

การจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สำนักแรงงานสัมพันธ์
กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน*

Knowledge management of the Labour Relations Promotion Division,
Labour Relations Bureau, Department of Labour Protection and Welfare

ธัญญาภรณ์ कुงดิน¹

Tunyaporn Kungdin

6714830002@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการ ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนามในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 8 คน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นขั้นตอนที่มีความชัดเจนมากที่สุด เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้ความรู้ทั้งที่อยู่ในตัวบุคคลและที่เป็นลายลักษณ์อักษร ถูกถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง พบปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ ดังนี้ ขาดการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ บุคลากรมีภาระงานมาก ข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากรที่มีประสบการณ์มีน้อย ระบบสารสนเทศและวัฒนธรรมองค์กรยังไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล ไม่มีการเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน บุคลากรยังขาดความรู้ด้านเทคโนโลยี ซึ่งแนวทางการปรับปรุงและพัฒนา คือ รวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลความรู้ให้เป็นระบบ กำหนดผู้รับผิดชอบโดยเฉพาะ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน กำหนดแผนและงบประมาณด้านการจัดการความรู้ให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจโดยการให้สิทธิพิเศษ ปรับแนวคิดและทัศนคติของบุคลากร แลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาระบบการวัดผลของการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

คำสำคัญ: การจัดการความรู้; องค์กรแห่งการเรียนรู้; แรงงานสัมพันธ์

Keywords: Knowledge management; Learning Organization; Labour Relations

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

¹นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (2546 อ้างถึงใน บัญญัติการระเวกพันธู์, 2567ก, หน้า 39-40) หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 ได้มีการกล่าวถึงการพัฒนาส่วนราชการให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความว่า เพื่อให้การบริหารราชการเกิดผลสัมฤทธิ์ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมถึงสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบกับส่วนราชการมีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เป็นกรอบในการประเมินองค์การ ซึ่งมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและต่อเนื่อง ครอบคลุม 7 หมวด โดยในหมวดที่ 4 ระบุว่า ส่วนราชการจะต้องมีการจัดการความรู้ และใช้องค์ความรู้เพื่อเรียนรู้ พัฒนาและสร้างนวัตกรรม รวมถึงใช้ในการปรับปรุงการทำงาน แก้ไขปัญหาจนเกิดเป็น แนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม หรือสร้างมาตรฐานใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป. อ้างถึงใน บัญญัติการระเวกพันธู์, 2567ข, หน้า 122) โดยมีจุดมุ่งหมายให้้องค์การภาครัฐสามารถจัดการความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญในภารกิจที่ตนเองปฏิบัติหรือรับผิดชอบ ทั้งหมดนี้ก็เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงและยกระดับผลการดำเนินงานของ้องค์การ รวมถึงยกระดับคุณภาพระบบราชการไทยให้มีศักยภาพและขีดความสามารถเทียบเท่าระดับสากล ซึ่งกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ก็ได้มีการดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ดังกล่าว โดยการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2568) ที่มีเนื้อหาครอบคลุมถึงการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ความว่า ให้ทุกหน่วยงานในสังกัดดำเนินการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนา ้องค์การให้เป็น้องค์การแห่งการเรียนรู้ (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, กองนโยบายและแผนงาน, 2568, หน้า 10)

กลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์เป็นหน่วยงานในสังกัดของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมด้านแรงงานสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง ไม่ว่าจะเป็นการ ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือด้านแรงงานสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน การส่งเสริมและพัฒนาภาคเอกชนให้มี ้องค์ความรู้ด้านแรงงานสัมพันธ์ การกำหนดแนวทางและดำเนินการส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์โดยยึดหลักสุจริตใจ รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับศูนย์พัฒนาและส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ (สำนักแรงงานสัมพันธ์, กลุ่มงานยุทธศาสตร์ แรงงานสัมพันธ์, 2562) ซึ่งท่ามกลางสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อน ส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านแรงงานสัมพันธ์จำเป็นต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เป็นผู้ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงมีประสบการณ์ที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการจัดการ ความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และสามารถ ตอบสนองต่อความต้องการของนายจ้าง ลูกจ้าง รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความเป็นมาและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์จึงมี ความสนใจที่จะศึกษากระบวนการ ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ ของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ทั้งนี้ เพื่อนำ ผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลประกอบในการวางแผนพัฒนาและยกระดับการจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริม แรงงานสัมพันธ์ให้มีความเหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร วารสาร หนังสือ วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ กฎ ระเบียบ คำสั่ง นโยบาย พระราชบัญญัติ ข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ ที่มีอยู่ รวมทั้งสืบค้นจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Internet)
2. การวิจัยสนาม (Field research) ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive หรือ Judgmental Sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 33) เพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ซึ่งเป็นบุคลากรที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นที่ทำการศึกษ าได้เป็นอย่างดี และมีประสบการณ์มากกว่า 3 ปีขึ้นไป (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 35) ผู้วิจัยจึงเจาะจงเลือกเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 3 ปีขึ้นไป ซึ่งถือเป็นผู้ให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ จำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ จำนวน 1 คน นักวิชาการแรงงานระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน นักวิชาการแรงงานระดับชำนาญการ จำนวน 2 คน นักวิชาการแรงงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 1 คน และนักวิชาการแรงงาน (พนักงานราชการ) จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว โดยจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน (สุภาวค์ จันทวานิช, 2551, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 38) และจะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ซึ่งก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้าถึงวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ โดยในการสัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียงการสนทนา ทั้งนี้ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ในการจดบันทึกและบันทึกเสียงการสนทนาก่อนทุกครั้ง

