

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อลักษณะการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน

วิธีการศึกษา ผู้ศึกษาได้ส่งแบบสอบถามให้กับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสิน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 147 คน ด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นจากการทบทวนจากตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ และทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Alpha-Coefficient) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา รวมเท่ากับ 0.9656 แล้วจึงนำแบบสอบถามไปแจกยังกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นได้นำข้อมูลทั้งหมดไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS โดยมีรายละเอียดของการใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับลักษณะการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน และใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธี Stepwise กรณีศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน โดยนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้แบ่งการสรุปผลการศึกษา ออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับ 5 – 7 มีรายได้อยู่ระหว่าง 20,001 – 25,000 บาท สังกัดหน่วยงานปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ และมีระยะเวลาการทำงานกับธนาคารออมสินอยู่ในช่วง 11 – 15 ปี

5.1.2 ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับลักษณะการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน

แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

5.1.2.1 การแสวงหาความรู้

พนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสิน มีความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและใส่ใจที่จะแสวงหาความรู้ด้านการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างทักษะและนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ดียิ่งขึ้น เช่น การเข้าร่วมอบรมสัมมนาคอมพิวเตอร์ รวมถึงการหาความรู้จากสื่อเผยแพร่ภายนอก เช่น หนังสือ ตำรา วารสารคอมพิวเตอร์ ฯลฯ แต่อย่างไรก็ตาม พนักงานกลับมีการแสวงหาความรู้จากศูนย์การเรียนรู้ซึ่งทางธนาคารจัดขึ้นไม่มากเท่าที่ควร โดยเฉพาะ Learning Center, Multimedia Lab, Sound Lab ฯลฯ

5.1.2.2 การสร้างความรู้

พนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสิน มีการสร้างความรู้โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการปฏิบัติงานจากบุคคลอื่นๆ เช่น การพูดคุย การสังเกตเรียนรู้จากการทำงาน รวมถึงนำความรู้จากหนังสือ ตำรา มาก่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองอยู่บ่อยครั้ง หากแต่ในด้านการสร้างความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อภาพรวมขององค์กรนั้น เช่น การประชุมหรือระดมความคิดเห็นต่างๆ ในลักษณะที่เป็นทางการ พนักงานกลับไม่

นำผลที่ได้จากการประชุมหรือระดมความคิดดังกล่าว มาพัฒนาให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อธนาคารเท่าที่ควร

5.1.2.3 การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้

พนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสิน มีการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในรูปแบบของระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือในระบบคอมพิวเตอร์มากที่สุด เช่น การจัดเก็บความรู้เป็นไฟล์เอกสาร ซีดีรอม ฮาร์ดดิสก์ ระบบฐานข้อมูล ฯลฯ และสืบค้นความรู้จาก Search Engine, Internet, Intranet ฯลฯ แต่ในลักษณะเดียวกันนี้ พนักงานกลับไม่ค่อยจัดเก็บความรู้โดยแบ่งแยกหมวดหมู่และเนื้อหาของความรู้ไว้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะการจัดเก็บความรู้ไว้ในแฟ้มเอกสาร สมุด หนังสือ ฯลฯ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการสืบค้นความรู้ได้

5.1.2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

พนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสิน ได้อาศัยความรู้ซึ่งได้จากช่องทางการเรียนรู้ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้พนักงานยังมีการถ่ายโอนความรู้ในรูปแบบที่ไม่ตั้งใจ เช่น การช่วยเหลืองานเพื่อนๆ แม้ไม่ใช่งานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ก็ตาม ฯลฯ ซึ่งถือว่าเป็นผลดีต่อองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม พนักงานกลับมีการเผยแพร่ความรู้ของตนเองออกสู่ภายนอกธนาคารในรูปแบบของวารสาร บทความ เว็บไซต์ ฯลฯ ไม่มากเท่าที่ควร

5.1.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน

แบ่งเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่

5.1.3.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

พนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสินส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำว่า หากพนักงานรู้จักตนเองและพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ รู้จักแก้ไขจุดอ่อนเพื่อพัฒนาเป็นจุดแข็งให้กับตนเอง มีความมั่นคงในอารมณ์ และมีความอดทนต่อภาวะความกดดันในการทำงาน สามารถแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้

