

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

### โครงการบริหารจัดการความรู้ที่สำคัญ ปีบัญชี 2568

องค์กรขนาดใหญ่กำลังเผชิญกับความท้าทายสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1. ความรู้สูญหายเมื่อผู้เชี่ยวชาญโยกย้ายหรือเกษียณ 2. บุคลากรเสียเวลาค้นหาข้อมูลที่อยู่กระจัดกระจายหลายแหล่ง และยังมีเสี่ยงที่จะใช้/ได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง 3. สมรรถนะองค์กรไม่เพิ่มขึ้นอย่างที่ควรจะเป็นแม้จะใช้งบประมาณพัฒนาบุคลากรจำนวนมากในแต่ละปีก็ตาม และ 4. ขาดมาตรฐานการทำงาน ต่างคนก็ใช้วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน การจัดทำ "แผนที่ความรู้" (Knowledge Map) จึงเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นเพื่อให้องค์กร "เห็น" และ "เข้าใจ" เกี่ยวกับสถานะของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เหล่านี้ และนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

แผนที่ความรู้ คือ แผนภาพหรือตารางที่ระบุว่า **ความรู้สำคัญ** ที่จำเป็นต่อกระบวนการทำงานมีอะไรบ้าง อยู่ที่ไหน ใครเป็นเจ้าของ และมีคุณภาพอย่างไร โครงการนี้กำหนดขอบเขตการจัดทำแผนที่ความรู้ตามกระบวนการธุรกิจ (Process-Based) โดยมีขั้นตอนการจัดทำ 6 ขั้นตอน เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 9001 และ ISO 30401 ดังนี้

- กำหนดกระบวนการเป้าหมาย:** คัดเลือกจากระบบงานหลัก (Core) ระบบงานบริหาร (Management) และระบบงานสนับสนุน (Support) รวม 15 กระบวนการ
- วิเคราะห์กระบวนการทำงาน:** แจกแจงขั้นตอนย่อยเพื่อให้เห็นภาพ Workflow ที่ชัดเจน
- ระบุความรู้ที่จำเป็น:** พิจารณาความรู้หรือทักษะสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จผล
- วิเคราะห์ความรู้วิกฤติ (Critical Knowledge):** ประเมินจาก ผลกระทบ (Impact) และ ความเสี่ยง/ความขาดแคลน (Risk of Scarcity) เพื่อระบุ "ความรู้วิกฤติ" ซึ่งเปรียบเสมือน "จุดคานงัด" (Leverage Point) ที่ต้องเร่งจัดการ
- ระบุแหล่งความรู้:** ค้นหาและระบุแหล่งความรู้ทั้งในรูปแบบเอกสาร (Explicit) และตัวบุคคล (Tacit)
- จัดทำแผนที่ (Visualize):** นำเสนอผ่านตาราง Matrix, Heatmap แสดงความรู้วิกฤติ, ตารางแหล่งความรู้ และ Mind Map โครงสร้างความรู้

การศึกษาในครั้งนี้ทำให้ทราบว่า มีความรู้วิกฤติจำนวนหนึ่งที่ธนาคารควรเร่งจัดการเพื่อ **ตอบโจทย์ 6 ข้อ** ของ **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)** ตัวอย่างเช่น

- **ด้านเงินฝากและสินเชื่อ:** เน้นความรู้ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ มาตรฐานการอำนวยความสะดวก (UWS) และการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน
- **ด้านการพัฒนาชนบท:** เน้นการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า และการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าเกษตร เพื่อยกระดับรายได้ชุมชน
- **ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม:** เน้นการบริหารโครงการ IT. และกระบวนการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร

การจัดการความรู้ (KM) จะเกิดประสิทธิผลสูงสุดเมื่อองค์กรสามารถบูรณาการเข้าสู่ระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) แผนที่ความรู้เปรียบเสมือน "Navigator" (ผู้นำทาง) ที่เป็นข้อมูลนำเข้าสู่สำคัญ สำหรับการออกแบบเส้นทางการเรียนรู้ (Learning Journey) โดยขับเคลื่อนผ่าน "2 Engines"

**Engine 1 (KM):** เตรียมเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ถูกต้องแม่นยำ (The Intellectual Engine)

**Engine 2 (Learning Ecosystem):** ส่งมอบความรู้ให้พนักงานในจังหวะที่เหมาะสม (The Learning Engine) เพื่อให้เกิด "การเรียนรู้ที่กลมกลืนไปกับงาน" (Learning in the Flow of Work)

ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนที่ความรู้

1. เพิ่มประสิทธิภาพ: ลดเวลาค้นหาข้อมูลและลดความผิดพลาดในการทำงาน
2. ปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา: ป้องกันความรู้วิกฤติสูญหายจากการเกษียณหรือโยกย้ายบุคลากร
3. ลดต้นทุน: พัฒนาบุคลากรได้แม่นยำตรงจุด ลดการฝึกอบรมที่ไม่จำเป็น
4. ความยั่งยืน: สร้างความเชี่ยวชาญ (Mastery) และความยืดหยุ่นในอาชีพ (Career Resilience) ให้แก่บุคลากร พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์องค์กร

แผนที่ความรู้ไม่ใช่เพียงการสร้างเอกสาร แต่คือการลงทุนเพื่อให้องค์กรสามารถบริหารจัดการทุนทางปัญญา เพื่อเป้าหมายสูงสุดคือการส่งมอบ "ความรู้ที่ถูกต้อง ให้กับคนที่ใช่ ในเวลาที่เหมาะสม" ก้าวข้ามการทำงานตามความคุ้นเคย ไปสู่การเป็น "องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและความรู้" ยกระดับการจัดการความรู้องค์กรอย่างมีทิศทางเพื่อให้พร้อมสำหรับการตรวจประเมินมาตรฐาน ISO และการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต

## สารบัญ

หน้า

บทที่ 1: แผนที่ความรู้.....	1
บทที่ 2: กระบวนการจัดทำแผนที่ความรู้.....	8
บทที่ 3: แผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ .....	11
กระบวนการเงินฝาก .....	12
กระบวนการสินเชื่อ .....	17
กระบวนการบริหารจัดการ NPLs.....	22
กระบวนการพัฒนาชนบท .....	26
กระบวนการรายได้ค่าธรรมเนียม.....	30
กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐ.....	35
กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจ .....	39
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	43
กระบวนการตรวจสอบ .....	47
กระบวนการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาด.....	51
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	55
กระบวนการบริหารจัดการการให้บริการระบบงานธนาคาร .....	59
กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุของธนาคารกับผู้ส่งมอบ .....	63
กระบวนการส่งเสริมนวัตกรรม .....	67
กระบวนการอำนวยความสะดวก.....	71
บทที่ 4: การจัดการความรู้สำคัญ.....	75
บทที่ 5: จัดการความรู้ และ จัดการการเรียนรู้.....	80
ภาคผนวก : สำเนาบันทึกขออนุมัติโครงการ .....	87

# บทที่ 1 : แผนที่ความรู้

"See It Clearly, Achieve It Confidently"

บริษัทขนาดใหญ่เกือบทุกองค์กรล้วนกำลังเผชิญกับความท้าทายในการทำงานด้านการจัดการความรู้ที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่

1. เมื่อบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเกษียณหรือโยกย้าย ความรู้และประสบการณ์ที่ฝังอยู่ในตัวก็จะหายไปจากส่วนงานทันที
2. ข้อมูลสำคัญที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้อ้างอิงในการทำงานมีจำนวนมากขึ้นทุกวัน เป็นผลให้บุคลากรต้องเสียเวลากับการ “ค้นหา” แหล่งข้อมูลที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นการ “เดา” หรือ “สอบถาม” กัน เป็นทอดๆ ต่อกันเป็นลูกโซ่คำถาม-คำตอบ จนกว่าจะพบชุดข้อมูลตามที่ต้องการ
3. แม้องค์กรจะจัดสรรงบประมาณให้กับกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทุกปี แต่สมรรถนะขององค์กรกลับไม่เพิ่มขึ้นอย่างที่ควรจะเป็น ผลการประเมินองค์กรก็ยังคงแสดง GAP ในแต่ละปีที่ไม่ต่างไปจากเดิม

4. งานแบบเดียวกันหรือภารกิจงานที่คล้ายคลึงกัน บุคลากรแต่ละคนหรือแต่ละทีม ก็ใช้วิธีการทำงานที่ไม่เหมือนกัน และถึงแม้ว่าจะสามารถทำงานให้ลุล่วงได้เหมือนกัน แต่ก็มีคำถามและความไม่มั่นใจเกิดขึ้นว่า “คุณภาพ” ของผลงาน และ “ประสิทธิภาพ” ของกระบวนการแบบใดที่เป็น “มาตรฐาน” ขององค์กรกันแน่

เหล่านี้คือตัวอย่างเพียงบางส่วนที่เป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารต้องเร่งหาทาง ป้องกันความรู้สูญหาย (Knowledge Loss Prevention) วางระบบและวิธีการเพื่อลดระยะเวลาการค้นหาข้อมูล (Reduce Search Time) ที่จำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวันของพนักงาน ระบุช่องว่างความรู้ (Identify Knowledge Gaps) ให้ชัดเจนว่ากระบวนการทำงานนั้นๆ ขาดความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญในด้านใด เพราะ Knowledge Gaps นี้เองที่เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการจัดการความรู้และการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับขีดความสามารถจนเห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งสร้างมาตรฐาน (Standardization) การปฏิบัติงาน ต้องทำให้มั่นใจว่าทุกคนในกระบวนการเข้าถึงและใช้ความรู้ชุดเดียวกันในการทำงาน

**แผนที่ความรู้ (Knowledge Map)** คือ แผนภาพ แผนผัง หรือตารางที่บอกว่า ความรู้สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งมีอะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบ (Type/Format) ใดบ้าง และเก็บอยู่ที่ใด ซึ่งไม่ใช่แค่การรวบรวมตัวความรู้แต่เป็นการ ระบุว่า "เรื่องใดที่จัดเป็นความรู้สำคัญ ความรู้เรื่องนั้นอยู่ที่ไหน ใครคือองค์ความรู้/เจ้าของความรู้ หรือมีเอกสารอะไรที่เกี่ยวข้อง"

แผนที่ความรู้ที่แต่ละองค์กรจัดทำขึ้นไม่จำเป็นจะต้องมีรูปแบบหรือหน้าตาที่เหมือนกัน อย่างไรก็ตามแผนที่ความรู้ขององค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามหลักดังต่อไปนี้ได้เหมือนกัน ว่า

- มีความรู้อะไรบ้าง (What): ความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานคืออะไร
- ความรู้อยู่ที่ไหน (Where): อยู่ในรูปแบบเอกสาร รายงาน ระบบคอมพิวเตอร์ หรืออยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge)
- ใครเป็นเจ้าขององค์ความรู้ (Who): ใครคือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่สามารถให้ข้อมูลในเรื่องนั้นๆ ได้
- คุณภาพของความรู้เป็นอย่างไร (How): ระดับความพร้อม ความเพียงพอ ความจำเป็นที่ต้องเร่งจัดการความรู้แต่ละเรื่องเป็นอย่างไร

### รูปแบบหรือประเภทของแผนที่ความรู้

รูปแบบของแผนที่ความรู้ที่พบเห็นได้บ่อยที่สุด คือ ตาราง ( Matrix ) ที่มักจะสรุป ขั้นตอนการทำงาน-ความรู้-เอกสาร-ผู้เชี่ยวชาญ-การใช้งาน ไว้ในตารางเดียวกัน

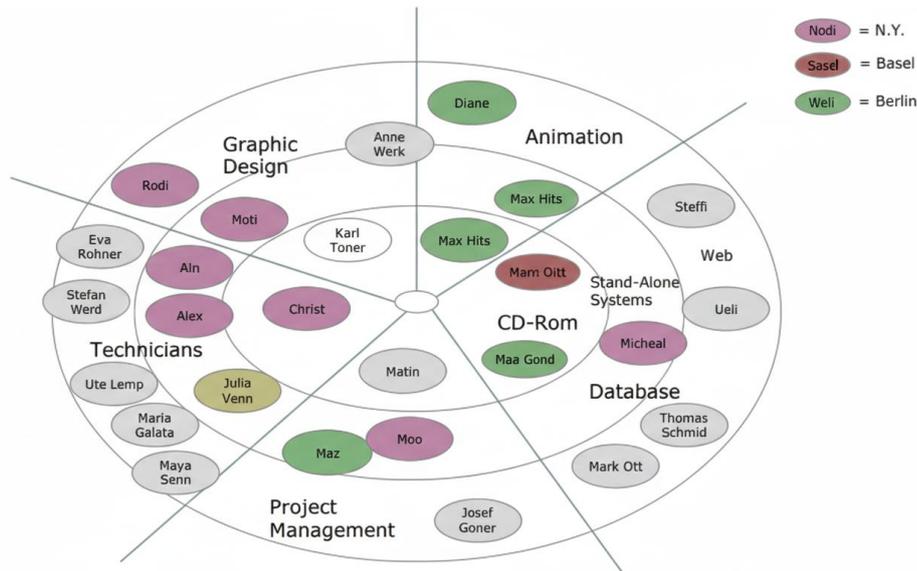
กระบวนการ / ขั้นตอนการทำงาน	รายการความรู้/สารสนเทศ/ข้อมูล ที่จำเป็นในการทำงาน (Knowledge Identification)	ระดับความสำคัญ			ความรู้/สารสนเทศ/ข้อมูล ในปัจจุบัน				ความต้องการ	
		มาก	กลาง	น้อย	มี หรือ ไม่มี สมบูรณ์หรือไม่	Tacit หรือ Explicit	อยู่ที่ไหน/ใคร (หน่วยงาน/บุคคล)	รูปแบบการเก็บ (Database, File, เอกสาร)	ใครใช้	รูปแบบใด

ดร.ประชาสรรค์ แสนภักดี อัจฉิงเอกสารวิชาการ Making Knowledge Visible through Knowledge Maps : Concepts, Elements, Cases โดย Martin J. Eppler จาก Institute for Media and Communications Management, University of St. Gallen, Switzerland จากหนังสือ Handbook on Knowledge Management 1

จำแนกประเภทของแผนที่ความรู้ ได้ 5 ประเภท ประกอบด้วย

1. Knowledge Sources Map แผนที่แหล่งความรู้
2. Knowledge Asset Map แผนที่ทรัพย์สินทางปัญญา/ความรู้
3. Knowledge Structure Map แผนที่โครงสร้างความรู้
4. Knowledge Development Map แผนที่การพัฒน่องค์ความรู้
5. Knowledge Application Map แผนที่การประยุกต์ใช้ความรู้

**Knowledge Sources Map แผนที่แหล่งความรู้:** คือ แผนที่บอกให้รู้ว่าบุคคลใดบ้างคือผู้ที่มีองค์ความรู้ในเรื่องนั้นๆ มาก และเขาเหล่านั้นอยู่ที่ใดในองค์กร แผนที่ประเภทนี้จะระบุบุคคลที่เราสามารถขอความช่วยเหลือขอคำแนะนำ ขอเทคนิคการปฏิบัติงาน หรือสามารถช่วยแก้ปัญหาในงานได้ดีที่สุด ลักษณะของแผนที่นี้ต้องแสดงชื่อบุคคลและสังกัด



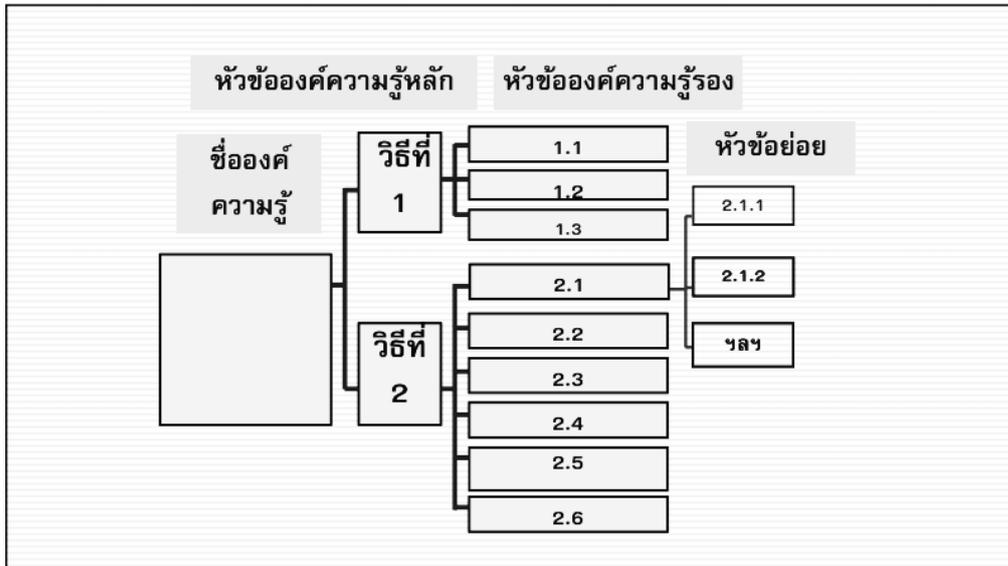
ภาพตัวอย่าง การจัดทำแผนที่ความรู้ของ Multimedia Company

**Knowledge Asset Map แผนที่ทรัพย์สินทางปัญญา/ความรู้:** แผนที่แสดงทรัพย์สินทางปัญญาหรือแผนที่ชุมชนความรู้ คือ ตารางที่บอกให้รู้ชื่อบุคคลและระดับองค์ความรู้ ความชำนาญของบุคคล โดยอาจจำแนกตามสมรรถนะ หรือจำแนกตามองค์ความรู้ที่จำเป็นขององค์กร ลักษณะของแผนที่นี้ มักเขียนเป็นตารางที่แสดงชื่อบุคคลและชื่อองค์ความรู้ รวมทั้งระดับองค์ความรู้

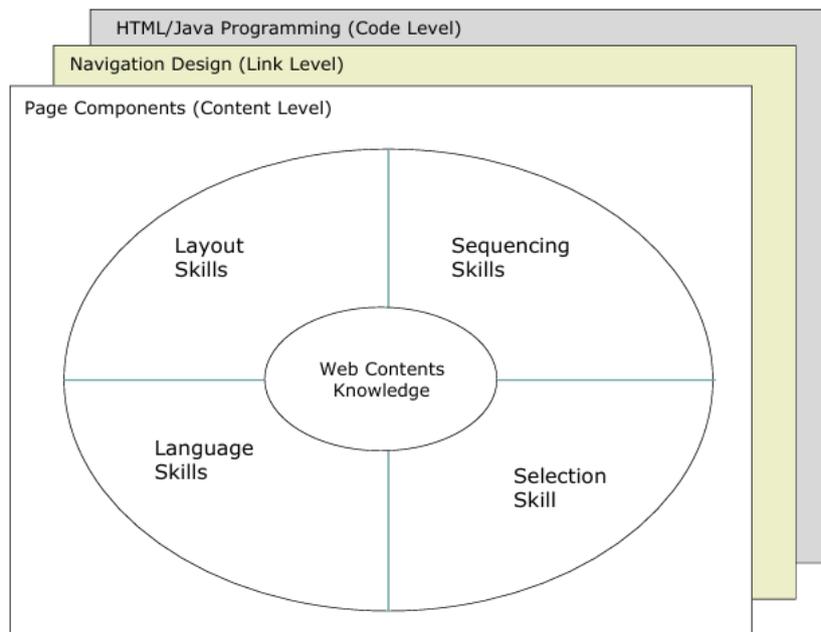
Consultants	IT	Strategy	M&A	Accounting	Marketing
Tinner, Jeff	■		■		
Borer, Andre		■			■
Brenner, Carl	■			■	
Deller, Max					■
Ehrler, Andi	■	■	■	■	■
Gross, Peter	■	■			■
.....				■	■

ภาพตัวอย่าง การจัดทำแผนที่ความรู้ของ บริษัท Consulting Company

Knowledge Structure Map แผนที่โครงสร้างความรู้: คือ แผนผังที่บอกให้รู้ว่าองค์ความรู้แต่ละเรื่อง ประกอบด้วยเรื่องอะไรบ้าง ถ้าจะปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆให้ได้ต้องรู้เรื่องอะไรบ้าง ทั้งความรู้หลัก ความรู้ที่เกี่ยวข้อง และความรู้ที่สัมพันธ์กับความรู้อื่นอะไรบ้าง ลักษณะของแผนผังมักเขียนแสดงลำดับ (Hierarchy) ขององค์ความรู้ เช่น องค์ความรู้หลัก องค์ความรู้รองที่แยกย่อย



ภาพตัวอย่าง การจัดทำแผนที่ความรู้แบบ Tree Diagram

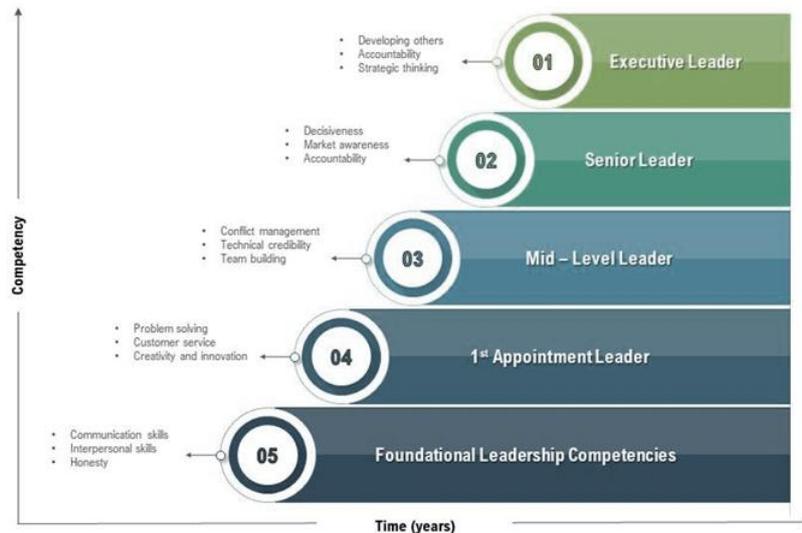


ภาพตัวอย่าง การจัดทำแผนที่ความรู้แบบ 2 มิติ และซ้อนทับกันของกรอบความรู้ 3 ด้าน ของบริษัทออกแบบ E-Learning

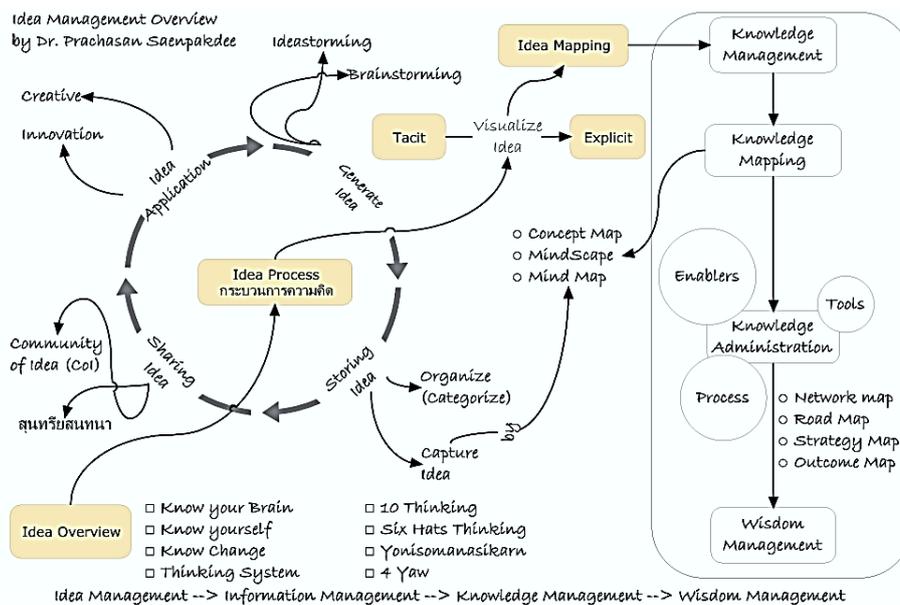
Knowledge Development Map แผนที่การพัฒนาศักยภาพความรู้: คือ แผนที่บอกให้รู้ว่า องค์กรความรู้ที่จำเป็นสำหรับใช้ในการสร้างสรรค์ผลงาน หรือถ้าต้องทำงานใหม่ๆ จะต้องรู้อะไรบ้าง ลักษณะของแผนผังประเภทนี้ต้องแสดงให้เห็นเส้นทางเดินในมิติเวลา หรือลำดับของกระบวนการงาน รายละเอียดของงานย่อย และแสดงชื่อความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละลำดับขั้นตอน

Training & Development Roadmap ที่หลายคนคุ้นเคย คือแผนที่ความรู้ที่จัดอยู่ในประเภทนี้

### Competency Leadership Development Roadmap with Key Skills

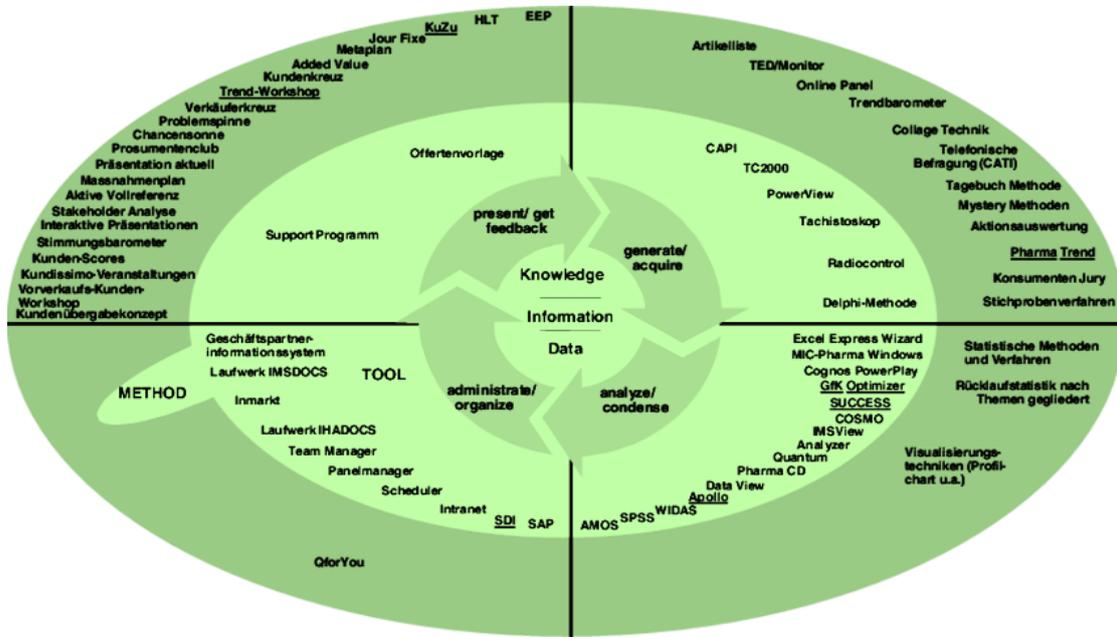


ภาพตัวอย่าง การจัดทำแผนที่ความรู้ด้านการพัฒนาผู้นำ



ภาพตัวอย่าง การจัดทำแผนที่ความรู้การพัฒนาทักษะด้านการจัดการความคิดและการจัดการความรู้

Knowledge Application Map แผนที่การประยุกต์ใช้ความรู้: เป็นการแสดงโครงร่างของความรู้ที่นำไปใช้ในกระบวนการทำงาน แผนที่ประเภทนี้หลักการสำคัญคือการแสดงข้อมูลเครื่องมือและวิธีการ (Tools and method) ที่นำไปใช้ในกระบวนการทำงาน (Process) อาจจะใช้วิธีการเขียนแผนที่ด้วย Mind Mapping หรือ Concept Mapping ก็ได้



ภาพตัวอย่าง การจัดทำแผนที่ความรู้ของบริษัท Marketing Research Company

แม้ว่าแผนที่ความรู้จะมีหลากหลายรูปแบบ แต่สิ่งหนึ่งที่แผนที่ความรู้ทุกประเภทเหมือนกันก็คือ การใช้แผนภาพเชิงกราฟิก (Visual Map) เพื่อนำเสนอเฉพาะข้อมูลสำคัญ สร้างความชัดเจน และทำให้ผู้ใช้แผนที่เข้าใจได้ง่ายที่สุด ส่วนประเด็นที่ว่า จะเลือกทำแผนที่ความรู้ประเภทใดบ้างนั้น ก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนที่ความรู้ของแต่ละองค์กร ด้วยเหตุนี้ การกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย (Define Scope and Goal) จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก องค์กรต้องระบุขอบเขตให้ชัดเจนว่าจะจัดทำ Knowledge Map สำหรับงานหรือกระบวนการใดบ้าง และมีเป้าหมาย) ต้องการใช้แผนที่นี้เพื่อสื่อสารประเด็นอะไรบ้าง

การจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) ไม่ใช่เพียงแค่การสร้างเอกสารหรือแผนภาพสวยงาม แต่เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรยุคใหม่ การจัดทำแผนที่ความรู้ คือการลงทุนเพื่อให้องค์กรเข้าใจและมีข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์ที่ล้ำค่าที่สุดของตนเอง นั่นคือ "ความรู้" ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่ชาญฉลาดขึ้น การตัดสินใจที่ดีขึ้น แก้ปัญหาเรื้อรังด้านการจัดการความรู้ และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในท้ายที่สุด

## ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับอย่างเป็นรูปธรรม

"แผนที่ความรู้" (Knowledge Map) จะก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายมิติ ดังนี้

1. สร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture Building) : ส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันและการทำงานร่วมกัน (Collaboration)
2. กระตุ้นการสร้างนวัตกรรม (Innovation) : การเชื่อมโยงคนจากต่างสายงานที่มีความรู้แตกต่างกัน ผ่านแผนที่ความรู้ สามารถจุดประกายให้เกิดแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ง่ายขึ้น
3. เร่งการเรียนรู้ (Accelerate Learning) : พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้กระบวนการทำงานที่ซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว องค์กรสามารถสร้างขีดความสามารถที่จำเป็น (Core Competency) เพื่อสนองเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาวได้เร็วขึ้น
4. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Efficiency) : ลดเวลาในการทำงานซ้ำซ้อน (Rework) ลดข้อผิดพลาดในกระบวนการ และแก้ปัญหาได้เร็วขึ้น
5. สนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support) : ผู้บริหารสามารถใช้แผนที่ความรู้ในการประเมินความพร้อมขององค์กรก่อนเริ่มโครงการใหม่ๆ และพนักงานมีข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องให้ปรึกษาได้อย่างรวดเร็ว
6. ลดต้นทุน (Cost Reduction) : ลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมที่ไม่จำเป็น เพราะสามารถระบุความรู้ที่จำเป็นต้องพัฒนาได้อย่างแม่นยำ
7. รักษาความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Knowledge Retention) : องค์กรหรือส่วนงานสามารถรับมือกับภาวะ "สมองไหล" เมื่อพนักงานคนสำคัญโยกย้าย หรือผู้เชี่ยวชาญเกษียณ แผนที่ความรู้จะช่วยให้องค์กรวางแผนถ่ายทอดและจัดเก็บความรู้สำคัญเหล่านั้นไว้ได้ทันท่วงที

ในยุคที่ธุรกิจขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและความเร็ว การจัดการ "ความรู้" เป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญที่กำหนดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร "แผนที่ความรู้" หรือ Knowledge Map คือ เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรเห็นภาพรวมและจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เหล่านี้ได้อย่างเป็นระบบ

## บทที่ 2 : กระบวนการจัดทำแผนที่ความรู้

*"Process Powers Performance"*

แผนที่ความรู้ที่จัดทำขึ้นในครั้งนี้อำนาจดำเนินการโดยใช้แนวทาง **Process-Based Knowledge Mapping** ซึ่งเป็นเทคนิคการจัดทำแผนที่ความรู้ที่เหมาะสมกับโครงการซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดความรู้ที่จำเป็น (Define the knowledge needed) ค้นหาความรู้ที่มีอยู่เพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ (The knowledge available to support a business process) ระบุช่องทางสำหรับการเข้าถึงและการดึงความรู้มาใช้ (Routes for access and retrieval of knowledge) และช่องว่างระหว่างทักษะที่จำเป็นและทักษะปัจจุบัน (Gaps between required skills and current skills) เทคนิคนี้จะใช้การสำรวจเอกสารและข้อมูลภายในองค์กร ควบคู่กับการระดมสมอง การสัมภาษณ์บุคลากรที่เป็นเจ้าของกระบวนการ และการใช้แบบสำรวจเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

### ขั้นตอนการจัดทำแผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ

1. กำหนดกระบวนการเป้าหมาย (Select the Target Process) ที่ต้องการจัดทำแผนที่ความรู้
2. วิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Analyze the Workflow) แยกแยะขั้นตอนย่อยของกระบวนการให้ชัดเจน (Deconstruct the Process)
3. ระบุ "ความรู้ที่จำเป็น" ( Identify Key Knowledge Required for the Process ) โดยการพิจารณาแต่ละขั้นตอนย่อยของกระบวนการว่า "เพื่อให้การทำงานสำเร็จ ต้องมีความรู้หรือทักษะสำคัญอะไรบ้าง?"
4. กรอง/วิเคราะห์หา Critical Knowledge (ความรู้วิกฤติ) ที่ต้องเร่งจัดการ เพื่อยกระดับคำว่า "สำคัญ" ไปสู่คำว่า "วิกฤติ" โดยการประเมินผลกระทบ (Impact) และ ความเสี่ยง/ความขาดแคลน ( Risk of Scarcity ) ของความรู้จำเป็นจากขั้นตอนที่ 3
5. ระบุแหล่งความรู้ (Identify Knowledge Sources) ความรู้ Explicit มีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ไหน? รูปแบบอะไร? ความรู้ Tacit ใครคือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้บ้าง?
6. จัดทำแผนที่ (Map and Visualize) นำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นแผนภาพ หรือตาราง เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนการทำงาน ความรู้จำเป็น ความรู้วิกฤติ แหล่งความรู้ และ โครงสร้างความรู้

Process Title: การจัดทำแผนที่ความรู้ประจำกระบวนการทำงาน					
S SUPPLIERS who is providing input to a process	I INPUT resource provided by supplier for incorporation to process	P PROCESS steps taken to convert input to output	O OUTPUT resource resulting from process	C CUSTOMER receiver of newly created output	
คณะกรรมการจัดการความรู้	แผนงานด้านการจัดการความรู้ ประจำปี 2568	1	กำหนดกระบวนการเป้าหมาย	15 กระบวนการทำงาน	ผู้บริหารทีมKM
ทีม KM, ระบบสารสนเทศของธนาคาร	- ฝั่งกระบวนการทำงานหลักของธนาคาร - แผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนงานที่เกี่ยวข้อง - คู่มือคุณภาพของส่วนงาน	2	วิเคราะห์กระบวนการทำงาน	ผังขั้นตอนย่อยที่ชัดเจน ของแต่ละกระบวนการ	ทีมKM, เจ้าของกระบวนการ
ทีมKM, เจ้าของกระบวนการ, ผู้เชี่ยวชาญ	- คู่มือสมรรถนะของธนาคาร - SWOT, ของส่วนงาน - Capabilities GAPS ของส่วนงาน - แผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บท	3	ระบุความรู้ที่จำเป็น	รายการความรู้สำคัญประจำกระบวนการ (Required Knowledge List)	ทีมKM, เจ้าของกระบวนการ, ผู้เชี่ยวชาญ
ทีมKM, เจ้าของกระบวนการ, ผู้เชี่ยวชาญ	- เกณฑ์ประเมินระดับความสำคัญ (Impact) - เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง (Knowledge Risk of Scarcity)	4	วิเคราะห์หา Critical Knowledge	รายการความรู้วิกฤติประจำกระบวนการ (Critical Knowledge List)	ทีมKM, เจ้าของกระบวนการ, ผู้เชี่ยวชาญ
* ระบบสารสนเทศของธนาคาร/ส่วนงาน * บุคลากรเจ้าของกระบวนการ	- เอกสาร - ข้อมูลจากฐานข้อมูล - ข้อมูลจากการสำรวจ	5	ระบุแหล่งความรู้	- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญภายใน - รายชื่อแหล่งองค์ความรู้ภายนอก - รายชื่อเอกสาร/ข้อมูล/คู่มือ - รายชื่อหลักสูตร/สื่อสนับสนุนการเรียนรู้ภายใน	ทีมKM
ทีมKM, ผู้เชี่ยวชาญ	ผลลัพธ์จากขั้นตอนที่ 1-5	6	จัดทำแผนที่	<b>แผนที่ความรู้ 4 รูปแบบ</b> - ตาราง(Matrix)ความรู้สำคัญสำหรับแต่ละขั้นตอนในกระบวนการ - แผนภาพ(Heatmap)แสดงความรู้วิกฤติของแต่ละกระบวนการ - แผนภาพ(ตารางช่อง)สรุปแหล่งความรู้ - แผนภาพ(Mindmap)โครงสร้างความรู้	ผู้บริหาร / ผู้ใช้แผนที่



ขั้นตอนการจัดทำแผนที่ความรู้ตามที่แสดงข้างต้นนี้ นอกจากจะอ้างอิงเทคนิค process-based mapping เป็นหลักแล้ว ยังออกแบบโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพ ISO.9001 และ ระบบมาตรฐานการจัดการความรู้ ISO. 30401 อีกด้วย

ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องของขั้นตอนการจัดทำแผนที่ความรู้ กับ ข้อกำหนดตามมาตรฐาน ISO.