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

โดยผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ประกอบด้วย 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้ โดยจากกระบวนการจัดการความรู้ ทั้ง 7 ขั้นตอนดังกล่าว พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ในขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีความชัดเจนมากที่สุด เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้ความรู้ทั้งที่อยู่ในตัวบุคคลและความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษรถูกถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง ส่งผลให้บุคลากรในกลุ่มงานฯ สามารถพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจุบันบุคลากรกลุ่มงานฯ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันโดยใช้วิธีการหรือเครื่องมือการจัดการความรู้ในหลากหลายรูปแบบ ทั้งการศึกษาและนำความรู้จากฐานข้อมูลความรู้ของกลุ่มงานฯ ซึ่งอยู่ในรูปแบบเอกสารและไฟล์อิเล็กทรอนิกส์อันเป็นความรู้แบบชัดแจ้งที่สามารถหาได้ง่าย มาใช้ในการลงมือปฏิบัติงานจริงและฝึกฝน อันสามารถก่อให้เกิดทักษะ ความชำนาญ หมุนเวียนกลับไปเป็นความรู้แบบฝังลึกในตัวบุคลากรของกลุ่มงานฯ ได้ นอกจากนี้ ยังมีการถ่ายทอดความรู้ผ่านเทคนิคการเล่าเรื่อง โดยบุคลากรของกลุ่มงานฯ จะนำประสบการณ์จากการทำงานจริง เช่น ประสบการณ์ที่ได้จากการออกตรวจประเมินสถานประกอบกิจการที่เข้าร่วมโครงการสถานประกอบกิจการดีเด่น มาเล่าให้แก่เพื่อนร่วมงานฟัง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงและสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานได้ ควบคู่กันนี้ กลุ่มงานฯ ยังมีการนำแนวคิดระบบโคเชนมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้พนักงานราชการได้มีส่วนร่วมในการคิดหรือนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสมัครเข้าร่วมโครงการสถานประกอบกิจการดีเด่นผ่านระบบ e-Service ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ขณะเดียวกันยังมีการส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบเพื่อนช่วยเพื่อน โดยให้บุคลากรของกลุ่มงานฯ ที่มีความถนัดในแต่ละด้านเป็นผู้แบ่งปันความรู้และประสบการณ์การทำงานในด้านนั้น ๆ ให้แก่เพื่อนสมาชิกในกลุ่มงานฯ รวมถึงมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในกลุ่มงานฯ ได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยนำประสบการณ์ที่ได้พบเจอมาพูดคุย หรือ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ประชุมกลุ่มงานฯ อย่างสม่ำเสมอ มีการประชุมทบทวนงานหลังการทำงานเสร็จ เช่น หลังจัดพิธีมอบรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่น 1 สัปดาห์ ผู้อำนวยการกลุ่มงานฯ จะมีการนัดประชุมเพื่อทบทวนผลการดำเนินงานว่าประสบผลสำเร็จ หรือมีความผิดพลาดเกิดขึ้นอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ เพื่อนำข้อค้นพบดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานในอนาคต และยังมีการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการผ่านการถามตอบและปรึกษาหารือกันในกิจกรรมสภากาแฟ ซึ่งช่วยเปิดพื้นที่การสื่อสารอย่างเป็นกันเองและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเสรี ส่วนในกรณีเป็นความรู้ที่ต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงาน ยากต่อการจัดทำออกมาเป็นรูปแบบลายลักษณ์อักษร จะใช้ระบบพี่เลี้ยงในการแลกเปลี่ยนความรู้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีดังนี้

1. ขาดการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ กล่าวคือ ยังไม่มีแนวทางหรือกลไกที่ชัดเจนในการส่งเสริมและขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยปัจจุบันยังไม่มีกำหนดแผนงานและผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ การดำเนินงานเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างรับผิดชอบตามความถนัดเฉพาะด้าน และความรู้ส่วนใหญ่ของกลุ่มงานฯ เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลไม่ค่อยจัดทำให้อยู่ในรูปแบบลายลักษณ์อักษรที่สามารถเผยแพร่ต่อได้ ด้วยเหตุดังกล่าวข้อมูลความรู้ต่าง ๆ จึงอยู่อย่างกระจัดกระจาย ยากต่อการค้นหา จัดทำ รวบรวม จัดเก็บ และนำไปใช้ รวมถึงเกิดการสูญหายเมื่อบุคลากรมีการโยกย้าย ลาออก หรือเกษียณอายุราชการ