ด้วยดี รวมถึงมีความรับผิดชอบ ซึ่งแสดงออกโดยการตั้งใจทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างกระตือรือร้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ จะช่วยให้พนักงานมีการจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น

5.1.3.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

พนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสินส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรว่า หากมีผู้บริหารที่ให้ความเสมอภาคและยุติธรรม ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนในฝ่าย IT อย่างเท่าเทียมกัน ไม่เห็นแก่พวกพ้อง และผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าพนักงานในสังกัดมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา รวมถึงพนักงานทุกๆ คนมีความผูกพัน ใฝ่ใจซึ่งกันและกัน จะทำให้พนักงานนั้นมีการจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น

5.1.3.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

พนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสินส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านเทคโนโลยีว่า การมีเทคโนโลยีที่มีความปลอดภัย (Security) สามารถจัดเก็บ สืบค้น และเผยแพร่ความรู้ได้ ใช้งานได้ง่าย และใช้งานจากที่ใดก็ได้ เช่น มีการ Login Username/Password เพื่อเข้าใช้งานระบบ Knowledge Management Software หรือมีระบบคลังความรู้ (Knowledge Warehouse) ผ่าน Intranet Web Portal ของธนาคาร รวมถึงมีอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ที่มีความเสถียรภาพและมีมาตรฐานเพื่อรองรับการทำงานของระบบการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฯลฯ นั้น จะทำให้พนักงานมีศักยภาพในการจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น

5.1.3.4 ปัจจัยด้านการเรียนรู้

พนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสินส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการเรียนรู้ว่า หากพนักงานมีสภาวะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เช่น การอบรมเป็นทีม การทำงานเป็นทีม ฯลฯ และการได้เรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง (On The Job Training) รวมถึงได้เรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน เช่น การเรียนรู้จากการทำงานข้ามสายงาน (Cross-Function) จะช่วยเพิ่มศักยภาพให้พนักงานมีความสามารถในการจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น

5.1.4 แนวทางการผลักดัน/ส่งเสริมประสิทธิภาพด้านการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน (การทดสอบสมมติฐาน)

จากผลการวิจัยปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลและสามารถผลักดันให้พนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสินมีการจัดการความรู้ที่ดีขึ้นนั้น พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านการเรียนรู้ มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน เพียงบางส่วน สรุปได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1

ภาพรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงาน
ฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน

ปัจจัย	สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงาน
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	- การเป็นผู้ที่สร้างแรงจูงใจและสร้างสัมพันธ์ในองค์กร - การรู้จักตนเองและพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	- การมีภาพรวมองค์กร และมีความเชื่อมโยงกันในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - องค์กรมีการสนับสนุนและให้รางวัลในการเรียนรู้
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	- การมีเทคโนโลยีที่สามารถนำเสนอสารสนเทศได้ถูกต้อง ถูกคน และถูกเวลา
ปัจจัยด้านการเรียนรู้	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน - การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติไปเรื่อยๆ

5.2 ข้ออภิปราย

การศึกษานี้แบ่งการอภิปรายการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

5.2.1 การมีอิทธิพลระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำกับการจัดการความรู้

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน เพียงบางส่วน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) การเป็นผู้ที่สร้างแรงจูงใจและสร้างสัมพันธ์ในองค์กรได้ กล่าวคือ ภาวะผู้นำควรมีความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการ และสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในฝ่าย IT ได้ ทั้งนี้จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และร่วมทำกิจกรรมด้านการจัดการความรู้หรืองานด้านอื่นๆ ด้วยความเต็มใจ โดยที่ผู้นำจะต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด ความสนใจ และความต้องการ ของสมาชิกในกลุ่มด้วย เพื่อหาวิธีการสื่อสารและสร้างอิทธิพลให้เกิดความนิยมนับถือในตัวผู้นำให้ได้ ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวนี้ได้สอดคล้องกับงานวิจัยและแนวคิดของ Han and Anantatmula (2006); Daft (2005); Mosley, Pietri, & Megginson (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549); Marquardt (1996)