ขั้นตอนการจัดทำ Knowledge Map	สอดคล้องกับ ISO 9001:2015	สอดคล้องกับ ISO 30401:2018
1. เลือกกระบวนการเป้าหมาย	ข้อ 4.3 ขอบเขตของ QMS	ข้อ 6.2.2 กำหนดองค์ประกอบของ KM
2. วิเคราะห์กระบวนการทำงาน	ข้อ 4.4 ระบบบริหารคุณภาพและกระบวนการ	ข้อ 6.1 การกระทำเพื่อจัดการความเสี่ยงและโอกาส
3. ระบุ "ความรู้ที่จำเป็น"	ข้อ 7.1.6 ความรู้ขององค์กร	ข้อ 7.1.3 ความรู้
4. วิเคราะห์หา Critical Knowledge	ข้อ 6.1 การกระทำเพื่อจัดการ ความเสี่ยงและโอกาส	ข้อ 6.1 การกระทำเพื่อจัดการความเสี่ยงและโอกาส ข้อ 8.2 การสร้าง/การได้รับและถ่ายโอนความรู้
5. ระบุแหล่งความรู้	ข้อ 7.2 ความสามารถ ข้อ 7.5 ข้อมูลเอกสาร	ข้อ 7.1.3 ความรู้ ข้อ 8.2.2 การเข้าถึงความรู้
6. จัดทำแผนที่	ข้อ 7.5 ข้อมูลเอกสาร	ข้อ 7.5 ข้อมูลเอกสาร

ขั้นตอนการจัดทำแผนที่ความรู้ในครั้งนี้ เป็นเครื่องมือที่บูรณาการข้อกำหนดสำคัญจากทั้งสองมาตรฐาน จึงมั่นใจได้ว่าความรู้ขององค์กรถูกจัดการอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับเป้าหมายคุณภาพ และเป็นไปตาม Best Practice ของกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร

### บทที่ 3 : แผนที่ความรู้ประจำกระบวนการทำงาน

“Results Are Built, Not Born”

การศึกษาและจัดทำแผนที่ความรู้ประจำกระบวนการทำงานในครั้งนี้กำหนดขอบเขตจากระบบงาน (Work System) ของธนาคาร โดยมีเป้าหมายเพื่อระบุความรู้สำคัญประจำกระบวนการทำงานหลัก จำนวน 15 กระบวนการ



และจัดทำเป็นแผนที่ความรู้ 4 รูปแบบ ได้แก่

1. ตาราง(Matrix) ความรู้สำคัญสำหรับแต่ละขั้นตอนในกระบวนการ
2. แผนภาพ(Heatmap) แสดงความรู้วิกฤติของแต่ละกระบวนการ
3. แผนภาพ(ตาราง4ช่อง) สรุปแหล่งทรัพยากรความรู้
4. แผนภาพ(Mind Map) โครงสร้างความรู้

ลำดับการนำเสนอผลการศึกษาก็จะเริ่มจาก ระบบงานหลัก ( Core System ) ระบบงานบริหาร ( Management System ) และ ระบบงานสนับสนุน ( Support System ) ตามลำดับ

## ระบบงานหลัก ( Core System )

### แผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ C1 : เงินฝาก

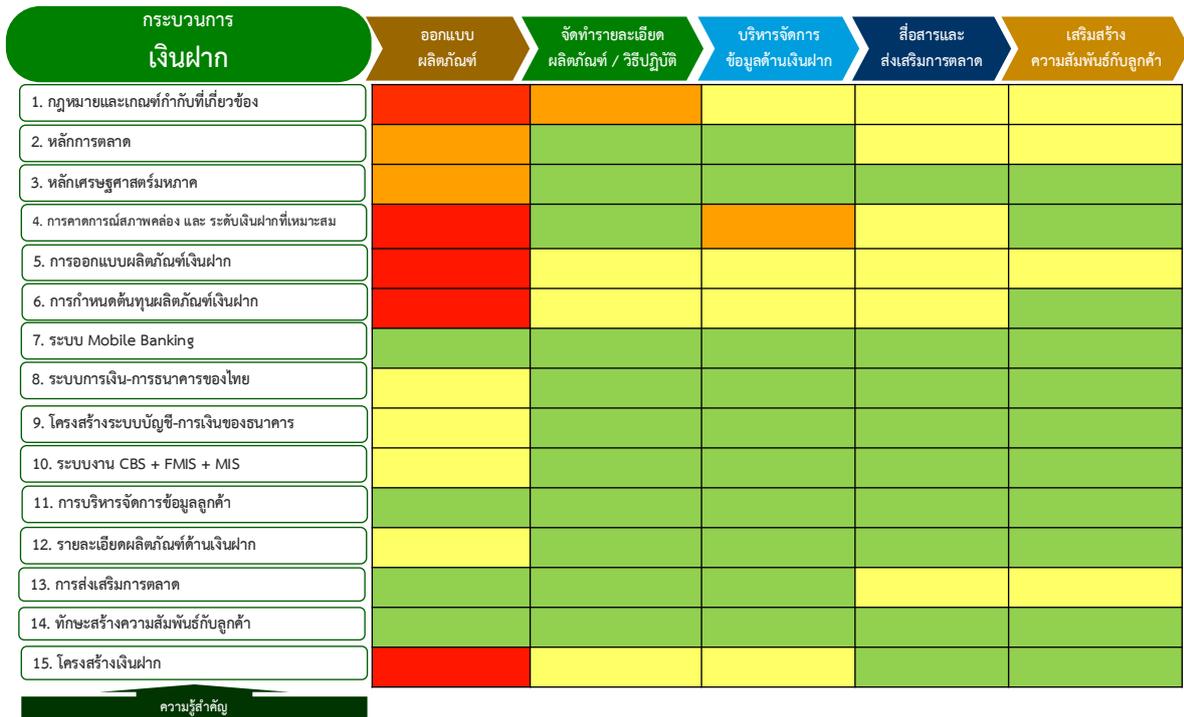
จากการศึกษาพบว่ากระบวนการเงินฝาก เกี่ยวข้องกับ**ความรู้สำคัญ**ที่จำเป็นต่อสมรรถนะของกระบวนการ จำนวน **15 ความรู้สำคัญ** ซึ่งแต่ละองค์ความรู้จะมีระดับความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนย่อยภายในกระบวนการ มาก-น้อยแตกต่างกัน ดังภาพ

กระบวนการ เงินฝาก	ออกแบบ ผลิตภัณฑ์	จัดทำรายละเอียด ผลิตภัณฑ์ / วิธีปฏิบัติ	บริหารจัดการ ข้อมูลด้านเงินฝาก	สื่อสารและ ส่งเสริมการตลาด	เสริมสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้า
1. กฎหมายและเกณฑ์กำกับที่เกี่ยวข้อง	●	●	○	○	
2. หลักการตลาด	●			●	○
3. หลักเศรษฐศาสตร์มหภาค	●				
4. การคาดการณ์สภาพคล่อง และ ระดับเงินฝากที่เหมาะสม	○		○		
5. การออกแบบผลิตภัณฑ์เงินฝาก	●	○			
6. การกำหนดต้นทุนผลิตภัณฑ์เงินฝาก	●	○		○	
7. ระบบ Mobile Banking	○	○			
8. ระบบการเงิน-การธนาคารของไทย	○				
9. โครงสร้างระบบบัญชี-การเงินของธนาคาร	○				
10. ระบบงาน CBS + FMIS + MIS	●	○			
11. การบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า			●	●	●
12. รายละเอียดผลิตภัณฑ์ด้านเงินฝาก	○	●			
13. การส่งเสริมการตลาด				●	○
14. ทักษะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า				○	●
15. โครงสร้างเงินฝาก	●				

ความรู้สำคัญ
● เกี่ยวข้องมาก
○ เกี่ยวข้องปานกลาง

และเมื่อเรานำปัจจัยเรื่องระดับความสำคัญ ( Impact ) ขององค์ความรู้ และของขั้นตอนย่อย มาพิจารณาร่วมกับปัจจัย **ความเสี่ยงในมิติความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอ ( Knowledge Risk of Scarcity )** ของบุคลากรในปัจจุบันทำให้ทราบว่า **ขั้นตอน การออกแบบผลิตภัณฑ์** เป็นขั้นตอนที่ธนาคารควรให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ **องค์ความรู้ 5 เรื่อง** ได้แก่ กฎหมายและเกณฑ์กำกับที่เกี่ยวข้อง การคาดการณ์สภาพคล่องและระดับเงินฝากที่เหมาะสม การออกแบบผลิตภัณฑ์เงินฝาก การกำหนดต้นทุนผลิตภัณฑ์เงินฝาก และ โครงสร้างเงินฝาก ถือเป็น **ความรู้วิกฤติ** ที่ธนาคารต้องเร่งจัดการความรู้

## แผนภาพ (Heatmap) แสดงความรู้วิกฤติของกระบวนการเงินฝาก



การศึกษาในครั้งนี้ได้ตั้ง เรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์เงินฝาก การกำหนดต้นทุนผลิตภัณฑ์เงินฝาก และ การกำหนดโครงสร้างเงินฝาก มาสำรวจทรัพยากรความรู้ และจัดทำเป็น แผนภาพสรุปแหล่งทรัพยากรความรู้ ที่ธนาคารมีอยู่ในปัจจุบัน ได้ดังนี้

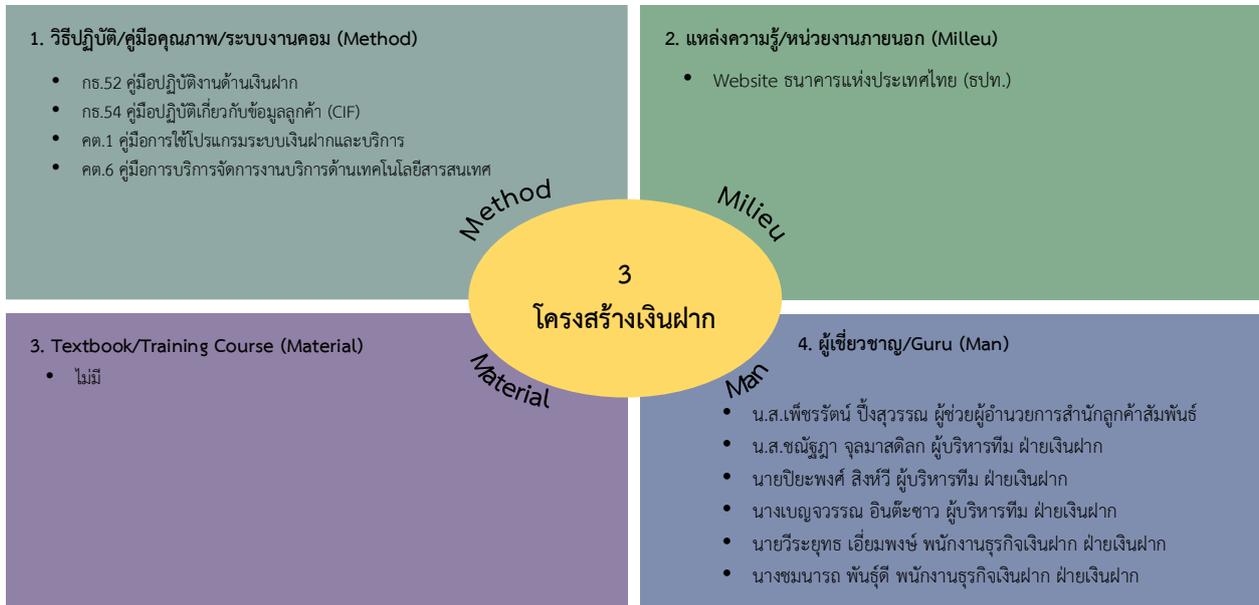
### ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ C1 ด้านเงินฝาก



## ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ C1 ด้านเงินฝาก



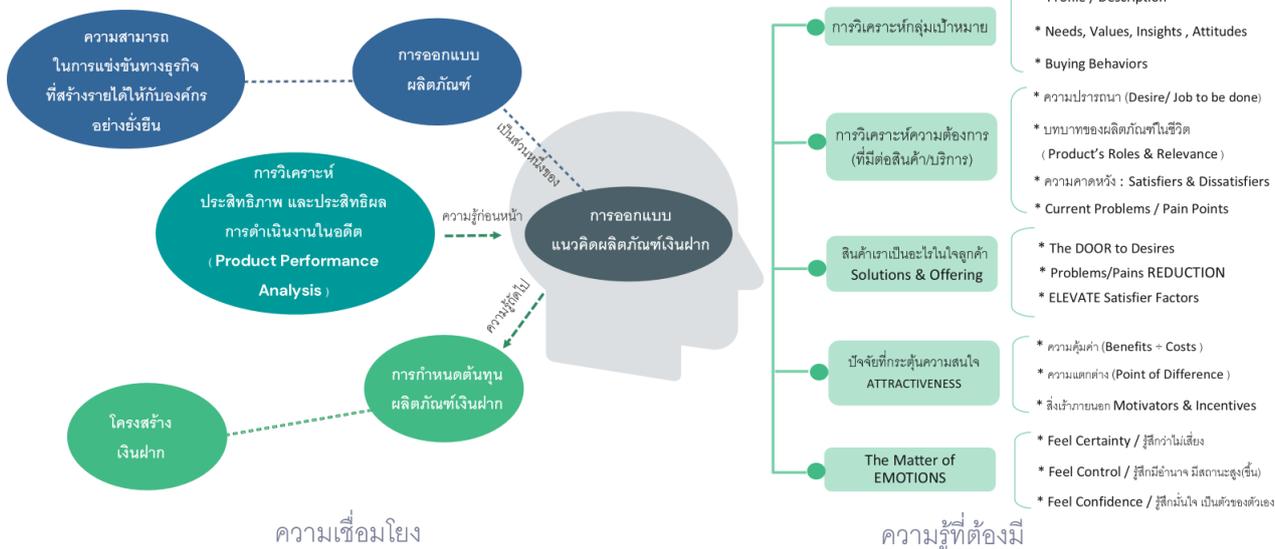
## ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ C1 ด้านเงินฝาก



พร้อมทั้งจัดทำแผนภาพ (Mind Map) โครงสร้างความรู้ ของทั้ง 3 องค์ความรู้ เพื่อใช้ในการจัดการความรู้เชิงลึก และเชิงบูรณาการ ได้ดังนี้

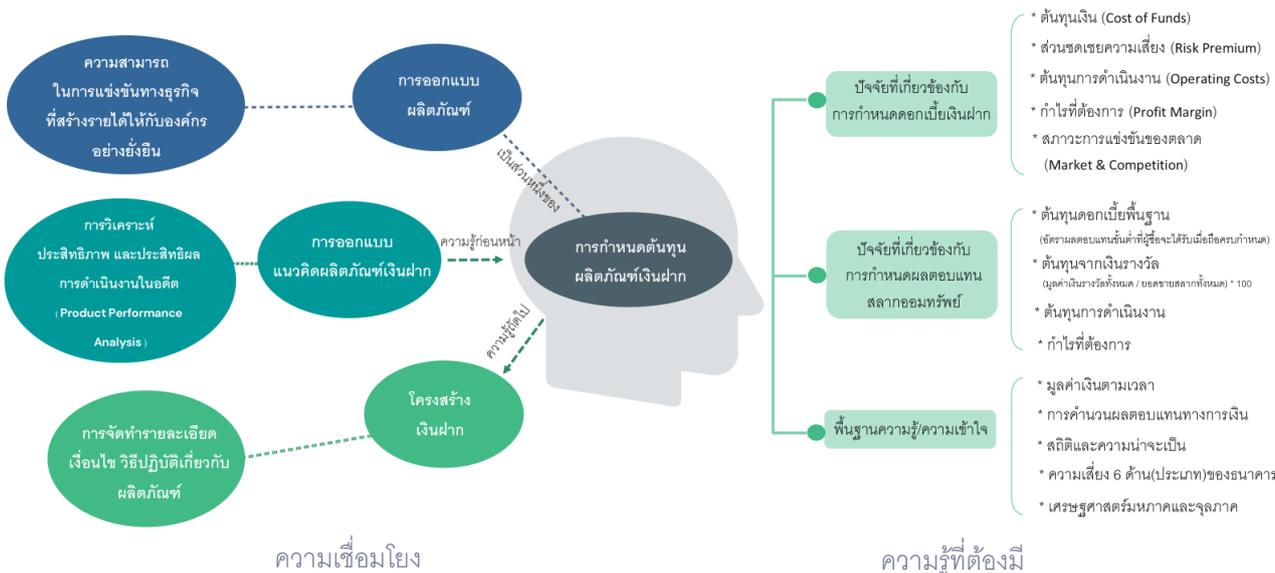
## Knowledge Structure Map

กระบวนการ : เงินฝาก  
 ขั้นตอน : ออกแบบผลิตภัณฑ์  
 องค์ความรู้ : การออกแบบแนวคิดผลิตภัณฑ์เงินฝาก



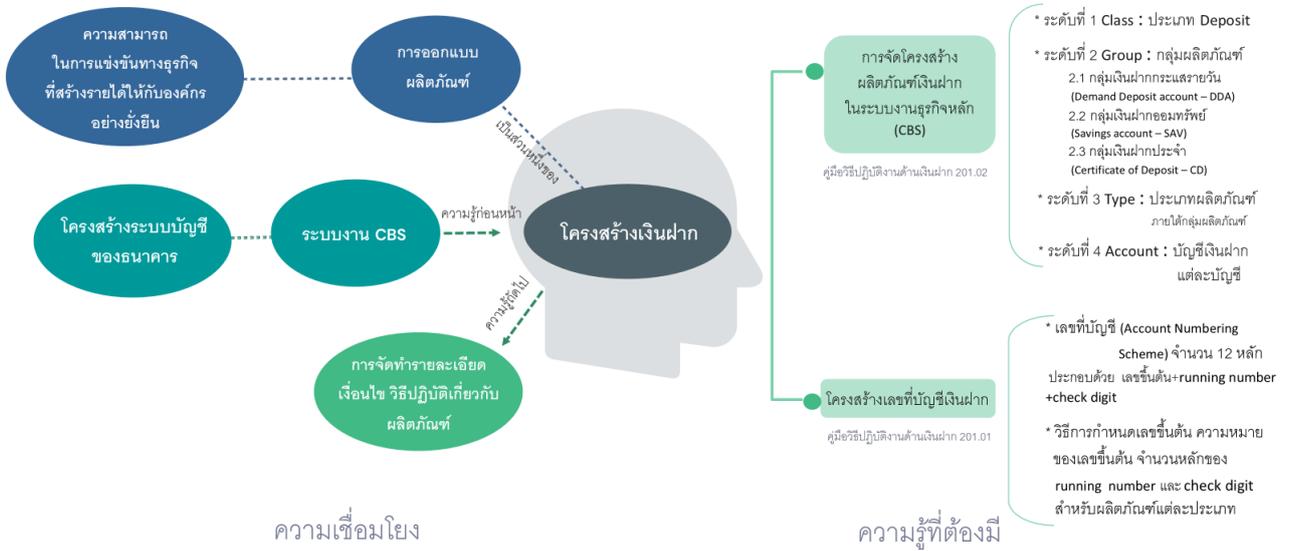
## Knowledge Structure Map

กระบวนการ : เงินฝาก  
 ขั้นตอน : ออกแบบผลิตภัณฑ์  
 องค์ความรู้ : การกำหนดต้นทุนผลิตภัณฑ์เงินฝาก



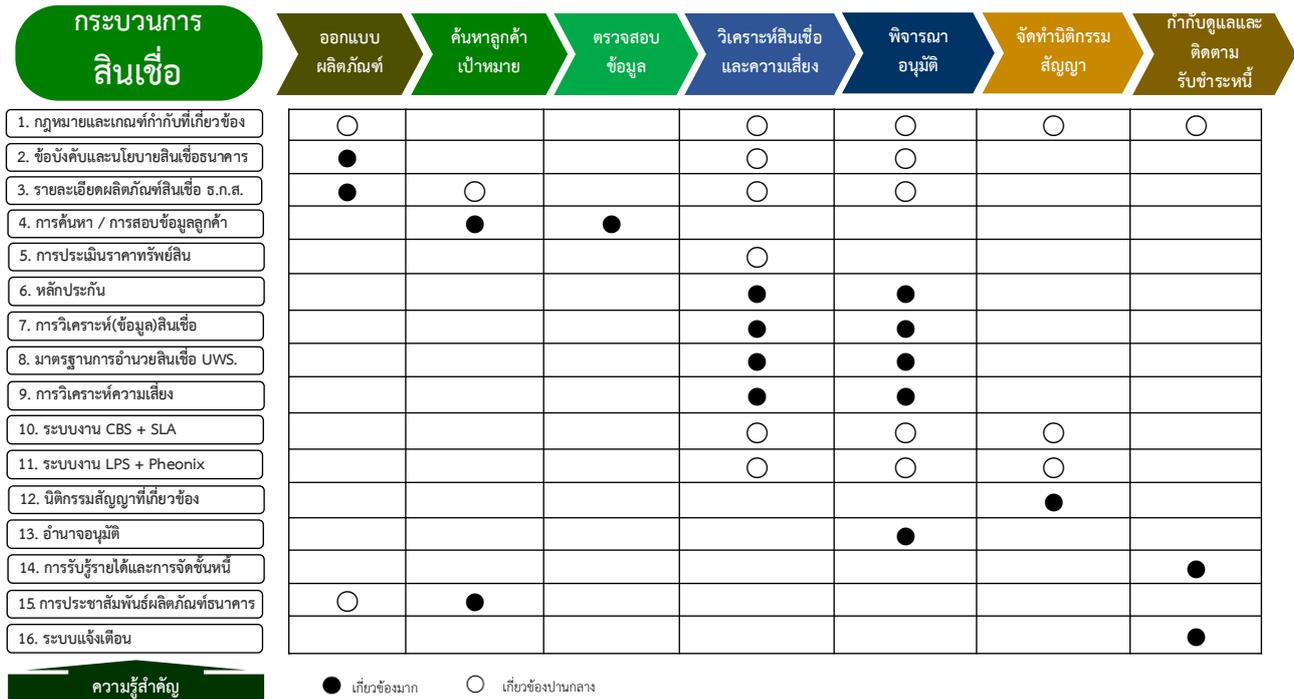
กระบวนการ : เงินฝาก  
 ขั้นตอน : ออกแบบผลิตภัณฑ์  
 องค์ความรู้ : โครงสร้างเงินฝาก

# Knowledge Structure Map



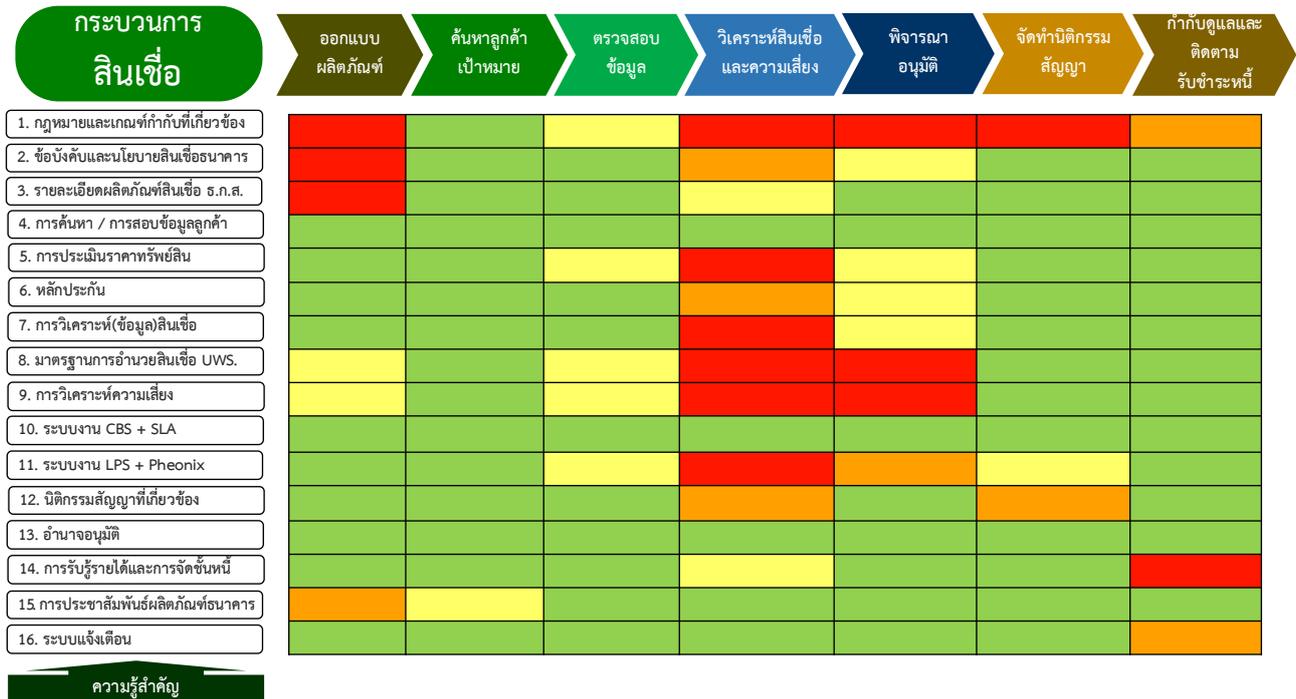
## แผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ C2 : สินเชื่อ

จากการศึกษาพบว่ากระบวนการสินเชื่อ เกี่ยวข้องกับ**ความรู้สำคัญ**ที่จำเป็นต่อสมรรถนะของกระบวนการ จำนวน **16 ความรู้สำคัญ** ซึ่งแต่ละองค์ความรู้จะมีระดับความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนย่อยภายในกระบวนการ มาก-น้อยแตกต่างกัน ดังภาพ



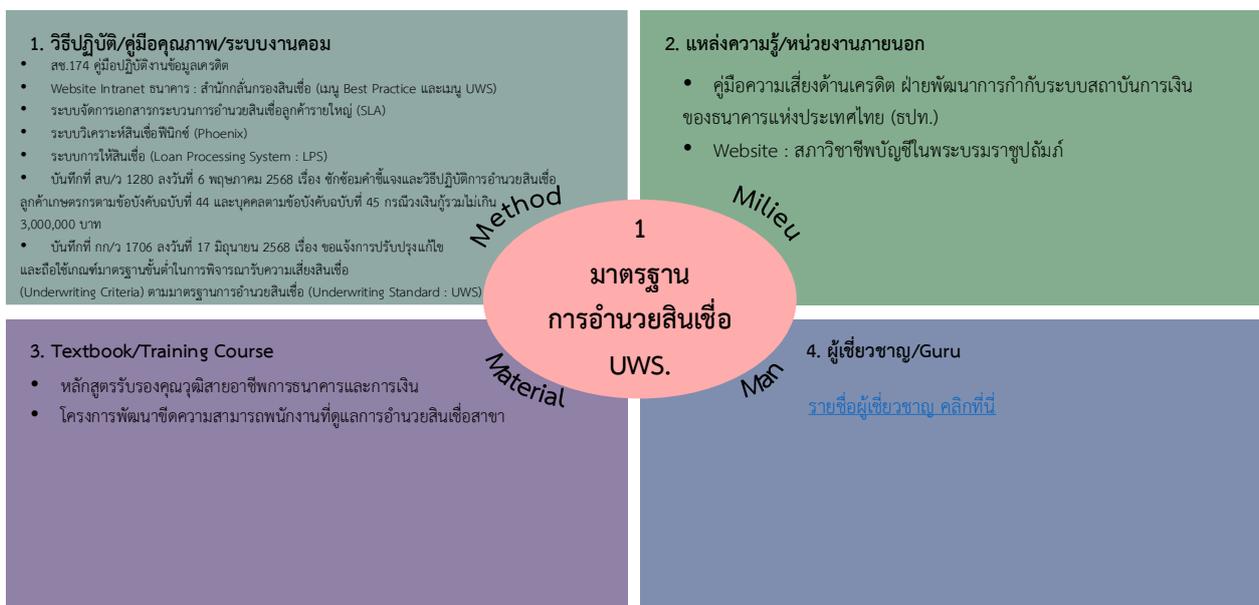
และเมื่อเรานำปัจจัยเรื่องระดับความสำคัญ ( Impact ) ขององค์ความรู้ และของขั้นตอนย่อย มาพิจารณาร่วมกับปัจจัย ความเสี่ยงในมิติความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอ ( Knowledge Risk of Scarcity ) ของบุคลากรในปัจจุบันทำให้ทราบว่า ขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนการวิเคราะห์สินเชื่อและความเสี่ยง ขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติ ขั้นตอนการจัดทำนิติกรรมสัญญา และขั้นตอนการกำกับดูแลและติดตามรับชำระหนี้ เป็น **5 ขั้นตอน** ในกระบวนการสินเชื่อที่ธนาคารควรให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ ทั้งนี้มี **9 องค์ความรู้** ได้แก่ กฎหมายและเกณฑ์กำกับที่เกี่ยวข้อง ข้อบังคับและนโยบายสินเชื่อของธนาคาร รายละเอียดผลิตภัณฑ์สินเชื่อของ ธ.ก.ส. การประเมินราคาทรัพย์สิน การวิเคราะห์(ข้อมูล)สินเชื่อ มาตรฐานการอำนวยการสินเชื่อ ( UWS ) การวิเคราะห์ความเสี่ยง ระบบช่วยงาน เช่น LPS. Pheonix และความรู้เรื่องการรับรู้รายได้และการจัดชั้นหนี้ ที่ถือเป็น **ความรู้วิกฤติ** ที่ธนาคารต้องเร่งจัดการความรู้

## แผนภาพ (Heatmap) แสดงความรู้วิกฤติของกระบวนการสินเชื่อ



การศึกษาในครั้งนี้ได้ดึง เรื่องมาตรฐานการอำนวยสินเชื่อ ( UWS ) การวิเคราะห์(ข้อมูล)สินเชื่อ และ การวิเคราะห์ความเสี่ยง มาสำรวจทรัพยากรความรู้ และจัดทำเป็น แผนภาพสรุปแหล่งทรัพยากรความรู้ ที่ธนาคารมีอยู่ในปัจจุบัน ได้ดังนี้

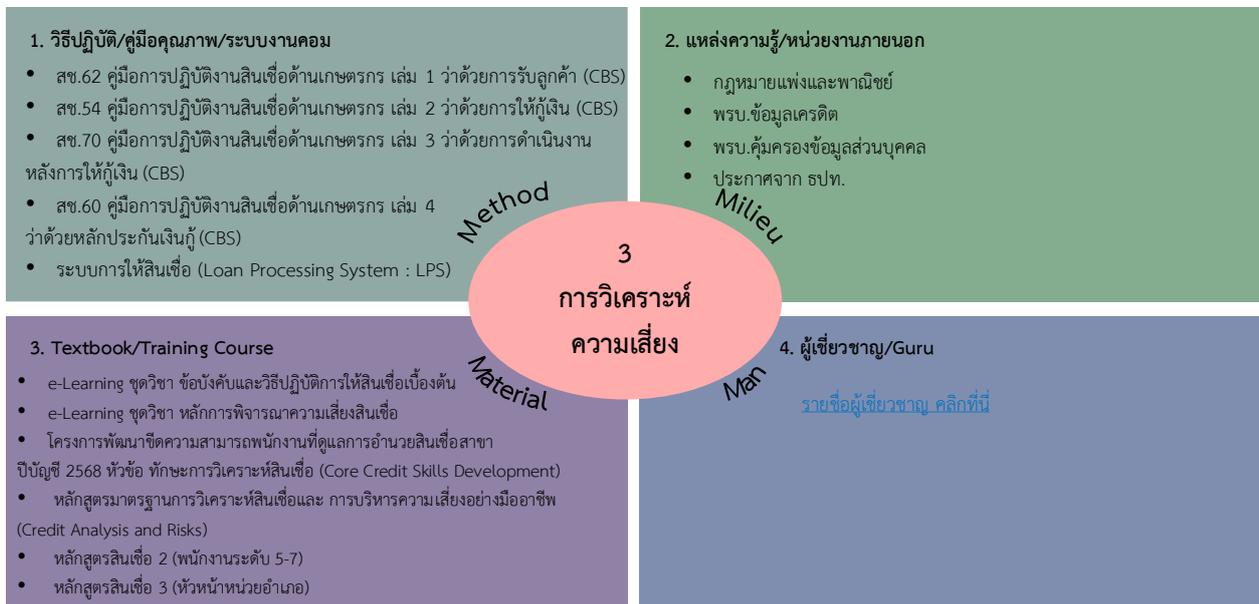
### ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ C2 สินเชื่อ



## ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ C2 ลินเชื่อ



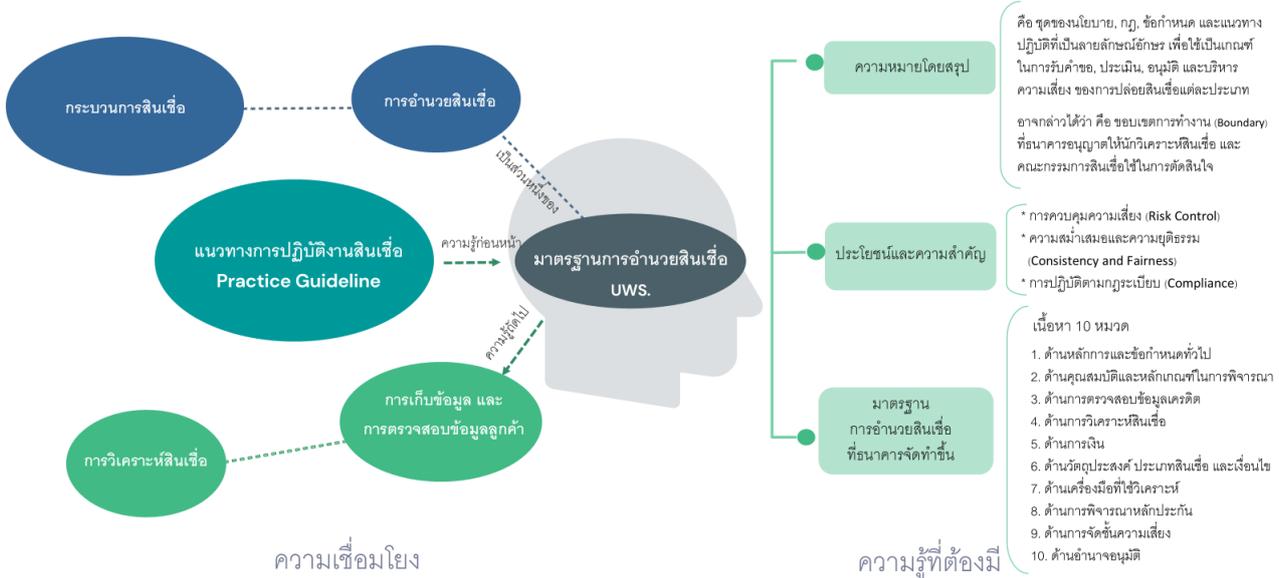
## ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ C2 ลินเชื่อ



พร้อมทั้งจัดทำแผนภาพ (Mind Map) โครงสร้างความรู้ ของทั้ง 3 องค์ความรู้ เพื่อใช้ในการจัดการความรู้เชิงลึก และเชิงบูรณาการ ได้ดังนี้

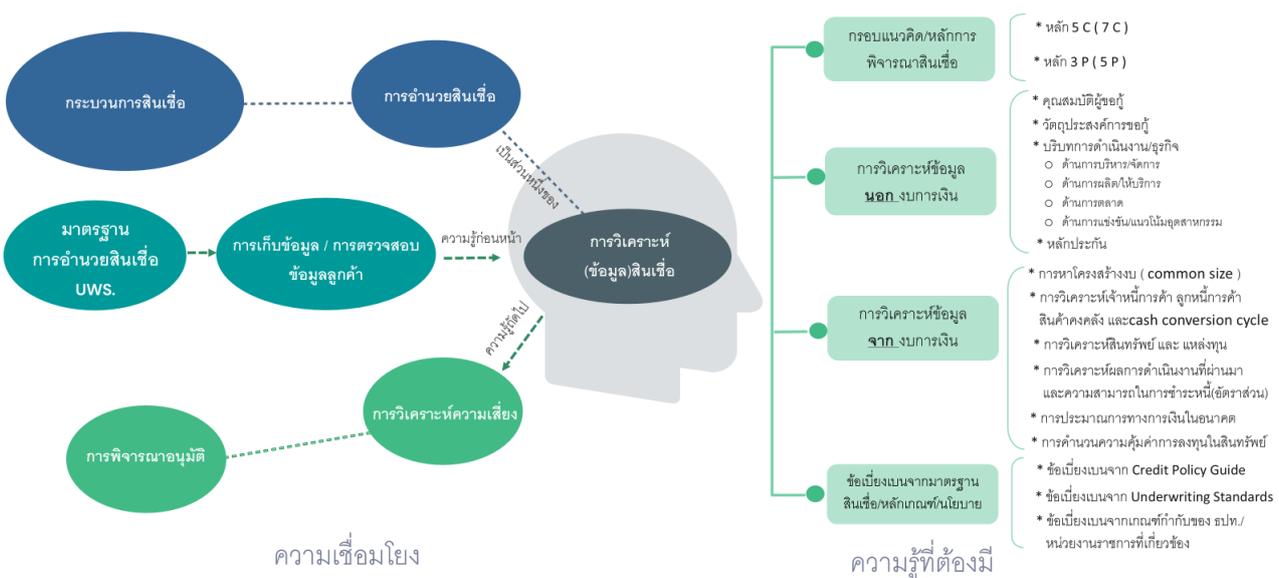
## Knowledge Structure Map

กระบวนการ : ลินเชื่อ  
 ขั้นตอน : วิเคราะห์ลินเชื่อและความเสี่ยง  
 องค์ความรู้ : Underwriting Standards (UWS)



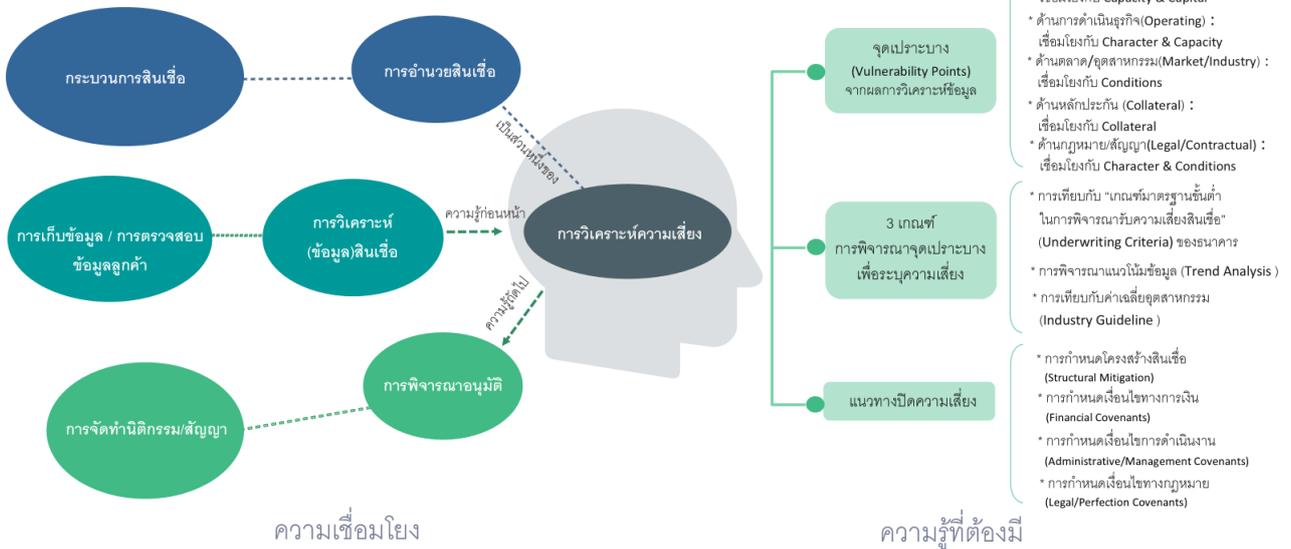
## Knowledge Structure Map

กระบวนการ : ลินเชื่อ  
 ขั้นตอน : วิเคราะห์ลินเชื่อและความเสี่ยง  
 องค์ความรู้ : การวิเคราะห์(ข้อมูล)ลินเชื่อ



# Knowledge Structure Map

กระบวนการ : สินเชื่อ  
 ขั้นตอน : วิเคราะห์สินเชื่อและความเสี่ยง  
 องค์ความรู้ : การวิเคราะห์ความเสี่ยง



## แผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ C3 : การบริหารจัดการ NPLs

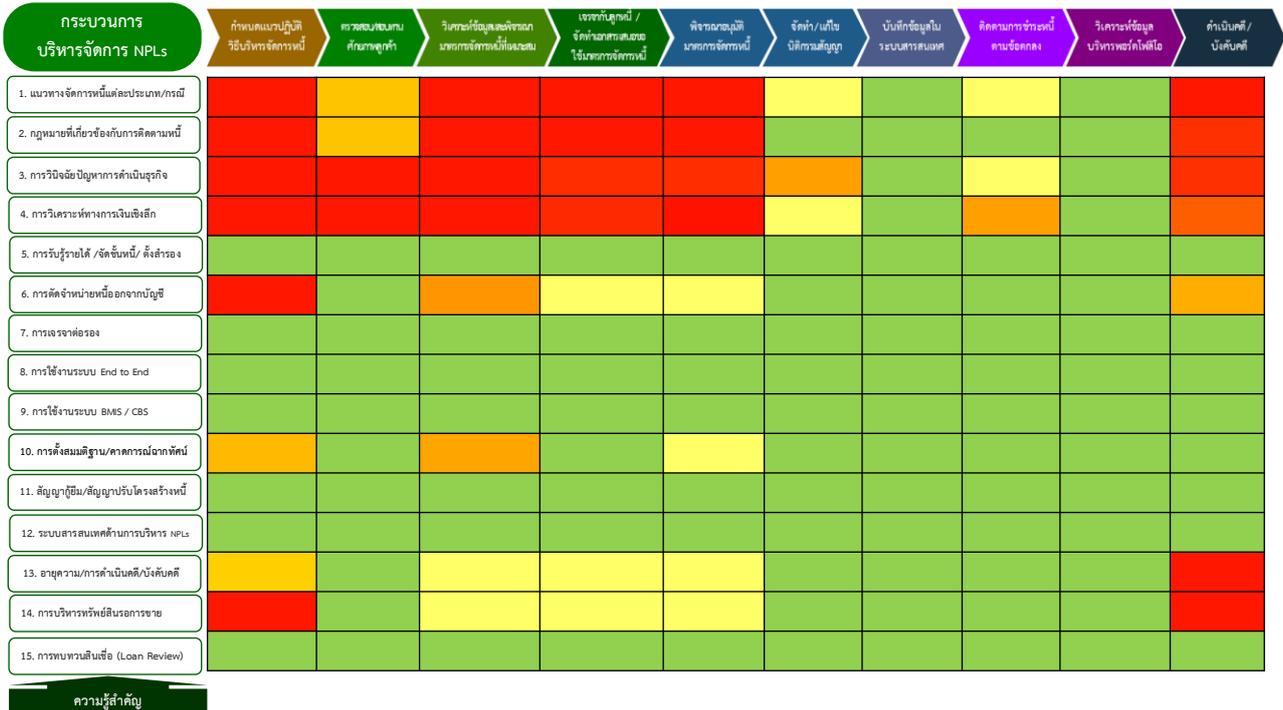
จากการศึกษาพบว่ากระบวนการบริหารจัดการ NPLs เกี่ยวข้องกับ **ความรู้สำคัญ** ที่จำเป็นต่อสมรรถนะของกระบวนการ จำนวน **15 ความรู้สำคัญ** ซึ่งแต่ละองค์ความรู้จะมีระดับความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนย่อยภายในกระบวนการมาก-น้อยแตกต่างกัน ดังภาพ

กระบวนการบริหารจัดการ NPLs	กำหนดแบบปฏิบัติ วิจัยบริหารจัดการหนี้	ตรวจสอบระบบ สักยภาพ	วิเคราะห์ข้อมูลและพิจารณา ผลการดำเนินงาน	เจรจา/ดูแลหนี้ / จัดทำเอกสารและขอ ใช้มาตรการจัดการหนี้	พิจารณาอนุมัติ มาตรการจัดการหนี้	จัดทำ/แก้ไข นิติกรรมสัญญา	บันทึกข้อมูลในระบบสารสนเทศ	ติดตามการชำระหนี้ ตามข้อตกลง	วิเคราะห์ข้อมูล บริหารพอร์ตโฟลิโอ	ดำเนินการ/ บังคับคดี
1. แนวทางจัดการหนี้แต่ละประเภท/กรณี	●	●	●	●	●	●	○	●	○	○
2. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการติดตามหนี้	●	○	●	●	○			○		●
3. การวินิจฉัยปัญหาการค้างหนี้ธุรกิจ	●	●	●	●	●	●		○		○
4. การวิเคราะห์ทางการเงินเชิงลึก	●	●	●	●	●	○		○		○
5. การรับรู้รายได้ / รั้งหนี้ / ตั้งสำรอง	●	○	○	○	●	○	○	○	○	○
6. การตัดจำหน่ายหนี้ออกจากบัญชี	●	●	●	○		○	○		○	○
7. การเจรจาต่อรอง	○	●	●	●	○			○		
8. การใช้จากระบบ End to End	○	○		○	●	●	●	●	○	●
9. การใช้จากระบบ BMS / CBS	○		○	○		○	○	●	●	
10. การตั้งสมมติฐาน/คาดการณ์จากทัศน์	●	●	●	○	○			○	○	
11. สัญญาปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างหนี้	●	○		○	○	●	○	●	○	
12. ระบบสารสนเทศด้านการบริหาร NPLs	●	●	●	○	○	○	○	●	●	●
13. อายุความ/การดำเนินคดี/บังคับคดี	●	○	●	●	○	○	●	○	●	●
14. การบริหารทรัพย์สินรอการขาย	○	○					○	○	○	●
15. การทบทวนสินเชื่อ (Loan Review)	●	●	●	●	●		●	●		

ความรู้สำคัญ
● เกี่ยวข้องมาก
○ เกี่ยวข้องปานกลาง

และเมื่อเรานำปัจจัยเรื่องระดับความสำคัญ ( Impact ) ขององค์ความรู้ และของขั้นตอนย่อย มาพิจารณาร่วมกับปัจจัย **ความเสี่ยงในมิติความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอ ( Knowledge Risk of Scarcity )** ของบุคลากรในปัจจุบัน ทำให้ทราบว่า ขั้นตอนการกำหนดแนวปฏิบัติวิธีบริหารจัดการหนี้ ขั้นตอนการตรวจสอบ/สอบทานศักยภาพลูกค้า ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลและพิจารณามาตรการจัดการหนี้ที่เหมาะสม ขั้นตอนการเจรจากับลูกหนี้ ขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติมาตรการจัดการหนี้ และขั้นตอนดำเนินคดี/บังคับคดี เป็น **6 ขั้นตอน** ในกระบวนการบริหารจัดการ NPLs ที่ธนาคารควรให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ ทั้งนี้มี **7 องค์ความรู้** ได้แก่ แนวทางการจัดการหนี้แต่ละประเภท/กรณี กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการติดตามหนี้ การวินิจฉัยปัญหาในการดำเนินธุรกิจ การวิเคราะห์ทางการเงินเชิงลึก การตัดจำหน่ายหนี้ออกจากบัญชี อายุความ/การบังคับคดี/การดำเนินคดี และการบริหารทรัพย์สินรอการขาย ที่ถือเป็น **ความรู้วิกฤติ** ที่ธนาคารต้องเร่งจัดการความรู้

## แผนภาพ (Heatmap) แสดงความรู้วิกฤติของกระบวนการบริหารจัดการ NPLs



การศึกษาในครั้งนี้ได้ดึง เรื่องการวินิจฉัยปัญหาในการดำเนินธุรกิจ และ การวิเคราะห์ทางการเงินเชิงลึก มาสำรวจทรัพยากรความรู้ และจัดทำเป็น แผนภาพสรุปแหล่งทรัพยากรความรู้ ที่ธนาคารมีอยู่ในปัจจุบัน ได้ดังนี้

### ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ C3 การบริหารจัดการ NPLs



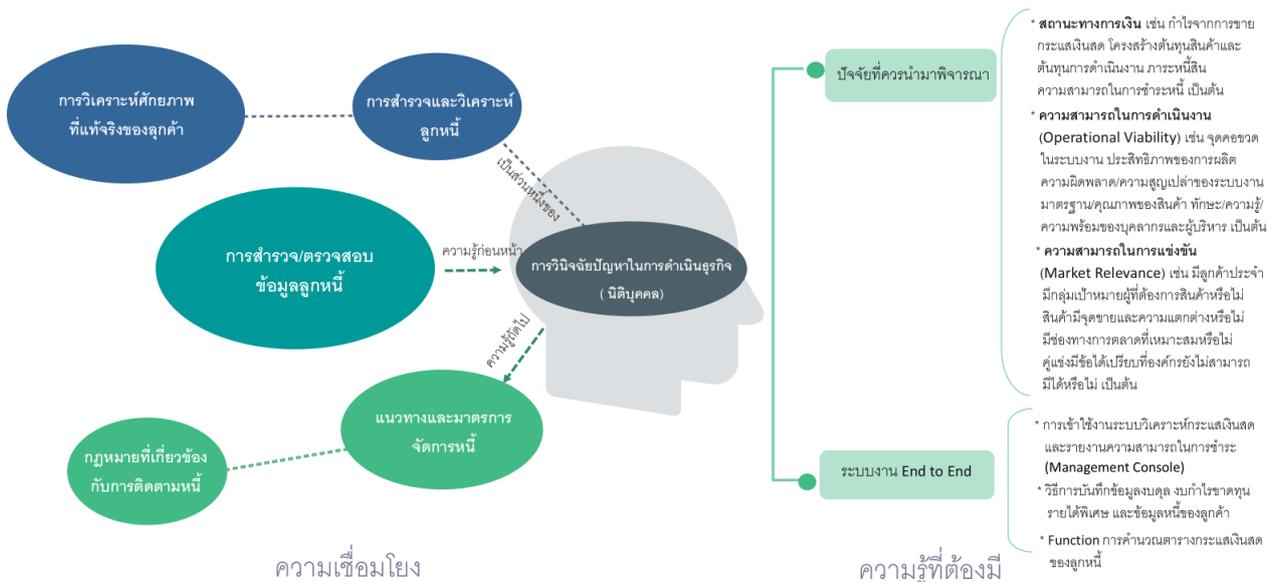
## ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ C3 การบริหารจัดการ NPLs



พร้อมทั้งจัดทำแผนภาพ (Mind Map) โครงสร้างความรู้ ของทั้ง 2 องค์ความรู้ เพื่อใช้ในการจัดการความรู้เชิงลึก และเชิงบูรณาการ ได้ดังนี้

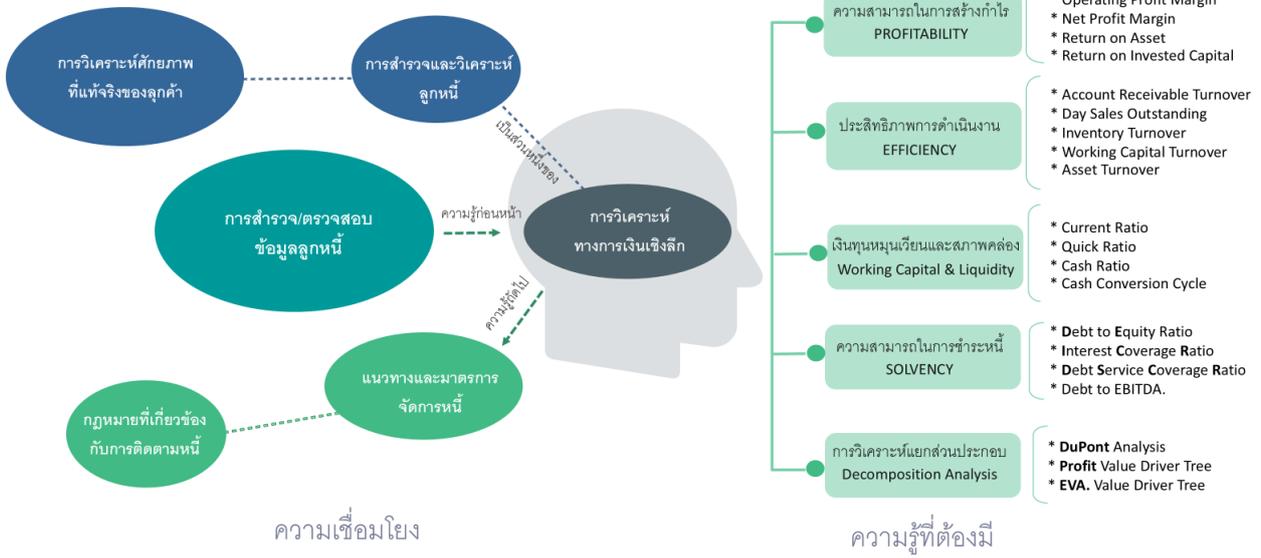
## Knowledge Structure Map

กระบวนการ : บริหารจัดการ NPLs  
 ขั้นตอน : วิเคราะห์ข้อมูลและพิจารณามาตรการจัดการหนี้ที่เหมาะสม  
 องค์ความรู้ : การวินิจฉัยปัญหาในการดำเนินธุรกิจ



กระบวนการ : บริหารจัดการ NPLs  
 ขั้นตอน : วิเคราะห์ข้อมูลและพิจารณามาตรการจัดการหนี้ที่เหมาะสม  
 องค์ความรู้ : การวิเคราะห์ทางการเงินเชิงลึก

# Knowledge Structure Map



## แผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ C4 : การพัฒนาชนบท

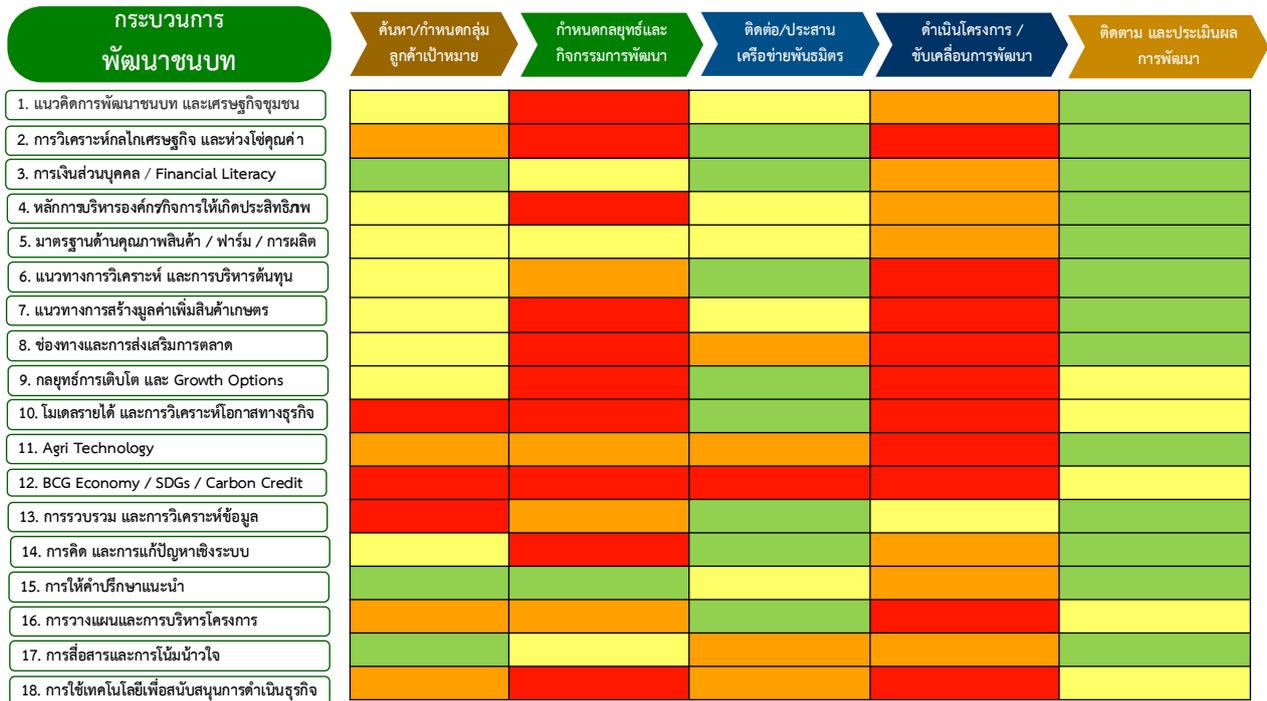
จากการศึกษาพบว่ากระบวนการพัฒนาชนบท เกี่ยวข้องกับ **ความรู้สำคัญ** ที่จำเป็นต่อสมรรถนะของกระบวนการ จำนวน **18 ความรู้สำคัญ** ซึ่งแต่ละองค์ความรู้จะมีระดับความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนย่อยภายในกระบวนการมาก-น้อย แตกต่างกัน ดังภาพ

กระบวนการพัฒนาชนบท	ค้นหา/กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	กำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมการพัฒนา	ติดต่อ/ประสานเครือข่ายพันธมิตร	ดำเนินโครงการ / ขับเคลื่อนการพัฒนา	ติดตาม และประเมินผล การพัฒนา
1. แนวคิดการพัฒนาชนบท และเศรษฐกิจชุมชน	○	●		○	
2. การวิเคราะห์กลไกเศรษฐกิจ และห่วงโซ่คุณค่า	○	○		○	
3. การเงินส่วนบุคคล / Financial Literacy				○	
4. หลักการบริหารองค์กร/กิจการให้เกิดประสิทธิภาพ		○		○	
5. มาตรฐานด้านคุณภาพสินค้า / ฟาร์ม / การผลิต				○	
6. แนวทางการวิเคราะห์ และการบริหารต้นทุน		○		○	
7. แนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าเกษตร		○		●	
8. ช่องทางและการส่งเสริมการตลาด		○	○	○	
9. กลยุทธ์การเติบโต และ Growth Options		○		○	
10. โมเดลรายได้ และการวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจ	○	○			
11. Agri Technology	○	○	○	○	
12. BCG Economy / SDGs / Carbon Credit	○	●	○	○	○
13. การรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล	●	○			
14. การคิด และการแก้ปัญหาเชิงระบบ		○			
15. การให้คำปรึกษาแนะนำ				○	
16. การวางแผนและการบริหารโครงการ	○	○		○	○
17. การสื่อสารและการโน้มน้าวใจ			○	○	
18. การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการค้าเงินธุรกิจ	○	○	○	●	

● เกี่ยวข้องมาก ○ เกี่ยวข้องปานกลาง

และเมื่อเรานำปัจจัยเรื่องระดับความสำคัญ ( Impact ) ขององค์ความรู้ และของขั้นตอนย่อย มาพิจารณาร่วมกับปัจจัย **ความเสี่ยงในมิติความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอ ( Knowledge Risk of Scarcity )** ของบุคลากรในปัจจุบัน ทำให้ทราบว่า ขั้นตอนการค้นหา/กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์/กิจกรรมการพัฒนา ขั้นตอนการติดต่อ/ประสานเครือข่ายพันธมิตร และขั้นตอนการดำเนินโครงการขับเคลื่อนการพัฒนา เป็น **4 ขั้นตอน** ในกระบวนการพัฒนาชนบท ที่ธนาคารควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทั้งนี้มี **14 องค์ความรู้** ได้แก่ แนวคิด/หลักการพัฒนาชนบทและเศรษฐกิจชุมชน การวิเคราะห์กลไกเศรษฐกิจและห่วงโซ่คุณค่า หลักการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ แนวทางการวิเคราะห์และการบริหารต้นทุน แนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าเกษตร ช่องทางและการส่งเสริมการตลาด กลยุทธ์การเติบโตและGrowth Options โมเดลรายได้และการวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจ Agri-Technology, BCG Economy / SDGs / Carbon Credit การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล การคิดและการแก้ปัญหาเชิงระบบ การวางแผนและการบริหารโครงการ และ การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการค้าเงินธุรกิจ ที่ถือเป็น **ความรู้วิกฤติ** ที่ธนาคารต้องเร่งจัดการความรู้

## แผนภาพ (Heatmap) แสดงความรู้วิกฤติของกระบวนการพัฒนาชนบท



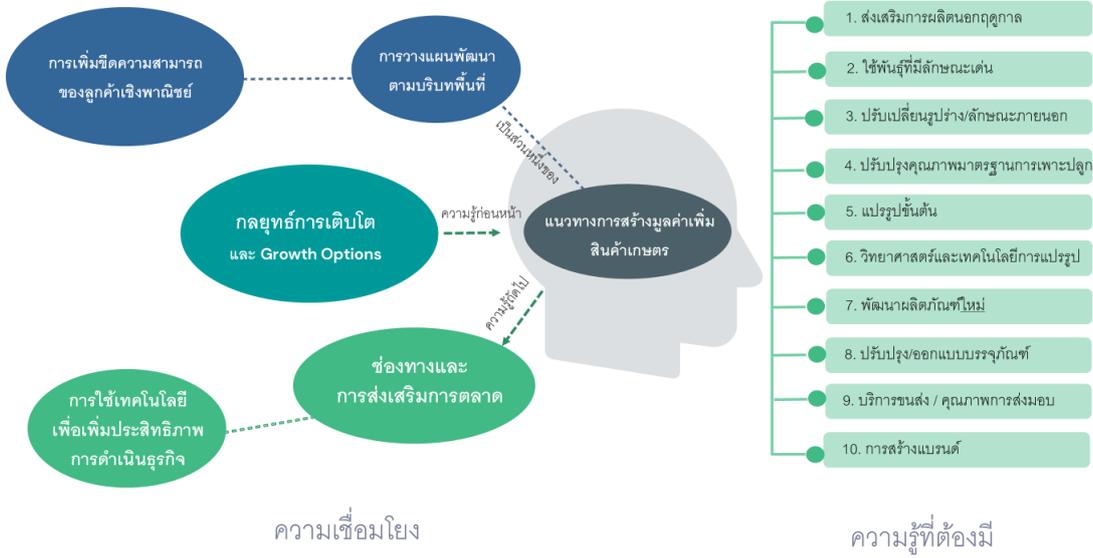
การศึกษาในครั้งนี้ได้ดึง เรื่องการวิเคราะห์กลไกเศรษฐกิจและห่วงโซ่ และ แนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าเกษตร มาสำรวจทรัพยากรความรู้ และจัดทำเป็น แผนภาพสรุปแหล่งทรัพยากรความรู้ ที่ธนาคารมีอยู่ในปัจจุบัน ได้ดังนี้

### ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ C4 พัฒนาชนบท





# Knowledge Structure Map



## แผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ C5 : รายได้ค่าธรรมเนียม

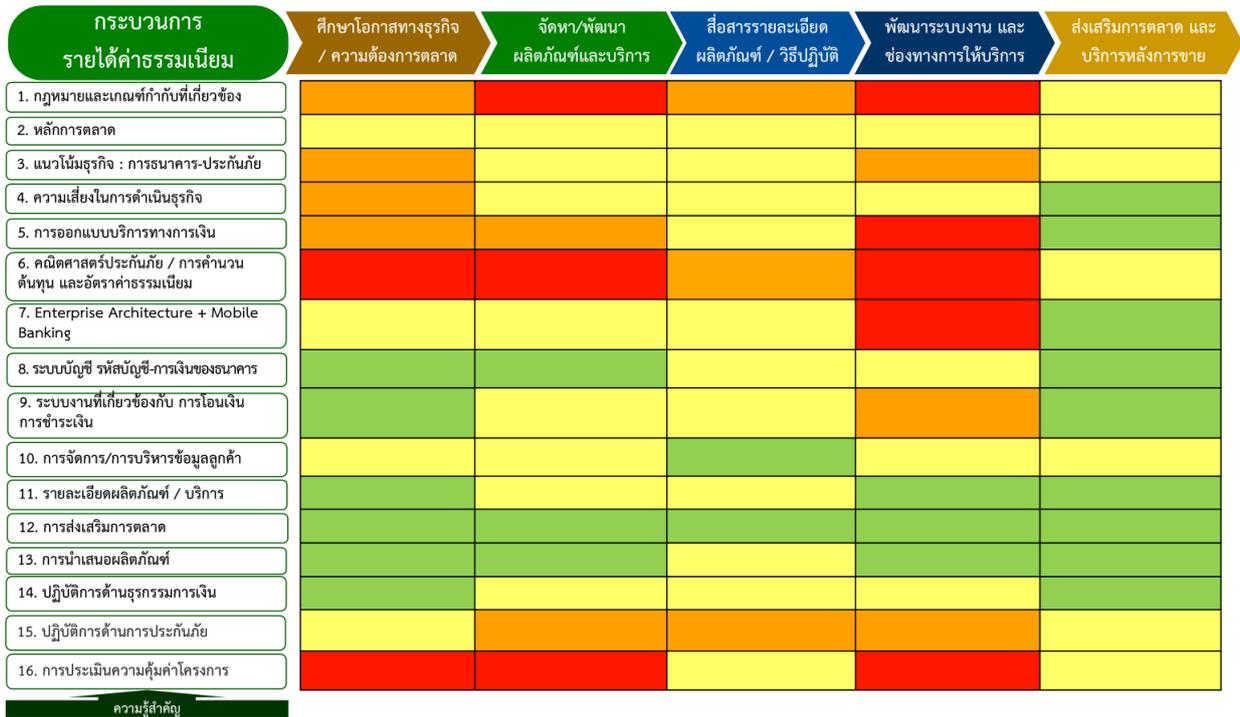
จากการศึกษาพบว่ากระบวนการรายได้ค่าธรรมเนียม เกี่ยวข้องกับ **ความรู้สำคัญ** ที่จำเป็นต่อสมรรถนะของกระบวนการ จำนวน **16 ความรู้สำคัญ** ซึ่งแต่ละองค์ความรู้จะมีระดับความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนย่อยภายในกระบวนการมาก-น้อยแตกต่างกัน ดังภาพ

กระบวนการ รายได้ค่าธรรมเนียม	ศึกษาโอกาสทางธุรกิจ / ความต้องการตลาด	จัดหา/พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการ	สื่อสารรายละเอียด ผลิตภัณฑ์ / วิถีปฏิบัติ	พัฒนาระบบงาน และ ช่องทางการให้บริการ	ส่งเสริมการตลาด และ บริการหลังการขาย
1. กฎหมายและเกณฑ์กำกับที่เกี่ยวข้อง	○	●	○	●	○
2. หลักการตลาด	●	○		○	●
3. แนวโน้มธุรกิจ : การธนาคาร-ประกันภัย	●	○		○	○
4. ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ	○	○			
5. การออกแบบบริการทางการเงิน	●	○		●	
6. คณิตศาสตร์ประกันภัย / การคำนวณ ต้นทุน และอัตราค่าธรรมเนียม	○	●		○	
7. Enterprise Architecture + Mobile Banking		○		●	
8. ระบบบัญชี รหัสบัญชีการเงินของธนาคาร				○	
9. ระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการโอนเงิน การชำระเงิน				●	
10. การจัดการ/การบริหารข้อมูลลูกค้า	○			○	○
11. รายละเอียดผลิตภัณฑ์ / บริการ		○	●		
12. การส่งเสริมการตลาด	○				●
13. การนำเสนอผลิตภัณฑ์			●		○
14. ปฏิบัติการด้านธุรกรรมการเงิน			○	●	
15. ปฏิบัติการด้านการประกันภัย	○	●	●	●	●
16. การประเมินความคุ้มค่าโครงการ	●	○		○	

● ความรู้สำคัญ      ● เกี่ยวข้องมาก      ○ เกี่ยวข้องปานกลาง

และเมื่อเรานำปัจจัยเรื่องระดับความสำคัญ ( Impact ) ขององค์ความรู้ และของขั้นตอนย่อย มาพิจารณาร่วมกับปัจจัย **ความเสี่ยงในมิติความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอ ( Knowledge Risk of Scarcity )** ของบุคลากรในปัจจุบัน ทำให้ทราบว่า ขั้นตอนการศึกษาโอกาสทางธุรกิจ/ความต้องการตลาด ขั้นตอนการจัดหา/พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และขั้นตอนการพัฒนาระบบงานและช่องทางการให้บริการ เป็น **3 ขั้นตอน** ในกระบวนการรายได้ค่าธรรมเนียม ที่ธนาคารควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทั้งนี้มี **5 องค์ความรู้** ได้แก่ กฎหมายและเกณฑ์กำกับที่เกี่ยวข้อง การออกแบบบริการทางการเงิน คณิตศาสตร์ประกันภัย/การคำนวณต้นทุนและอัตราค่าธรรมเนียม Enterprise Architecture + Mobile Banking และ การประเมินความคุ้มค่าโครงการ ที่ถือเป็น **ความรู้วิกฤติ** ที่ธนาคารต้องเร่งจัดการความรู้

## แผนภาพ (Heatmap) แสดงความรู้วิกฤติของกระบวนการรายได้ค่าธรรมเนียม



การศึกษาในครั้งนี้ได้ตั้ง เรื่องการคำนวณต้นทุนและอัตราค่าธรรมเนียม การประเมินความคุ้มค่าโครงการ และการออกแบบบริการทางการเงิน มาสำรวจทรัพยากรความรู้ และจัดทำเป็น แผนภาพสรุปแหล่งทรัพยากรความรู้ ที่ธนาคารมีอยู่ในปัจจุบัน ได้ดังนี้

### ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ C5 รายได้ค่าธรรมเนียม



ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ C5 รายได้ค่าธรรมเนียม



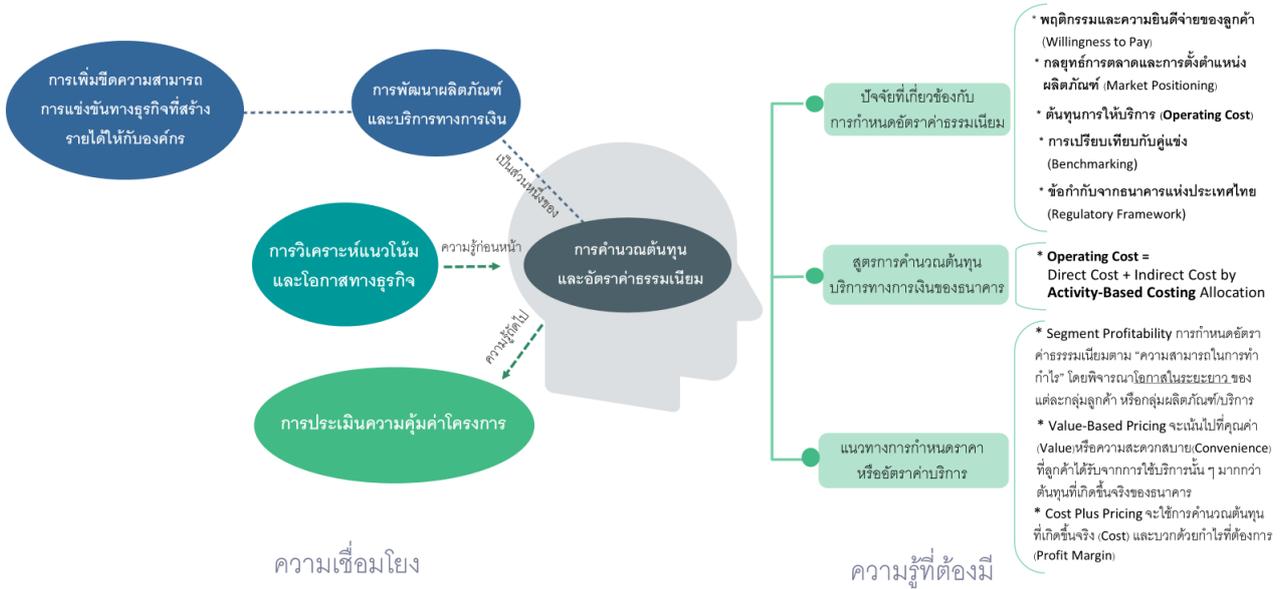
ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ C5 รายได้ค่าธรรมเนียม



พร้อมทั้งจัดทำแผนภาพ (Mind Map) โครงสร้างความรู้ ของทั้ง 3 องค์ความรู้ เพื่อใช้ในการจัดการความรู้เชิงลึก และเชิงบูรณาการ ได้ดังนี้

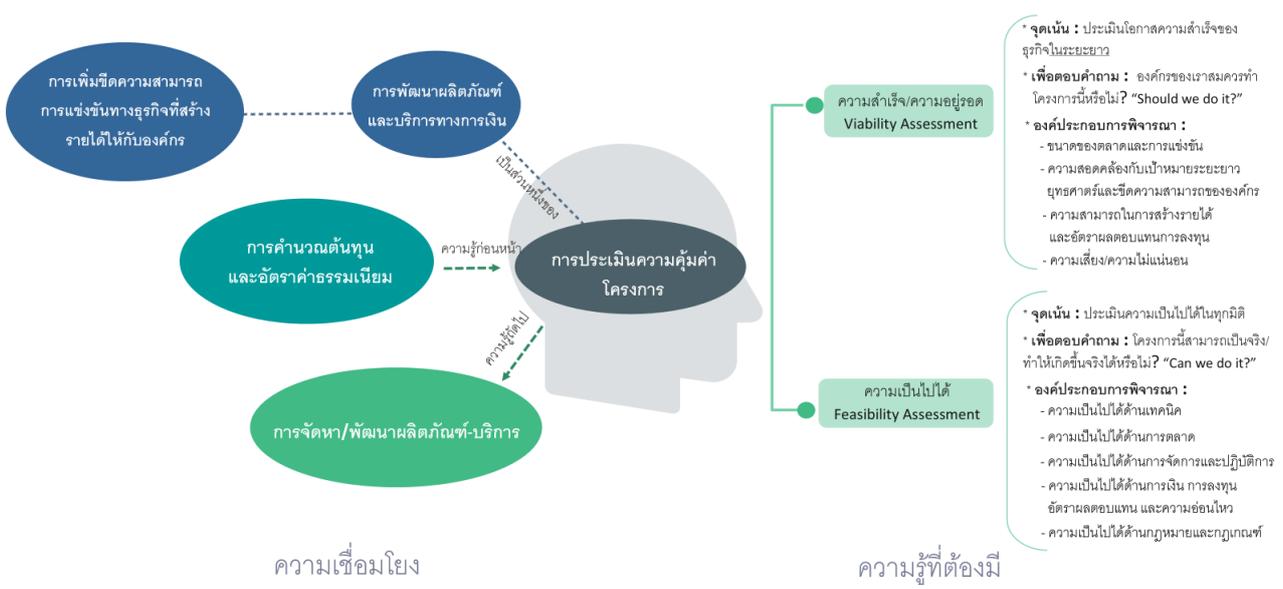
## Knowledge Structure Map

กระบวนการ : รายได้ค่าธรรมเนียม  
 ขั้นตอน : การศึกษาตลาดและโอกาสทางธุรกิจ  
 องค์ความรู้ : การคำนวณต้นทุนและอัตราค่าธรรมเนียม



## Knowledge Structure Map

กระบวนการ : รายได้ค่าธรรมเนียม  
 ขั้นตอน : การศึกษาตลาดและโอกาสทางธุรกิจ  
 องค์ความรู้ : การประเมินความคุ้มค่าโครงการ

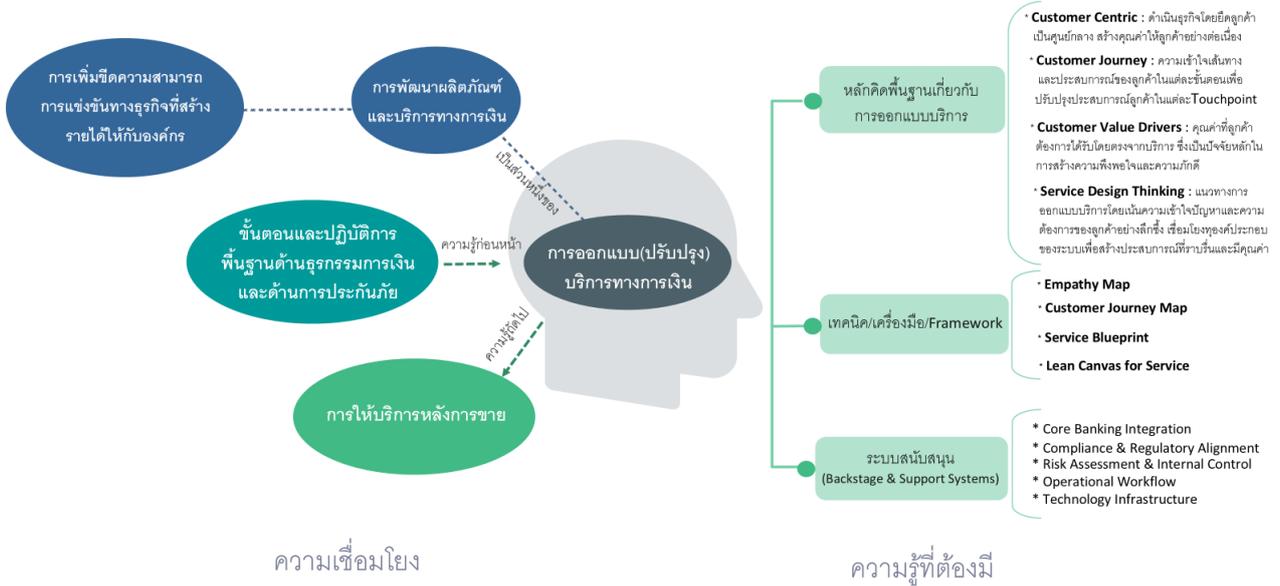


กระบวนการ : รายได้ค่าธรรมเนียม

ขั้นตอน : การพัฒนาระบบงานและช่องทางให้บริการ

องค์ความรู้ : การออกแบบบริการทางการเงิน

# Knowledge Structure Map



## แผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ C6 : การขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐ

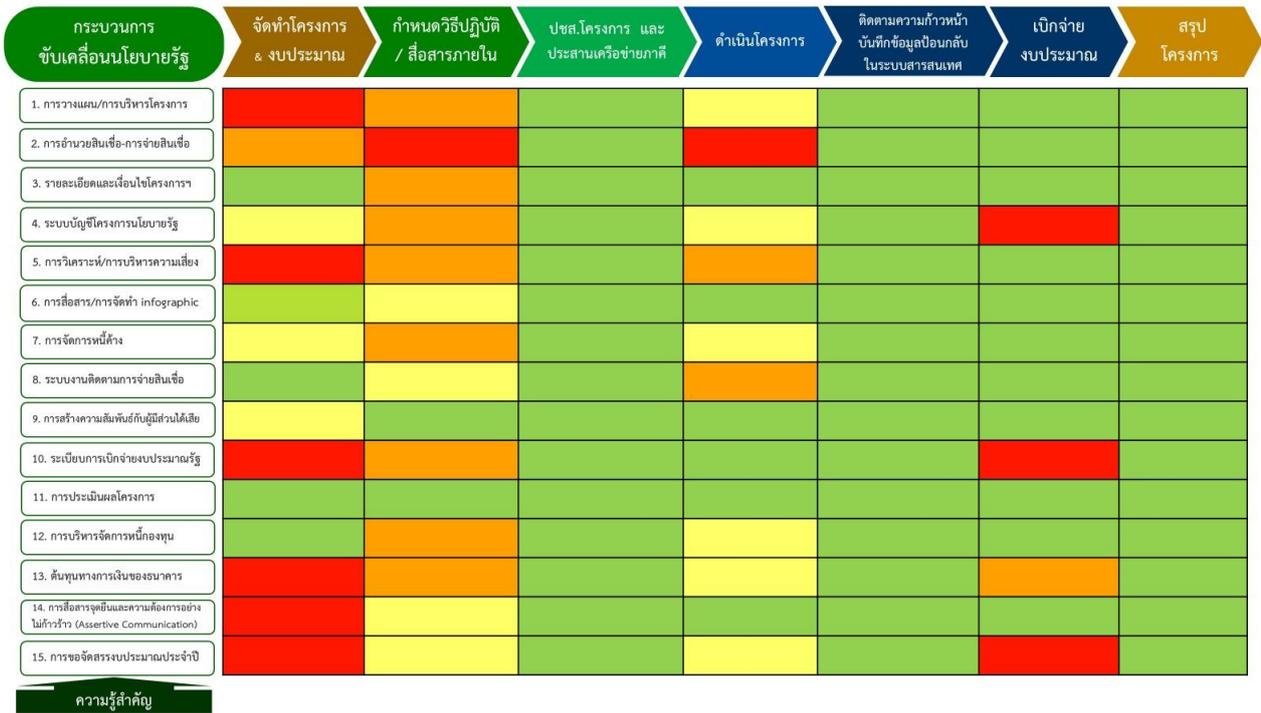
จากการศึกษาพบว่ากระบวนการขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐ เกี่ยวข้องกับ **ความรู้สำคัญ** ที่จำเป็นต่อสมรรถนะของกระบวนการ จำนวน **15 ความรู้สำคัญ** ซึ่งแต่ละองค์ความรู้จะมีระดับความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนย่อยภายในกระบวนการมาก-น้อยแตกต่างกัน ดังภาพ

กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายรัฐ	จัดทำโครงการ & งบประมาณ	กำหนดวิธีปฏิบัติ / สื่อสารภายใน	ปฐ.โครงการ และ ประสานเครือข่ายภาคี	ดำเนินโครงการ	ติดตามความก้าวหน้า บันทึกข้อมูลป้อนกลับ ในระบบสารสนเทศ	เบิกจ่าย งบประมาณ	สรุป โครงการ
1. การวางแผน/การบริหารโครงการ	●	○					
2. การอำนวยความสะดวก-การจ่ายสินเชื่อ	○	●	○	●			
3. รายละเอียดและเงื่อนไขโครงการ		●	○	○			
4. ระบบบัญชีโครงการนโยบายรัฐ						●	
5. การวิเคราะห์/การบริหารความเสี่ยง	○			○			
6. การสื่อสาร/การจัดทำ infographic		○	○				
7. การจัดการหนี้ค้าง		○			○		
8. ระบบงานติดตามการจ่ายสินเชื่อ				○	○		
9. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย	○		○				
10. ระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณรัฐ	○					●	
11. การประเมินผลโครงการ					○		●
12. การบริหารจัดการหนี้กองทุน		○					
13. ต้นทุนทางการเงินของธนาคาร	●						
14. Assertive Communication	●						
15. การขอจัดสรรงบประมาณประจำปี	○					●	

● เกี่ยวข้องมาก ○ เกี่ยวข้องปานกลาง

และเมื่อเรานำปัจจัยเรื่องระดับความสำคัญ ( Impact ) ขององค์ความรู้ และของขั้นตอนย่อย มาพิจารณาร่วมกับปัจจัย **ความเสี่ยง** ในมิติความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอ ( Knowledge Risk of Scarcity ) ของบุคลากรในปัจจุบัน ทำให้ทราบว่า ขั้นตอนการจัดทำโครงการ & งบประมาณ ขั้นตอนการกำหนดวิธีปฏิบัติ / สื่อสารภายใน ขั้นตอนการดำเนินโครงการ และ ขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณ เป็น **4 ขั้นตอน** ในกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐ ที่ธนาคารควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทั้งนี้มี **8 องค์ความรู้** ได้แก่ การวางแผน/การบริหารโครงการ การอำนวยความสะดวก-การจ่ายสินเชื่อ ระบบบัญชีโครงการนโยบายรัฐ การวิเคราะห์/การบริหารความเสี่ยง ระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณรัฐ ต้นทุนทางการเงินของธนาคาร การสื่อสารจุดยืนและความต้องการอย่างไม่ก้าวร้าว (Assertive Communication) และ การขอจัดสรรงบประมาณประจำปี ที่ถือเป็น **ความรู้วิกฤติ** ที่ธนาคารต้องเร่งจัดการความรู้

## แผนภาพ (Heatmap) แสดงความรู้วิกฤติของกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐ



การศึกษาในครั้งนี้ได้ตั้ง เรื่องต้นทุนทางการเงินของธนาคาร และ การวางแผนโครงการ มาสำรวจทรัพยากรความรู้ และจัดทำเป็น แผนภาพสรุปแหล่งทรัพยากรความรู้ ที่ธนาคารมีอยู่ในปัจจุบัน ได้ดังนี้

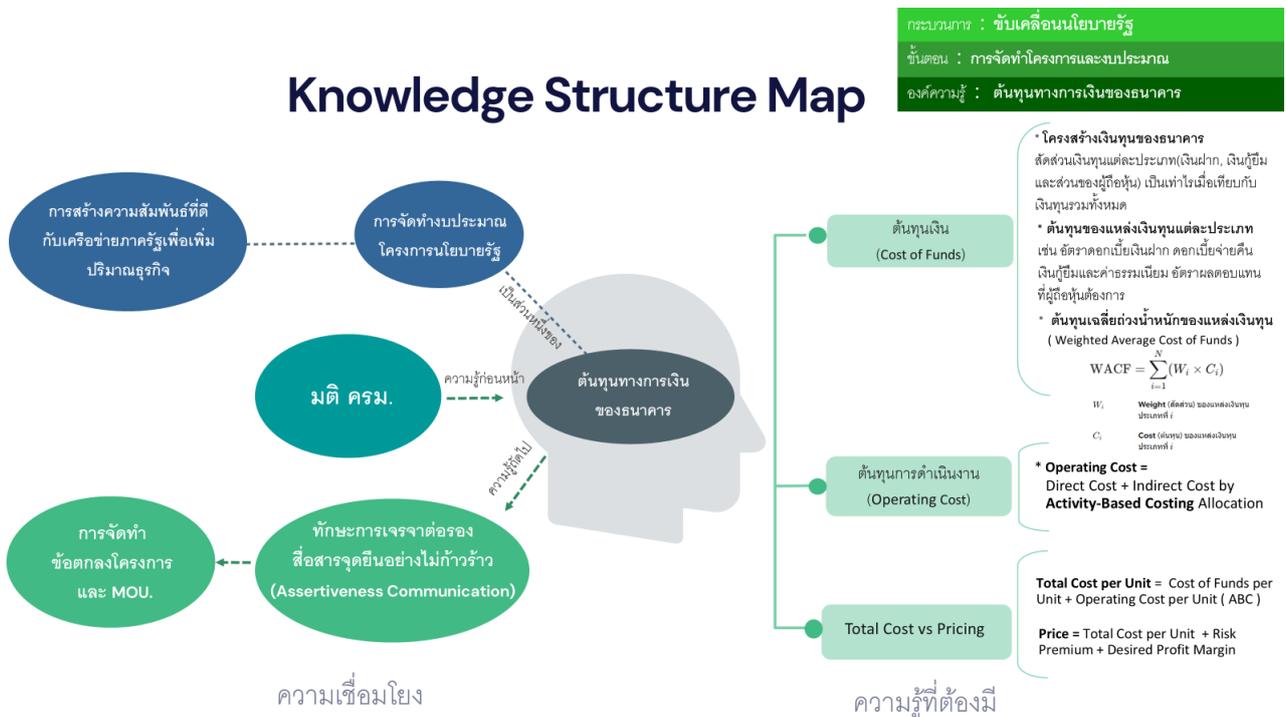
### ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ C6 การขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐ



## ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ C6 การขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐ



พร้อมทั้งจัดทำแผนภาพ (Mind Map) โครงสร้างความรู้ ของทั้ง 2 องค์ความรู้ เพื่อใช้ในการจัดการความรู้เชิงลึก และเชิงบูรณาการ ได้ดังนี้





## ระบบงานบริหาร ( Management System )

### แผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ M1.6 : การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจ

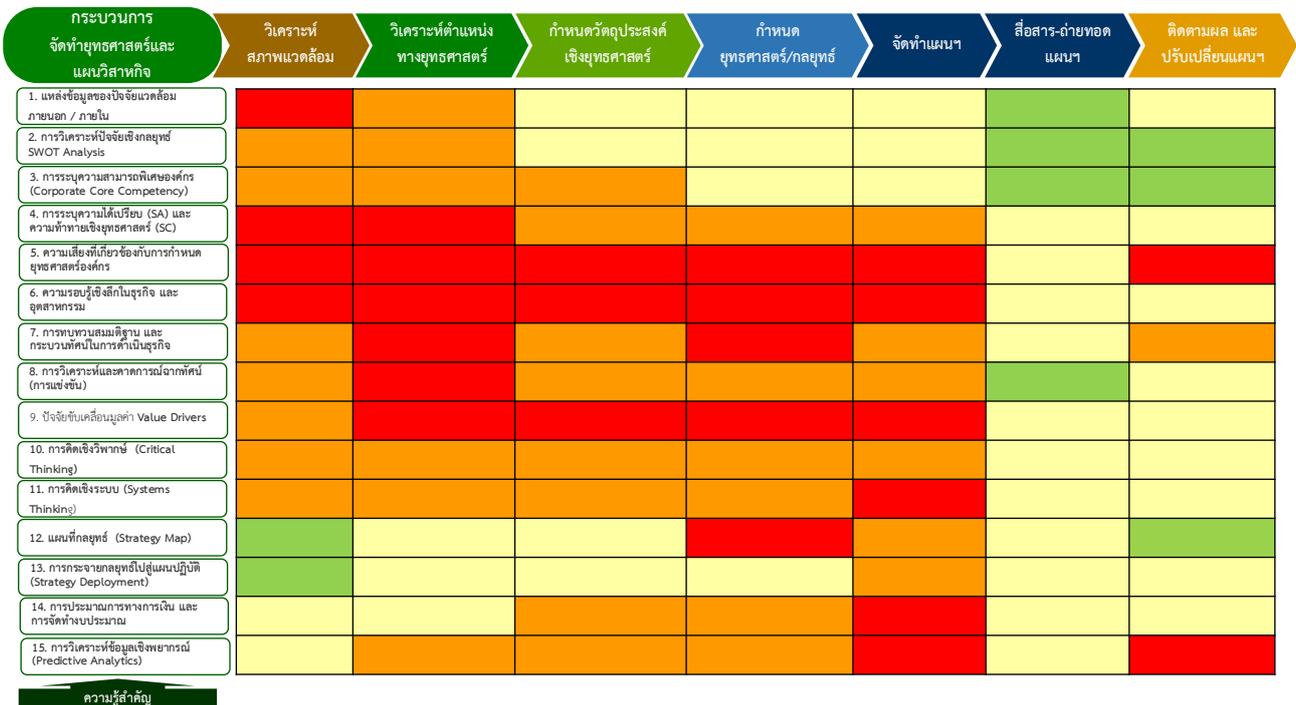
จากการศึกษาพบว่ากระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจ เกี่ยวข้องกับ **ความรู้สำคัญ** ที่จำเป็นต่อสมรรถนะของกระบวนการ จำนวน **15 ความรู้สำคัญ** ซึ่งแต่ละองค์ความรู้จะมีระดับความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนย่อยภายในกระบวนการมาก-น้อยแตกต่างกัน ดังภาพ

กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจ	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	วิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	จัดทำแผนฯ	สื่อสาร-ถ่ายทอดแผนฯ	ติดตามผล และปรับเปลี่ยนแผนฯ
1. แหล่งข้อมูลของปัจจัยแวดล้อมภายใน / ภายนอก	●	○			○		
2. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ SWOT Analysis	●	●	○	○	○		
3. การระบุความสามารถพิเศษองค์กร (Corporate Core Competency)	●	●	○	○	○		
4. การระบุความได้เปรียบ (SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)	●	●	○	○	○		
5. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร	○	●	●	●	●		
6. ความรอบรู้เชิงลึกในธุรกิจ และอุตสาหกรรม	●	●	○	●	●		
7. การทบทวนสมมติฐาน และกระบวนการในกรณีศึกษา		○	○	○	○		
8. การวิเคราะห์และคาดการณ์อนาคต (กรณีศึกษา)	○	●	○	●	○		
9. ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า Value Driver		○	○	○	○		
10. การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)	○	○	●	●	●	○	
11. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	○	○	○	●	●	○	
12. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)				●	○	○	
13. การกระจายกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติ (Strategy Deployment)				○	○	●	
14. การประมาณการทางการเงิน และการจัดทำงบประมาณ			○	○	●		
15. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพยากรณ์ (Predictive Analytics)		○	○	○	○		○

● เกี่ยวข้องมาก ○ เกี่ยวข้องปานกลาง

และเมื่อเรานำปัจจัยเรื่องระดับความสำคัญ ( Impact ) ขององค์ความรู้ และของขั้นตอนย่อย มาพิจารณาร่วมกับปัจจัย **ความเสี่ยงในมิติความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอ ( Knowledge Risk of Scarcity )** ของบุคลากรในปัจจุบัน ทำให้ทราบว่า ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ขั้นตอนการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ขั้นตอนการจัดทำแผน ขั้นตอนการติดตามผล และปรับเปลี่ยนแผนฯ เป็น **6 ขั้นตอน** ในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจ ที่ธนาคารควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทั้งนี้มี **11 องค์ความรู้** ได้แก่ แหล่งข้อมูลของปัจจัยแวดล้อมภายนอก/ภายใน การระบุความได้เปรียบและ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร ความรอบรู้เชิงลึกในธุรกิจและอุตสาหกรรม การทบทวนสมมติฐานและกระบวนการในกรณีศึกษา การวิเคราะห์และคาดการณ์อนาคต ทิศน์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า การคิดเชิงระบบ แผนที่กลยุทธ์ การประมาณการทางการเงินและการจัดทำงบประมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพยากรณ์ที่ถือเป็น **ความรู้วิกฤติ** ที่ธนาคารต้องเร่งจัดการความรู้

## แผนภาพ (Heatmap) แสดงความรู้วิกฤติของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจ



การศึกษาในครั้งนี้ได้ดึง เรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร และ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า(Value Drivers) มาสำรวจทรัพยากรความรู้ และจัดทำเป็น แผนภาพสรุปแหล่งทรัพยากรความรู้ ที่ธนาคารมีอยู่ในปัจจุบัน ได้ดังนี้

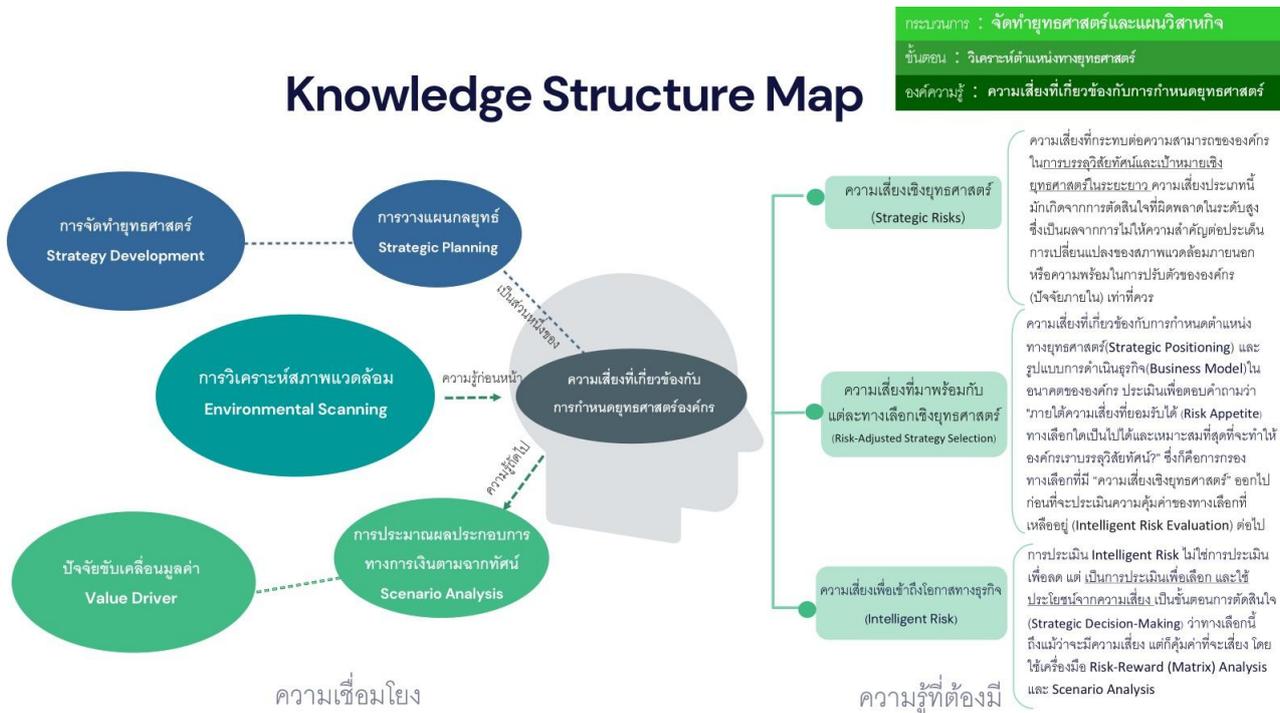
ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ M1 การนำองค์กร  
M 1.6 การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจ



ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ M1 การนำองค์กร  
M 1.6 การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจ

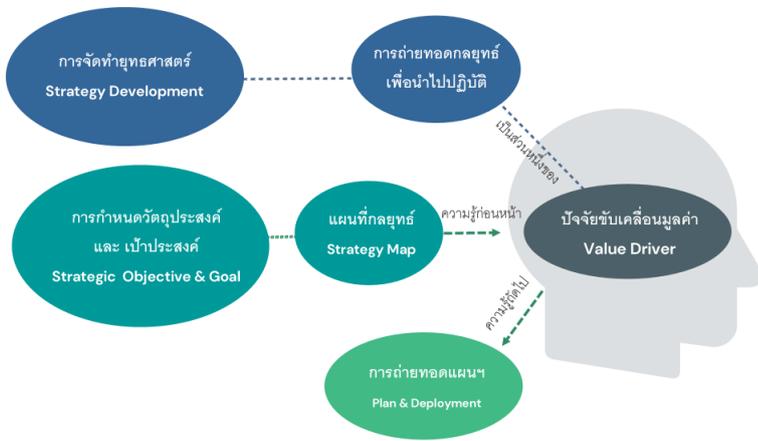


พร้อมทั้งจัดทำแผนภาพ (Mind Map) โครงสร้างความรู้ ของทั้ง 2 องค์ความรู้ เพื่อใช้ในการจัดการความรู้เชิงลึก และเชิงบูรณาการ ได้ดังนี้

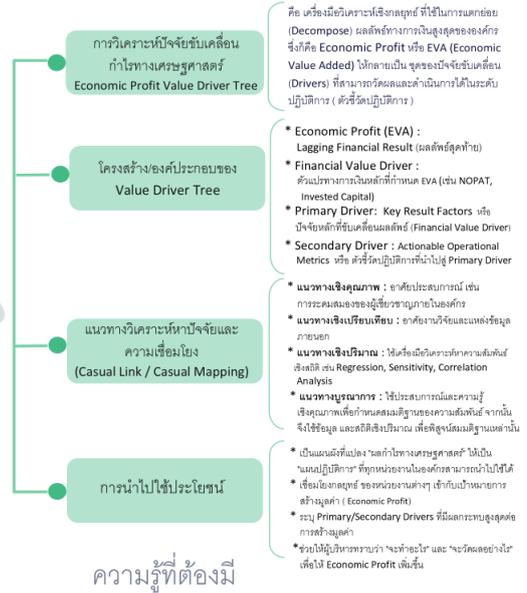


กระบวนการ : จัดทำยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจ  
 ขั้นตอน : การจัดทำแผนวิสาหกิจ  
 องค์ความรู้ : ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า

# Knowledge Structure Map



ความเชื่อมโยง



ความรู้ที่ต้องมี

คือ เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการแยกย่อย (Decompose) ผลลัพธ์ทางการเงินสูงสุดขององค์กร ซึ่งก็คือ Economic Profit หรือ EVA (Economic Value Added) ให้กลายเป็น ชุดของปัจจัยขับเคลื่อน (Drivers) ที่สามารถวัดผลและดำเนินการได้ในระดับปฏิบัติการ (ตัวชี้วัดปฏิบัติการ)

- \* Economic Profit (EVA) : Lagging Financial Result (ผลลัพธ์สุดท้าย)
- \* Financial Value Driver : ตัวแปรทางการเงินหลักที่กำหนด EVA (เช่น NOPAT, Invested Capital)
- \* Primary Driver : Key Result Factors หรือ ปัจจัยหลักที่ขับเคลื่อนผลลัพธ์ (Financial Value Driver)
- \* Secondary Driver : Actionable Operational Metrics หรือ ตัวชี้วัดปฏิบัติการที่นำไปสู่ Primary Driver

- \* **แนวทางเชิงคุณภาพ** : อาศัยประสบการณ์ เช่น การระดมสมองของผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร
- \* **แนวทางเชิงปริมาณ** : อาศัยงานวิจัยและแหล่งข้อมูลภายนอก
- \* **แนวทางเชิงปริมาณ** : ใช้เครื่องมือวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสถิติ เช่น Regression, Sensitivity, Correlation Analysis
- \* **แนวทางบูรณาการ** : ใช้ประสบการณ์และความรู้เชิงคุณภาพเพื่อกำหนดสมมติฐานของความสัมพันธ์ จากนั้นจึงใช้ข้อมูล และสถิติเชิงปริมาณ เพื่อพิสูจน์สมมติฐานเหล่านั้น

- \* เป็นแผนที่แปลง "องค์ประกอบเศรษฐกิจ" ให้เป็น "แผนปฏิบัติการ" ที่ทุกหน่วยงานในองค์กรสามารถนำไปใช้ได้
- \* เชื่อมโยงกลยุทธ์ ของหน่วยงานต่างๆ เข้ากับเป้าหมายการสร้างมูลค่า (Economic Profit)
- \* ระบุ Primary/Secondary Drivers ที่มีผลกระทบสูงสุดต่อการสร้างมูลค่า
- \* ระบุผู้มีบทบาทว่า "จะทำอะไร" และ "จะวัดอย่างไร" เพื่อไป Economic Profit เช่นนั้น

## แผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ M 2.1 : การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

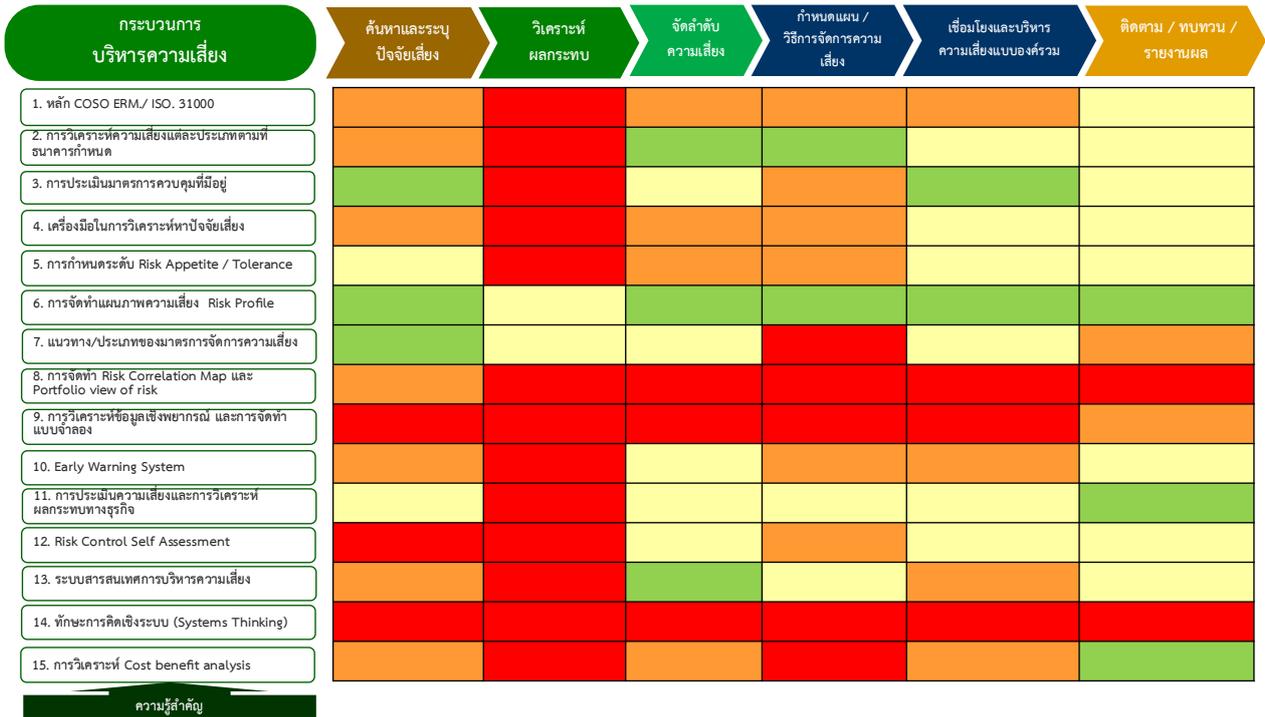
จากการศึกษาพบว่ากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เกี่ยวข้องกับ **ความรู้สำคัญ** ที่จำเป็นต่อสมรรถนะของกระบวนการ จำนวน **15 ความรู้สำคัญ** ซึ่งแต่ละองค์ความรู้จะมีระดับความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนย่อยภายในกระบวนการมาก-น้อยแตกต่างกัน ดังภาพ

กระบวนการ บริหารความเสี่ยง	ค้นหาและระบุ ปัจจัยเสี่ยง	วิเคราะห์ ผลกระทบ	จัดลำดับ ความเสี่ยง	กำหนดแผน / วิธีการจัดการความ เสี่ยง	เชื่อมโยงและบริหาร ความเสี่ยงแบบองค์รวม	ติดตาม / ทบทวน / รายงานผล
1. หลัก COSO ERM/ ISO. 31000	●	●	●	●	●	●
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยงและประเภทตามที่ ธนาคารกำหนด	●	●			●	○
3. การประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่		●	●	○		○
4. เครื่องมือในการวิเคราะห์หาปัจจัยเสี่ยง	○	●	●	○		○
5. การกำหนดระดับ Risk Appetite / Tolerance		●	●	○	○	○
6. การจัดทำแผนภาพความเสี่ยง Risk Profile		○	●	○	○	○
7. แนวทาง/ประเภทของมาตรการจัดการความเสี่ยง				●	○	●
8. การจัดทำ Risk Correlation Map และ Portfolio view of risk		●	○		●	○
9. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพยากรณ์ และการจัดทำ แบบจำลอง		●	○		●	
10. Early Warning System	○	○		○	○	●
11. การประเมินความเสี่ยงและการวิเคราะห์ ผลกระทบทางธุรกิจ	●	●	○	○	○	○
12. Risk Control Self Assessment	●	●	○	○		●
13. ระบบสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง	○	●			●	○
14. ทักษะการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	○	●	●	●	●	○
15. การวิเคราะห์ Cost benefit analysis	○	○	●	●	○	

● เกี่ยวข้องมาก ○ เกี่ยวข้องปานกลาง

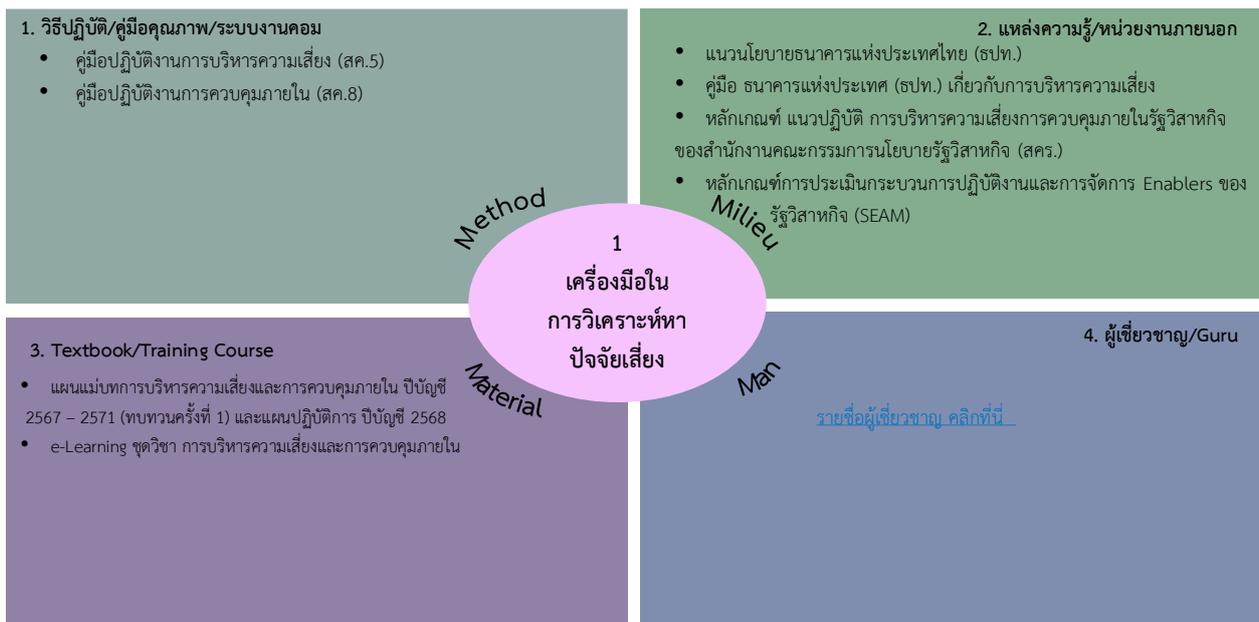
และเมื่อเรานำปัจจัยเรื่องระดับความสำคัญ ( Impact ) ขององค์ความรู้ และของขั้นตอนย่อย มาพิจารณาร่วมกับปัจจัย **ความเสี่ยง** ในมิติความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอ ( Knowledge Risk of Scarcity ) ของบุคลากรในปัจจุบัน ทำให้ทราบว่า **ทุกขั้นตอนย่อย** ในกระบวนการ และ **ทุกองค์ความรู้** ยกเว้นความรู้เรื่องการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง ถือเป็น **ความรู้วิกฤติ** ที่ธนาคารต้องเร่งจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการวิเคราะห์ผลกระทบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ความรู้สำคัญจำนวนมาก

## แผนภาพ (Heatmap) แสดงความรู้วิกฤติของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

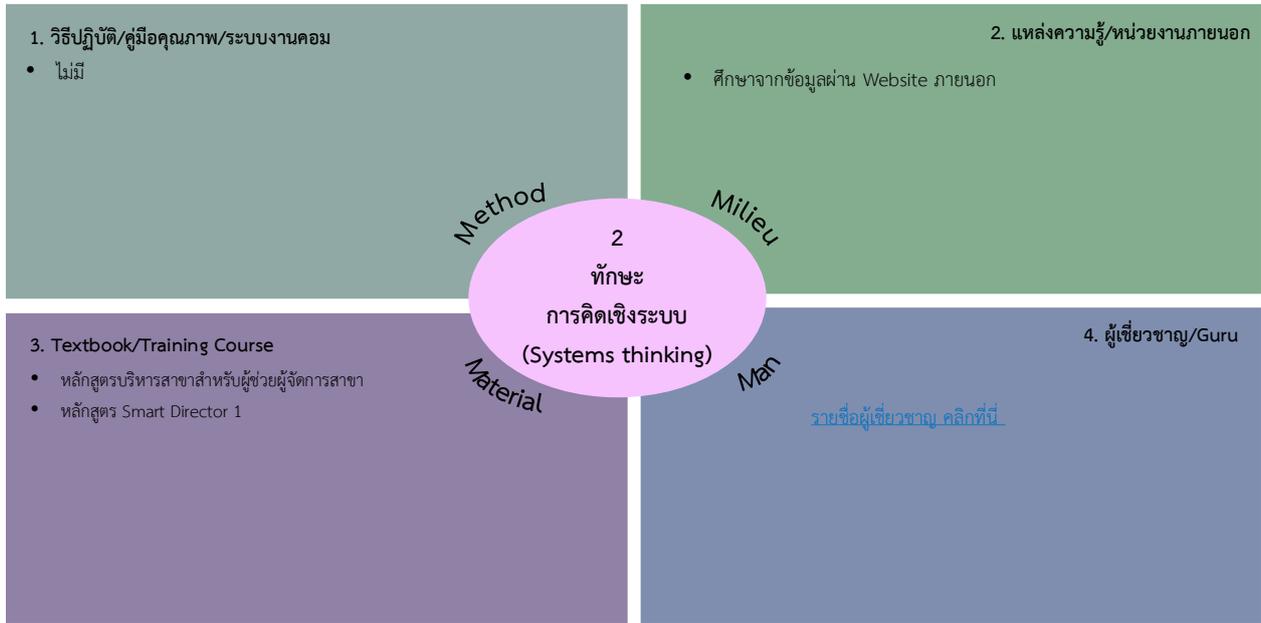


การศึกษาในครั้งนี้ได้ดึง เรื่องเครื่องมือในการวิเคราะห์หาปัจจัยเสี่ยง และ ทักษะการคิดเชิงระบบ มาสำรวจทรัพยากรความรู้ และจัดทำเป็น แผนภาพสรุปแหล่งทรัพยากรความรู้ ที่ธนาคารมีอยู่ในปัจจุบัน ได้ดังนี้

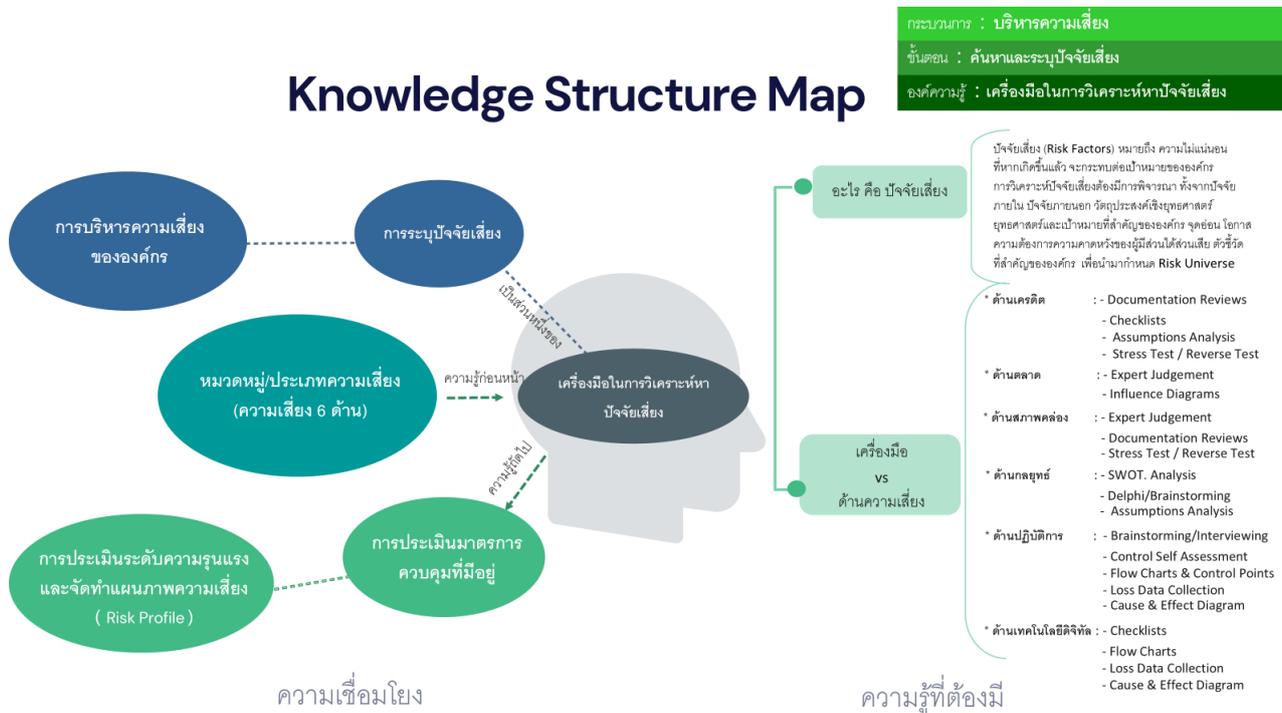
ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ M2 การบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลองค์กร  
M 2.1 การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



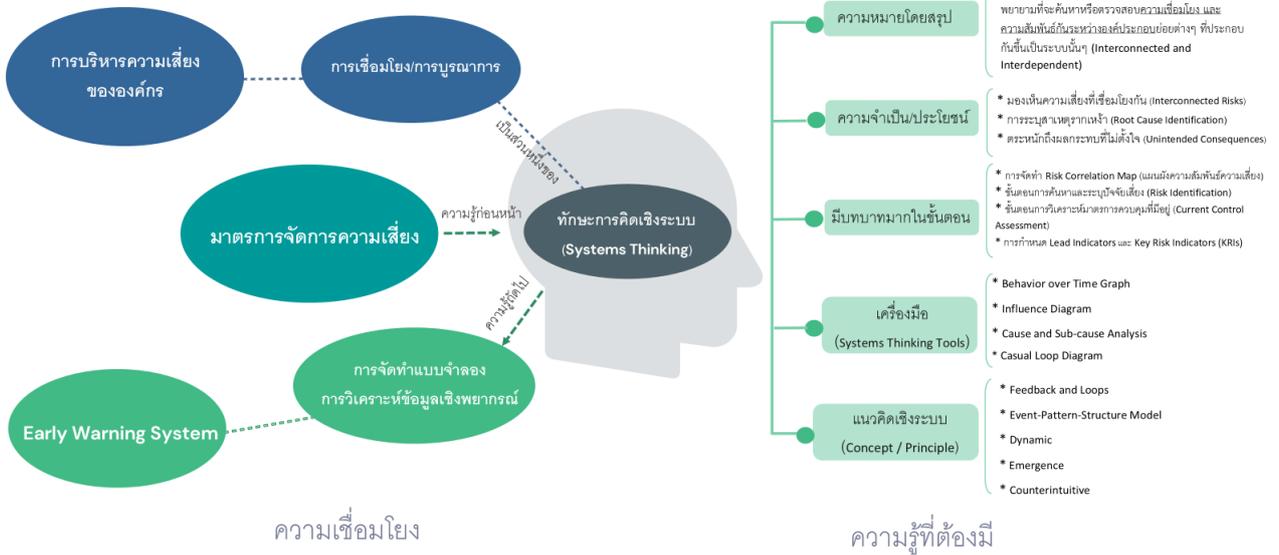
ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ M2 การบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลองค์กร  
M 2.1 การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



พร้อมทั้งจัดทำแผนภาพ (Mind Map) โครงสร้างความรู้ ของทั้ง 2 องค์ความรู้ เพื่อใช้ในการจัดการความรู้เชิงลึก และเชิงบูรณาการ ได้ดังนี้