2. บุคลากรมีภาระงานจำนวนมาก ทำให้ไม่มีเวลาและโอกาสในการรวบรวม จัดทำ และถ่ายทอดความรู้ ส่งผลให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มงานฯ ยังไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร
3. มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการพัฒนาเครื่องมือ เทคโนโลยี และกิจกรรมที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ส่งผลให้การจัดเก็บ การเข้าถึง และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร
4. ระบบสารสนเทศไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้ กล่าวคือ อุปกรณ์ในการจัดการความรู้ ให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลไม่ทันสมัย ไม่รองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ
5. บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ ในกลุ่มงานฯ มีน้อย เนื่องจาก มีการโยกย้าย บุคลากรบ่อยครั้ง ส่งผลให้กระบวนการจัดการความรู้และการขับเคลื่อนงานขาดความต่อเนื่อง
6. วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยบุคลากรบางส่วนยังมีทัศนคติว่า การจัดการความรู้เป็นภาระงานเพิ่มเติมที่ไม่จำเป็นและไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน
7. กลุ่มงานฯ ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือการให้รางวัล เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจ
8. ไม่มีการเชื่อมโยงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้กับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรไม่ให้ความสำคัญและขาดความเต็มใจในการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้
9. บุคลากรของกลุ่มงานฯ ยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี รวมถึงยังขาดทักษะในการ ถ่ายทอดความรู้ ส่งผลให้การแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ภายในกลุ่มงานฯ ไม่เป็นระบบ และไม่สามารถ นำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงาน ส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีดังนี้

1. รวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลความรู้ภายในกลุ่มงานฯ ให้เป็นระบบ โดยมีการแบ่งหมวดหมู่ของ ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ และนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ของกลุ่มงานฯ เช่น แบ่งตามภารกิจงาน (งานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ และงานวิชาการและเครือข่ายแรงงาน) แบ่งตามปีของเอกสาร เป็นต้น และจัดเก็บข้อมูลไว้ใน Google Drive ของกลุ่มงานฯ การจัดทำสื่อการเรียนรู้ของกลุ่มงานฯ ในรูปแบบ e-Learning เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย ศึกษาเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และลดปัญหาการไม่มีผู้สอนงาน กรณีบุคลากรมีการโยกย้าย
2. แต่งตั้งคณะทำงานหรือกำหนดผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ และให้มีการ หมุนเวียนกันทำซึ่งอาจหมุนเวียนเป็นรายไตรมาส หรือทุก 6 เดือน
3. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ผู้นำสนับสนุนและให้ความสำคัญ ในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนรวมถึงผู้บังคับบัญชาที่สร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ และมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน อันจะทำให้เกิดการไหลเวียนของความรู้ทั่วทั้งกลุ่มงานฯ
4. สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนในกลุ่มงานฯ รวมถึงผู้บังคับบัญชาจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของตนเอง และคู่มือที่รวบรวมความรู้จากประสบการณ์การทำงานจริงของบุคลากร พร้อมกำหนดให้มีการปรับปรุงคู่มือดังกล่าว อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้อง ทันสมัย และมีความเป็นปัจจุบัน ตลอดจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีการกำหนดแผนในการดำเนินงานและงบประมาณสำหรับการจัดกิจกรรม หรือจัดทำสื่อต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ชัดเจน
6. มีการสร้างแรงจูงใจที่ส่งเสริมให้บุคลากรของกลุ่มงานฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยอาจมีการให้สิทธิพิเศษ เช่น พิจารณาลดภาระงานของบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เชื่อมโยงภารกิจด้านการจัดการความรู้เข้ากับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น
7. ปรับแนวคิดและทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงานฯ ให้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ เพื่อให้การพัฒนาคน พัฒนางาน รวมถึงองค์กร เป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง
8. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มงานฯ กับผู้ที่มีความรู้ความสามารถในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
9. มีการพัฒนาระบบการวัดผลของการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรของกลุ่มงานฯ ทุกคน ได้ทบทวน และปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีประเด็นที่น่าสนใจอภิปรายผล ดังนี้

1. กระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีประเด็นที่น่าสนใจอภิปราย ดังนี้

กลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ประกอบด้วย 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2568) ที่ว่า ให้ทุกหน่วยงานในสังกัดดำเนินการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, กองนโยบายและแผนงาน, 2568, หน้า 10) และสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ที่ว่า ส่วนราชการมีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการประเมินองค์กรฯ ซึ่งมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์กรอย่างรอบด้านและต่อเนื่อง ครอบคลุม 7 หมวด โดยในหมวดที่ 4 ระบุว่า ส่วนราชการจะต้องมีการจัดการความรู้ และใช้องค์ความรู้เพื่อเรียนรู้ พัฒนาและสร้างนวัตกรรม รวมถึงใช้ในการปรับปรุงการทำงาน แก้ไขปัญหา จนเกิดเป็นแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม หรือสร้างมาตรฐานใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป. อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2567ข, หน้า 122) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (2546 อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2567ก, หน้า 39-40) หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 ที่ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมถึงต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ ตลอดจนสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน จะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ล้วนเป็นผลมาจากนโยบาย ซึ่งสอดคล้องกับ

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt and Reynolds (1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 54-56) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 53-54) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้การเรียนรู้ การริเริ่ม และการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของบุคลากรในองค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเกรียงกมล วุฒิรัตน์ (2565) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ด้านการประมง ข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง : กรณีศึกษา กลุ่มงานประมงข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และงานวิจัยของจักรภัทร ชิตานนท์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของสำนักกำกับและตรวจสอบ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมถึงงานวิจัยของจิตภา วัฒนโสภา (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร ซึ่งพบว่าได้มีการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เช่นเดียวกัน