2) การรู้จักตนเองและพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ กล่าวคือ การรู้จักตนเองนั้น จะทำให้พนักงานทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถนำจุดแข็งมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านการจัดการความรู้หรือการทำงานด้านอื่นๆ รวมถึงการรู้จักพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนเองเพื่อลดข้อบกพร่องและลดอุปสรรคในด้านการจัดการความรู้ของพนักงานเองได้ด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานแนวคิดของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549); รั้งสรรพค์ ประเสริฐศรี (2544)

ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า การที่พนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสินจะเกิดการจัดการความรู้ได้นั้น พนักงานจะต้องสามารถสร้างแรงจูงใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานด้วย จึงจะให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการมีความต้องการที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเอง จะทำให้เกิดประโยชน์ในการจัดการความรู้ทั้งต่อตนเองและองค์กร

ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำอื่นๆ ที่พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน นั้น อาจเนื่องมาจากแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาตั้งคำถามไม่ครอบคลุม หรือปัจจัยด้านภาวะผู้นำดังกล่าวยังไม่มีความชัดเจนหรือเกี่ยวข้องกับจัดการความรู้ของพนักงานเท่าที่ควร จึงทำให้การประมวลผลแบบสอบถามคลาดเคลื่อน

ฉะนั้นปัจจัยด้านภาวะผู้นำอื่นๆ จึงไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ และเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน

5.2.2 การมีอิทธิพลระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน เพียงบางส่วน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) การมีภาพรวมองค์กรและมีความเชื่อร่วมกันในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Han and Anantatmula (2006); Johnny and Narasimha (2005); Marquardt (1996) กล่าวคือ องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันและกัน และสร้างสภาพการณ์ให้เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงาน ที่สำคัญจะต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย รวมทั้งการส่งเสริมให้พนักงานทราบถึงภาพรวมขององค์กรและรู้จักมองปัญหาในภาพรวมทั้งระบบ จะทำให้เกิดการประสานงานภายในองค์กรและเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น

2) องค์กรมีการสนับสนุนและให้รางวัลในการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยและแนวคิดของ Marquardt (1996); Gruber (2000) กล่าวคือ ผู้บริหารควรมีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนสำหรับพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ พนักงานที่มีการคิดค้นนวัตกรรมหรือความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อธนาคาร รวมถึงสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง เช่น การให้ประกาศนียบัตร การให้ค่าเดินทางสำหรับการอบรม เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ฯลฯ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอีกด้วย

ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า การที่พนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสินจะเกิดการจัดการความรู้ได้นั้น ธนาคารจะต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมในด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานได้อย่างเต็มที่และเต็มใจ และควรมีสภาพการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงสนับสนุนการให้รางวัลหรือผลตอบแทนสำหรับพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างเต็มที่

ส่วนปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรอื่นๆ ที่พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน นั้น อาจเนื่องมาจากธนาคารออมสินยังมีวัฒนธรรมในการทำงานเป็นแบบเก่าที่คล้ายคลึงกับระบบราชการ มีลำดับสายการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป เน้นความถูกต้องมากกว่าประสิทธิภาพ ซึ่งขัดแย้งกับลักษณะการจัดการความรู้ทางด้าน IT ที่ต้องการความรวดเร็ว คล่องตัว และพนักงานต้องทำงานข้ามสายงาน (Cross Function) (วิจารณ์ พานิช (2549); Marquardt & Reynolds (1994)) เพราะฉะนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้น อาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานไม่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เท่าที่ควร ทำให้การประมวลผลแบบสอบถามคลาดเคลื่อน ฉะนั้น ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรอื่นๆ จึงไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน

5.2.3 การมีอิทธิพลระหว่างปัจจัยด้านเทคโนโลยีกับการจัดการความรู้

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน เพียงบางส่วน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) การมีเทคโนโลยีที่สามารถนำเสนอสารสนเทศได้ถูกต้อง ถูกคน และถูกเวลา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยและแนวคิดของ Malhotra (2000); ภราดร จินดาวงศ์ (2549); Rhodes, Lok, Hung, Ya-Hui, & Wu (2008) นั้น กล่าวคือ การที่ธนาคารมีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน จะช่วยให้พนักงานในธนาคารมีการจัดการความรู้ได้ดีขึ้น ซึ่งเทคโนโลยีดังกล่าวจะมีลักษณะเช่น การมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่มีเสถียรภาพ หรือมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะช่วยให้การนำเสนอความรู้ไปยังผู้รับผ่านช่องทางต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็ว เช่น โทรศัพท์มือถือ E-mail, Groupware (Lotus Note), Intranet ฯลฯ ตลอดจนการกำหนดสิทธิสำหรับพนักงานในการเข้าใช้ข้อมูลต่างๆ เช่น การใช้ Login Username/Password ในการใช้ระบบ Knowledge Management Software (KMS) ภายในธนาคาร จะทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างถูกต้อง ถูกคน และตรงตามความต้องการ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการความรู้มากที่สุด

ส่วนปัจจัยด้านเทคโนโลยีอื่นๆ ที่พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน นั้น อาจเนื่องมาจากผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นบุคคลที่อยู่ในกลุ่ม Specialist Worker ซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีทักษะในการปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีความชำนาญในการใช้งานอุปกรณ์ IT หรือโปรแกรมต่างๆ เป็นอย่างดีอยู่แล้ว จึงทำให้รู้จักเลือกใช้เครื่องมือเฉพาะที่จำเป็นและเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้จากงานวิจัยของ Hansen et al. (อ้างถึงใน นรินทร์ องค์กรินทร์, 2548) ได้กล่าวถึงความสมดุลของระบบ IT ไว้ว่า หากบุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอยู่แล้วนั้น เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ซึ่งต่างจากบุคลากรทั่วไปที่ไม่มีความชำนาญทางด้าน IT การใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ จัดเก็บ เผยแพร่ และ การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ จะมีความสำคัญเป็นอย่างมาก จากที่กล่าวมานี้ อาจเป็นสาเหตุทำให้การประมวลผลแบบสอบถามคลาดเคลื่อน ฉะนั้น ปัจจัยด้านเทคโนโลยีอื่นๆ จึงไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน

5.2.4 การมีอิทธิพลระหว่างปัจจัยด้านการเรียนรู้กับการจัดการความรู้

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน เพียงบางส่วน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน กล่าวคือ ในการปฏิบัติงานทางด้าน IT นั้น พนักงาน IT สามารถเกิดการเรียนรู้ทางด้าน IT ได้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ และเทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายทอดความรู้หรือประสบการณ์เหล่านั้น รวมไปถึงการสร้างบรรยากาศเพื่อจูงใจให้พนักงาน IT เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ก็จะช่วยเพิ่มโอกาสให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยและแนวคิดของ Han and Anantatmula (2006); พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547); ประพันธ์ หาญกว้าง (อ้างถึงใน กীরติ ยศย์ยิ่งยง, 2549); Marquardt (อ้างถึงใน นวลจันทร์ ปุยะกุล, 2548)

2) การเรียนรู้โดยการลองผิดลองถูกไปเรื่อยๆ กล่าวคือ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานทางด้าน IT นั้น บางครั้งพนักงาน IT ไม่ได้ใช้หลักเกณฑ์หรือขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว แต่จะใช้วิธีแก้ไขปัญหาแบบลองผิดลองถูกไปเรื่อยๆ จนสามารถแก้ปัญหา นั้นๆ ได้ สิ่งเหล่านี้จึงถือได้ว่าเป็นการเรียนรู้หนึ่งในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยและแนวคิดของ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547); Kimple (อ้างถึงใน กীরติ ยศย์ยิ่งยง, 2549)

จึงอาจกล่าวได้ว่า การที่พนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสินจะเกิดการจัดการความรู้ได้นั้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์การทำงานถือเป็นส่วนสำคัญ เพราะในบางสถานการณ์จำเป็นจะต้องอาศัยความชำนาญจากการปฏิบัติงานในการแก้ปัญหา และการที่มีประสบการณ์ในการทำงานจะช่วยให้พนักงานประเมินสถานการณ์ต่างๆ และหาแนวทางในการจัดการกับปัญหาเหล่านั้นได้ดีขึ้น