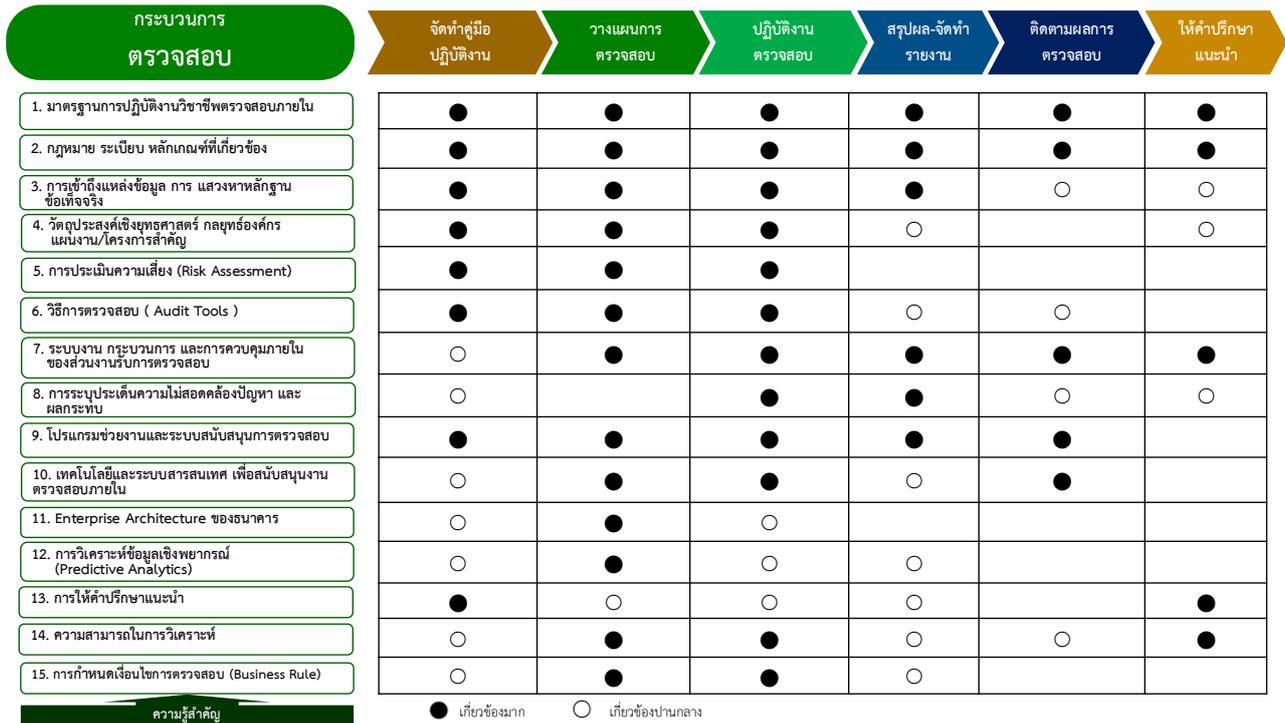


# Knowledge Structure Map



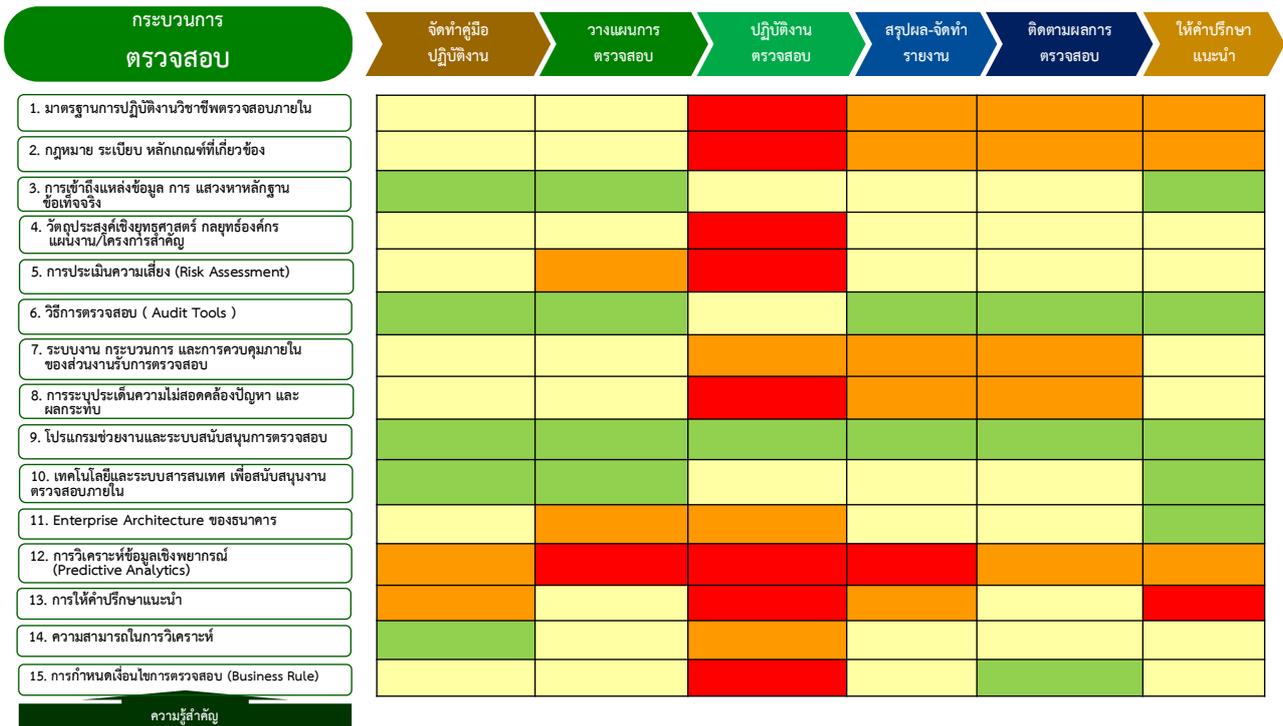
## แผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ M 3 : การตรวจสอบ

จากการศึกษาพบว่ากระบวนการตรวจสอบ เกี่ยวข้องกับ **ความรู้สำคัญ** ที่จำเป็นต่อสมรรถนะของกระบวนการ จำนวน **15 ความรู้สำคัญ** ซึ่งแต่ละองค์ความรู้จะมีระดับความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนย่อยภายในกระบวนการมาก-น้อยแตกต่างกัน ดังภาพ



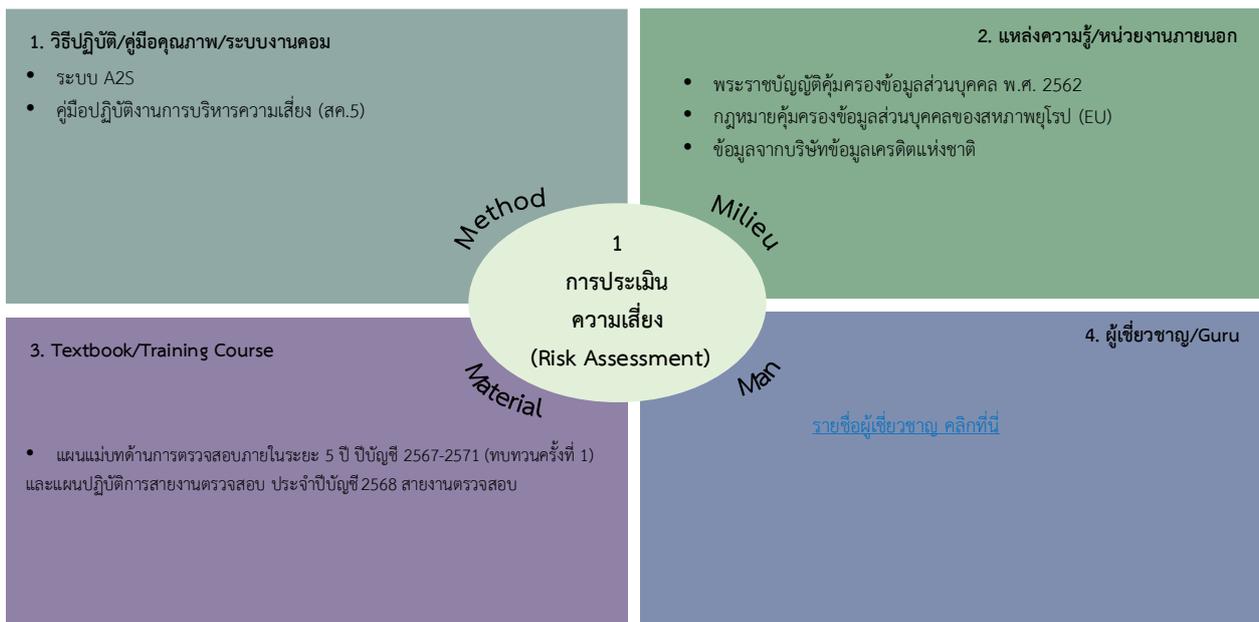
และเมื่อเรานำปัจจัยเรื่องระดับความสำคัญ ( Impact ) ขององค์ความรู้ และของขั้นตอนย่อย มาพิจารณาร่วมกับปัจจัย ความเสี่ยง ในมิติความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอ ( Knowledge Risk of Scarcity ) ของบุคลากรในปัจจุบัน ทำให้ทราบว่า ขั้นตอนการวางแผนการตรวจสอบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานตรวจสอบ ขั้นตอนการสรุปผลและจัดทำรายงาน และ ขั้นตอนการให้คำปรึกษาแนะนำ เป็น **4 ขั้นตอน** ในกระบวนการตรวจสอบ ที่ธนาคารควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทั้งนี้ **8 องค์ความรู้** ได้แก่ มาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายใน กฎหมาย/ระเบียบ/หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์องค์กร/แผนงานหรือโครงการสำคัญ การประเมินความเสี่ยง การระบุประเด็นความไม่สอดคล้องปัญหาและผลกระทบ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพยากรณ์ การให้คำปรึกษาแนะนำ การกำหนดเงื่อนไขการตรวจสอบที่ถือเป็น **ความรู้วิกฤติ** ที่ธนาคารต้องเร่งจัดการความรู้

## แผนภาพ (Heatmap) แสดงความรู้วิกฤติของกระบวนการตรวจสอบ



การศึกษาในครั้งนี้ได้ดึง เรื่องการประเมินความเสี่ยง และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพยากรณ์ มาสำรวจทรัพยากรความรู้ และจัดทำเป็น แผนภาพสรุปแหล่งทรัพยากรความรู้ ที่ธนาคารมีอยู่ในปัจจุบัน ได้ดังนี้

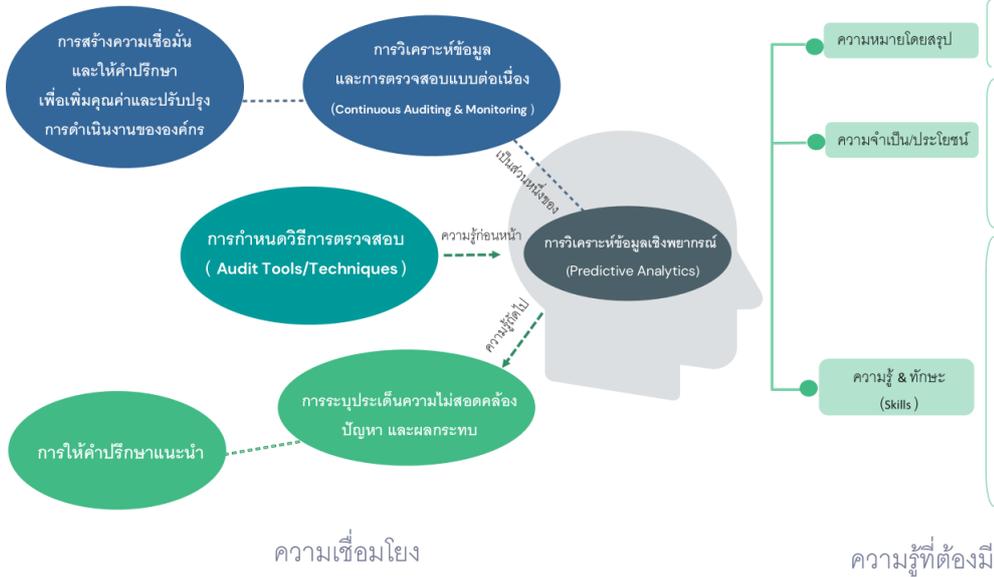
### ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ M3 การตรวจสอบ





กระบวนการ : ตรวจสอบ  
 ขั้นตอน : ปฏิบัติการตรวจสอบ  
 องค์ความรู้ : การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพยากรณ์

# Knowledge Structure Map



- \* Predictive Analytics คือกระบวนการทางสถิติและเทคนิค Machine Learning ที่ใช้ข้อมูลในอดีต (Historical Data) เพื่อสร้างแบบจำลอง (Models) ในการคาดการณ์ (Predict) ความเป็นไปของเหตุการณ์ในอนาคต
- \* เมื่อมองจากตรวจสอบย้อนหลังไปสู่การป้องกัน สามารถตรวจจับสัญญาณของความผิดปกติหรือความเสี่ยงระยะยาวอย่างกว้าง
- \* IA เปลี่ยนจากการเป็น "ผู้ตรวจความผิดปกติในอดีต" เป็น "ผู้ปรึกษา" ได้ค่าแนะนำที่ช่วยให้อุตสาหกรรมเห็นสัญญาณเตือนล่วงหน้า
- \* IA สามารถระบุพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง (High-Risk Areas) ได้แม่นยำยิ่งขึ้น ทำให้การวางแผนการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- \* IA สามารถตรวจพบและวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายระบบได้รวดเร็วขึ้น ทำให้รายงานการตรวจสอบมีความน่าเชื่อถือและทันเวลา
- \* Data Literacy & Governance : ความเข้าใจในโครงสร้างข้อมูลของระบบ การดูแลข้อมูล และการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) เช่น การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์
- \* Data Analysis Tools : การใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน เช่น Excel Advanced, Power BI/Tableau ไปจนถึงภาษาเขียนโปรแกรมเชิงสถิติ เช่น Python หรือ R สำหรับการสร้างแบบจำลอง Predictive และการวิเคราะห์ Process Mining
- \* Statistical & Modeling Knowledge : ความเข้าใจในหลักการของสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) แนวคิดพื้นฐานของ Machine Learning และความเข้าใจในความหมายของพยากรณ์ เช่น Regression, Classification Models รวมถึงการประเมินความถูกต้อง ความเสถียร ความเอนกกลาง ของแบบจำลองการพยากรณ์ที่ใช้
- \* Systems Thinking : การมองเห็นความสัมพันธ์และการแปรเปลี่ยนไม่ตรงระหว่างตัวแปรในระบบ และการวิเคราะห์ KRI/Lead Indicators ที่มีคุณภาพสำหรับการตรวจสอบแบบต่อเนื่อง

## ระบบงานสนับสนุน ( Support System )

### แผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ S1 : การสร้างกลยุทธ์ทางการตลาด

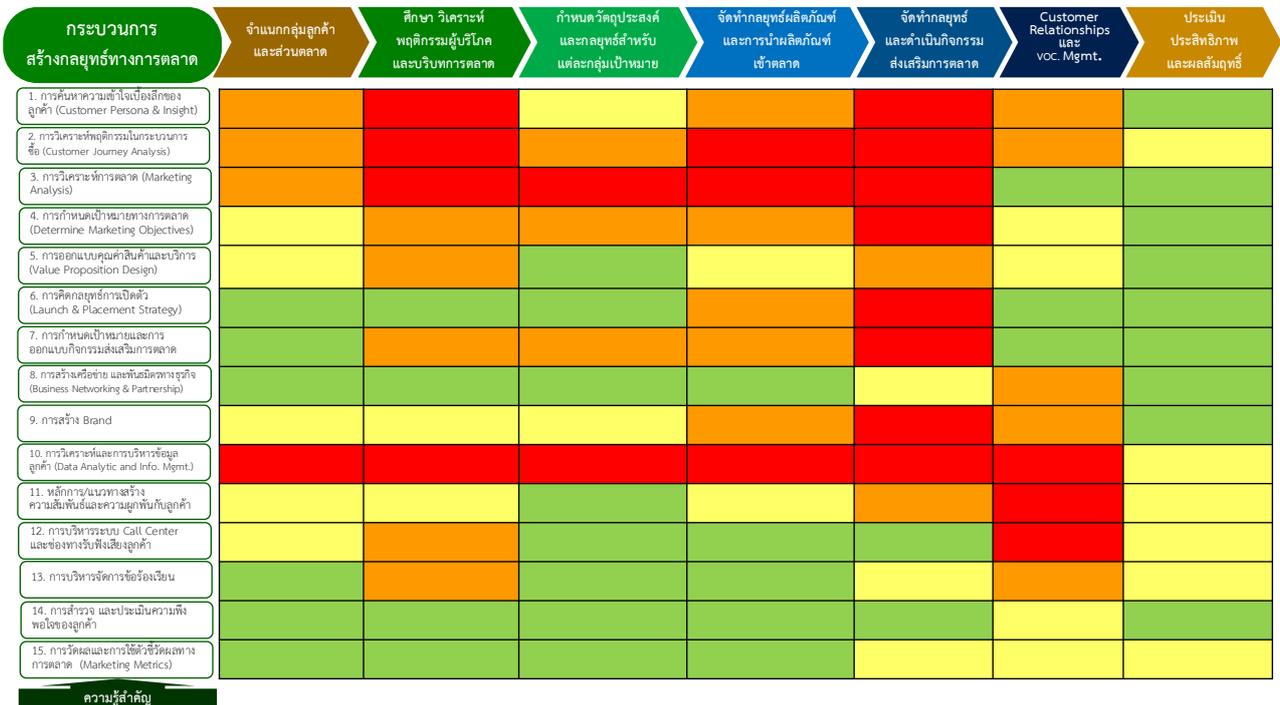
จากการศึกษาพบว่ากระบวนการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาด เกี่ยวข้องกับ **ความรู้สำคัญ** ที่จำเป็นต่อสมรรถนะของกระบวนการ จำนวน 15 ความรู้สำคัญ ซึ่งแต่ละองค์ความรู้จะมีระดับความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนย่อยภายในกระบวนการมาก-น้อยแตกต่างกัน ดังภาพ

กระบวนการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาด	จำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด	ศึกษา วิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคและบริบทการตลาด	กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์สำหรับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย	จัดทำกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์และการนำผลิตภัณฑ์เข้าตลาด	จัดทำกลยุทธ์และดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการตลาด	Customer Relationships และ voc. Mgmt.	ประเมินประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์
1. การค้นหาความเข้าใจเชิงลึกของลูกค้า (Customer Persona & Insight)	●	●	○	●	●	○	
2. การวิเคราะห์พฤติกรรมในกระบวนการซื้อ (Customer Journey Analysis)	●	●	●	●	●	○	○
3. การวิเคราะห์การตลาด (Marketing Analysis)	●	●	●	●	●		
4. การกำหนดเป้าหมายทางการตลาด (Determine Marketing Objectives)	●	●	●	●	●	○	
5. การออกแบบคุณค่าสินค้าและบริวาร (Value Proposition Design)	●	●	○	●	●	○	
6. การคิดกลยุทธ์การเปิดตัว (Launch & Placement Strategy)	○			●	●		
7. การกำหนดเป้าหมายและการออกแบบกิจกรรมส่งเสริมการตลาด	○	●	●	●	●		
8. การสร้างเครือข่าย และพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Networking & Partnership)	○					●	
9. การสร้าง Brand	○	○	○	○	●	○	
10. การวิเคราะห์และการบริหารข้อมูลลูกค้า (Data Analytic and Info. Mgmt.)	●	●	○	●	●	●	
11. หลักการ/แนวทางสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้า	○	○		○	○	●	○
12. การบริหารระบบ Call Center และช่องทางรับฟังเสียงลูกค้า	●	●				●	○
13. การบริหารจัดการข้อร้องเรียน	○	●				○	○
14. การสำรวจ และประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	●					●	○
15. การวัดผลและการใช้ชี้วัดผลทางการตลาด (Marketing Metrics)	○	○		○	○	○	●

● เกี่ยวข้องมาก ○ เกี่ยวข้องปานกลาง

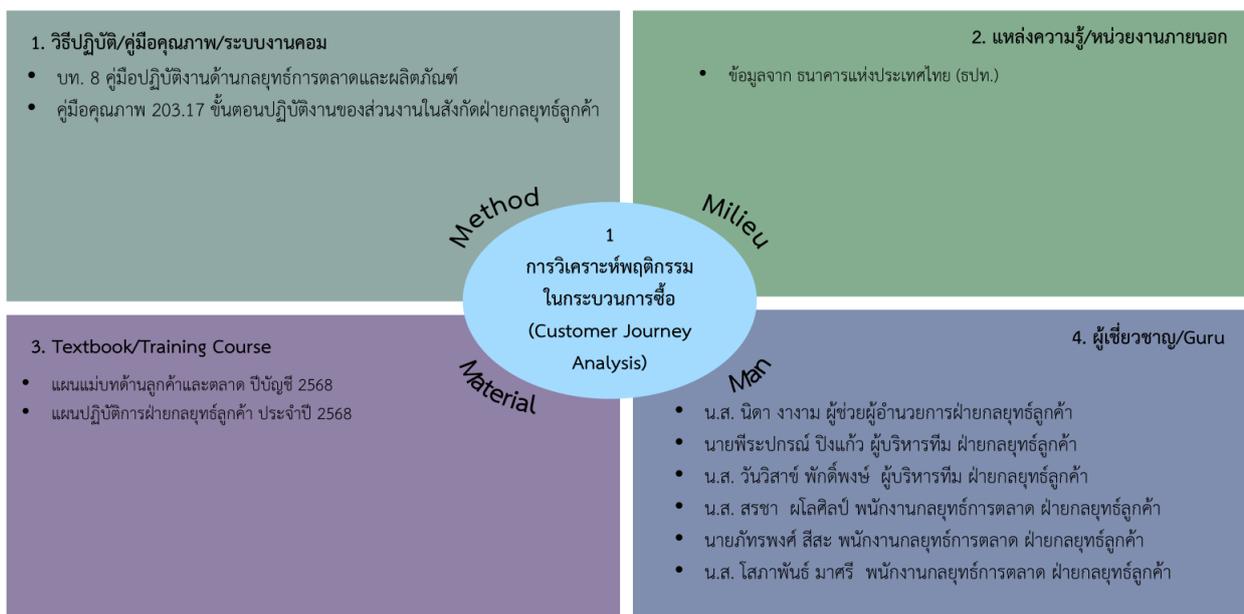
และเมื่อเรานำปัจจัยเรื่องระดับความสำคัญ ( Impact ) ขององค์ความรู้ และของขั้นตอนย่อย มาพิจารณาร่วมกับปัจจัย **ความเสี่ยงในมิติความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอ ( Knowledge Risk of Scarcity )** ของบุคลากรในปัจจุบัน ทำให้ทราบว่า ขั้นตอนการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคและบริบทการตลาด ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์สำหรับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์และการนำผลิตภัณฑ์เข้าตลาด ขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์และดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการตลาด และขั้นตอน Customer Relationships และ VOC. Mgmt. เป็น **6 ขั้นตอน** ในกระบวนการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาด ที่ธนาคารควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทั้งนี้มี **10 องค์ความรู้** ได้แก่ การค้นหาความเข้าใจเบื้องต้นของลูกค้า การวิเคราะห์พฤติกรรมในกระบวนการซื้อ การวิเคราะห์การตลาด การกำหนดเป้าหมายทางการตลาด การคิดกลยุทธ์การเปิดตัว การกำหนดเป้าหมายและการออกแบบกิจกรรมส่งเสริมการตลาด การสร้าง Brand การวิเคราะห์และการบริหารข้อมูลลูกค้า หลักการ/แนวทางสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้า การบริหารระบบ Call Center และช่องทางรับฟังเสียงลูกค้า ที่ถือเป็น **ความรู้วิกฤติ** ที่ธนาคารต้องเร่งจัดการความรู้

## แผนภาพ (Heatmap) แสดงความรู้วิกฤติของกระบวนการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาด



การศึกษาในครั้งนี้ได้ดึง เรื่องการวิเคราะห์พฤติกรรมในกระบวนการซื้อ และ เรื่องการวิเคราะห์และการบริหารข้อมูลลูกค้า มาสำรวจทรัพยากรความรู้และจัดทำเป็น แผนภาพสรุปแหล่งทรัพยากรความรู้ ที่ธนาคารมีอยู่ในปัจจุบัน ได้ดังนี้

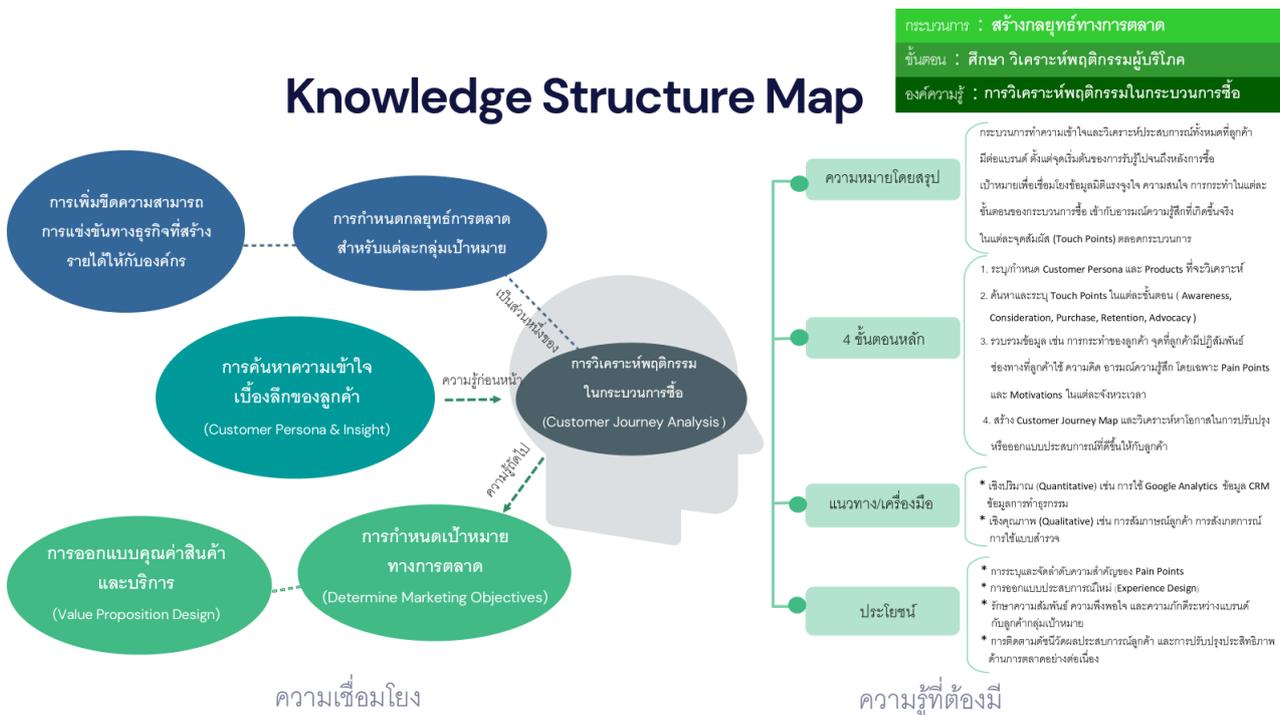
### ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ S1 การสร้างกลยุทธ์ทางการตลาด



## ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ S1 การสร้างกลยุทธ์ทางการตลาด

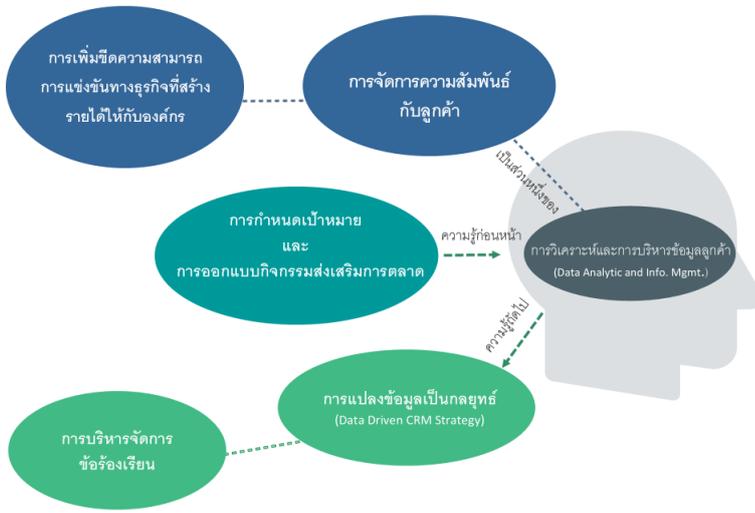


พร้อมทั้งจัดทำแผนภาพ (Mind Map) โครงสร้างความรู้ ของทั้ง 2 องค์ความรู้ เพื่อใช้ในการจัดการความรู้เชิงลึก และเชิงบูรณาการ ได้ดังนี้



กระบวนการ : สร้างกลยุทธ์ทางการตลาด  
 ขั้นตอน : จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า  
 องค์ความรู้ : การวิเคราะห์และการบริหารข้อมูลลูกค้า

# Knowledge Structure Map



ความเชื่อมโยง

- ความหมายโดยสรุป
- การจัดการข้อมูล (Data Foundation)
- การวิเคราะห์ตามพฤติกรรม (Behavioral-based Analysis)
- การสร้างแบบจำลองคาดการณ์ (Predictive Modeling)

ความรู้ที่ควรมี

\* Customer Information Management (CIM) คือ การทำให้อีข้อมูลพร้อมใช้ เป็นกระบวนการในการรวบรวม จัดเก็บ อันได้ด ทำความสะอาด และ รวมศูนย์ข้อมูลลูกค้าจากแหล่ง (CRM, เว็บไซต์, แอปฯ, Transaction Record) ให้อยู่ในรูปแบบที่ ถูกต้องและเป็นระเบียบ (Single Customer View)  
 \* Customer Data Analytics (CDA) คือ การแปลงข้อมูลเป็นความรู้ เป็นกระบวนการในการใช้เครื่องมือ เช่น RFM Segmentation และ เทคนิคทางสถิติ เช่น Predictive Modeling เพื่อ ค้นหา Insight ท้ายนายพฤติกรรม และ ระบุแนวโน้มจากข้อมูลที่ได้รับการจัดการแล้ว

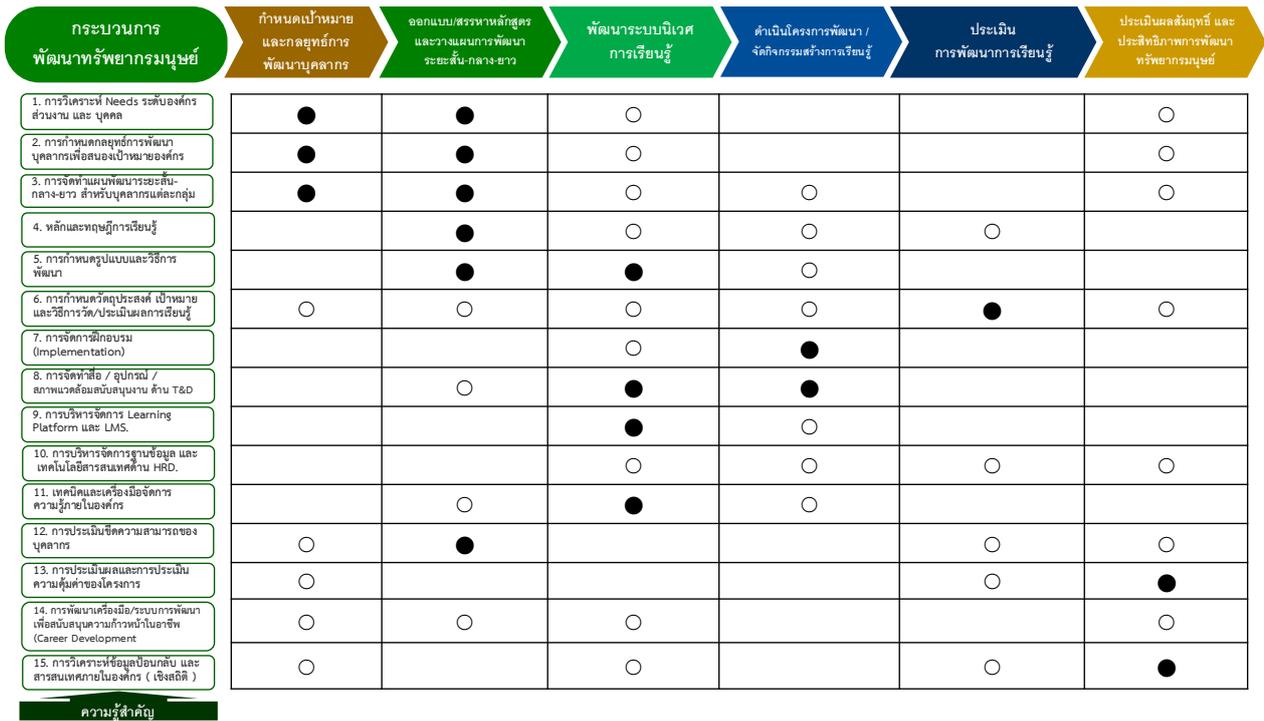
\* Data Unification: วิธีการเชื่อมโยงข้อมูลจากระบบที่แตกต่างกัน (CRM, CBS, Web Analytics) เพื่อได้ Single Customer View  
 \* Data Governance: การกำหนดกฎเกณฑ์ในการเก็บข้อมูล, ความถูกต้องของข้อมูล (Data Quality) และการรักษาความเป็นส่วนตัว (Privacy)

\* พฤติกรรมการซื้อขาย (Transactional Behavior): ซื้ออะไร, ซื้อ เมื่อไหร่, ซื้อบ่อยแค่ไหน, ใช้จ่ายอย่างไร เช่น RFM Segmentation Model  
 \* พฤติกรรมการใช้งาน (Usage/Engagement): เข้าใช้ระบบบ่อยแค่ไหน, ใช้ฟีเจอร์ใดมากที่สุด, มาที่สาขาเข้าชมเว็บไซต์บ่อยไหม  
 \* สถานะความภักดี (Loyalty Status): เป็นสมาชิกมานานเท่าไร ระดับความสนิท ความผูกพัน การมีส่วนร่วมกับแบรนด์เป็นอย่างไร

\* Input (ปัจจัยนำเข้า): ข้อมูลลูกค้าในอดีต (Transaction, Behavior, Demographic) ที่อยู่ในฐานข้อมูล  
 \* Process (กระบวนการ): การใช้สถิติขั้นสูง เช่น Regression, Machine Learning เพื่อค้นหา ความสัมพันธ์ (Patterns) ระหว่าง พฤติกรรมในอดีตกับผลลัพธ์ในอนาคต  
 \* Output (ผลลัพธ์): คะแนนความน่าจะเป็น (Probability Score) ที่ ลูกค้าแต่ละรายจะทำพฤติกรรมบางอย่าง เช่น ความน่าจะเป็นที่ลูกค้า จะซื้อซ้ำ ความน่าจะเป็นที่ลูกค้าจะเลิกใช้บริการ หรือความน่าจะเป็นที่ ลูกค้ากลุ่มนี้จะตอบสนองต่อข้อเสนอทางการตลาด

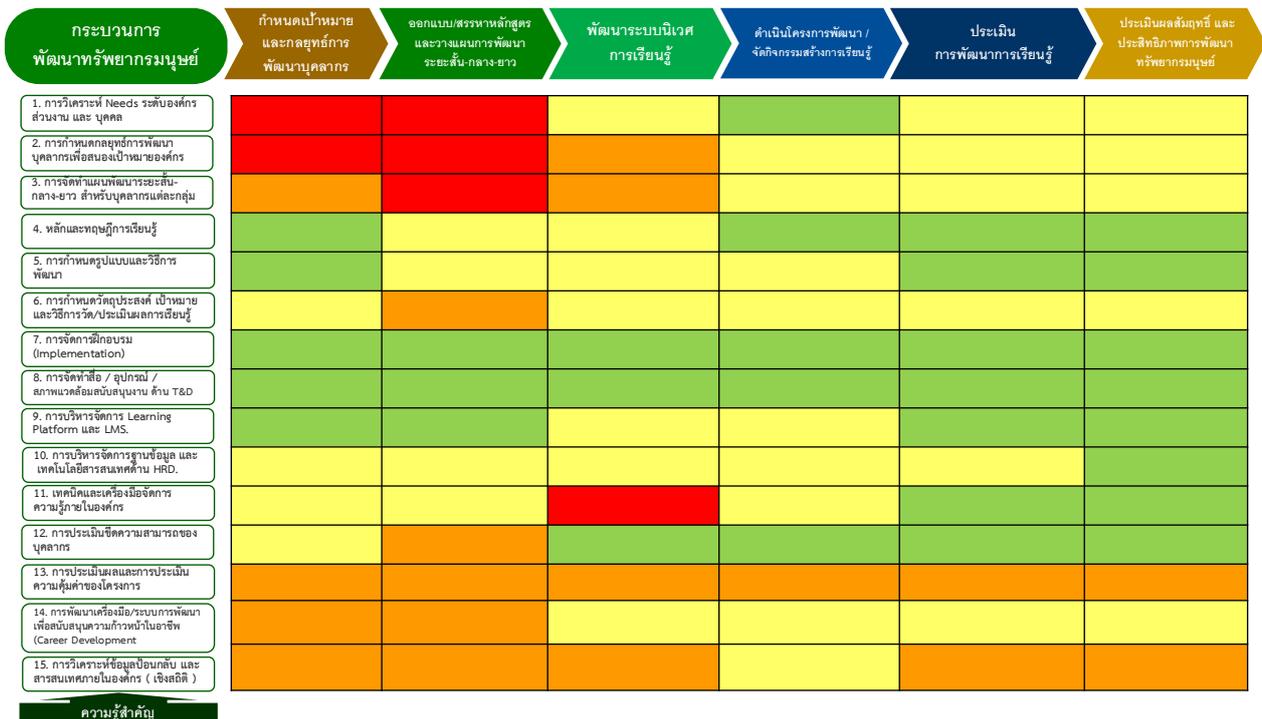
## แผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ S 2.3 : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับ **ความรู้สำคัญ** ที่จำเป็นต่อสมรรถนะของกระบวนการ จำนวน **15 ความรู้สำคัญ** ซึ่งแต่ละองค์ความรู้จะมีระดับความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนย่อยภายในกระบวนการมาก-น้อยแตกต่างกัน ดังภาพ



และเมื่อเรานำปัจจัยเรื่องระดับความสำคัญ ( Impact ) ขององค์ความรู้ และของขั้นตอนย่อย มาพิจารณาร่วมกับปัจจัย ความเสี่ยง ในมิติความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอ ( Knowledge Risk of Scarcity ) ของบุคลากรในปัจจุบัน ทำให้ทราบว่า ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนการออกแบบ/สรรหาหลักสูตรและวางแผนการพัฒนาในระยะสั้น-กลาง-ยาว ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เป็น **3 ขั้นตอน** ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ธนาคารควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทั้งนี้มี **4 องค์ความรู้** ได้แก่ การวิเคราะห์ Needs ระดับองค์กร ส่วนงานและบุคคล การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อสนองเป้าหมายองค์กร การจัดทำแผนพัฒนาในระยะสั้น-กลาง-ยาว สำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่ม และ เทคนิคและเครื่องมือจัดการความรู้ภายในองค์กร ที่ถือเป็น **ความรู้วิกฤติ** ที่ธนาคารต้องเร่งจัดการความรู้

## แผนภาพ (Heatmap) แสดงความรู้วิกฤติของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



การศึกษาในครั้งนี้ได้ดึง เรื่องการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อสนองเป้าหมายองค์กร และ เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาระยะสั้น-กลาง-ยาว สำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่ม มาสำรวจทรัพยากรความรู้และจัดทำเป็น **แผนภาพสรุปแหล่งทรัพยากรความรู้** ที่ธนาคารมีอยู่ในปัจจุบัน ได้ดังนี้

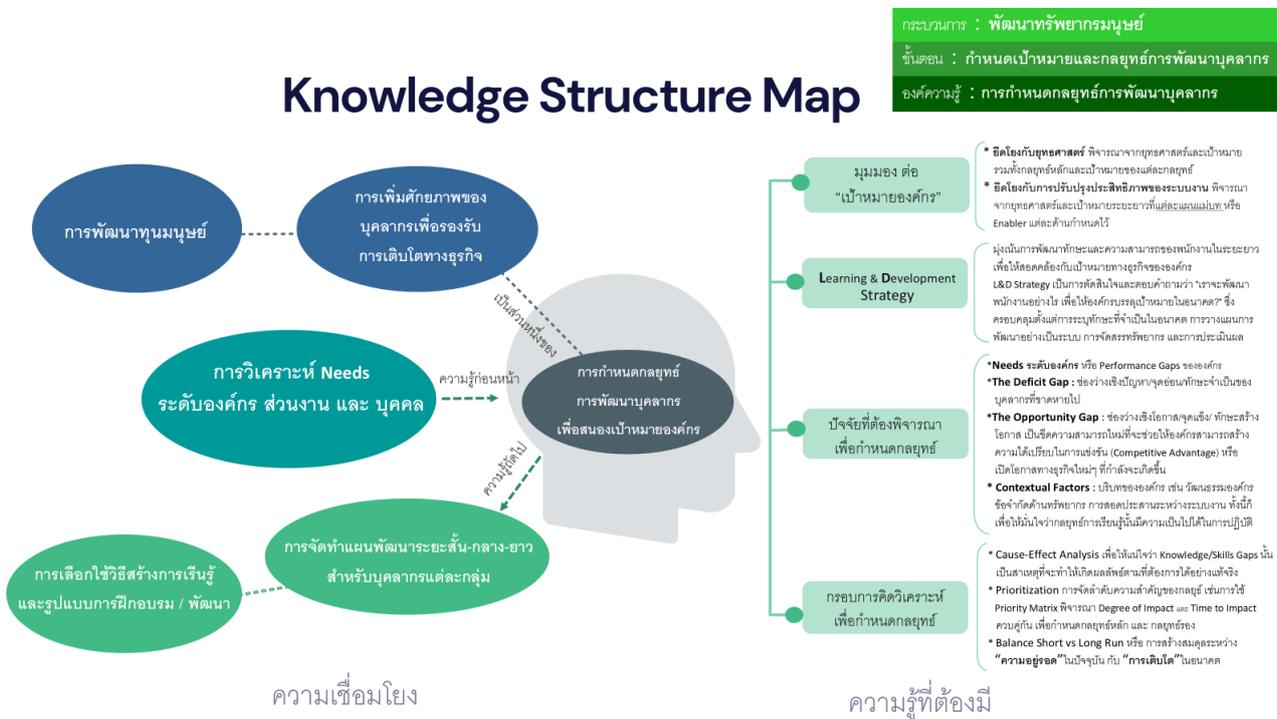
### ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ S2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



## ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ S2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



พร้อมทั้งจัดทำแผนภาพ (Mind Map) โครงสร้างความรู้ ของทั้ง 2 องค์ความรู้ เพื่อใช้ในการจัดการความรู้เชิงลึก และเชิงบูรณาการ ได้ดังนี้



# Knowledge Structure Map

กระบวนการ : พัฒนาศักยภาพคน  
 ขั้นตอน : วางแผนการพัฒนาระยะสั้น-กลาง-ยาว  
 องค์ความรู้ : การจัดทำแผนพัฒนาระยะสั้น-กลาง-ยาว



ความเชื่อมโยง



ความรู้ที่ควรมี

- แก่นแนวคิดหลัก**
  - \* **การพัฒนาตลอดเส้นทางอาชีพ (Career Development)** คือ กระบวนการที่คอยและบุคลากรร่วมกันวางแผนและดำเนินการพัฒนาทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์และโอกาส เพื่อให้ก้าวหน้าในอาชีพ สอดคล้องกับความต้องการของตนเองและเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร.
  - \* **เส้นทางการเรียนรู้ (Learning Journey)** คือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้แบบต่อเนื่องที่วางแนจากผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่ต้องการ (outcome-driven) มุ่งเข้าไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการนำความรู้ไปใช้จริงในงาน ออกแบบจุด touchpoints, support ecosystem และเส้นทาง การเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เชื่อมกิจกรรมล่าสุดเข้าด้วยกันแทนที่จะเป็นการ จัดอบรมเพียงครั้งเดียวแล้วจบ
- ช่วงการเติบโตทางอาชีพ (Career Stage)**
  1. **Entry Stage** ช่วงเข้าสู่ตำแหน่ง เน้นการเรียนรู้บทบาท หน้าที่ พื้นฐานงาน ได้ถูกตั้ง สำนวนและ มีความมั่นใจ
  2. **Establishment Stage** พัฒนาถึงระดับ "competent" ในบทบาท ทำงาน เพิ่มความเชี่ยวชาญ ครอบคลุมและประสิทธิภาพ
  3. **Enhancement Stage** กระทั่งจาก competent -> proficient/advanced เพื่อความเชี่ยวชาญ ครอบคลุมและประสิทธิภาพ
  4. **Advancement Stage** เสริมความพร้อมสำหรับการก้าวไปสู่ตำแหน่งใหม่ หรือบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้น
- มุมมองต่อ "กลุ่มเป้าหมาย"**
  - \* **เชิงโครงสร้างตำแหน่ง** เช่น แบ่งตามระดับชั้น แบ่งตามสายอาชีพ แบ่งตามผลงาน
  - \* **เชิงยุทธศาสตร์** พิจารณาจากกลุ่มตำแหน่ง ที่กลุ่มคนที่เป็น "จุดคานงัด" (Leverage Point) กลุ่มคนที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง พลิกฟื้นให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้
- รูปแบบของแผน (Type of Plan)**
  - \* **Big Picture Plan** เช่น Training Roadmap, Learning & Growth Strategy (in Strategy Map), KM, Master Plan
  - \* **Cohort Program** เช่น Talent Development, Succession Plan
  - \* **Performance/Skills Development Plan** เช่น Functional Competency Development Plan, Sales Skills Development
  - \* **IDP** แผนเฉพาะบุคคลผูกกับ performance goals & GAP เป็นแผนพัฒนา ที่บุคลากรและผู้บังคับบัญชาจัดทำร่วมกัน

## แผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ S 3.3 : การบริหารจัดการการให้บริการระบบงานธนาคาร

จากการศึกษาพบว่ากระบวนการบริหารจัดการการให้บริการระบบงานธนาคาร เกี่ยวข้องกับ **ความรู้สำคัญ** ที่จำเป็นต่อสมรรถนะของกระบวนการ จำนวน **15 ความรู้สำคัญ** ซึ่งแต่ละองค์ความรู้จะมีระดับความเกี่ยวข้องกับ ขั้นตอนย่อยภายในกระบวนการมาก-น้อยแตกต่างกัน ดังภาพ

กระบวนการ บริหารจัดการการให้บริการ ระบบงานธนาคาร	จัดหาระบบฯ - ติดตั้ง	ดูแล และ บำรุงรักษา	ป้องกัน / รับมือ ภัยคุกคาม	บริหารจัดการ ฐานข้อมูล	ประมวลผลข้อมูล สารสนเทศ	บริการ / แก้ปัญหา / ช่วยเหลือผู้ใช้งาน	ปรับปรุง ประสิทธิภาพการ ทำงาน
1. การวางแผน/การบริหารโครงการ	●	○		○			○
2. การรักษาความปลอดภัยกับเทคโนโลยีสารสนเทศ			●				
3. System Flow Diagram ของระบบงาน				○	○		
4. ระบบคอมพิวเตอร์ของธุรกิจหลัก	●	●	●	○	●		
5. ระบบคอมพิวเตอร์ของบริการอิเล็กทรอนิกส์	●	●	●	○			
6. เทคโนโลยีและอุปกรณ์ระบบเครือข่ายสื่อสาร	●	○	○			○	
7. กฎหมายและหลักเกณฑ์กำกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบคอมพิวเตอร์			○				
8. Programing & Application Dev.					○	○	
9. การควบคุมภายใน การจัดการความเสี่ยง และ BCP		○	○		○	○	
10. การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา H/W และ S/W	○	●	○	○		○	
11. ปฏิบัติการด้านการจัดการฐานข้อมูล	○	○	○	●	○		
12. System Analysis & Supporting Technology Design	○						
13. การพัฒนาระบบ Automation	○				○	○	
14. การสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						○	○
15. การสำรองข้อมูล (Back up)	○	○		○			
16. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Supporting)	●	○	○			○	
17. IT supports		○				●	

● เกี่ยวข้องมาก ○ เกี่ยวข้องปานกลาง

และเมื่อเรานำปัจจัยเรื่องระดับความสำคัญ ( Impact ) ขององค์ความรู้ และของขั้นตอนย่อย มาพิจารณาร่วมกับปัจจัย ความเสี่ยง ในมิติความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอ ( Knowledge Risk of Scarcity ) ของบุคลากรในปัจจุบัน ทำให้ทราบว่า ขั้นตอนการจัดหาระบบฯ – ติดตั้ง ขั้นตอนการดูแลและบำรุงรักษา ขั้นตอนการป้องกัน / รับมือภัยคุกคาม ขั้นตอนการบริหารจัดการฐานข้อมูล และ ขั้นตอนการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ เป็น **5 ขั้นตอน** ในกระบวนการบริหารจัดการการให้บริการระบบงานธนาคาร ที่ธนาคารควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทั้งนี้มี **5 องค์ความรู้** ได้แก่ การวางแผน/การบริหารโครงการ ระบบคอมพิวเตอร์ของธุรกิจหลัก ระบบคอมพิวเตอร์ของบริการอิเล็กทรอนิกส์ การควบคุมภายใน การจัดการความเสี่ยงและ BCP และ ปฏิบัติการด้านการจัดการฐานข้อมูล ที่ถือเป็น **ความรู้วิกฤติ** ที่ธนาคารต้องเร่งจัดการความรู้

แผนภาพ (Heatmap) แสดงความรู้วิกฤติของกระบวนการบริหารจัดการการให้บริการระบบงานธนาคาร



การศึกษาในครั้งนี้ได้ตั้ง เรื่องการวางแผน/การบริหารโครงการ IT. และ เรื่องระบบคอมพิวเตอร์ของธุรกิจหลัก มาสำรวจทรัพยากรความรู้และจัดทำเป็น แผนภาพสรุปแหล่งทรัพยากรความรู้ ที่ธนาคารมีอยู่ในปัจจุบัน ได้ดังนี้

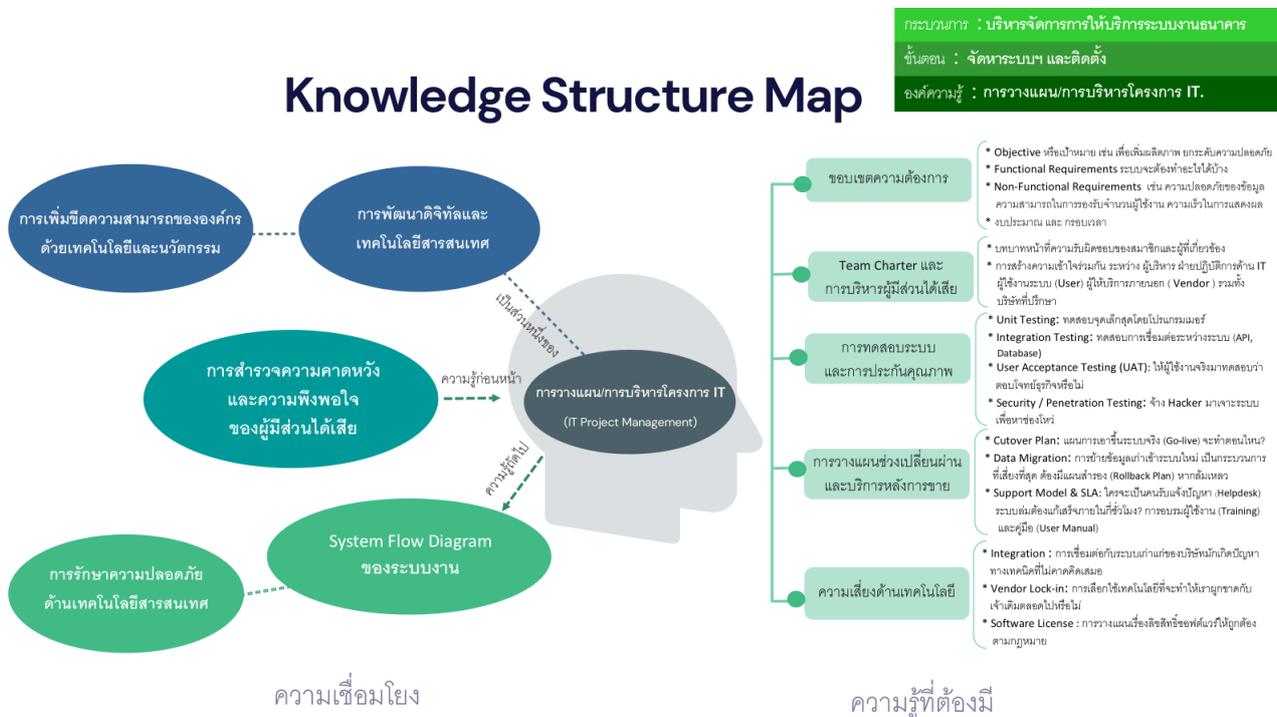
ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ S3.3 การบริหารจัดการการให้บริการระบบงานธนาคาร



## ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ S3.3 การบริหารจัดการการให้บริการระบบงานธนาคาร



พร้อมทั้งจัดทำแผนภาพ (Mind Map) โครงสร้างความรู้ ของทั้ง 2 องค์ความรู้ เพื่อใช้ในการจัดการความรู้เชิงลึก และเชิงบูรณาการ ได้ดังนี้



หน่วยงาน : บริหารจัดการการให้บริการระบบงานธนาคาร  
 ขั้นตอน : ดูแลและบำรุงรักษา  
 องค์ความรู้ : ระบบงานคอมพิวเตอร์ของธุรกิจหลัก

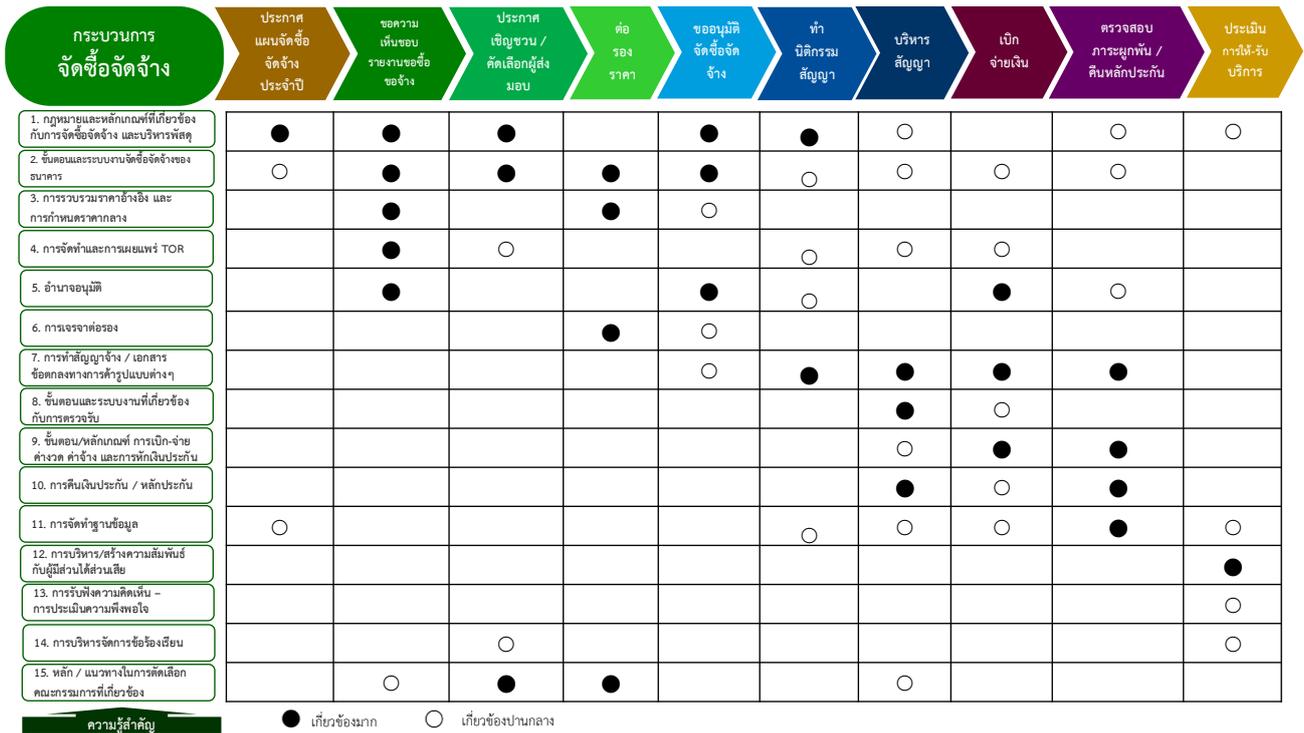
# Knowledge Structure Map



- |                          |  |
|--------------------------|--|
| Core Banking             | ระบบการทำงานพื้นฐานของธนาคารทั้งหมด ตั้งแต่ระบบบัญชีของลูกค้าฝากเงิน ถอนเงิน โอนเงิน และอื่น ๆ         |
| Front End Payment        | ระบบรับชำระสินค้าและบริการที่สาขา  |
| Mini CSR                 | ระบบช่วยงานสินเชื่อ  |
| ICS                      | ระบบรับส่งข้อมูลเชื่อมธนาคาร   |
| PURGE                    | ระบบย้ายข้อมูลออกจาก Core Banking  |
| ระบบบริหารงานคดี         | ระบบจัดการและติดตามคดีของ อ.ก.ส.   |
| GIS ( AAG )              | ระบบตรวจประเมินที่ดินด้วยสารสนเทศภูมิศาสตร์  |
| e-LG                     | การให้บริการหนังสือคำประทับใบรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ส่งตรงถึงหน่วยงานผู้รับผลประโยชน์ได้โดยตรง            |
| e-Statement/Daily Report | ระบบบริการแจ้งรายการเดินบัญชี  |
| e-Contract               | ระบบสร้างสัญญาอิเล็กทรอนิกส์   |
| Western Union            | ระบบบริการโอนเงินระหว่างประเทศ เวลส์เทิร์นยูเนียน  |
| Digital Lending          | ระบบงานสนับสนุน การให้บริการสินเชื่อแบบออนไลน์สำหรับลูกค้าที่ใช้บริการแอปพลิเคชัน BAAC Mobile          |
| Phoenix                  | โครงการปรับปรุงระบบบัตรเครดิตสินเชื่อ  |
| BAAC Loan                | ระบบช่วยงานสินเชื่อ  |
| LPS                      | ระบบการให้สินเชื่อ (Loan Processing System : LPS) สนับสนุนกระบวนการจ่ายสินเชื่ออย่างครบวงจร            |
| ตู้ชำระเงินกู้           | บริการชำระเงินกู้แบบเปิดเคาน์เตอร์ (One Stop Service) สำหรับลูกค้า เพื่อตรวจสอบและทำการชำระหนี้ที่สาขา |
- ความรู้ที่ <sup>จำเป็น</sup> <sup>ใช้</sup> <sup>ได้</sup> <sup>มี</sup>

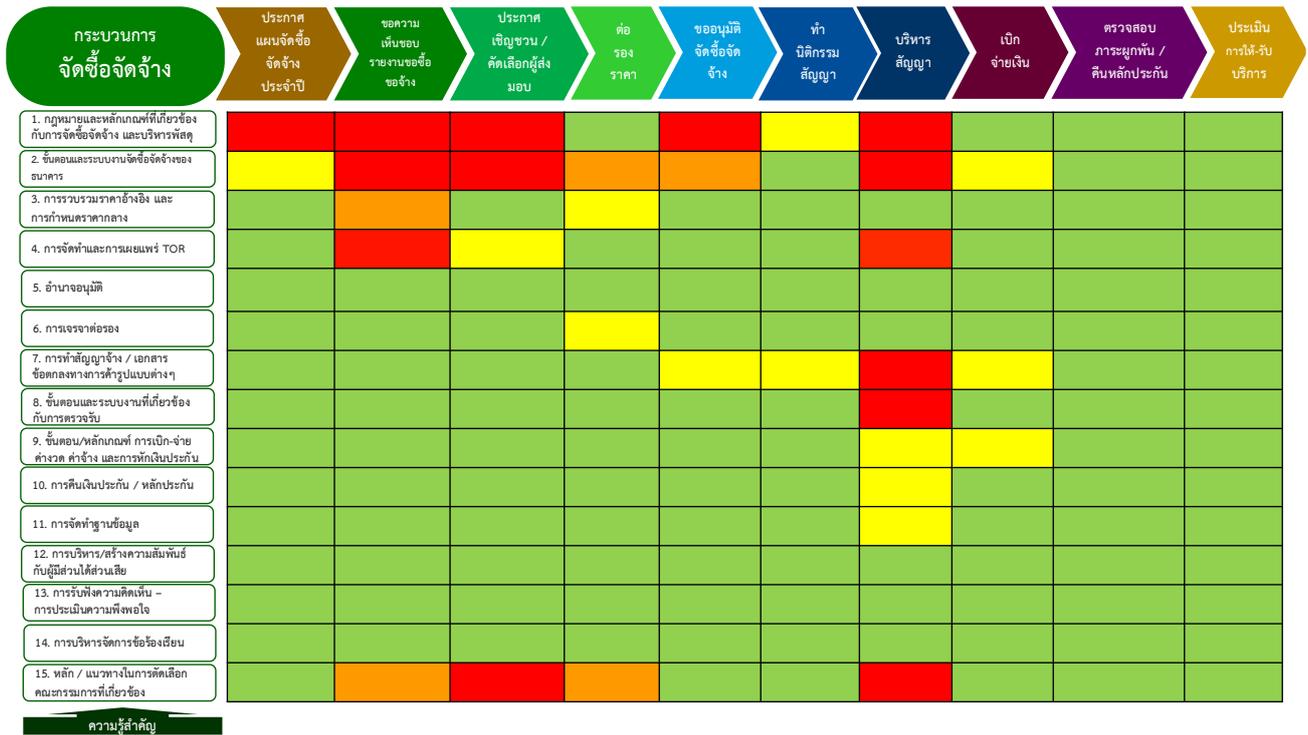
## แผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ S 4.1 : การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุของธนาคารกับผู้ส่งมอบ

จากการศึกษาพบว่ากระบวนการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุของธนาคารกับผู้ส่งมอบ เกี่ยวข้องกับ **ความรู้สำคัญ** ที่จำเป็นต่อสมรรถนะของกระบวนการ จำนวน **15 ความรู้สำคัญ** ซึ่งแต่ละองค์ความรู้จะมีระดับความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนย่อยภายในกระบวนการมาก-น้อยแตกต่างกัน ดังภาพ



และเมื่อเรานำปัจจัยเรื่องระดับความสำคัญ ( Impact ) ขององค์ความรู้ และของขั้นตอนย่อย มาพิจารณาร่วมกับปัจจัย **ความเสี่ยงในมิติความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอ ( Knowledge Risk of Scarcity )** ของบุคลากรในปัจจุบัน ทำให้ทราบว่า ขั้นตอนการประกาศแผนจัดซื้อจัดจ้างประจำปี ขั้นตอนการขอความเห็นชอบรายงานขอซื้อของจ้าง ขั้นตอนการประกาศเชิญชวน / คัดเลือกผู้ส่งมอบ และ ขั้นตอนการบริหารสัญญา เป็น **5 ขั้นตอน** ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุของธนาคารกับผู้ส่งมอบ ที่ธนาคารควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทั้งนี้มี **6 องค์ความรู้** ได้แก่ กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ขั้นตอนและระบบงานจัดซื้อจัดจ้างของธนาคาร การจัดทำและการเผยแพร่ TOR การทำสัญญาจ้าง/เอกสารข้อตกลงทางการค้ารูปแบบต่างๆ ขั้นตอนและระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจรับ และ หลัก/แนวทางในการคัดเลือกคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ที่ถือเป็น **ความรู้วิกฤติ** ที่ธนาคารต้องเร่งจัดการความรู้

# แผนภาพ (Heatmap) แสดงความรู้วิกฤติของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุของธนาคารกับผู้ส่งมอบ



การศึกษาในครั้งนี้ได้ดึง เรื่องกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ และ เรื่องการจัดทำและการเผยแพร่ TOR. มาสำรวจทรัพยากรความรู้และจัดทำเป็น แผนภาพสรุปแหล่งทรัพยากรความรู้ ที่ธนาคารมีอยู่ในปัจจุบัน ได้ดังนี้

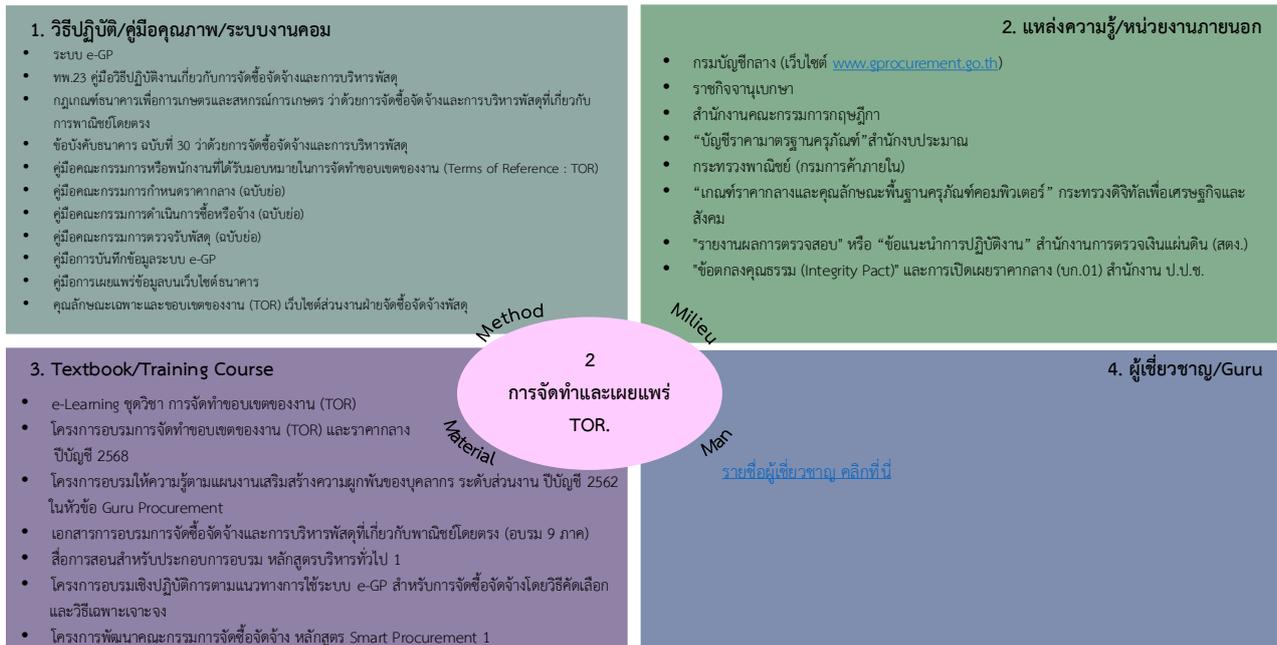
## ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ S4.1 การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุของธนาคารกับผู้ส่งมอบ

<p><b>1. วิธีปฏิบัติ/คู่มือคุณภาพ/ระบบงานคอม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กฎเกณฑ์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุที่เกี่ยวข้องกับการพาณิชย์โดยตรง</li> <li>ข้อบังคับธนาคาร ฉบับที่ 30 ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ</li> <li>ระบบตรวจสอบผลการจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>ระบบรับเงินประเมินผู้รับจ้างและข้อมูลการจัดจ้าง/ปรับปรุง</li> <li>พท.23 คู่มือวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ</li> <li>แนวปฏิบัติใหม่ สำหรับการจัดซื้อไม่เกิน 50,000 บาท เริ่มความคล่องตัวในการจัดหาพัสดุของหน่วยงานของรัฐ</li> <li>คู่มือปฏิบัติงานพนักงาน จพ. (ฉบับย่อ)</li> <li>คู่มือคณะกรรมการกำหนดราคากลาง (ฉบับย่อ)</li> <li>คู่มือคณะกรรมการดำเนินการซื้อหรือจ้าง (ฉบับย่อ)</li> <li>คู่มือคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ (ฉบับย่อ)</li> <li>คู่มือการบันทึกข้อมูลระบบ e-GP</li> <li>คู่มือการเผยแพร่ข้อมูลบนเว็บไซต์ธนาคาร</li> </ul>	<p><b>2. แหล่งความรู้/หน่วยงานภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กรมบัญชีกลาง (เว็บไซต์ <a href="http://www.sprocurement.go.th">www.sprocurement.go.th</a>)</li> <li>ราชกิจจานุเบกษา</li> <li>สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา</li> <li>"บัญชีราคามาตรฐานครุภัณฑ์" สำนักงานงบประมาณ</li> <li>กระทรวงพาณิชย์ (กรมการค้าภายใน)</li> <li>"เกณฑ์ราคากลางและคุณลักษณะพื้นฐานครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์" กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม</li> <li>"รายงานผลการตรวจสอบ" หรือ "ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงาน" สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.)</li> <li>"ข้อตกลงคุณธรรม (Integrity Pact)" และการเปิดราคาากลาง (บ.ก.01) สำนักงาน ป.ป.ช.</li> </ul>
<p><b>3. Textbook/Training Course</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>e-Learning ชุดวิชา การจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>e-Learning ชุดวิชา การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี</li> <li>e-Learning ชุดวิชา การจัดทำรายงานขอความเห็นชอบจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>e-Learning ชุดวิชา การจัดทำสัญญาและข้อตกลง</li> <li>e-Learning ชุดวิชา ความรู้เบื้องต้นในงานจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>e-Learning ชุดวิชา กระบวนการจ้างออกแบบก่อสร้างและปรับปรุงอาคาร</li> <li>สื่อการสอนสำหรับประกอบการอบรม หลักสูตรบริหารทั่วไป 1</li> <li>โครงการให้ความรู้การดำเนินงานก่อสร้างปรับปรุงซ่อมแซมอาคาร ประจำปีบัญชี 2568</li> <li>โครงการอบรมหลักสูตร "จัดซื้อจัดจ้างอย่างไร ให้ปลอดภัยและได้ผล" (กรมบัญชีกลาง ปี 2568)</li> <li>โครงการพัฒนาคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง หลักสูตร Smart Procurement 1</li> <li>อบรมหัวข้อ ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะประธาน กรรมการ เลขานุการ ในคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>ชุดคำข้อมติกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ</li> <li>เอกสารประกอบการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุที่เกี่ยวข้องกับพาณิชย์โดยตรง (อบรม 9 ภาค)</li> <li>โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการตามแนวทางทางให้ระบบ e-GP สำหรับการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีคัดเลือกและวิธีเฉพาะเจาะจง</li> </ul>	<p><b>4. ผู้เชี่ยวชาญ/Guru</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>นายประพันธ์ เพ็ญภาธารณ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ</li> <li>นางงกมล ไทรงาม ผู้บริหารทีม ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ</li> <li>นายณัฐสุนทร นิลทองคำ ผู้บริหารทีม ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ</li> <li>นางยุภาณีดา สีแสงกุล นิติกร สำนักนิติ</li> </ul>

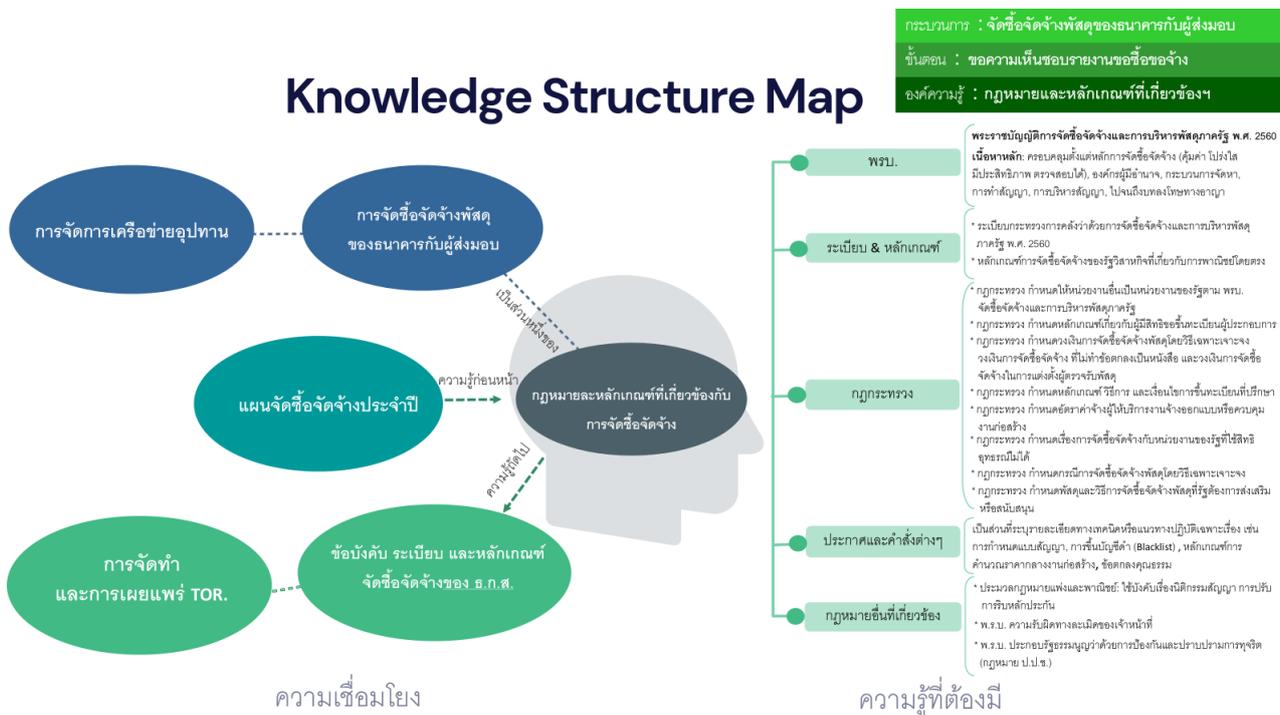
**1**  
กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง

Method  
Milieu  
Material  
Man

## ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ S4.1 การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุของธนาคารกับผู้ส่งมอบ

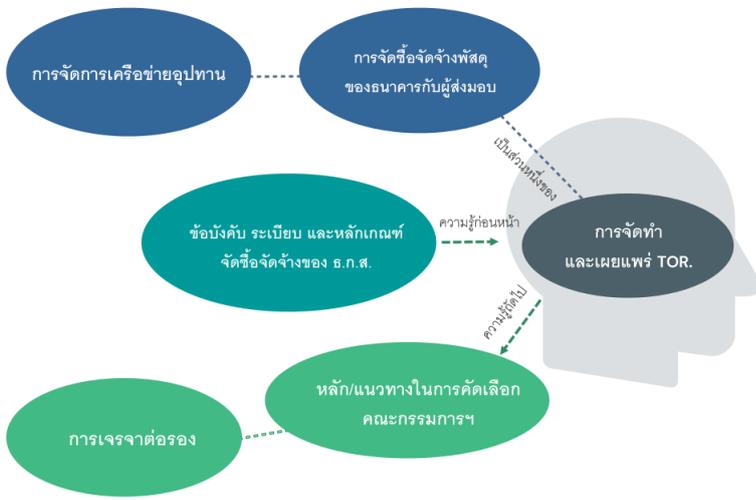


พร้อมทั้งจัดทำแผนภาพ (Mind Map) โครงสร้างความรู้ ของทั้ง 2 องค์ความรู้ เพื่อใช้ในการจัดการความรู้เชิงลึก และเชิงบูรณาการ ได้ดังนี้



# Knowledge Structure Map

กระบวนการ : จัดซื้อจัดจ้างพัสดุของธนาคารกับผู้ส่งมอบ  
 ขั้นตอน : ประกาศเชิญชวน / คัดเลือกผู้ส่งมอบ  
 องค์ความรู้ : การจัดทำและเผยแพร่ TOR.