จากกระบวนการจัดการความรู้ ทั้ง 7 ขั้นตอน ดังกล่าว พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ ในขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีความชัดเจนมากที่สุด เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้ความรู้ทั้งที่อยู่ในตัวบุคคลและความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษรถูกถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง ส่งผลให้บุคลากรในกลุ่มงานฯ สามารถพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของจิตภา วัฒนโสภา (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร พบว่า ขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นขั้นตอนที่มีความชัดเจนมากที่สุด ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งปัจจุบันบุคลากรกลุ่มงานฯ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยใช้วิธีการหรือเครื่องมือการจัดการความรู้ในหลากหลายรูปแบบ ทั้งการศึกษาและนำความรู้จากฐานข้อมูลความรู้ของกลุ่มงานฯ ซึ่งอยู่ในรูปแบบเอกสารและไฟล์อิเล็กทรอนิกส์อันเป็นความรู้แบบชัดแจ้งที่สามารถหาได้ง่าย มาใช้ในการลงมือปฏิบัติงานจริงและฝึกฝน อันสามารถก่อให้เกิดทักษะ ความชำนาญ หมุนเวียนกลับไปเป็นความรู้แบบฝังลึกในตัวบุคลากรของกลุ่มงานฯ ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ ก่อสกุล (2567, หน้า 52) กล่าวว่า ความรู้จำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม จัดระบบ และถ่ายโอนได้โดยง่าย ผ่านวิธีการที่เป็นทางการหรือใช้สื่อดิจิทัล เช่น เอกสารต่าง ๆ และความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เกิดจากการกระทำและประสบการณ์ ซึ่งต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ นอกจากนี้ ยังมีถ่ายทอดความรู้ผ่านเทคนิคการเล่าเรื่อง โดยบุคลากรของกลุ่มงานฯ จะนำประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง เช่น ประสบการณ์ที่ได้จากการออกตรวจประเมินสถานประกอบกิจการที่เข้าร่วมโครงการสถานประกอบกิจการดีเด่น มาเล่าให้แก่เพื่อนร่วมงานฟัง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงและสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานได้ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 6-7) กล่าวว่า ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนสามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุด ผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้กับผู้รับความรู้ ควบคู่กันนี้ กลุ่มงานฯ ยังมีการนำแนวคิดระบบไคเซน มาใช้ในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้พนักงานราชการได้มีส่วนร่วมในการคิดหรือนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสมัครเข้าร่วมโครงการสถานประกอบกิจการดีเด่นผ่านระบบ e-Service ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน สอดคล้องกับแนวคิดของสุชาติ จันทร์วงศ์ (2552, หน้า 1 อ้างถึงใน ปิยะฉัตร จารุธีรสถานต์, 2556, หน้า 23-27) กล่าวว่า ไคเซน (Kaizen) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ภายในหน่วยงาน ด้วยการส่งเสริมรวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในภาคสนามได้มีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ หรือเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหน้างานจริง ขณะเดียวกันยังมีการส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบเพื่อนช่วยเพื่อน โดยให้บุคลากรของกลุ่มงานฯ ที่มีความถนัดในแต่ละด้านเป็นผู้แบ่งปันความรู้และประสบการณ์การทำงานในด้านนั้น ๆ ให้แก่เพื่อนสมาชิกในกลุ่มงานฯ รวมถึงมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในกลุ่มงานฯ ได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยนำประสบการณ์ที่ได้พบเจอ มาพูดคุย หรือ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ประชุมกลุ่มงานฯ อย่างสม่ำเสมอ มีการประชุมทบทวนงานหลังการทำงานเสร็จ เช่น หลังจัดพิธีมอบรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่น 1 สัปดาห์ ผู้อำนวยการกลุ่มงานฯ จะมีการนัดประชุมเพื่อทบทวนผลการดำเนินงานว่าประสบผลสำเร็จ หรือมีความผิดพลาดเกิดขึ้นอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ เพื่อนำข้อค้นพบดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานในอนาคต และยังมีส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการผ่านการถามตอบและปรึกษาหารือกันในกิจกรรมสภากาแฟ ซึ่งช่วยเปิดพื้นที่การสื่อสารอย่างเป็นกันเองและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเสรี จะเห็นได้ว่ากลุ่มงานฯ มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างและมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของยุรพร ศุภรัตน์ (2552, หน้า 193-308 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 56-57) กล่าวว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าช่องทางการสื่อสารเปิดกว้างและใช้การได้ ซึ่งรวมไปถึงการให้ข้อมูลและการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จะต้องทำการสื่อสารถึงกันอย่างเปิดเผย ทั้งยังควรเพิ่มทางเลือกในการสื่อสารให้ครอบคลุมและหลากหลายยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 53-54) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และวิถีคิด เพื่อพัฒนาภูมิปัญญา รวมถึงศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปัน ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในส่วนของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการคิดค้นจากภายในหรือได้รับมาจากภายนอก ส่วนในกรณีเป็นความรู้ที่ต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงาน ยากต่อการจัดทำออกมาเป็นรูปแบบลายลักษณ์อักษร กลุ่มงานฯ จะใช้ระบบพี่เลี้ยงในการแลกเปลี่ยนความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของสุชาติ จันทรวงค์ (2552, หน้า 1 อ้างถึงใน ปิยะฉัตร จารุธีรศานต์, 2556, หน้า 23-27) กล่าวว่า ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ทั้งนี้ เพื่อให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือ และแนะนำการปฏิบัติงาน

