดับความรู้ แลกเปลี่ยนตามระดับความรับผิดชอบในองค์กร แล แลกเปลี่ยนตามรูปแบบการทำงาน

3) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรัชยา ศิริวัฒน์ (2559) ได้ศึกษา *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการ : กรณีศึกษากรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย* ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณและสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ และสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นและทันสมัยมาใช้ในการจัดการความรู้ และยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (อ้างถึงใน ประณยา สุคนธ์พันธุ์, 2559) กล่าวสรุปไว้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการความรู้เพราะเป็นผู้กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรงบประมาณ และเวลา อย่างเพียงพอ แสดงภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานที่รับผิดชอบ และบุคลากรทั่วไป รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดี ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ผู้นำทีมการจัดการ

ความรู้จะต้องให้การยอมรับสมาชิกทีมทุกคน เพื่อให้สมาชิกทีมมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมมีการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

4) จัดทำระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ในภาพรวมของสำนักแรงงานสัมพันธ์ โดยนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการจัดการความรู้ และจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบและสามารถเข้าถึงได้ง่าย รวมทั้งปรับปรุงและจัดทำรูปแบบขององค์ความรู้ให้น่าสนใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรัชยา ศิริวัฒน์ (2559) ได้ศึกษา *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการ : กรณีศึกษากรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย* ผลการวิจัยสรุปว่า ควรส่งเสริม สนับสนุนเรื่องการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภัทรา ลายเงิน (2555) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ ด้วยวิธี Best Practice ของโครงการข้าราชการไทยใจสีขาว ผลการวิจัยสรุปว่า แนวทางในการจัดการความรู้ด้วยวิธี Best Practice ของโครงการข้าราชการไทยใจสีขาว คือ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นตัวช่วยในการจัดเก็บความรู้และยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (อ้างถึงใน ประณยา สุคนธ์พันธุ์, 2559) กล่าวสรุปไว้ เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเตอร์เน็ตเป็นเทคโนโลยีที่เชื่อมต่อคนทั่วโลกเข้าด้วยกันทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Storage and Maintenance) สะดวกยิ่งขึ้น อีกทั้งเทคโนโลยียังช่วยให้การเรียนรู้ทำได้ง่ายยิ่งขึ้นเพราะช่วยให้รูปแบบการนำเสนอข้อมูลความรู้มีหลากหลาย

แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ของ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1.) กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ตามแผนการจัดการความรู้และขับเคลื่อนคณะทำงานการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามผลการจัดการความรู้ทุกไตรมาส สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมนึก สิทธิการณา (2561) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ให้กับศูนย์บริการวิชาการสำหรับสนับสนุนการดำเนินมาตรการตามแผนอนุรักษ์พลังงาน 2558 -2579 ในภูมิภาค Knowledge Management for Academic Service Center ผลการวิจัยสรุปว่า จำเป็นต้องมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ขับเคลื่อนให้เกิดเป็นรูปธรรมโดยการจัดคณะกรรมการมารับผิดชอบโดยเฉพาะ มีการประเมินผลการ ดำเนินงานอย่างเหมาะสม และสนับสนุนให้เกิดกลไกที่สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยระบบเอง และสอดคล้องกับแนวคิดของ บดินทร์ วิจารณ์ (อ้างถึงใน ประณยา สุคนธ์พันธุ์, 2559) ได้กล่าวสรุปว่า การวัดและประเมินผล (Measurement) ใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น เป็นปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญากิจ และคณะ (อ้างถึงใน ประณยา สุคนธ์พันธุ์, 2559) กล่าวสรุปไว้ว่า ควรกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ เพื่อใช้ประเมินผลเป็นกลไกขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของแต่ละฝ่ายและองค์การเพราะจะทำให้ทราบความก้าวหน้า และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ใช้ติดตาม (Monitor) การทำงาน แล้วนำมาทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องของกระบวนการต่าง ๆ และปรับปรุงให้ประสบความสำเร็จ ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับกระตุ้น (Motivate) ผู้ปฏิบัติงานการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้

2.) ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ โดยการส่งเสริม และอำนวยความสะดวกให้เกิดกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ หรือการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรัชยา ศิริวัฒน์ (2559) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการ : กรณีศึกษากรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณและสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ และสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นและทันสมัยมาใช้ในการจัดการความรู้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (อ้างถึงใน ประณยา สุคนธ์พันธุ์, 2559) กล่าวสรุปไว้ว่า ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อให้สมาชิกเต็มใจเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ ตลอดจนสร้างบรรยากาศที่มีความอบอุ่นและเป็นมิตร เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิผล

3.) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในสำนักแรงงานสัมพันธ์เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลาวัลย์ สุขยิ่ง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง *การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)* ผลการวิจัยสรุปว่า องค์กรต้องมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ บดินทร์ วิจารณ์ (อ้างถึงใน ประณยา สุคนธ์พันธุ์, 2559) ได้กล่าวสรุปว่า การให้รางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition) เป็นการสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมในการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมการจัดการความรู้ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญดี บุญญากิจและคณะ (อ้างถึงใน ประณยา สุคนธ์พันธุ์, 2559) กล่าวสรุปไว้ว่า ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อให้สมาชิกเต็มใจเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ ตลอดจนสร้างบรรยากาศที่มีความอบอุ่นและเป็นมิตร เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิผล

4) นำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดเก็บความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ให้เป็นระบบสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรัชยา ศิริวัฒน์ (2559) ได้ศึกษา *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการ : กรณีศึกษากรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย* ผลการวิจัยสรุปว่า ควรส่งเสริม สนับสนุนเรื่องการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแนวคิดของ บดินทร์ วิจารณ์ (อ้างถึงใน ประณยา สุคนธ์พันธุ์, 2559) ได้กล่าวสรุปว่า เทคโนโลยีและกระบวนการ (Technology and Process) เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการองค์ความรู้ และส่งเสริมการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภัทรา ลายเงิน (2555) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ด้วยวิธี Best Practice ของโครงการข้าราชการไทยใจสีขาว ผลการวิจัยสรุปว่า แนวทางในการจัดการความรู้ด้วยวิธี Best Practice ของโครงการข้าราชการไทยใจสีขาว คือ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นตัวช่วยในการจัดเก็บความรู้ จากนั้นนำมาแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทางเช่น การจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

5) จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในสำนักแรงงานสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ให้หลากหลายเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรัชยา ศิริวัฒน์ (2559) ได้ศึกษา *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการ : กรณีศึกษากรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย* ผลการวิจัยสรุปว่า ควรมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรส่วนกลางและส่วนภูมิภาค อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลาวัลย์ สุขยิ่ง (2550) ได้ศึกษา *การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)* ผลการวิจัยสรุปว่า กิจกรรมหนึ่งที่องค์กรพยายามสร้างให้เกิดอย่างทั่วทั้งองค์กรคือการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community Of Practice) และสนับสนุนการสร้างชุมชุนนักปฏิบัติในรูปแบบ Virtual Community โดยการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็น ต่อยอดความรู้ร่วมกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาใช้ควบคู่กับการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์

2. จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในสำนักแรงงานสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ให้หลากหลายเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3. ควรพิจารณาคัดเลือกหัวข้อ/องค์ความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และครอบคลุมทุกภารกิจ ของสำนักแรงงานสัมพันธ์

4. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ โดยการส่งเสริม และอำนวยความสะดวกให้เกิดกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ หรือการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เอกสารอ้างอิง

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2560*). แผนยุทธศาสตร์กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (พ.ศ. 2560 – 2564) ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.

เจษฎา นกน้อย. (2553). การจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. ใน *นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่2) (หน้า 1 – 18). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชลิดา ศรมณี. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาขอบข่ายและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล. (2553). บทสะท้อนต่อแนวคิดการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้. ใน *นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่2) (หน้า 19 – 40). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เดช อุณหะจิรังรักษ์. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาขอบข่ายและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ทินกร ทองสินธุ์. (2557). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานเทศบาลนครในประเทศไทย.* ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นันทธิดา หอมวิชา. (2555). *บทความวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานเลขานุการ สำนักอนามัย.* สืบค้นเมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2561 จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2555_1380164708_c.pdf

นวลละออ แสงสุข. (2560). *การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง.* ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2560). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาเศรษฐกิจ การเมืองและการบริหาร.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2548). *การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2).* กรุงเทพมหานคร: บริษัท จิรวัฒน์เอ็กซ์เพรส จำกัด.

ประณยา สุคนธ์พันธ์. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ในกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน.* การศึกษาค้นคว้าอิสระ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พยัต วุฒิรงค์. (2553). การจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์การสู่ความสำเร็จ. ใน *นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 2) (หน้า 41 – 78). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรรณี สนเพลง. (2552). *เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้.* กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

พีระพงศ์ ภักคีรี. (2550). *การจัดการความรู้ในศูนย์พัฒนาและฝึกอาชีพคนตาบอด.* ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ลาวัลย์ สุขยิ่ง. (2549). *การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน).* ภาคนิพนธ์คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วรัชยา ศิริวัฒน์. (2559). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย: กรณีศึกษา กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.* รายงานวิจัยคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561ข*). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาองค์การและนวัตกรรมในองค์การ.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

สมนึก สิทธิการณา. (2561). *การจัดการความรู้ให้กับศูนย์บริการวิชาการ สำหรับสนับสนุนการดำเนินมาตรการตามแผนอนุรักษ์พลังงาน 2558 -2579 ในภูมิภาค Knowledge Management for Academic Service Center*. วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับที่ 1 ปีที่ 2/2561, 139 – 166. ค้นเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2561 จาก http://ojs.ru.ac.th/index.php/MPA

สาวรี ชนาชน. (2555). *บทความวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์การ กรณีศึกษา : สำนักงานนายตำรวจราชสำนักประจำ.* สืบค้นเมื่อ 22 สิงหาคม 2561 จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้.* สืบค้นเมื่อ วันที่ 1 กันยายน 2561 จาก www2.diw.go.th/HRMC/คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้.doc

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ.2554.* กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิชั่น พริ้น แอนด์มีเดีย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2556 - พ.ศ. 2561*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.

สุภัทรา ลายเงิน. (2555). *บทความวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ ด้วยวิธี Best Practice ของโครงการข้าราชการไทยใจสีขาว*. สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 สิงหาคม 2561 จาก http://www3.ru.ac.th/mpa abstract/files/2555_1380164756_e.pdf

สุภางค์ จันทวานิช. (2561). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 24). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.