- องค์ประกอบสำคัญ**
  - \* ความเป็นมา
  - \* วัตถุประสงค์
  - \* คุณสมบัติผู้ยื่นข้อเสนอ
  - \* รายละเอียดของผลงาน
  - \* ระยะเวลาส่งมอบ
  - \* หลักเกณฑ์การพิจารณา
  - \* วงเงินงบประมาณ
- การหาข้อมูลเพื่อกำหนดรายละเอียด/คุณลักษณะ**
  - \* มาตรฐานภาครัฐ : ระบุเป็นลำดับมากกว่ามาตรฐานกำหนดให้หรือไม่
  - \* ข้อมูลเทียบเคียง เช่น จาก TOR ของหน่วยงานอื่นในระบบ e-GP
  - \* สืบข้อมูลตลาด เช่น แคตตาล็อกสินค้า หรือ ข้อเสนออำนาจหน้าที่จากผู้ขายอย่างน้อย 3 ราย
- ขั้นตอนการสืบราคาและกำหนดราคากลาง**
  - 1. ตรวจสอบราคากลางที่คณะกรรมการราคากลางหรือไม่ หากมีให้ใช้เป็นราคากลางก่อนเป็นลำดับแรก
  - 2. ใช้ฐานข้อมูลราคาอ้างอิงหรือราคามาตรฐาน หากไม่มีราคากลางขอแยกให้ตรวจสอบข้อมูลราคาอ้างอิงที่กรมบัญชีกลางจัดทำ หรือราคามาตรฐานที่สำนักงานประมงหรือหน่วยงานกลางอื่นกำหนด
  - 3. สืบราคาจากท้องตลาดที่มีใช้ราคาที่เคยซื้อขายกัน 2 ปี เมื่อไม่มีข้อมูลจากข้อ 1-2 ให้สืบราคาจากท้องตลาดจริง หรือใช้ราคาที่เคยซื้อจ้างครั้งล่าสุดภายในระยะเวลา 2 ปีงบประมาณ โดยการสืบราคาควรเป็นหลักฐานและวิธีการที่โปร่งใส เช่น บันทึกการสืบราคาในเสนอราคา หรือข้อมูลจากผู้จำหน่ายหลายรายเพื่อเปรียบเทียบ
- การเผยแพร่ TOR**
  - \* วงเงินเกิน 5 ล้านบาท "บังคับ"
  - \* วงเงินเกิน 5 แสนบาท แต่ไม่เกิน 5 ล้านบาท "ควร"
  - \* วงเงินไม่เกิน 5 แสนบาท "ไม่ต้อง"
  - \* ได้เผยแพร่ 2 ช่องทางพร้อมกัน 1. ระบบ e-GP และ 2. เว็บไซต์ของหน่วยงานตนเอง
  - \* ระยะเวลาการเผยแพร่ ต้องประกาศติดต่อกัน ไม่น้อยกว่า 3 วันทำการ

ความเชื่อมโยง

ความรู้ที่ควรมี

## แผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ S 5 : การส่งเสริมนวัตกรรม

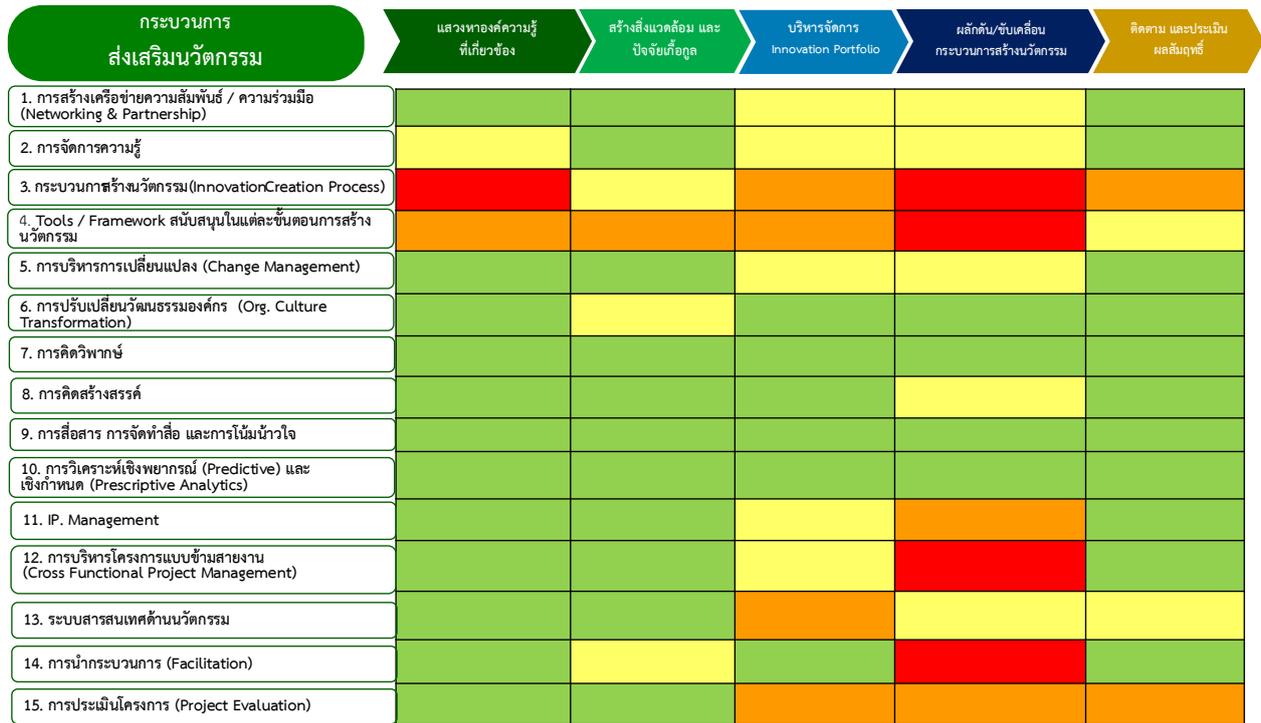
จากการศึกษาพบว่ากระบวนการส่งเสริมนวัตกรรม เกี่ยวข้องกับ **ความรู้สำคัญ** ที่จำเป็นต่อสมรรถนะของกระบวนการ จำนวน **15 ความรู้สำคัญ** ซึ่งแต่ละองค์ความรู้จะมีระดับความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนย่อยภายในกระบวนการมาก-น้อย แตกต่างกัน ดังภาพ

กระบวนการ ส่งเสริมนวัตกรรม	แสดงห่วงโซ่ความรู้ที่เกี่ยวข้อง				
	สร้างสิ่งแวดล้อม และ ปัจจัยเกื้อกูล	บริหารจัดการ Innovation Portfolio	ผลักดัน/ขับเคลื่อน กระบวนการสร้างนวัตกรรม	ติดตาม และประเมิน ผลสัมฤทธิ์	
1. การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ / ความร่วมมือ (Networking & Partnership)	●	○	○	○	○
2. การจัดการความรู้	●	○	○	○	○
3. กระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Creation Process)	●	○	○	●	○
4. Tools / Framework สนับสนุนในแต่ละขั้นตอนการสร้างนวัตกรรม	●	○	○	○	○
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	○	○	○	○	○
6. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Org. Culture Transformation)	○	●	○	○	○
7. การคิดวิพากษ์	○	○	○	○	○
8. การคิดสร้างสรรค์	○	○	○	○	○
9. การสื่อสาร การจัดทำสื่อ และการโน้มน้าวใจ	○	●	○	○	○
10. การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ (Predictive) และเชิงกำหนด (Prescriptive Analytics)	○	○	○	○	○
11. IP. Management	○	○	○	○	○
12. การบริหารโครงการแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Project Management)	○	○	○	○	○
13. ระบบสารสนเทศด้านนวัตกรรม	○	○	○	○	○
14. การนำกระบวนการ (Facilitation)	○	●	○	●	○
15. การประเมินโครงการ (Project Evaluation)	○	○	○	○	●

● เกี่ยวข้องมาก ○ เกี่ยวข้องปานกลาง

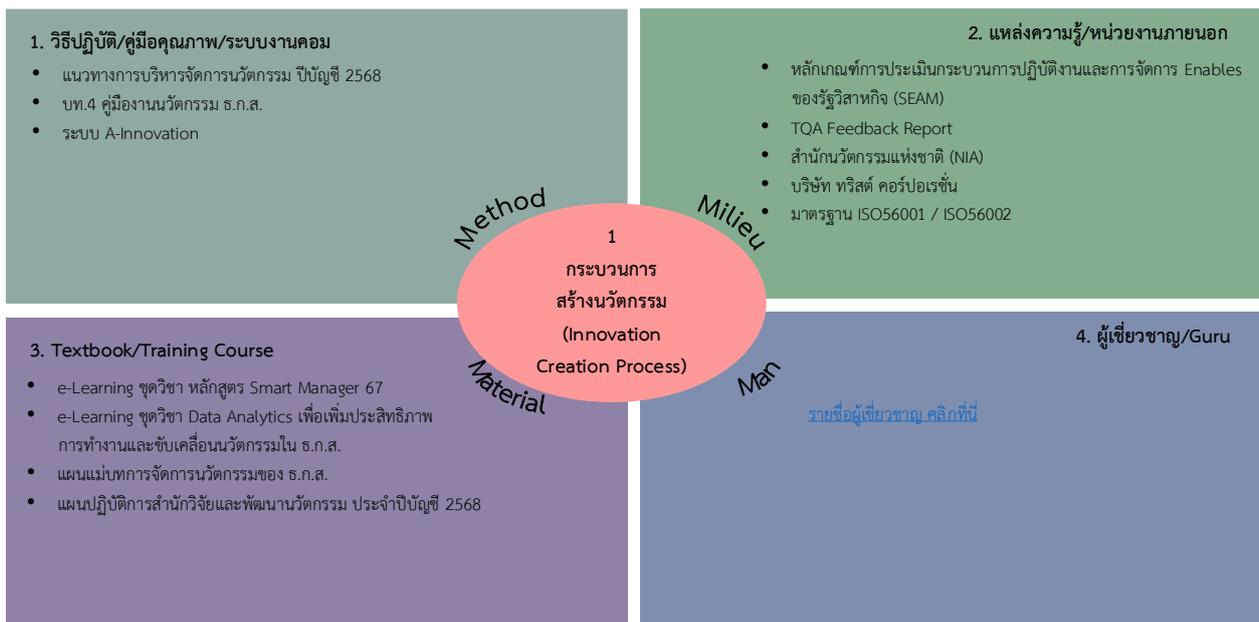
และเมื่อเรานำปัจจัยเรื่องระดับความสำคัญ ( Impact ) ขององค์ความรู้ และของขั้นตอนย่อย มาพิจารณาร่วมกับปัจจัย ความเสี่ยงในมิติความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอ ( Knowledge Risk of Scarcity ) ของบุคลากรในปัจจุบัน ทำให้ทราบว่า ขั้นตอนการแสวงหาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง และ ขั้นตอนการผลักดัน/ขับเคลื่อนกระบวนการสร้างนวัตกรรม เป็น **2 ขั้นตอน** ในกระบวนการส่งเสริมนวัตกรรม ที่ธนาคารควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทั้งนี้มี **4 องค์ความรู้** ได้แก่ กระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Creation Process) Tools/Framework สนับสนุนในแต่ละขั้นตอนการสร้างนวัตกรรม การบริหารโครงการแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Project Management) และ การนำกระบวนการ (Facilitation) ที่ถือเป็น **ความรู้วิกฤติ** ที่ธนาคารต้องเร่งจัดการความรู้

## แผนภาพ (Heatmap) แสดงความรู้วิกฤติของกระบวนการส่งเสริมนวัตกรรม

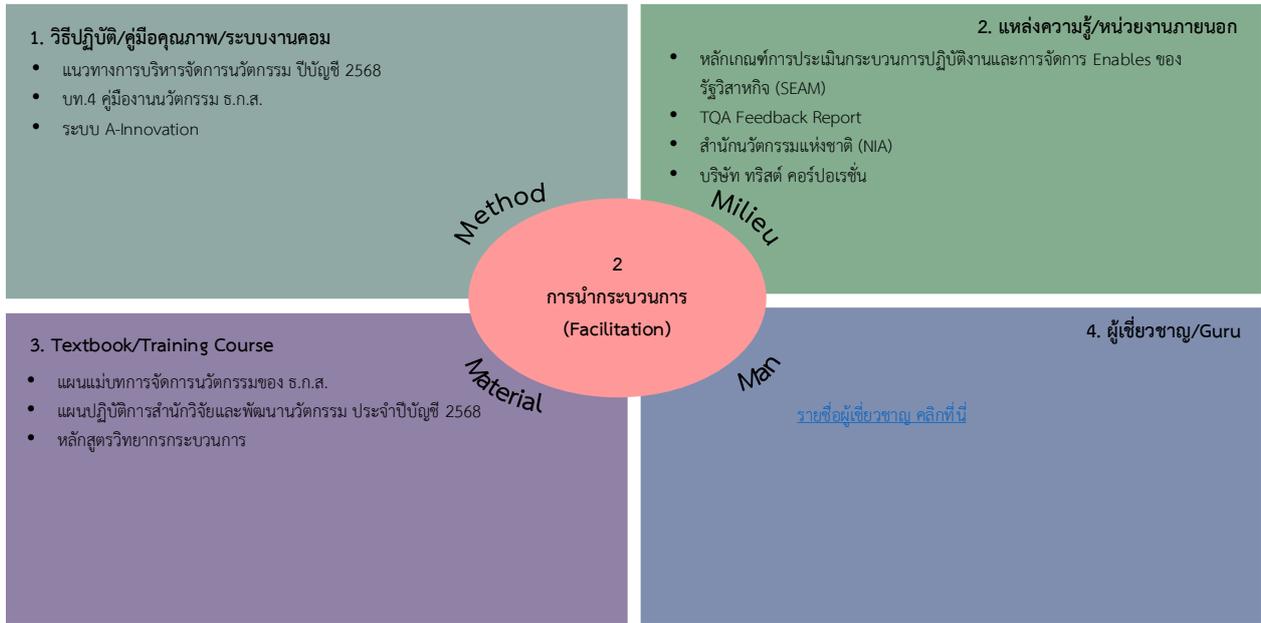


การศึกษาในครั้งนี้ได้ดึง เรื่องกระบวนการสร้างนวัตกรรม และ เรื่องการนำกระบวนการ มาสำรวจทรัพยากรความรู้ และจัดทำเป็น แผนภาพสรุปแหล่งทรัพยากรความรู้ ที่ธนาคารมีอยู่ในปัจจุบัน ได้ดังนี้

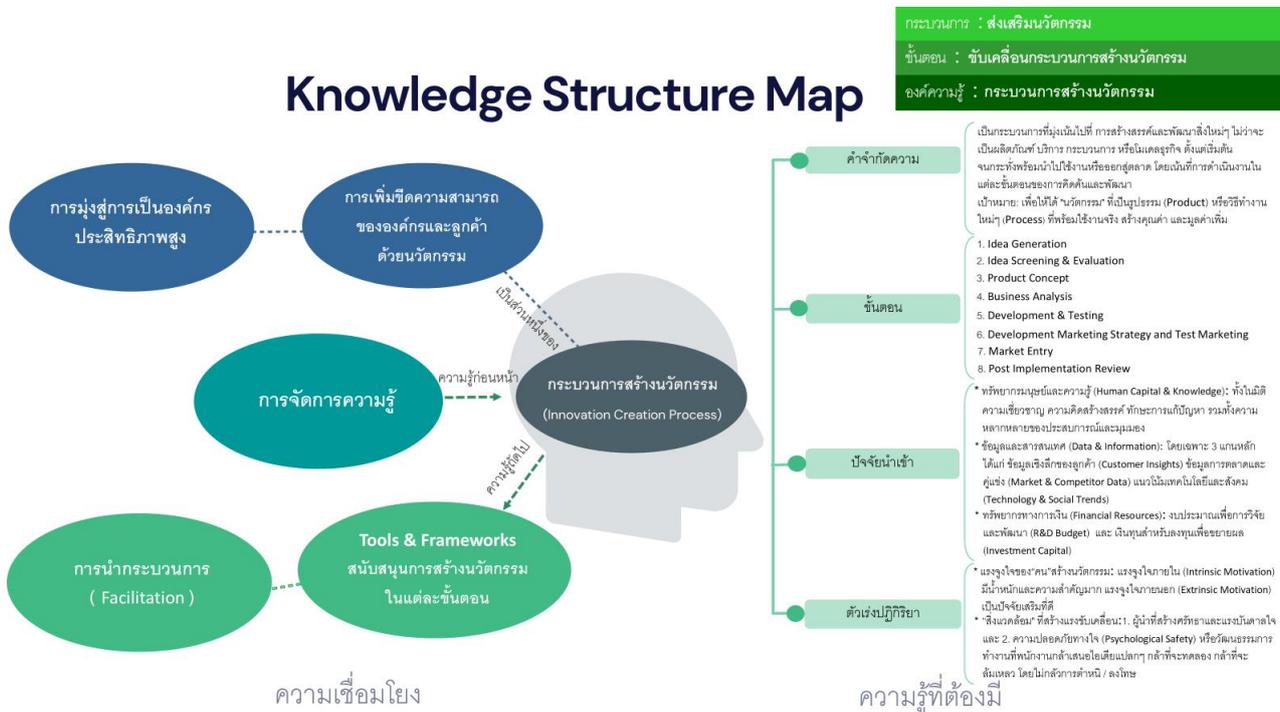
### ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ S5 การส่งเสริมนวัตกรรม



ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ S5 การส่งเสริมนวัตกรรม



พร้อมทั้งจัดทำแผนภาพ (Mind Map) โครงสร้างความรู้ ของทั้ง 2 องค์ความรู้ เพื่อใช้ในการจัดการความรู้เชิงลึก และเชิงบูรณาการ ได้ดังนี้



# Knowledge Structure Map



ความเชื่อมโยง

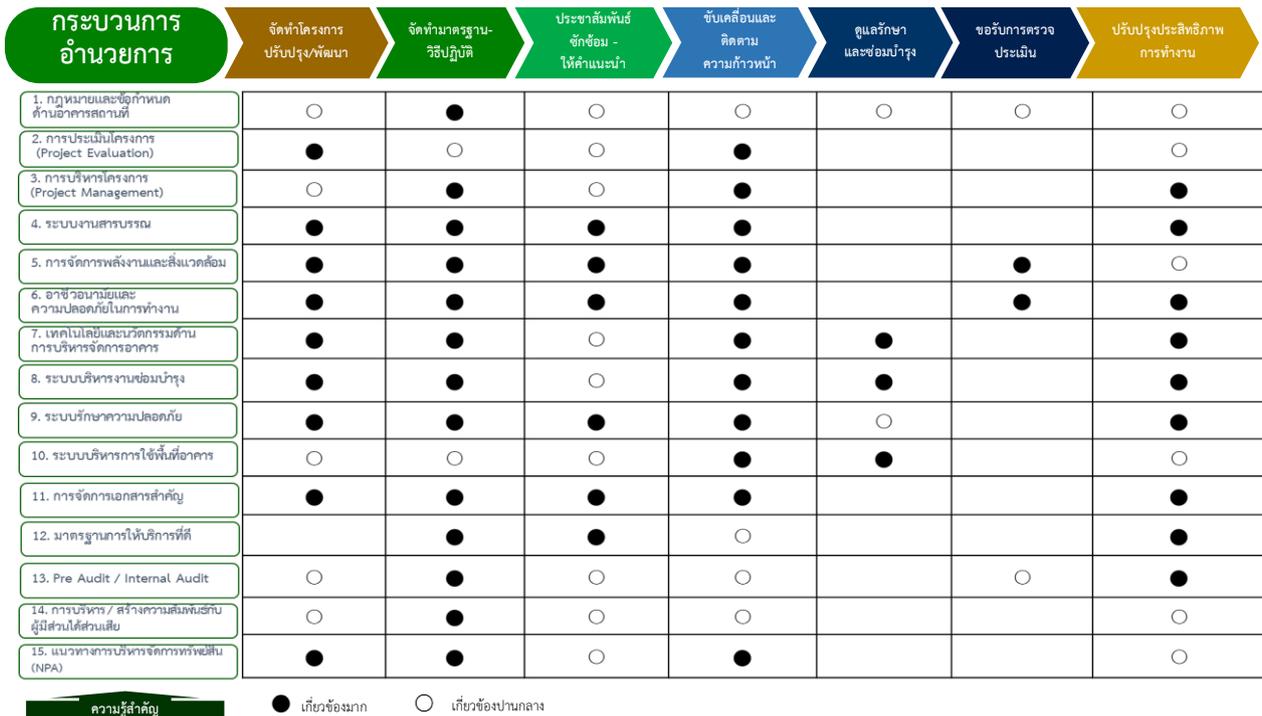
กระบวนการ : ส่งเสริมนวัตกรรม  
 ขั้นตอน : ขับเคลื่อนกระบวนการสร้างนวัตกรรม  
 องค์ความรู้ : การนำกระบวนการ

- แนวคิดหลัก
  - วัตถุประสงค์ (Clarity) เกี่ยวกับสถานการณ์และเป้าหมายของตนเอง
  - มีส่วนร่วม (Inclusion) ทุกคนได้รับการรับฟัง
  - สร้างสรรค์ (Creativity) สามารถสร้างทางเลือกหรือแนวคิดใหม่ๆ
  - เป็นเจ้าของ (Ownership) รู้สึกเป็นเจ้าของในผลลัพธ์และการตัดสินใจ
- ก่อน-ระหว่าง-หลัง
  1. การเตรียมการ (Preparation: The Why, What, and Who)
    - ทำไม กลุ่มนี้ต้องมาร่วมตัวกัน? ผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร?
    - อะไร คือหัวใจหลัก และจะใช้ เครื่องมือ (Tool) หรือ กิจกรรม (Activity) ใดในการทำไปให้ผลลัพธ์นั้น?
    - กลุ่มมีจำนวนกี่คน? มีความหลากหลายทางความคิดประสบการณ์/ตำแหน่งงานน้อยแค่ไหน?
  2. การนำกระบวนการ (Execution: The Flow and Presence)
    - สร้างความผ่อนคลายทางจิตใจ
    - จัดการพลังงานของกลุ่ม
    - จัดการความขัดแย้ง
    - รักษาให้ทัน
  3. การสรุปและติดตามผล (Closing and Follow-up)
    - สรุปผลลัพธ์ข้อตกลงการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในการประชุม
    - ระบุขั้นตอนถัดไป ว่าใครจะต้องทำอะไร ภายในเมื่อไหร่
    - ให้ผู้เข้าร่วมได้ประเมินกระบวนการ เพื่อนำไปปรับปรุงในครั้งต่อไป
- ทักษะจำเป็น สำหรับ Facilitator
  - \* การฟังเชิงรุก (Active Listening)
  - \* การตั้งคำถามที่ทรงพลัง (Powerful Questioning)
  - \* การเลือกใช้เทคนิค/เครื่องมือ/กิจกรรม (Process Design)
  - \* การบริหารเวลา (Time Management)
  - \* การจัดทำเอกสาร ภาพและสื่อ (Documentation, Graphic & Visual Aids)
  - \* การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Resolution)

ความรู้ที่ควรมี

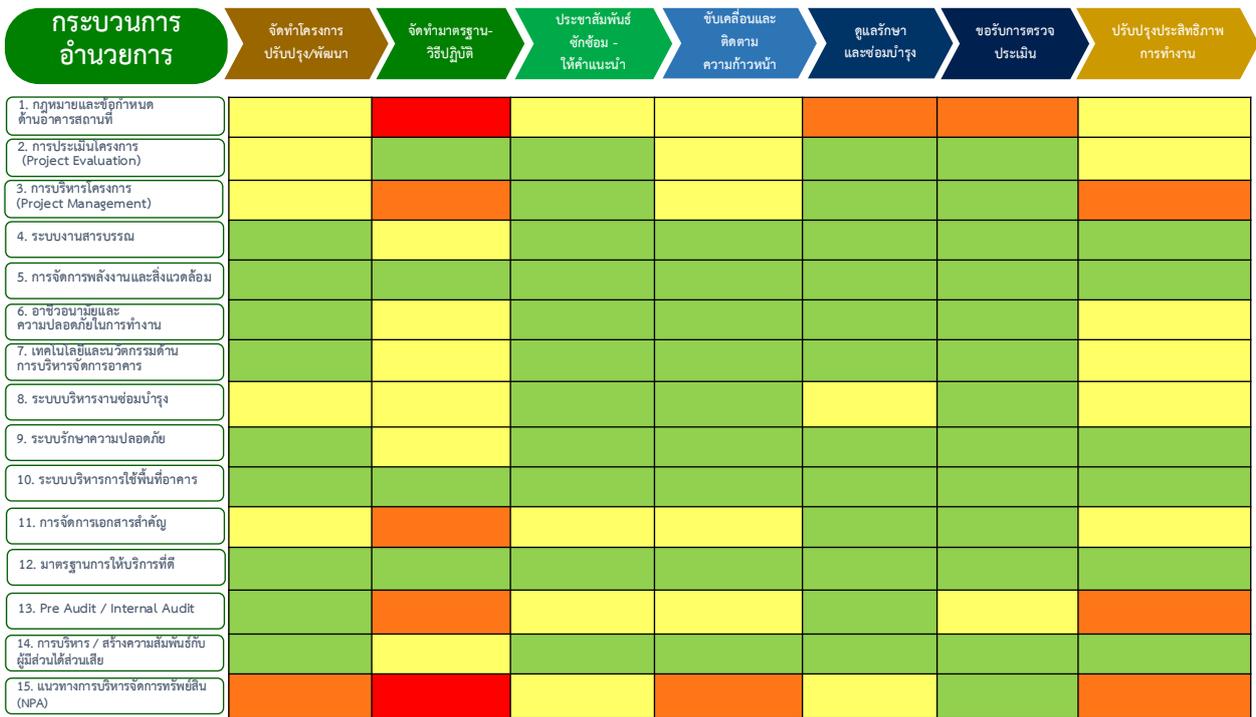
## แผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ S 6 : อำนวยกร (บริหารจัดการอาคารสำนักงาน)

จากการศึกษาพบว่ากระบวนการอำนวยกร เกี่ยวข้องกับ **ความรู้สำคัญ** ที่จำเป็นต่อสมรรถนะของกระบวนการ จำนวน **15 ความรู้สำคัญ** ซึ่งแต่ละองค์ความรู้จะมีระดับความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนย่อยภายในกระบวนการมาก-น้อย แตกต่างกัน ดังภาพ



และเมื่อเรานำปัจจัยเรื่องระดับความสำคัญ ( Impact ) ขององค์ความรู้ และของขั้นตอนย่อย มาพิจารณาร่วมกับปัจจัย ความเสี่ยงในมิติความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอ ( Knowledge Risk of Scarcity ) ของบุคลากรในปัจจุบัน ทำให้ทราบว่า **ขั้นตอนการจัดทำมาตรฐานและวิธีปฏิบัติ** เป็นขั้นตอนในกระบวนการอำนวยกร ที่ธนาคารควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทั้งนี้มี **2 องค์ความรู้** ได้แก่ กฎหมายและข้อกำหนดด้านอาคารสถานที่ และ แนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สิน (NPA) ที่ถือเป็น **ความรู้วิกฤติ** ที่ธนาคารต้องเร่งจัดการความรู้

## แผนภาพ (Heatmap) แสดงความรู้วิกฤติของกระบวนการอำนวยการ



การศึกษาในครั้งนี้จึงได้ดึงเรื่องกฎหมายและข้อกำหนดด้านอาคารสถานที่ และ เรื่องแนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สิน (NPA) มาสำรวจทรัพยากรความรู้และจัดทำเป็น แผนภาพสรุปแหล่งทรัพยากรความรู้ ที่ธนาคารมีอยู่ในปัจจุบัน ได้ดังนี้

### ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ S6 อำนวยการ

**1. วิธีปฏิบัติ/คู่มือคุณภาพ/ระบบงานคอม**

- นโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- นโยบาย 5 ส สร้างวินัย เพื่อองค์กรแห่งความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม
- นโยบายอนุรักษ์และประหยัดพลังงาน
- นโยบายสิ่งแวดล้อมและสำนักงาสสีเขียว
- ประกาศธนาคารที่ 1308/2567 เรื่อง หลักเกณฑ์การบริหารจัดการด้านความปลอดภัยฯ สำหรับผู้รับจ้าง ผู้รับเหมารับจ้าง และผู้รับเหมาร่วม
- ประกาศธนาคารที่ 305/2568 เรื่อง มาตรการควบคุมการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยสำหรับผู้รับจ้าง ผู้รับเหมารับจ้าง และผู้รับเหมาร่วม
- คู่มือรายงานด้านความปลอดภัย (ระบบ BSS) ผ่านระบบ Loss Data
- คู่มือความปลอดภัยในการทำงานสำหรับควบคุมการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยง
- บท.2 คู่มือความปลอดภัยอาชีวอนามัย
- บท.14 คู่มือการรักษาความปลอดภัยในอาคารสำนักงาน
- คู่มือความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- มาตรฐานการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- คู่มือความปลอดภัยการใช้ลิฟต์
- คู่มือการขึ้นทะเบียน จป.
- คู่มือระบบข้อมูลด้านความปลอดภัย (OHSMIS)

**2. แหล่งความรู้/หน่วยงานภายนอก**

- กรมโยธาธิการและผังเมือง (DPT): [www.dpt.go.th](http://www.dpt.go.th)
- วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย (EIT)
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (OSH): [www.labour.go.th](http://www.labour.go.th)
- สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (TOSH): [www.tosh.or.th](http://www.tosh.or.th)
- กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (พพ.): [www.dede.go.th](http://www.dede.go.th)
- กรมอนามัย
- กรมควบคุมมลพิษ
- สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (MASCI): สำหรับข้อมูล ISO 41001
- สถาบันอาคารเขียวไทย (TGBI)

**3. Textbook/Training Course**

- แผนปฏิบัติการฝ่ายอำนวยการ ประจำปีบัญชี 2568
- e-Learning ชุดวิชา ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- แผนพัฒนาบุคลากรด้านความปลอดภัย ประจำปีบัญชี 2567
- แผนงานระยะยาว 3P ปีบัญชี 2564-2568
- รายงานการตรวจวัดความเข้มของแสงสว่างและคุณภาพอากาศในอาคาร
- โครงการอบรมดับเพลิงขั้นต้น
- โครงการอบรม คปอ.
- โครงการอบรม จป.
- โครงการอบรม First Aid & CPR
- โครงการอบรมความปลอดภัยฯ สำหรับพนักงานใหม่

**4. ผู้เชี่ยวชาญ/Guru**

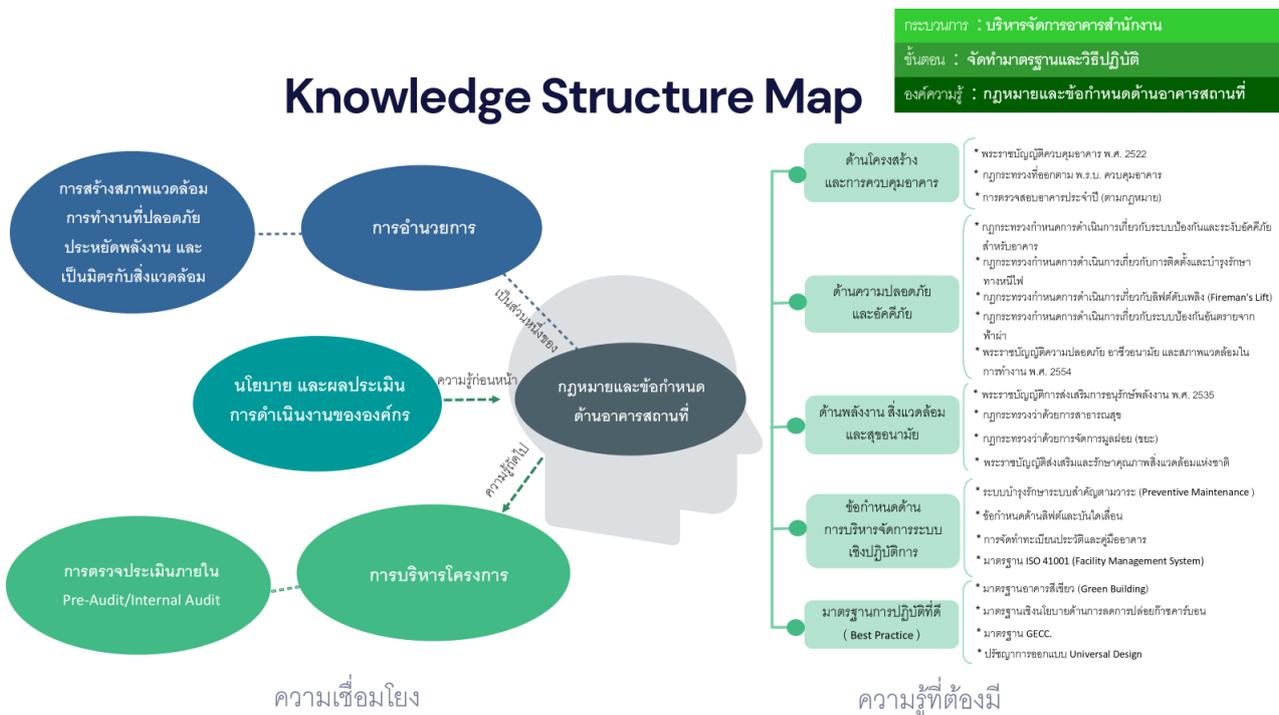
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ คลิกที่นี่

Method  
1  
กฎหมายและข้อกำหนดด้านอาคารสถานที่  
Man  
Material  
Milieu

## ตารางแสดงทรัพยากรและแหล่งความรู้ของ S6 อำนาจการ

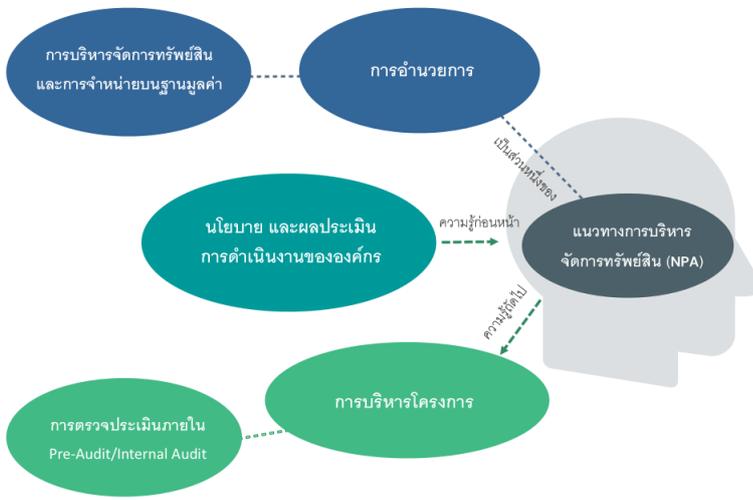


พร้อมทั้งจัดทำแผนภาพ (Mind Map) โครงสร้างความรู้ ของทั้ง 2 องค์ความรู้ เพื่อใช้ในการจัดการความรู้เชิงลึก และเชิงบูรณาการ ได้ดังนี้



กระบวนการ : บริหารจัดการอาคารสำนักงาน  
 ขั้นตอน : จัดทำมาตรฐานและวิธีปฏิบัติ  
 องค์ความรู้ : แนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สิน (NPA)

# Knowledge Structure Map



ความเชื่อมโยง

- การรับโอนและตรวจสอบทรัพย์สิน**
  - การสำรวจเบื้องต้น (Initial Inspection): เมื่อได้รับโอนทรัพย์สิน เช่น อาคารสำนักงาน โรงงาน ชีติน ที่โรงงานต้องเข้าตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่
  - การประเมินสภาพทรัพย์สิน (Condition Assessment): ตรวจสอบโครงสร้างระบบ Mechanical & Electrical ระบบสุขาภิบาล และสิ่งแวดล้อมเพื่อประเมินความเสียหาย
  - การตรวจสอบเอกสารสิทธิ์ (Legal Review): ตรวจสอบโฉนด ภาวะผูกพัน สิทธิการเช่า (ถ้ามี) และปัญหาข้อพิพาททางกฎหมายทั้งหมด
- การดูแลรักษาและบริหารจัดการมูลค่า**
  - การรักษาความปลอดภัย (Security & Insurance): จัดให้มีการรักษาความปลอดภัย เช่น ติดตั้งรั้ว กิ่งวงจรปิด ปรก. และทำประกันภัยทรัพย์สิน
  - การบำรุงรักษาขั้นพื้นฐาน (Holding Maintenance): ดำเนินการซ่อมแซมที่จำเป็นเร่งด่วน เช่น หลังคารั่ว ระบบไฟฟ้ารั่วชิ่ง เพื่อรักษาภาพทรัพย์สินไม่ให้เสื่อมลง และพร้อมสำหรับการเช่าของผู้อยู่อาศัย
  - การประเมินการลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่า (Capital Expenditure - CAPEX): วิเคราะห์ว่าควรลงทุนปรับปรุงซ่อมแซมส่วนใด เพื่อเพิ่มโอกาสในการขายและราคาที่สูงขึ้น เช่น การปรับปรุงทาสี จัดสวน หรือซ่อมระบบที่ล้าสมัย
- การจำหน่ายและส่งมอบ**
  - การจัดทำข้อมูลการตลาด (Marketing Data): รวบรวมข้อมูลทั้งหมด (สภาพ, แอมง, ประวัติการบำรุงรักษา) เพื่อใช้ในการนำเสนอขาย
  - การนำเสนอ (Showcasing): ทรัพย์สินควรอยู่ในสภาพที่พร้อมนำเสนอเสมอ
  - การส่งมอบ (Smooth Handover): จัดทำรายงานสภาพทรัพย์สินและเอกสารการซ่อมบำรุงทั้งหมดให้ผู้ซื้อใหม่ เพื่อแสดงความโปร่งใส และสร้างความเชื่อมั่น
- การบริหารจัดการภาคปฏิบัติ**
  - กำหนดส่วนงานผู้รับผิดชอบ ในระดับโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน
  - จัดทำแผนแม่บทและแผนการดูแลรักษาทรัพย์สินเชิงป้องกันอย่างเป็นระบบ
  - วางระบบการจัดการผู้รับเหมา (Vendor Management) และการคัดเลือกผู้รับเหมาซ่อมบำรุงด้วยความสะอาดปรก. ที่มีคุณภาพและปฏิบัติตามสัญญาอย่างเคร่งครัด
  - การควบคุมค่าใช้จ่าย (Cost Control): กำหนดงบประมาณการดูแลรักษา (Holding Cost) เทียบกับการเพิ่มมูลค่า (Value-Add Cost) เพื่อให้มั่นใจว่าการลงทุนทุกบาททุกสตางค์คุ้มค่าเมื่อมีการจำหน่ายทรัพย์สิน
  - วางระบบบัญชีและมาตรฐานภาษี เพื่อให้สอดคล้องตามมาตรฐานบัญชีและกฎหมายภาษี ที่สามารถสะท้อนมูลค่าที่แท้จริงของทรัพย์สินได้

ความรู้ที่ควรมี

## บทที่ 4 : การจัดการ“ความรู้สำคัญ”

*“Leverage the Few, Multiply the Impact”*

เป้าหมายสูงสุดของการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) ไม่ใช่เพียงแค่การมีระบบจัดเก็บเอกสารที่ดี หรือการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง แต่ คือ **“การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร (Organizational Performance) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน”** ด้วยเหตุนี้ ต้นแบบกระบวนการจัดการความรู้ และโมเดลการจัดการความรู้ชั้นนำจึงให้ความสำคัญและเริ่มต้นที่ **การบ่งชี้ความรู้ขององค์กร (Knowledge Identification)** เหมือนกันทั้งสิ้น การบ่งชี้ความรู้ที่กล่าวถึงนี้ จะเชื่อมโยงกับพันธกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ ว่าองค์กรต้องมีหรือใช้ความรู้ใดบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น การจัดการความรู้ที่ไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร จึงเป็นการทำกิจกรรมแบบไม่มีทิศทางซึ่งอาจนำไปสู่ความสูญเปล่าในท้ายที่สุด

Knowledge Map เป็นเหมือน **“แผนที่นำทาง”** ที่ช่วยให้ Knowledge Management ไม่ใช่แค่คลังเอกสาร แต่เป็น **“ศูนย์กลางยุทธศาสตร์”** ที่จะช่วยเชื่อมโยงความรู้ที่เหมาะสมไปยังกลุ่มคนที่ต้องการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ APQC (American Productivity & Quality Center) องค์กรมาตรฐานด้าน KM ระดับโลก ได้ให้คำแนะนำไว้สั้นๆ โดยเน้นย้ำความสำคัญเรื่องการส่งมอบ **“The right knowledge to the right person at the right time”** ซึ่งก็สอดคล้องกับ Thomas H. Davenport & Laurence Prusak (1998) ที่กล่าวไว้ในหนังสือ Working Knowledge ว่า **“ความรู้คือสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องจัดการเพื่อสร้าง Competitive Advantage”**

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ คือ การเลือกว่า **“จะทำสิ่งใด”** และ **“ไม่ทำสิ่งใด”** การตัดสินใจประเภทนี้ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) และบริบทด้านขีดความสามารถขององค์กร (Organizational Competence) เป็นตัวแปรสำคัญสำหรับการตัดสินใจ แผนที่ความรู้ในบทก่อนหน้านี้นี้ ทำให้เราทราบแล้วว่าแต่ละกระบวนการทำงานของธนาคาร (15 กระบวนการ) เกี่ยวข้องกับความรู้สำคัญอะไรบ้าง และมีความรู้ใดบ้างที่ธนาคารจำเป็นต้องสร้าง แสวงหาเพิ่มเติม และเข้าไปบริหารจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่เหล่านั้น (ทั้งความรู้ชัดแจ้งและฝังลึก) เพื่อยกระดับขีดความสามารถของกระบวนการ Knowledge Management ในปัจจุบัน ไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ แต่เป็น **การจัดการ“ความรู้สำคัญ”** ความรู้หรือสมรรถนะ**เพียงบางเรื่อง** ที่เป็นเหมือน**จุดคานงัด (Leverage Point)** หรือสปริงบอร์ดที่สามารถส่งแรงผลักดันให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นแบบก้าวกระโดดไปในทิศทางตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้นั่นเอง

เมื่อพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของธนาคารในปัจจุบัน ทั้ง 6 ข้อ ได้แก่

Strategic Objective 1 : บริหารจัดการสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้ให้สมดุล

Strategic Objective 2 : บริหารจัดการคุณภาพสินเชื่อเพื่อการแข่งขันทางการเงิน

Strategic Objective 3 : เพิ่มขีดความสามารถของลูกค้าและชุมชนผ่านแกนกลางการเกษตร

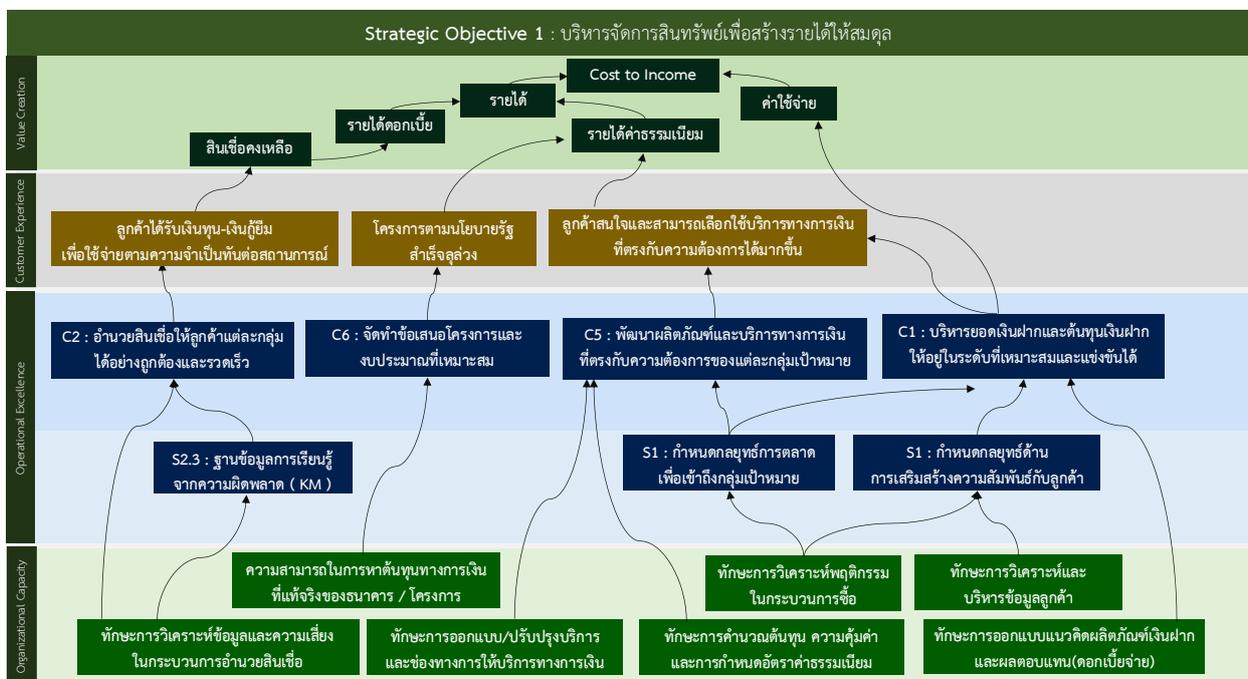
Strategic Objective 4 : เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