2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1) ขาดการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ กล่าวคือ ยังไม่มีแนวทางหรือกลไกที่ชัดเจนในการส่งเสริมและขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยปัจจุบันยังไม่มีกำหนดแผนงานและผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ การดำเนินงานเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างรับผิดชอบตามความถนัดเฉพาะด้าน และความรู้ส่วนใหญ่ของกลุ่มงานฯ เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลไม่ค่อยจัดทำให้อยู่ในรูปแบบลายลักษณ์อักษรที่สามารถเผยแพร่ต่อได้ ด้วยเหตุดังกล่าวข้อมูลความรู้ต่าง ๆ จึงอยู่อย่างกระจัดกระจาย ยากต่อการค้นหา จัดทำ รวบรวม จัดเก็บ และนำไปใช้ รวมถึงเกิดการสูญหายเมื่อบุคลากรมีการโยกย้ายลาออก หรือเกษียณอายุราชการ สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, หน้า 57 อ้างถึงใน นันทกมลสาร จันทรสว่าง, 2559, หน้า 37-38) ได้กล่าวสรุปว่า หนึ่งในสาเหตุที่องค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้จากการขาดกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นระบบและชัดเจน และสอดคล้องกับงานวิจัยของเกรียงกมล วุฒิรัตน์ (2565) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ด้านการประνομข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง : กรณีศึกษา กลุ่มงานประνομข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พบว่า ความรู้ส่วนใหญ่อยู่กับตัวบุคคลและการจัดเก็บองค์ความรู้ยังไม่เป็นระบบ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตภา วัฒนโภาค (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบ คลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร พบว่า ขาดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการจัดเก็บ และรวบรวมองค์ความรู้ ส่งผลให้ความรู้ที่สั่งสมมาหลายปีสูญหายไปเมื่อบุคลากรเกษียณอายุราชการหรือมีการโยกย้าย และสอดคล้องกับงานวิจัยของชาติชาย ไชยจิตต์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ในสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษา ของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า องค์กรยังขาดระบบการจัดเก็บความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่งผลให้ข้อมูลกระจุกตัวและยากต่อการสืบค้น รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของสุตารัตน์ อุปลา (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ พบว่า ความรู้ต่าง ๆ กระจุกตัวอยู่ โดยการจัดเก็บความรู้ของบุคลากร ในปัจจุบันอยู่ในรูปของเอกสาร ไฟล์ส่วนบุคคล การบอกต่อกันเป็นรายบุคคล หรือการสอนงานโดยพี่เลี้ยง ส่งผลให้ เกิดการสูญเสียความรู้เมื่อบุคลากรเปลี่ยนตำแหน่ง โอนย้ายไปหน่วยงานอื่น ๆ เกษียณอายุราชการ ลาออก เป็นต้น

2) บุคลากรมีภาระงานจำนวนมาก ทำให้ไม่มีเวลาและโอกาสในการรวบรวม จัดทำ และถ่ายทอดความรู้ ส่งผลให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มงานฯ ยังไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร สอดคล้องกับงานวิจัยของจิตภา วัฒนโภาค (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร พบว่า ภาระงานตามภารกิจหลักของบุคลากรมีปริมาณมากและต้องดำเนินการภายในระยะเวลาที่เร่งด่วน ส่งผลให้ ไม่สามารถหาช่วงเวลาในการศึกษาหรือทบทวนความรู้ได้อย่างเต็มที่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของชาติชาย ไชยจิตต์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ในสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษาของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า บุคลากรมีภาระงานประจำจำนวนมากจึงไม่สามารถจัดสรรเวลาสำหรับการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่

3) มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการพัฒนาเครื่องมือ เทคโนโลยี และกิจกรรมที่สนับสนุนการจัดการ ความรู้ ส่งผลให้การจัดเก็บ การเข้าถึง และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร สอดคล้องกับ งานวิจัยของชาติชาย ไชยจิตต์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ในสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษาของสำนักงาน วัฒนธรรม จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า มีปัญหาด้านงบประมาณ กล่าวคือ ขาดงบประมาณเฉพาะสำหรับการ ดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ส่งผลให้ไม่สามารถพัฒนาระบบและจัดกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ งานวิจัยของศิริวรรณ ยงค์สาโรจน์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้หลักสูตรพลเมืองคุณภาพของสำนักพัฒนา คุณภาพพลเมือง สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง พบว่า มีข้อจำกัดด้านงบประมาณส่งผลให้การพัฒนา เครื่องมือและระบบการจัดการความรู้ไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

4) ระบบสารสนเทศไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้ กล่าวคือ อุปกรณ์ในการจัดการ ความรู้ให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลไม่ทันสมัย ไม่รองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ (2547, หน้า 57 อ้างถึงใน นันทวัฒน์ จันทรสว่าง, 2559, หน้า 37-38) ได้กล่าวสรุปว่า หนึ่งในสาเหตุที่ องค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้มาจากการที่ระบบสารสนเทศ ขององค์กรยังไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของชาติชาย ไชยจิตต์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ในสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษาของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ด้านโครงสร้างพื้นฐาน กล่าวคือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังขาดความทันสมัยและไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ทำให้การเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากข้อมูลทำได้ไม่สะดวก

5) บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ ในกลุ่มงานฯ มีน้อย เนื่องจาก มีการโยกย้าย บุคลากรบ่อยครั้ง ส่งผลให้กระบวนการจัดการความรู้และการขับเคลื่อนงานขาดความต่อเนื่อง สอดคล้องกับ งานวิจัยของจักรภัทร ชิตานนท์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของสำนักกำกับและตรวจสอบ สำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา พบว่า บุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอต่อภาระงานตามภารกิจหลัก ส่งผลให้ไม่สามารถ จัดการความรู้ให้มีความชัดเจน อีกทั้งมีบุคลากรใหม่เข้ามาบรรจุในสำนักกำกับและตรวจสอบเป็นจำนวนมาก

ทำให้จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานมายาวนานมีอยู่ค่อนข้างจำกัด และสอดคล้องกับงานวิจัยของชาติชาย ไชยจิตต์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ในสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษาของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า มีการโยกย้ายบุคลากรบ่อยครั้งทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน และทำให้องค์ความรู้รวมถึงประสบการณ์ที่สั่งสมไว้อาจสูญหายไปพร้อมกับการย้ายออกของบุคลากร

6) วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยบุคลากรบางส่วนยังมีทัศนคติว่าการจัดการความรู้เป็นภาระงานเพิ่มเติมที่ไม่จำเป็นและไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของเกรียงกมล วุฒิรัตน์ (2565) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ด้านการประนอมข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง : กรณีศึกษา กลุ่มงานประนอมข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง สำนักงานแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พบว่า บุคลากรในกลุ่มงานมองว่าการจัดการความรู้ไม่ใช่ภารกิจหลักของกลุ่มงาน จึงไม่เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของชาติชาย ไชยจิตต์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ในสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษาของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยบุคลากรบางส่วนยังมีทัศนคติว่าการจัดการความรู้เป็นภาระงานเพิ่มเติมที่ไม่จำเป็น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุคราตรี อูปลา (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ พบว่า บุคลากรมองว่าการจัดการความรู้เป็นภาระงานเพิ่มเติมที่ถูกเพิ่มเข้ามาแยกจากงานประจำที่ทำอยู่

7) กลุ่มงานฯ ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือการให้รางวัล เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจ สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, หน้า 57 อ้างถึงใน นันทวัฒน์ จันท์สว่าง, 2559, หน้า 37-38) ได้กล่าวสรุปว่า หนึ่งในสาเหตุที่องค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้มาจากการที่องค์กรยังไม่มียุทธศาสตร์หรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น

8) ไม่มีการเชื่อมโยงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้กับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรไม่ให้ความสำคัญและขาดความเต็มใจในการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของชาติชาย ไชยจิตต์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ในสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษาของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ทำให้ขาดแรงจูงใจในการดำเนินงานและไม่สามารถประเมินความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม

9) บุคลากรของกลุ่มงานฯ ยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี รวมถึงยังขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้ ส่งผลให้การแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ภายในกลุ่มงานฯ ไม่เป็นระบบ และไม่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของชาติชาย ไชยจิตต์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ในสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษาของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ ส่งผลให้การจัดเก็บและเข้าถึงข้อมูลในระบบดิจิทัลเป็นไปได้ยาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของศรีตวรรษ ینگส์โรจน์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้หลักสูตรพลเมืองคุณภาพของสำนักพัฒนาคุณภาพพลเมือง สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง พบว่า บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ในหลักสูตร รวมถึงทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้ สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการอบรมและการถ่ายทอดความรู้

3. แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สำนักงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1) รวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลความรู้ภายในกลุ่มงานฯ ให้เป็นระบบ โดยมีการแบ่งหมวดหมู่ของข้อมูลความรู้ต่าง ๆ และนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ของกลุ่มงานฯ เช่น แบ่งตามภารกิจงาน (งานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ และงานวิชาการและเครือข่ายแรงงาน) แบ่งตามปีของเอกสาร เป็นต้น