ส่วนปัจจัยด้านการเรียนรู้อื่นๆ ที่พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสินนั้น อาจเนื่องมาจากพื้นฐานการเรียนรู้ในแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเกิดมาจากรากฐานความเชื่อ 4 ด้าน ตามแนวคิดของ Knowles (1980) คือ มโนทัศน์ของผู้เรียน บทบาทและประสบการณ์ของผู้เรียนรู้ ความพร้อมที่จะเรียนรู้ และการนำไปสู่การเรียนรู้ ซึ่งจากรากฐานความเชื่อนี้ อาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ต่อการจัดการความรู้ไม่มากเท่าที่ควร ทำให้การประมวผลแบบสอบถามคลาดเคลื่อน ฉะนั้น ปัจจัยด้านการเรียนรู้อื่นๆ จึงไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาลักษณะการจัดการความรู้และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน ในครั้งนี้ สามารถแบ่งเป็น 2 ประเด็นใหญ่ๆ ดังนี้

5.3.1 ลักษณะการจัดการความรู้

ในด้านการแสวงหาความรู้ ธนาคารควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมลักษณะการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ เหล่านี้ให้มากขึ้น เช่น การฝึกอบรม สัมมนา จัดกิจกรรมต่างๆ ทำ Workshop ฯลฯ โดยกำหนดกลุ่มที่จะต้องอบรมและเรียนรู้ให้ชัดเจน มีวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมมุ่งเน้นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้จริง รวมถึงควรมีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้พนักงาน IT ได้ทราบถึงประโยชน์ของศูนย์เรียนรู้ในธนาคาร และสนับสนุนให้พนักงานเข้าไปใช้บริการศูนย์เรียนรู้ให้มากขึ้น โดยจัดหาสื่อการเรียนรู้ที่น่าสนใจ

และงูใจ เช่น มีหนังสือเกี่ยวกับ IT มากขึ้น มี CD เกี่ยวกับ IT ให้ยืม มีแต่มีสะสมเอาไว้ใช้เวลา
ประเมิณพนักงาน มีรางวัล ของขวัญ ให้กับพนักงานที่เข้าไปใช้บริการศูนย์เรียนรู้ เป็นต้น

ส่วนในด้านการสร้างความรู้ นั้น ธนาคารควรจัดหาสถานที่หรือแหล่งพบปะ พูดคุย
เช่น มุมกาแฟ ศูนย์การเรียนรู้ มุม IT เว็บบอร์ด Blog เว็บไซต์ ฯลฯ เพื่อให้พนักงานมีพื้นที่ในการ
แลกเปลี่ยนความรู้ และควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีการประชุมหารือ หรือระดมความคิดเห็น
เพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมทางความคิด หรือรวบรวมความรู้จากเอกสาร ตำราต่างๆ เพื่อให้เกิดเป็น
ความรู้และเทคนิคใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานด้าน IT

ในด้านการจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ นั้น ธนาคารควรมีระบบฐานข้อมูลและระบบ
เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่าน
ระบบ Internet หรือ Intranet ได้อย่างสะดวก รวดเร็วและถูกต้อง อย่างไรก็ตามควรเน้นให้
พนักงานมีการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานไว้ในรูปแบบง่ายๆ และ
จำแนกเป็นหมวดหมู่ความรู้ เช่น กลุ่ม Network, กลุ่ม Security, กลุ่ม System หรืออาจใช้
Template ตามมาตรฐานของ ITIL ฯลฯ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำความรู้ไปใช้ในการ
ปฏิบัติงาน

ส่วนในด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ ธนาคารควรจัดกิจกรรม Team
Building เพื่อให้พนักงานรู้จักกันมากขึ้น และเป็นการสร้างความสามัคคีภายในองค์กร รวมถึงควร
สร้างช่องทางให้พนักงานมีการเผยแพร่ความรู้ไปสู่ภายนอกธนาคารได้มากขึ้นกว่าเดิม หรือสร้าง
แรงจูงใจให้พนักงานมีความต้องการอยากเผยแพร่ความรู้มากขึ้น เช่น ให้ผลตอบแทนเป็นเงิน
รางวัล ของขวัญ เกียรติบัตร เป็นต้น