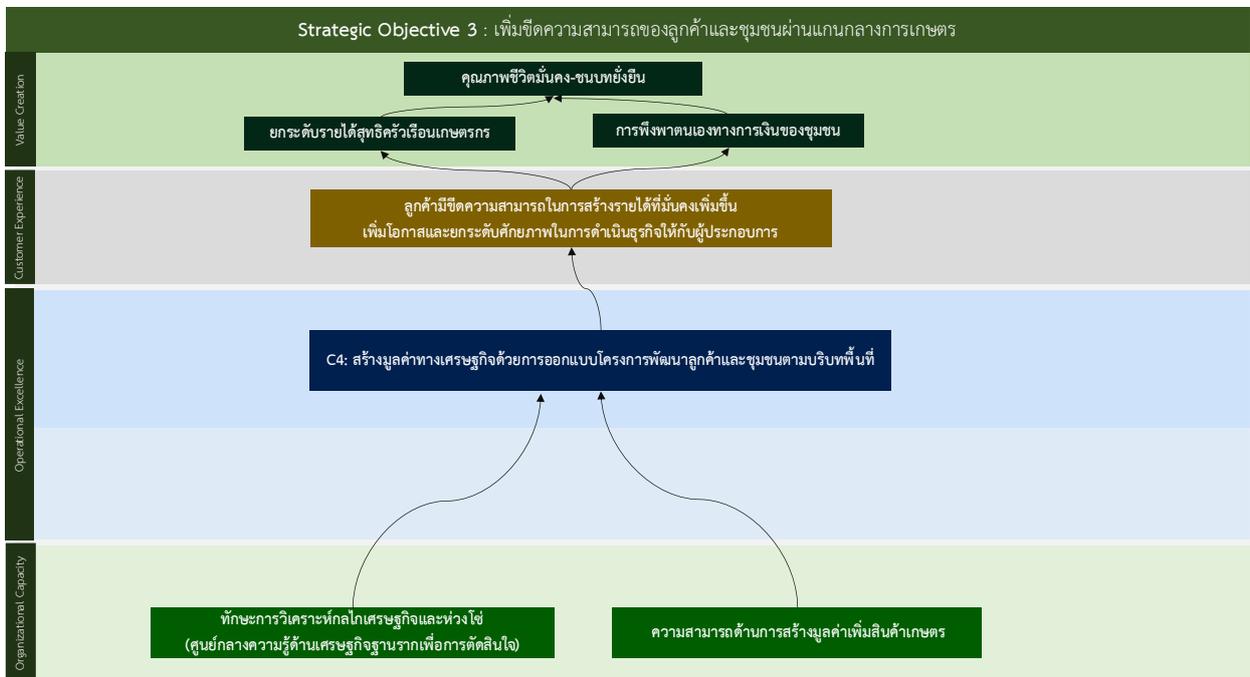
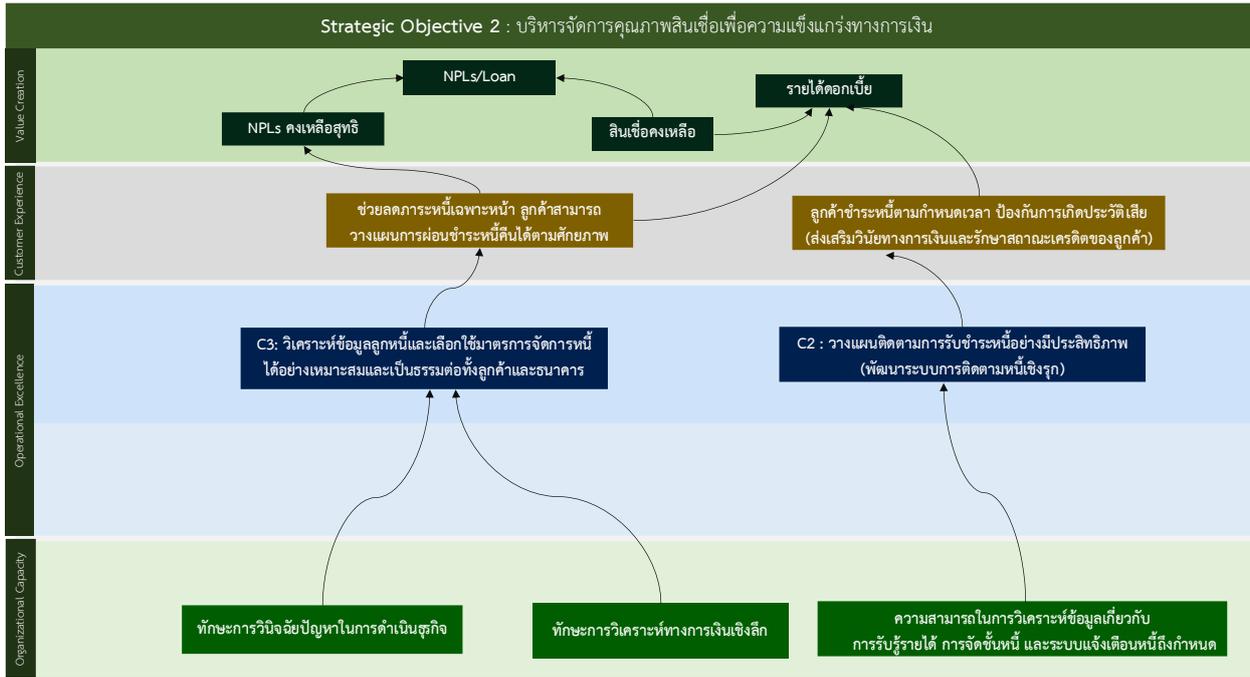
Strategic Objective 5 : เพิ่มศักยภาพบุคลากร และ CRG เพื่อรองรับการเติบโตทางธุรกิจ

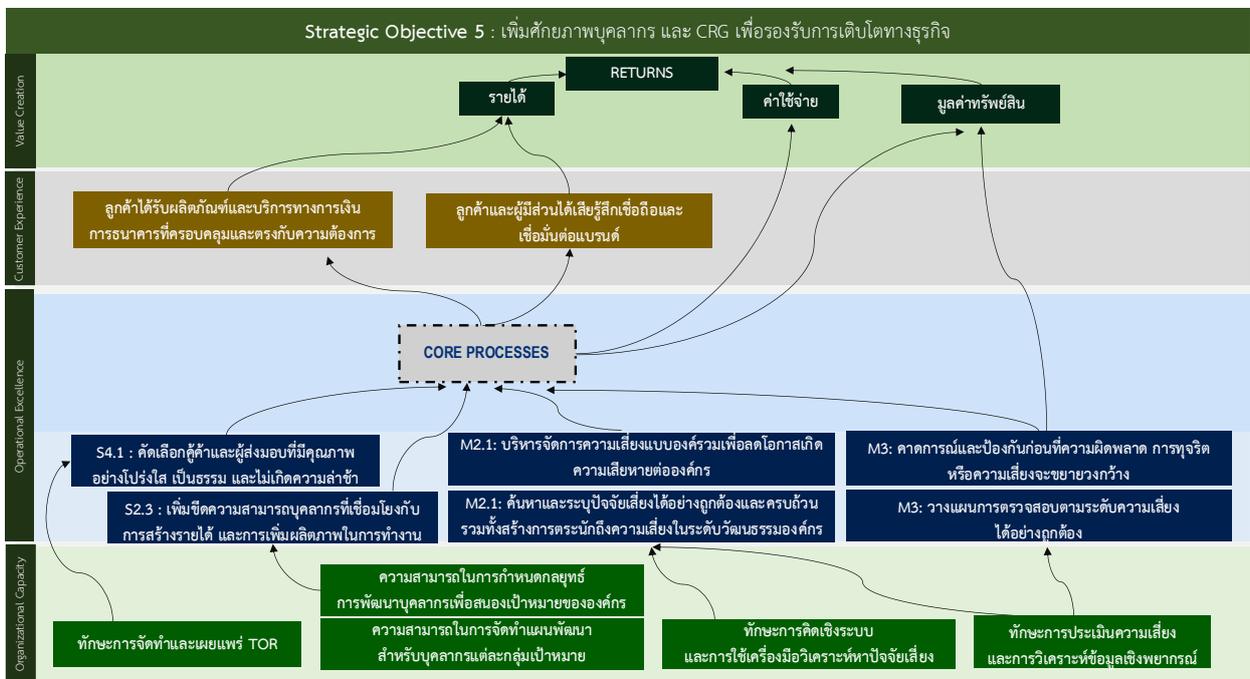
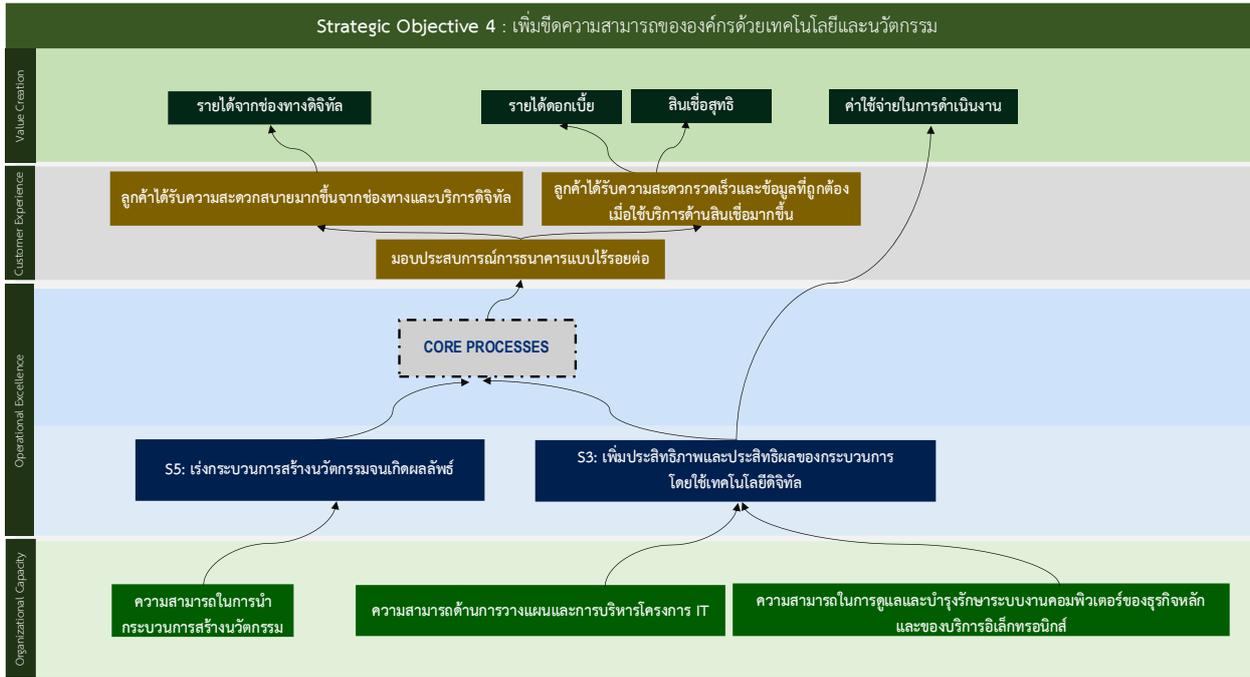
Strategic Objective 6 : บริหารจัดการองค์กร และชุมชนเพื่อมุ่งสู่ Net Zero Emissions

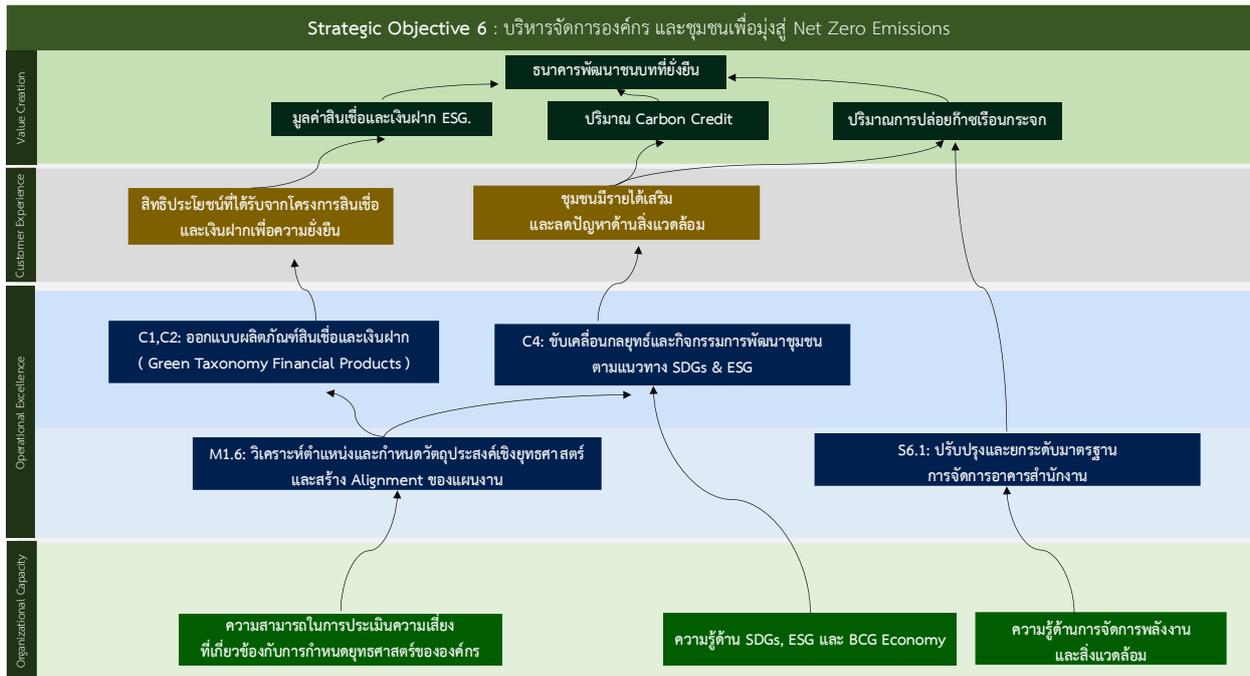
ควบคู่กับแผนที่ความรู้ประจำกระบวนการ ที่ศึกษาในครั้งนี้ โดยใช้ Strategy Map (ของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton) เป็นเครื่องมือช่วยวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect) เพื่อเชื่อมโยงผลลัพธ์ที่ธนาคารต้องการ เข้ากับกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง และ Enable Organizational Capacity หรือ Critical Knowledges (ความรู้สำคัญ/ความพร้อมของคน) ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า

**ความรู้สำคัญ** มีส่วนสนับสนุนและส่งผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของธนาคาร ดังนี้







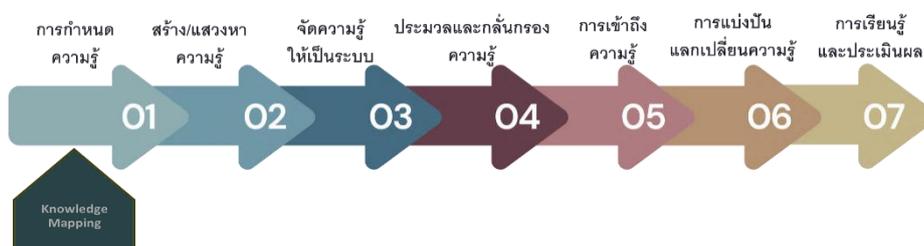


Strategy Map ทั้ง 6 ภาพ ที่แสดงข้างต้นนี้เป็นเพียงแนวทาง หรือตัวอย่างการนำข้อมูลที่ได้จากแผนที่ความรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรก (Knowledge Identification) ของกระบวนการจัดการความรู้ มาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ก่อนที่จะบริหารและการจัดการความรู้ในขั้นตอนถัดไป

ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 1 แผนที่ความรู้ขององค์กร จะแสดงข้อมูลว่า

- ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานคืออะไรบ้าง
- ความรู้อยู่ที่ไหน อยู่ในรูปแบบเอกสาร รายงาน ระบบคอมพิวเตอร์ หรืออยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge)
- ใครเป็นเจ้าขององค์ความรู้ ใครคือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่สามารถให้ข้อมูลในเรื่องนั้นๆ ได้
- คุณภาพของความรู้เป็นอย่างไร ระดับความพร้อม ความเพียงพอ ความจำเป็นที่ต้องเร่งจัดการความรู้แต่ละเรื่องเป็นอย่างไร

คณะกรรมการจัดการความรู้ จึงสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปกำหนด **จุดเน้น** หรือ การจัดการ**“ความรู้สำคัญ”** ในแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และสร้างผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายในท้ายที่สุดได้นั่นเอง



## บทที่ 5 : จัดการความรู้ และ จัดการการเรียนรู้

“2 Engines... 1 Destination”

เชื่อว่าหลายคนทำงานในแวดวง HRD. คงต้องเคยได้ยินคำว่า “ระบบนิเวศน์การเรียนรู้” หรือ “Learning Ecosystem” กันมาบ้าง เรื่องนี้ คือ แนวคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับ “จัดการการเรียนรู้” ที่มองว่าการเรียนรู้ในองค์กรไม่ได้จำกัดอยู่แค่การอบรมในห้องเรียน หรือการอบรมแบบ e-Learning เท่านั้น แต่เป็นการรวมเอา ทุกองค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้มาทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แนวคิดเรื่องระบบนิเวศน์การเรียนรู้ถูกพูดถึงและได้รับการสนับสนุนจากสถาบันพัฒนาบุคลากรระดับนานาชาติมากกว่า 10 ปี ในประเทศไทย องค์กรยักษ์ใหญ่และสถาบันฝึกอบรมชั้นนำหลายองค์กรเริ่มใช้คำว่า Learning Ecosystem ในการเปิดตัวกลยุทธ์ใหม่ อย่างเป็นทางการตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2560-2561 เป็นต้นมา เพื่อสื่อถึงการจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึงบริบทชีวิต ทั้งชีวิตการทำงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

การแปลงแนวคิดเรื่องระบบนิเวศน์การเรียนรู้ ให้เป็นรูปธรรมจะเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์ประกอบของระบบนิเวศน์แต่ละส่วน ได้แก่ *ตัวบุคลากร เนื้อหาและทรัพยากรความรู้ เทคโนโลยีและแพลตฟอร์ม การบริหาร และการกำกับดูแล วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและการออกแบบเส้นทางการเรียนรู้* ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน โดยมี *กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning Strategy)* เป็นตัวกำหนดเป้าหมายและทิศทาง ลักษณะการประยุกต์ใช้ที่มักเห็นได้ก็คือ

1. การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) : ผสมผสานการเรียนรู้แบบในห้องเรียน เข้ากับการเรียนรู้ดิจิทัล (e-learning) และการเรียนรู้จากการทำงาน (OJT, Coaching) ร่วมกับการใช้สื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบเพื่อให้พนักงานเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับตนเองได้
2. การเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Learning) : ใช้ข้อมูลจาก LR/LMS และข้อมูลผลการปฏิบัติงาน (Performance Data) เพื่อวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gaps) และ **แนะนำเนื้อหา**ที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือ Gapsของพนักงานแต่ละคน
3. การเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) : สร้างแพลตฟอร์มหรือชุมชน (Communities of Practice) ให้พนักงานสามารถแบ่งปันความรู้ ถามคำถาม และให้คำแนะนำกันเองได้ (Peer-to-Peer Learning)
4. การจัดทำ Curated Content : ไม่เน้นการผลิตเนื้อหาเองทั้งหมด แต่เน้นการคัดสรร (Curate) เนื้อหาคุณภาพสูงจากแหล่งภายนอก เช่น Coursera, SkillLane มาจัดให้อยู่ในเส้นทางการเรียนรู้ขององค์กร

5. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Culture) : เชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับระบบการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง (Career Progression) เพื่อจูงใจให้พนักงานมองเห็นว่าการพัฒนาตนเองคือส่วนหนึ่งของความสำเร็จในอาชีพ

จะเห็นได้ว่า Knowledge Management หรือ **การจัดการความรู้** มีบทบาทและเกี่ยวข้องกับ **การจัดการการเรียนรู้** ในระบบนิเวศน์อย่างมาก ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า ทั้งสองแนวคิดมีเป้าหมายร่วมกันคือการ **ส่งเสริมการไหลเวียนของความรู้ (Flow of Knowledge)** และการนำทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่นั้นไปใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรและผลการทำงานขององค์กรนั่นเอง KM Process เน้นการค้นหา (Identify) จัดเก็บ (Store) และ ถ่ายทอด (Share) "ความรู้สำคัญ" (Critical Knowledge) ขององค์กร โดยมักจะเริ่มต้นด้วยการทำ Knowledge Mapping เพื่อระบุว่าความรู้อยู่ที่ไหน (ใครรู้/อยู่ในเอกสารใด) Learning Ecosystem เน้นการ จัดระเบียบทรัพยากรการเรียนรู้ (รวมถึงความรู้ที่ KM จัดเก็บไว้) เพื่อส่งมอบให้กับผู้เรียน ตามบทบาท (Role-based) และตามเส้นทาง (Journey-based) อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า

**“Knowledge Map ของ KM เป็นข้อมูลนำเข้า (Input) ที่สำคัญมากในการทำ Content Mapping และ Journey Design ใน Learning Ecosystem”**

นอกจากนี้ เครื่องมือและกลไกของทั้ง 2 แนวคิดก็ยังสนับสนุนซึ่งกันและกันด้วย กล่าวคือ KM มุ่งเน้นไปที่ Content และ Process ในการทำให้ Tacit Knowledge (ความรู้ที่อยู่ในตัวคน) กลายเป็น Explicit Knowledge (ความรู้ที่บันทึกเป็นเอกสาร/ระบบ) เช่น ผ่านการทำ After Action Review (AAR) หรือ CoP (Community of Practice) Learning Ecosystem มุ่งเน้นที่ Platform และ Environment ที่อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้เหล่านั้น เช่น การใช้ LXP (Learning Experience Platform) หรือ Collaboration Tools การบริหารจัดการระบบนิเวศน์โดยใช้ เครื่องมือ (Tools) และ โครงสร้าง (Infra-structure) ที่องค์กรมีนี้เอง ช่วยให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม KM สามารถขยายวงเข้าถึงได้กว้างขึ้น และถูกนำไปรวมเป็นส่วนหนึ่งของเส้นทางการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่างไร้รอยต่อ

**KM สร้างทรัพยากร:** KM ช่วยให้เราเชื่อมั่นว่าเนื้อหาการเรียนรู้ใน Ecosystem มีความเกี่ยวข้องและเป็น "ความรู้ที่ดีที่สุด" (Best Practices) ที่มาจากผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจริง ๆ

**Ecosystem ส่งมอบ:** Ecosystem ช่วยให้เนื้อหาที่ KM จัดการไว้ ไม่ได้อยู่เฉย ๆ ในฐานข้อมูล แต่ถูก "นำไปใช้" และ "ถูกส่ง" ไปยังพนักงานที่ต้องการในจังหวะเวลาที่ถูกต้องตาม Learning Journey

ตัวอย่างการบูรณาการกิจกรรม Knowledge Management เข้าไปใน Learning Journey 4 ระยะ

Journey	เป้าหมาย	กิจกรรม KM	บทบาทในระบบนิเวศน์
ระยะที่ 1 การกำหนดทิศทาง	สร้างความเข้าใจพื้นฐาน และระบุความรู้ที่จำเป็น	<b>Knowledge Mapping Review:</b> นำ Knowledge Map ที่มีอยู่มา ตรวจสอบความทันสมัย และระบุ Gap ความรู้ที่ต้องสร้างใหม่	<b>Input/Validation:</b> ใช้ข้อมูล KM เพื่อออกแบบหลักสูตร พื้นฐาน (Foundation Courses) และระบุผู้เชี่ยวชาญ (SMEs) ที่จะมา เป็นผู้สอน
ระยะที่ 2 การพัฒนาทักษะ	พัฒนาทักษะเชิงลึก (Upskilling/Reskilling) ผ่านเนื้อหาที่จัดเตรียมไว้	<b>SME-Led Content Creation:</b> ผู้เชี่ยวชาญ (SMEs) แปลง Tacit Knowledge ให้เป็น Explicit Knowledge เช่น การทำ VDO สอน หรือ Case Study สำหรับใช้ ในหลักสูตร	<b>Content Creation &amp; Delivery:</b> KM จัดการเรื่องคุณภาพ และ ความถูกต้องของเนื้อหาใหม่ เพื่อให้ มั่นใจว่า Ecosystem มี Content ที่เป็น Best Practices
ระยะที่ 3 การประยุกต์ใช้และ การเรียนรู้ทางสังคม	เน้นการนำไปปฏิบัติจริง การแก้ปัญหา และ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	<b>Community of Practice:</b> จัดตั้งกลุ่ม CoP ในแพลตฟอร์ม Ecosystem เพื่อให้ผู้เรียนมา แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และ ร่วมกันยกระดับวิธีการทำงาน	<b>Active Learning Mechanism:</b> KM กลายเป็น "รูปแบบการเรียนรู้" (Learning Format) หนึ่งใน Journey ที่เน้นการสร้างความรู้ใหม่ และการนำไปใช้จริง
ระยะที่ 4 การวัดผล และ การสร้างความรู้ อย่างต่อเนื่อง	วัดผลลัพธ์ นำบทเรียนกลับ เข้าสู่ระบบ และ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	<b>After Action Review (AAR):</b> กำหนดให้การทำ AAR เป็นขั้นตอน บังคับหลังจบโครงการ/งานสำคัญ เพื่อ จับบทเรียน (Lessons Learned) และนำเข้าสู่ระบบ KM  <b>Best Practice Capture:</b> นำความสำเร็จ (Success Stories) ที่ได้จากการประยุกต์ใช้ มาจัดทำ เป็น Knowledge Asset ใหม่	<b>Feedback Loop &amp; Knowledge Scaling:</b> บทเรียนที่ได้จาก AAR จะถูกนำไป ปรับปรุง (Update) เนื้อหาในระยะ ที่ 2 หรือถูกใช้เป็นหัวข้อใน CoP ในระยะที่ 3 เพื่อขยายผลความรู้ไป ยังคนอื่น ๆ

การเชื่อมโยงการจัดการความรู้ เข้ากับการจัดการการเรียนรู้ เช่นนี้ทำให้มั่นใจได้ว่า Knowledge Asset ที่เกิดจาก KM นั้น ถูกนำไปใช้จริง และสร้างผลลัพธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรอย่างยั่งยืนได้จริง

องค์กรจำนวนมากไม่น้อยมีระบบโครงสร้างพื้นฐาน หรือ infrastructure ครบ แต่กลับไม่สามารถแสดงผลการดำเนินงานที่ดีได้อย่างที่ควรจะเป็น ที่เป็นเช่นนี้ ก็เพราะ ขาดการเชื่อมโยง (Connecting the Dots) และ ขาดการจัดระเบียบเนื้อหา (Content Curation) ตามเส้นทางการเรียนรู้ของบุคลากรที่ชัดเจน

“การเชื่อมโยง คือ จุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุด”

### 1. กำหนด Knowledge และ Competency Gaps

เริ่มต้นด้วยการถามคำถามเหล่านี้:

- **ความรู้สำคัญ (Critical Knowledges):** ภายใน 1-3 ปีข้างหน้า องค์กรต้องการให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในทักษะใดบ้าง?
- **Gap Analysis:** ทักษะปัจจุบันของพนักงานเทียบกับทักษะที่ต้องการนั้นห่างกันแค่ไหน?  
*Action:* ใช้ Competency Model ที่มีอยู่ (หรือสร้างขึ้นใหม่) ร่วมกับ **Knowledge Map** เป็นโครงสร้างหลักในการจัดเรียงทรัพยากรการเรียนรู้

### 2. การสร้าง Learning Journeys

ใช้ Skill Gaps ที่ระบุได้มาสร้างเส้นทาง:

- **Design Phase-based Learning:** แบ่ง Journey ออกเป็นหลายระยะ (เช่น พื้นฐาน ระดับกลาง ผู้เชี่ยวชาญ)
- **Integrate Blended Resources:** สำหรับแต่ละระยะ โดยระบุให้ชัดเจนว่าควรจัดองค์ประกอบการเรียนรู้ใดบ้างใน Learning Ecosystem
  - *Formal:* เช่น e-learning ใน LMS
  - *Experiential:* เช่น Project Assignment หรือ Job Rotation
  - *Social:* เช่น การโค้ชจาก SME หรือการเข้าร่วม Discussion Forum

### 3. การบูรณาการทางเทคนิค (Platform Integration)

แม้จะมีระบบอยู่แล้ว แต่หากไม่เชื่อมโยงกัน พนักงานก็ต้องเข้าหลายระบบ ทำให้ไม่สะดวก

ควรทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงเครื่องมือการเรียนรู้ทั้งหมดได้ด้วยรหัสเดียว Single Sign-On (SSO)

LXP (Learning Experience Platform): หากงบประมาณเอื้ออำนวย การนำ LXP มาใช้จะช่วยเป็น "หน้าบ้าน" ที่คัดสรรเนื้อหา (Curate) จาก LR/LMS และแหล่งภายนอก (MOOCs) เข้ามาจัดเรียงตาม Journey ที่ออกแบบไว้สำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**สัมฤทธิ์ผล** เกิดจากการเปลี่ยนจากการ "มีทรัพยากร" ไปสู่การ "มีเส้นทางที่ใช้งานได้จริง" ซึ่งจะช่วยให้นักงานเห็นภาพชัดเจนว่าพวกเขาต้องเรียนรู้อะไร จากที่ไหน และ เมื่อไหร่

HRD. ในฐานะสถาปนิกผู้ออกแบบ Learning Ecosystem มีหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลงจาก "การอบรมแบบเดิม" (Event-based Training) ไปสู่ "ระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้" (Learning Ecosystem) ซึ่งก็คือ การทำให้ การเรียนรู้ "กลมกลืนไปกับงาน" (Learning in the Flow of Work) จนพนักงานไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกบังคับให้เข้าเรียน แต่เขารู้สึกว่าเขากำลังได้รับ "ความช่วยเหลือ" ในจังหวะที่เขาต้องการพอดี

### 1. ภูมิภาค (Contextual Support)

แทนที่จะต้องเดินออกจากโต๊ะทำงานเพื่อไปห้องอบรม หรือล็อกอินเข้าเว็บ LMS แยกต่างหาก ความรู้จะไปปรากฏอยู่ใน "เครื่องมือที่เขาใช้ทำงานอยู่แล้ว"

ตัวอย่าง: พนักงานสินค้ากำลังกรอกข้อมูลในระบบ LPS. แล้วติดขัดเรื่องเงื่อนไขสัญญาใหม่ ทันใดนั้นจะมีหน้าต่างเล็กๆ หรือปุ่ม Help ที่กดแล้วเจอ "คลิปวิดีโอ 1 นาที" อธิบายเรื่องนั้นทันที

### 2. ภูมิภาค (Just-in-Time Support)

ระบบนิเวศที่ดีจะใช้ Data เป็นตัวบอกว่าพนักงานคนนี้ "น่าจะต้องการความช่วยเหลืออะไร" โดยอิงจาก Learning Journey

ตัวอย่าง: พนักงานเพิ่งได้รับการโปรโมตเป็น "Manager" วันแรก ในเช้าวันนั้น ระบบจะส่ง Checklist สั้นๆ เกี่ยวกับการคุยกับลูกน้อง (1-on-1 meeting) เข้ามาในแอปพลิเคชันสื่อสารของบริษัท เช่น Teams เพื่อเป็น guideline ให้ ผู้จัดการป้ายแดง นำไปปรับใช้เมื่อต้องรับบทใหม่

### 3. ภูมิภาค (Frictionless Delivery)

เนื้อหาต้องถูกย่อ (Curation) มาอย่างดี จนพนักงานสามารถเสพและนำไปใช้ได้โดยไม่มีแรงต้าน (Friction)

ตัวอย่าง: แทนที่จะส่งคู่มือ PDF 50 หน้า เราส่งเป็น Searchable Wiki หรือ AI Chatbot ที่เขาพิมพ์ถามแล้วได้คำตอบเป็นบรรทัดๆ สั้น กระชับ และตรงความต้องการ

Knowledge Management คือ Engine 1 ทำหน้าที่ เตรียม "เนื้อหา/องค์ความรู้" ที่ถูกต้องและแม่นยำ

Learning Ecosystem คือ Engine 2 ทำหน้าที่เป็น "เซนเซอร์" ตรวจจับความต้องการ และ เป็น "ช่องทาง" ส่งเนื้อหาขึ้นไปให้นักงานในจังหวะที่เหมาะสม

หากจุดหมายปลายทาง ( Destination ) ของ Business Journey คือ Sustainable Business Performance และ การได้เป็น Market Leadership

จุดหมายปลายทางของเส้นทางการเรียนรู้ ( Learning Journey ) ของบุคลากร ก็คงจะเป็นอะไรไปไม่ได้นอกจาก ความเชี่ยวชาญ ( Mastery ) และ ความยืดหยุ่นในอาชีพ ( Career Resilience ) ความรู้สึกที่ว่าตัวเอง ไม่ตกยุค ไม่ว่า บริษัทจะเปลี่ยนทิศทางดำเนินงานไปอย่างไร เราก็ยังมีคุณค่าและเป็นที่ต้องการขององค์กรอยู่เสมอ

ในทุกการเดินทาง **มีเครื่องยนต์แต่ไม่มีแผนที่ = หลงทาง**

**มีแผนที่แต่ไม่มีเครื่องยนต์ = ไปไม่ถึงเป้าหมาย**

**KM คือ The Intellectual Engine** เป็นสิ่งที่ “เรามี เรารู้ (Know-how)” ถ้าเราไม่จัดการเครื่องยนต์นี้ ให้ดีพอ เราจะเสียต้นทุนหรือเสียโอกาสจากการทำงานผิดพลาดซ้ำๆ และเสียใจเมื่อคนเก่งหมดไฟหรือลาออก

**Learning Ecosystem คือ The Learning Engine** เป็นสิ่งที่ทำให้ “เราโต (Capability)” ถ้าเครื่องยนต์นี้ ไม่ทำงาน พนักงานจะปรับตัวตามตลาดไม่ทัน และองค์กรจะขาด Agility

**Knowledge Map คือ Navigator** ที่นำทางสู่ความเชี่ยวชาญและมั่นคง เพื่อให้ทั้งบุคลากรและองค์กร เติบโตอย่างยั่งยืน

ภาคผนวก



## บันทึก

**ส่วนงาน** กลุ่มงานพัฒนาระบบการเรียนรู้และจัดการความรู้ สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โทร. 8426

**ที่** พน/53880

**วันที่** 28 พฤษภาคม 2568

**เรื่อง** ขออนุมัติดำเนินโครงการบริหารจัดการความรู้ที่สำคัญ ปีบัญชี 2568 พร้อมงบประมาณ

**เรียน** ผู้ช่วยผู้จัดการ (นายมานพ จินาไหม)

ผู้รับทราบ/อนุมัติ --> **ผู้ช่วยผู้จัดการ (นายมานพ จินาไหม)**

ตามที่ ธนาคารกำหนดทิศทางการทำงานด้านการจัดการความรู้ ตามแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM Master Plan) ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567-2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และสนับสนุนการจัดการความรู้ ครอบคลุมทั้งด้าน People Process และ Technology โดยปัจจุบันธนาคารได้ทบทวนระบบงาน (Work System) กำหนดเป็น 3 ระบบงาน และ 15 กระบวนการทำงานหลัก ดังนี้ **1) ระบบธุรกิจหลัก (Core System)** ประกอบด้วย กระบวนการทำงานด้านเงินฝาก สินเชื่อ การบริหารจัดการ NPLs การพัฒนาชนบท รายได้ค่าธรรมเนียมและการขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐ **2) ระบบการบริหารจัดการ (Management System)** ประกอบด้วย กระบวนการทำงานด้านการนำองค์กร การบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลองค์กร และการตรวจสอบ **3) ระบบสนับสนุนธุรกิจหลัก (Support System)** ประกอบด้วย กระบวนการทำงานด้านการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาด โครงสร้างองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศการจัดการเครือข่ายอุปทาน การส่งเสริมนวัตกรรม และอำนาจการ ซึ่งการจัดการความรู้เป็นกลไกสนับสนุนกระบวนการทำงานที่สำคัญดังกล่าว นั้น

เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้สนับสนุนองค์ความรู้ที่สำคัญในกระบวนการทำงาน **สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พน.) จึงบูรณาการการทำงานร่วมกับส่วนงานเจ้าของกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Owner) และสำนักพัฒนาองค์กร (พอ.)** ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง **จัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping)** และฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญในส่วนงาน ถ่ายโอนและจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบคลังความรู้เพื่อให้ระบบการจัดการความรู้ครอบคลุมความรู้ที่สำคัญในกระบวนการทำงาน พนักงานสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรสอดคล้องยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนธุรกิจธนาคาร และเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการจัดการความรู้ ข้อ 5 กระบวนการปฏิบัติงาน ข้อย่อย 5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และข้อย่อย 5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน

ในการนี้ พน.ขออนุมัติดำเนินโครงการบริหารจัดการความรู้ที่สำคัญ ปีบัญชี 2568 พร้อมงบประมาณ เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 2,550,000.00 บาท (สองล้านห้าแสนห้าหมื่นบาทถ้วน) (เอกสารแนบ 1) โดยขอเบิกจ่ายจากงบประมาณแผนแม่บทระบบงานสำคัญ ปีบัญชี 2568 ศูนย์ต้นทุน EN00 องค์ประกอบ WBS : S/2568.BH.06.03.EN00 ในความดูแลของส่วนงาน และได้ตั้งงบประมาณรองรับเพื่อการนี้ไว้แล้ว (เอกสารแนบ 2) และขออนุมัติโอนสลับหมวดค่าใช้จ่ายในโครงการ กรณีที่หมวดหนึ่งหมวดใดไม่เพียงพอ โดยไม่เกินงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติ

การดำเนินการดังกล่าวอาศัยอำนาจอนุมัติ ตามคำสั่งธนาคารที่ 3870/2568 ลงวันที่ 1 เมษายน 2568 เรื่อง มอบหมายงานให้พนักงานของธนาคารกำกับดูแล หน้า 3 ข้อ 3 ข้อย่อย 3.1 ผู้ช่วยผู้จัดการ (นายมานพ จินาโหม) ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลสายงานทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักพัฒนาองค์กร และสำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เอกสารแนบ 3) และคำสั่งธนาคารที่ 3631/2568 ลงวันที่ 31 มีนาคม 2568 เรื่อง มอบหมายงานและมอบอำนาจให้พนักงานธนาคารกำกับดูแล หน้า 2 ข้อ 2 ผู้ช่วยผู้จัดการ ที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลสายงานทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร ให้มีอำนาจดำเนินการ ข้อย่อย 2.2.19 อนุมัติโครงการหรือหลักสูตรอบรมพัฒนาพนักงาน ที่เป็นไปตามแผนงานและทิศทางตามนโยบายธนาคารหรือหลักสูตรที่ริเริ่มแนวคิดการพัฒนาใหม่ โดยโครงการหรือหลักสูตรดังกล่าว ต้องได้รับความเห็นชอบและอนุมัติ งบประมาณจากธนาคารแล้ว (เอกสารแนบ 4)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ลงชื่อ) สายใจ ภูริฉาย

(นางสายใจ ภูริฉาย)

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### เอกสารแนบ

[เอกสารแนบ 1 โครงการบริหารจัดการความรู้ที่สำคัญ.docx](#)

[เอกสารแนบ 2 งบประมาณที่ใช้ในเอกสาร.pdf](#)

[เอกสารแนบ 3 คำสั่ง 3870\\_2568.pdf](#)

[เอกสารแนบ 4 คำสั่งที่ 3631\\_2568.pdf](#)

ความคิดเห็นต่อท้ายบันทึก

1.อนุมัติ

โดย ผู้ช่วยผู้จัดการ (นายมานพ จินาโหม) วันที่ 29 พฤษภาคม 2568 เวลา 16:10:22