และจัดเก็บข้อมูลไว้ใน Google Drive ของกลุ่มงานฯ การจัดทำสื่อการเรียนรู้ของกลุ่มงานฯ ในรูปแบบ e-Learning เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย ศึกษาเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และลดปัญหาการไม่มีผู้สอนงานกรณีบุคลากรมีการโยกย้าย สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 5-6) ได้กล่าวสรุปว่า การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ คือ การวางโครงสร้างความรู้ เช่น การแบ่งประเภทของความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการรวบรวม ค้นหา และนำไปใช้ สำหรับการเข้าถึงความรู้ จะเป็นวิธีการจัดเก็บและกระจายความรู้ เพื่อให้ผู้อื่นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ โดยอาจนำเทคโนโลยีมาใช้ และสอดคล้องกับแนวคิดของสุชาติ จันทร์วงศ์ (2552, หน้า 1 อ้างถึงใน ปิยะฉัตร จารุธีรศานต์, 2556, หน้า 23-27) ได้กล่าวสรุปว่า ฐานข้อมูลความรู้ เป็นหนึ่งในวิธีการหรือเครื่องมือการจัดการความรู้ (KM Tools) เพื่อให้บุคลากรที่ต้องการใช้ข้อมูลความรู้สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก โดยการรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลความรู้สามารถดำเนินการได้ 2 วิธี คือ จัดเก็บในรูปแบบเอกสาร และจัดเก็บในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ ก่อสกุล (2567, หน้า 51) ที่ว่าหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของวงจรในการสร้างความรู้ คือ เทคโนโลยี และสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 54-56) ที่ว่า การพัฒนาองค์การให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การนวัตกรรมองค์การได้ จำเป็นต้องมีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเกรียงกมล วุฒิรัตน์ (2565) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ด้านการระดมข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง : กรณีศึกษา กลุ่มงานระดมข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พบว่า การปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้สามารถทำได้ โดยการจัดทำระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ในภาพรวมพร้อมจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ด้วยการนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ รวมทั้งพัฒนารูปแบบการนำเสนอองค์ความรู้ให้น่าสนใจ

2) แต่งตั้งคณะทำงานหรือกำหนดผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ และให้มีการหมุนเวียนกันทำซึ่งอาจหมุนเวียนเป็นรายไตรมาส หรือทุก 6 เดือน สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 6-7) ได้กล่าวสรุปว่า องค์กรควรดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยจัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่วางแผนและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของเกรียงกมล วุฒิรัตน์ (2565) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ด้านการระดมข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง : กรณีศึกษา กลุ่มงานระดมข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พบว่า การปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้สามารถทำได้โดยการกำหนดและมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินการจัดการความรู้ พร้อมทั้งขับเคลื่อนการดำเนินงานและติดตามผลทุกไตรมาส

3) สร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ผู้นำสนับสนุนและให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนรวมถึงผู้บังคับบัญชาถ้าที่จะสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ และมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน อันจะทำให้เกิดการไหลเวียนของความรู้ทั่วทั้งกลุ่มงานฯ สอดคล้องกับแนวคิดของยุพร ศุภรัตน์ (2552, หน้า 193-308 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 56-57) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาองค์การให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีลักษณะของสมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา และมีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน นั้น มีค่านิยมทางวัฒนธรรมหลายอย่างที่ผู้นำจำเป็นต้องปลูกฝังลงในองค์กร โดยค่านิยมหนึ่งที่สำคัญคือการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และสอดคล้องกับแนวคิดของรัฐศิริพันธ์ วิ่งกานนท์ (2567, หน้า 48) ได้กล่าวสรุปว่า องค์กรต้องปรับตัวและสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้งในด้านการปลูกฝังค่านิยมให้แก่บุคลากรให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ ขณะเดียวกันผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานหรือการคิด

ริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าคิดและนำเสนอนวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ และยังคงคล้องกับงานวิจัยของชาติชาย ไชยจิตต์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ในสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษาของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า การแก้ไขปัญหาการจัดการความรู้สามารถทำได้โดยการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผ่านการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายและน่าสนใจ เช่น การเล่าเรื่องความสำเร็จ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น

4) สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนในกลุ่มงานฯ รวมถึงผู้บังคับบัญชาจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของตนเอง และคู่มือที่รวบรวมความรู้จากประสบการณ์การทำงานจริงของบุคลากร พร้อมกำหนดให้มีการปรับปรุงคู่มือดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้อง ทันสมัย และมีความเป็นปัจจุบัน ตลอดจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ ก่อสกุล (2567, หน้า 52) ได้กล่าวสรุปว่า ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม จัดระบบ และถ่ายโอนได้โดยง่าย ผ่านวิธีการที่เป็นทางการหรือใช้สื่อดิจิทัล เช่น เอกสารต่าง ๆ กระบวนการทำงาน เป็นต้น และสอดคล้องกับแนวคิดของสุชาติ จันทร์วงศ์ (2552, หน้า 1 อ้างถึงใน ปิยะนัทร จารุธีรศานต์, 2556, หน้า 23-27) ได้กล่าวสรุปว่า ฐานข้อมูลความรู้เป็นหนึ่งในวิธีการหรือเครื่องมือการจัดการความรู้ (KM Tools) เพื่อให้บุคลากรที่ต้องการใช้ข้อมูลความรู้สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกรวดเร็ว โดยการรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลความรู้สามารถดำเนินการได้ 2 วิธีคือ จัดเก็บในรูปแบบเอกสาร และจัดเก็บในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) และยังคงคล้องกับงานวิจัยของจิตภา วัฒนภาส (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร พบว่า การปรับปรุงการจัดการความรู้สามารถทำได้โดยการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ครอบคลุม พร้อมทั้งรวบรวมองค์ความรู้ให้เป็นรูปธรรมโดยการบันทึกและจัดเก็บกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้และเข้าใจขอบเขตของงานได้อย่างรวดเร็วและชัดเจน รวมถึงสามารถค้นหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดปัญหาการพึ่งพาผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์เพียงไม่กี่คน และเพิ่มความต่อเนื่องของกระบวนการทำงาน

5) มีการกำหนดแผนในการดำเนินงานและงบประมาณสำหรับการจัดกิจกรรม หรือจัดทำสื่อต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของชาติชาย ไชยจิตต์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ในสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษาของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า การแก้ไขปัญหาการจัดการความรู้สามารถทำได้โดยการวางแผนการดำเนินงาน โดยกำหนดแผนงานอย่างเป็นระบบพร้อมจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม

6) มีการสร้างแรงจูงใจที่ส่งเสริมให้บุคลากรของกลุ่มงานฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยอาจมีการให้สิทธิพิเศษ เช่น พิจารณาลดภาระงานของบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เชื่อมโยงภารกิจด้านการจัดการความรู้เข้ากับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 6-7) ได้กล่าวสรุปว่า องค์การอาจต้องให้การยกย่องชมเชยและการให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้รวมถึงควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงานและการให้คำตอบแทนแก่บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของชาติชาย ไชยจิตต์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ในสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษาของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า การแก้ไขปัญหาการจัดการความรู้สามารถทำได้โดยการสร้างระบบแรงจูงใจและการประเมินผลที่เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ และยังคงคล้องกับงานวิจัยของศริตววรรณ ยงค์สาโรจน์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้หลักสูตรพลเมืองคุณภาพของสำนักพัฒนาคุณภาพพลเมือง สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง พบว่า การแก้ไขปัญหาการจัดการความรู้สามารถทำได้โดยการเพิ่มงบประมาณสำหรับของรางวัลและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

7) ปรับแนวคิดและทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงานฯ ให้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ เพื่อทำให้การพัฒนาคน พัฒนางาน รวมถึงองค์กร เป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของเกรียงกมล วุฒิรัตน์ (2565) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ด้านการประมงข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง : กรณีศึกษา กลุ่มงานประมงข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พบว่า การปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้สามารถทำได้โดยการปรับแนวคิดและทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

8) มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มงานฯ กับผู้ที่มีความรู้ความสามารถในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของจิตภา วัฒนภาส (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าท่าอากาศยาน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร พบว่า การปรับปรุงการจัดการความรู้สามารถทำได้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

9) มีการพัฒนาระบบการวัดผลของการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรของกลุ่มงานฯ ทุกคนได้ทบทวน และปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 6-7) ได้กล่าวสรุปว่า การวัดผลถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน แก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของยุรพร ศุภรัตน์ (2552, หน้า 193-308 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 56-57) ได้กล่าวสรุปว่า องค์กรต้องสามารถประเมินได้ว่าพนักงานมีการเรียนรู้ แสดงความรู้ และนำความรู้ไปใช้ ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชาติชาย ไชยจิตต์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ในสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษาของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า การแก้ไขปัญหาการจัดการความรู้สามารถทำได้โดยการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ควรกำหนดแนวทางในการจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์อย่างเป็นระบบพร้อมแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือคณะทำงานด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ

2) ควรเสริมสร้างศักยภาพด้านเทคโนโลยีและการถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มงานฯ

3) ควรนำแนวคิดกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน โดยมีการวิจัยเชิงปริมาณร่วมกับเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

2) ควรศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือหรือแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสมกับการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานและบริบทปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, กองนโยบายและแผนงาน. (2568). *แผนปฏิบัติการราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2568)*. ค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2568, จาก <https://www.labour.go.th/index.php/service-statistic/service-report-year/category/110-5>
- เกรียงกมล วุฒิรัตน์. (2565). *การจัดการความรู้ด้านการประนอมข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง : กรณีศึกษา กลุ่มงานประนอมข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จักรภัทร ชิดานนท์. (2567). *การจัดการความรู้ของสำนักกำกับและตรวจสอบ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิตภา วัฒนโสภา. (2567). *การจัดการความรู้ของส่วนตรวจสอบคลังสินค้าทัณฑ์บน กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร กรมศุลกากร*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชาติชาย ไชยจิตต์. (2567). *การจัดการความรู้ในสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษาของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดสมุทรปราการ*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นันท์ณัฏ์ จันทร์สว่าง. (2559). *การจัดการความรู้และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ศูนย์วิทยาศาสตร์ เพื่อการศึกษาในเขตภาคเหนือ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2567ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบูรณาการความรู้คู่คุณธรรมสำหรับ บัณฑิตศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2567ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบูรณาการพื้นฐานรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ปิยะนัฏ จารุธีรคันต์. (2556). *วิธีการจัดการความรู้ในภาคอุตสาหกรรม กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรม ทวีประเทศไทย*. รายงานการวิจัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัฐศิรินทร์ ว่างานนท์. (2567). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2568). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ศรিতวรรณ ยงค์สาโรจน์. (2567). *การจัดการความรู้หลักสูตรพลเมืองคุณภาพของสำนักพัฒนาคุณภาพพลเมือง สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้*. ค้นเมื่อ 3 ธันวาคม 2568, จาก https://www.opsmoac.go.th/km-km_org_center-files-391991791973
- สำนักแรงงานสัมพันธ์, กลุ่มงานยุทธศาสตร์แรงงานสัมพันธ์. (2562). *โครงสร้างสำนักแรงงานสัมพันธ์*. ค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2568, จาก <https://relation.labour.go.th/2017-08-24-06-25-01/2017-08-24-08-08-48>
- สุดารัตน์ อุปลา. (2567). *การจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.