5.3.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่าย สารสนเทศ ธนาคารออมสิน

ในส่วนของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ธนาคารควรส่งเสริมกิจกรรมด้านการจัดการ
ความรู้ โดยมีการวางแผนค้นหาพนักงานที่มีลักษณะ เป็นคนเก่ง มีมนุษยสัมพันธ์ดี ชอบทำ
กิจกรรม ฯลฯ เพื่อที่จะเป็นแบบอย่างและสามารถชักจูงให้พนักงานคนอื่นฯ สนใจและเข้าร่วมทำ
กิจกรรมด้านการจัดการความรู้ต่างๆ ของธนาคารให้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งจัดกิจกรรมให้พนักงานรู้จัก
และพัฒนาตนเอง เพื่อที่จะสามารถพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการความรู้ของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น
เช่น ทำกิจกรรมในรูปแบบของการประเมินประสิทธิภาพในด้านการจัดการความรู้ของพนักงาน

โดยให้หัวหน้าเป็นผู้ประเมินพนักงานในสังกัด และแจ้งให้พนักงานทราบว่าพนักงานมีความรู้ ความถนัด ทางด้านใดที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ และมีจุดด้อยในด้านใดที่จะต้องนำไป ปรับปรุงแก้ไข เป็นต้น

ในส่วนของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้บริหารควรมีการจัดอบรมหรือประชุม เพื่อให้พนักงานทราบถึงภาพรวมและจุดมุ่งหมายของธนาคารในด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และเป็นไปในทางเดียวกัน เช่น มีโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน มี เอกสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจในขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ฯลฯ รวมถึงการ สร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานที่มีการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ มีการส่งเสริม ให้พนักงานคิดค้นความรู้ บริการ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อธนาคาร ตลอดจนให้ รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง เช่น การให้เงิน ของขวัญ เกียรติบัตร หนังสือคอมพิวเตอร์ Notebook “GSB-NEWLOOK”, Thumb drive ฯลฯ

ในส่วนของปัจจัยด้านเทคโนโลยีนั้น ธนาคารควรจัดหาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐาน เพื่อสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบุคคล เหมาะสมกับเวลา และแม่นยำ เช่น มีระบบ Knowledge Management Software (KMS) เช่น Wiki Technology, Knowvation, Knowware ฯลฯ โดยอาศัยเทคโนโลยีดังกล่าวเป็นศูนย์กลางหลัก (Portal) ที่ครบ วงจรต่อกระบวนการจัดการความรู้ และใช้งานร่วมกับอุปกรณ์ลูกข่าย (Client) ที่ได้มาตรฐาน ซึ่ง อาจได้แก่ ระบบคอมพิวเตอร์ (PC) ที่พนักงานใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้พนักงานได้สามารถเข้าใช้ ซอฟต์แวร์เครื่องมือย่อยของ KMS ที่มีหลากหลายชนิดได้ง่ายขึ้น โดยมุ่งเน้นในด้านการ ประสานงานระหว่างบุคคลเป็นหลัก เช่น โทรศัพท์มือถือ, Webboard, Email, Groupware ฯลฯ และมุ่งเน้นระบบอื่นเป็นส่วนเสริม เช่น Knowledge Base, E-learning, E-library ฯลฯ (จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ (2547); Quaddus & Xu (2004); Freeman (1999))

ในส่วนของปัจจัยด้านการเรียนรู้นั้น ธนาคารควรจัดให้มีสถานที่ให้พนักงานได้พูดคุย เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น สภากาแฟ มุมเรียนรู้ มุม IT ฯลฯ และเปิดโอกาสให้ พนักงานได้แสดงความคิดเห็นหรือเล่าประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในที่ประชุม รวมถึงส่งเสริม ให้พนักงานรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อให้มีจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยผ่านช่องทางการ จัดการความรู้ต่างๆ เช่น Webboard, Groupware, Intranet ฯลฯ ตลอดจนสนับสนุนให้พนักงาน นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง เช่น จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือการแก้ปัญหา (Troubleshooting), Simulation เป็นต้น

จากการศึกษาครั้งนี้ สามารถรวบรวมข้อเสนอแนะข้างต้น นำมาเป็นข้อเสนอแนะสำหรับธนาคารเพื่อจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM PLAN) สำหรับฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศได้ดังนี้ (ดังแสดงในตารางที่ 5.2)

ตารางที่ 5.2

แผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM PLAN)

สำหรับฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ

กิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีการดำเนินการ	ผู้ปฏิบัติงาน
1. ประชุมระดมความคิดเห็น เพื่อจัดตั้งโครงการจัดการความรู้ในฝ่าย IT	15 วัน	1) เชิญผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในฝ่าย IT เข้าร่วมประชุม เพื่อให้ความรู้ด้าน KM แก่ผู้บริหารดังกล่าว 2) คัดเลือกผู้รับผิดชอบโครงการจัดการความรู้ในฝ่าย IT โดยคำนึงถึงลักษณะของบุคลากรที่จะเข้าร่วมโครงการ ซึ่งต้องเป็นผู้ที่สามารถชักจูงผู้อื่นได้ดี โดยแบ่งเป็น ประธานการจัดการความรู้ (CKO) ทีมประสานงาน ทีมผู้เชี่ยวชาญด้านความรู้ ทีมกิจกรรม และทีมงาน IT 3) จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ตำแหน่งหน้าที่ของทีมงาน KM 4) มีการประชุมเพื่อรายงานผลความคืบหน้าทุกๆ เดือน	ธนาคารอมสิน
2. การบ่งชี้ความรู้	15 วัน	1) ประชุมผู้เชี่ยวชาญด้านความรู้ เพื่อสำรวจหาความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของฝ่าย IT โดยอาจยึดหลักการบ่งชี้ความรู้จาก Job Description, จากมาตรฐาน ITIL เป็นต้น	ทีมผู้เชี่ยวชาญ ทีมประสานงาน
3. การแสวงหาความรู้	ทุกๆ เดือน	1) รวบรวมความรู้ในการปฏิบัติงานด้าน IT โดยยึดหลักการแสวงหาความรู้จาก - ภายในองค์กร ได้แก่ คู่มือ เอกสารการทำงาน ฯลฯ - ภายนอกองค์กร ได้แก่ หนังสือ ข่าว IT วารสาร IT ฯลฯ	ทีมผู้เชี่ยวชาญ ทีมงาน IT
4. การสร้างความรู้	1 เดือน	1) ชักจูงผู้เชี่ยวชาญหรือผู้อาวุโสที่มีความรู้ท่านอื่นๆ เข้าร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เทคนิคการทำงาน เพื่อแปรเปลี่ยนความรู้ที่มีในตัวบุคคลมาเป็นความรู้ในรูปแบบของเอกสาร 2) ให้รางวัลแก่ผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมและสามารถสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อฝ่าย IT ได้	ทีมประสานงาน ทีมกิจกรรม ทีมผู้เชี่ยวชาญ

ตาราง 5.2 (ต่อ)

กิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีการดำเนินการ	ผู้ปฏิบัติงาน
5. กิจกรรมการประมวลผลความรู้และกลั่นกรองความรู้	15 วัน	1) กลั่นกรองความรู้ว่าความรู้ใดมีประโยชน์ต่อการทำงานของฝ่าย IT และควรจัดเก็บและเผยแพร่รู้นั้นอย่างไร 2) แบ่งแยกความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่ตามรูปแบบของระเบียบความรู้ และไฟล์คอมพิวเตอร์	ทีมผู้เชี่ยวชาญ ทีมงาน IT ทีมกิจกรรม
6. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้	1 เดือน	1) จัดทำระบบการจัดการความรู้ (KMS) เช่น Wiki Software ภายใน Link Intranet ของธนาคาร และจัดเก็บความรู้ที่ได้จากการกลั่นกรองความรู้ไว้ในระบบดังกล่าว 2) จัดทำมุม KM-IT ซึ่งประกอบด้วย หนังสือ IT ระเบียบความรู้ ฯลฯ 3) ทีมผู้เชี่ยวชาญปรับปรุงความรู้ในระบบให้มีความถูกต้องทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	ทีมงาน IT ทีมกิจกรรม ทีมผู้เชี่ยวชาญ
7. กิจกรรมการประชาสัมพันธ์เพื่อให้พนักงานเข้าถึงแหล่งความรู้	ทุกๆ 15 วัน	1) ประชาสัมพันธ์เพื่อให้พนักงานทราบถึงกิจกรรม KM ในฝ่าย IT เพื่อที่จะให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมมุม KM-IT และใช้งานระบบการจัดการความรู้ (KMS) เช่น จากบอร์ดนิทรรศการไปสเตอร์ แผ่นพับ E-Mail ฯลฯ	ทีมกิจกรรม
8. กิจกรรมการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการแบ่งปันความรู้	ทุกๆ 15 วัน	1) ติดไปสเตอร์กระตุ้นกิจกรรม KM ในฝ่าย IT เช่น ในห้องทำงาน ในห้องน้ำ ในห้องพักพนักงาน ฯลฯ 2) จัดทำบอร์ดคำถามประจำสัปดาห์ และให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3) เพิ่มเติมระบบการจัดการความรู้ (KMS) ให้พนักงานสามารถจัดเก็บและสืบค้นความรู้ รวมถึงมีเว็บอร์ดสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้	ทีมกิจกรรม ทีมงาน IT
9. กิจกรรมการสร้างการเรียนรู้ และการอบรม	ตลอดกิจกรรม	1) จัดให้มีสถานที่ บรรยายภาค เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันมากขึ้น เช่น มุม KM-IT มุมกาแฟ ฯลฯ 2) ให้ความรู้ด้าน KM แก่พนักงาน IT มากขึ้น เช่น เชิญวิทยากรจากภายนอกมาช่วยฝึกอบรมด้าน KM เพื่อประเมินประสิทธิภาพด้านการทำงานให้แก่พนักงานฝ่าย IT	ทีมกิจกรรม ทีมผู้เชี่ยวชาญ

ตาราง 5.2 (ต่อ)

กิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีการดำเนินการ	ผู้ปฏิบัติงาน
10. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	ตลอดกิจกรรม	1) คัดเลือกพนักงานที่เป็นต้นแบบด้าน KM และสามารถชักจูงพนักงานฝ่าย IT ท่านอื่นๆ ให้เข้าร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดชุมชนผู้ที่มีความรู้ (CoP) 2) ผู้บริหารทำกิจกรรม KM เพื่อเป็นแบบอย่างให้พนักงาน 3) สร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานมีการเผยแพร่ความรู้และช่วยเหลือกันในระหว่างการทำงานมากขึ้น 4) สนับสนุนและให้รางวัลแก่พนักงานที่สามารถค้นพบเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงานที่ดีขึ้น	ทีมผู้เชี่ยวชาญ ทีมกิจกรรม ทีมผู้บริหาร
11. กิจกรรมการประเมินผลการจัดการความรู้	ทุกๆ 6 เดือน	1) ประเมินผลหลังดำเนินการจัดการความรู้ เช่น ดูว่าพนักงานมีวิธีการทำงานด้าน IT ใหม่ ๆ และมีข้อผิดพลาดด้านการทำงานน้อยลงหรือไม่ มีพนักงานเข้าร่วมในกิจกรรม KM อย่างสม่ำเสมอหรือไม่ ฯลฯ	ทีม KM

5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

1) การศึกษาในครั้งนี้ได้ศึกษาปัจจัยหลายด้านที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน ในการศึกษาครั้งต่อไปควรเน้นศึกษาปัจจัยอื่นในลักษณะภาพรวม เช่น ปัจจัยด้านการสื่อสาร โครงสร้างองค์กร เครื่องมือ กลยุทธ์ต่อการจัดการความรู้ของพนักงาน เป็นต้น

2) การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นเฉพาะพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสินเท่านั้น ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษาคำความคิดเห็นของพนักงานที่ปฏิบัติงานในด้านอื่นๆ โดยเฉพาะกลุ่ม Specialist เช่น พนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ ฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์ธนาคาร ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินทุกสายงานมากขึ้น