

ร่างรายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)
ประจำปีบัญชี 2567



(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ธ.ก.ส. เท่านั้น





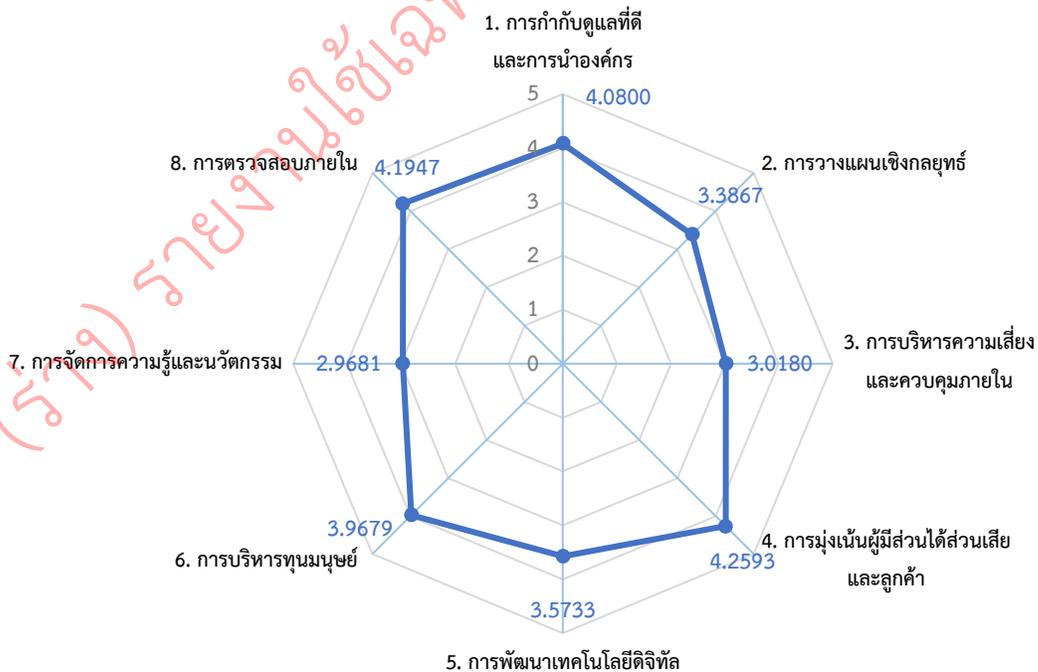
ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

Core Business Enablers

ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

หัวข้อ	ระดับคะแนน
1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership: CG)	4.0800
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning: SP)	3.3867
3. การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC)	3.0180
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder & Customer: SCM)	4.2593
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)	3.5733
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)	3.9679
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM)	2.9681
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)	4.1947

กราฟสรุปผลการประเมิน





สรุปประเด็นที่รัฐวิสาหกิจสามารถปรับปรุงได้โดยเร่งด่วน (Quick Win)

โดยประเด็นที่สำคัญที่จะสามารถดำเนินการปรับปรุงได้โดยเร่งด่วน ได้แก่

ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

1. การประเมินประสิทธิผลของทุกระบวนการ ธ.ก.ส. ควรกำกับและติดตามให้การดำเนินการเป็นไปตามแนวทางการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่กำหนด โดยแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามกระบวนการกับประเด็นที่มีการปรับปรุง รวมถึง ควรประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้ผลการประเมินมาเป็นข้อมูลนำเข้าประกอบการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกระบวนการนั้น

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ควรพิจารณาระยะเวลาของแผนระยะสั้น กลาง และยาว ผ่านการบูรณาการร่วมกันในระดับเป้าหมายของแต่ละระยะให้ครบถ้วนทุกมิติ โดยให้สามารถเชื่อมโยงทั้งตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่รองรับในแต่ละระยะ รวมถึงควรมีการเชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับทิศทางและเป้าหมายให้อย่างชัดเจน
2. ธ.ก.ส. ควรมีกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการที่มีการบูรณาการกับแผนงานที่สำคัญที่ปรากฏในแผนแม่บทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. ควรพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงจะสามารถบรรลุได้ตามเป้าหมาย รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงานที่สำคัญขององค์กรที่เกี่ยวข้อง

ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นประจำทุกปี โดยการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมกระบวนการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรูปประธรรม พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดทั้ง Leading และ Lagging ที่สามารถเชื่อมโยงผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน เพื่อกำกับและติดตามให้การดำเนินการเป็นไปตามแนวทางการประเมินของกระบวนการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และมีแนวโน้มผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

1. การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการด้านลูกค้า ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีความทันกาล และสามารถตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าที่มีแนวโน้มปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว โดยมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมกระบวนการดำเนินงานด้านลูกค้า พร้อมทั้งกำกับ ติดตาม และประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และมีแนวโน้มผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

1. ธ.ก.ส. ควรมีการกำหนดตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการที่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพของกระบวนการย่อยได้ครบถ้วนตามเกณฑ์ประเมิน รวมถึงสามารถนำไปสู่การสร้างผลกระทบ (Impact) ได้ในระยะยาว ตลอดจนมีการเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์องค์กร
2. ธ.ก.ส. ควรมีนำผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการหลังจากดำเนินการแล้วเสร็จไปถอดบทเรียน และจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการความรู้จากทุกส่วนขององค์กรในการส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ (New Knowledge Generation) และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation) ผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

ด้านการบริหารทุนมนุษย์

1. ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนและปรับปรุงข้อมูลต่างๆ ในแผนยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ข้อมูลมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้ง ควรมีการทบทวนเกณฑ์การประเมิน Core Business Enablers ในแต่ละด้าน เพื่อนำมาพิจารณาในการดำเนินงานด้าน HR ที่จะสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของแต่ละด้านได้
2. ธ.ก.ส. ควรพิจารณาการประเมินคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR (Human Resources Committee : HRC) ที่สะท้อนในเชิงคุณภาพ เช่น การประเมิน 360 องศา การประเมินตนเอง รวมถึงการประเมินความรู้และทักษะในงานด้าน HR เป็นต้น เพื่อให้มีข้อมูลที่ได้จากการประเมิน (Fact based) ดังกล่าว ไปปรับปรุงบทบาทและการดำเนินงานของ HRC ในการสนับสนุนดำเนินงานด้าน HR ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร สามารถพิจารณาได้จากการทบทวนค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการของบุคลากรให้มีความเหมาะสม โดยสอดคล้องกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน และควรมีการบริหารอัตรากำลังโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรมมาปรับใช้อย่างครอบคลุม นอกจากนี้ ควรมีการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อการเพิ่มรายได้ให้มากขึ้น ด้วยการเพิ่มและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรมให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์องค์กร ตลอดจนควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่ง โดยมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร
4. ธ.ก.ส. ควรมีการกำหนดประเด็นในเรื่องความหลากหลาย ความเสมอภาค การหลอมรวมความสัมพันธ์ต่อกันในองค์กร (Diversity Equity Inclusion and Belonging : DEI&B) เป็นนโยบายขององค์กร และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในการดำเนินงานต่างๆ ด้าน HR อย่างครอบคลุม เช่น การสรรหา/คัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการกำหนดค่าตอบแทน/ สวัสดิการ เป็นต้น นอกจากนี้ ควรมีการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กรให้กับบุคลากรในประเด็นดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม



5. ธ.ก.ส. ควรมุ่งเน้นการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในเชิงรุก โดยการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญที่ครอบคลุม การเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ เป็นต้น ตลอดจนควรมีการนำแนวทางดังกล่าวไปดำเนินงานอย่างครบถ้วนในทุกขั้นตอน เพื่อให้มีการบริหาร อัตรากำลัง การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ตลอดจนการส่งเสริมค่านิยม/วัฒนธรรมเพื่อให้บุคลากร มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในอนาคตได้
6. ธ.ก.ส. ควรให้ความสำคัญกับการประเมินประสิทธิภาพของแนวทาง/กระบวนการทำงานด้าน HR เพื่อที่จะสามารถนำ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินดังกล่าว มาวิเคราะห์เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ด้านการจัดการความรู้

1. ธ.ก.ส. ควรแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของการจัดการความรู้กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่นๆ รวมถึงกำหนดเป้าหมายการเชื่อมโยงอย่างชัดเจน พร้อมทั้งแสดงให้เห็นผลลัพธ์ จากการเชื่อมโยงให้ครบถ้วนในทุกแผนงานที่เกี่ยวข้อง
2. ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนการวิเคราะห์การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและโอกาส ในการปรับปรุงการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร อย่างเห็นได้ชัด โดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากส่วนต่างๆ รวมถึงเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ภายนอกองค์กร มาประกอบ และหาแนวทางในการปรับปรุง พร้อมทั้งแสดงให้เห็นผลลัพธ์จากการปรับปรุง รวมถึงนำการวิเคราะห์ดังกล่าว ไปใช้ในการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ในแต่ละปี

ด้านการจัดการนวัตกรรม

1. ธ.ก.ส. ควรเพิ่มเติมการสอบทานการกำหนดตัวชี้วัดรวมถึงค่าเป้าหมายในแต่ละระดับเพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าการกำหนด ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรกระจายลงสู่ระดับฝ่ายงานและระดับบุคคล รวมถึงเชื่อมโยงกับแนวทางบรรลุผล ที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
2. ธ.ก.ส. ควรทบทวนกระบวนการจัดการ Innovation Portfolio ร่วมกับการพัฒนาแนวทางบริหารจัดการทรัพย์สิน ทางปัญญาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เช่น การดำเนินการขอรับความคุ้มครอง การวางแผน การใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดขึ้นทั้งเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ การตรวจสอบการละเมิดและบังคับใช้สิทธิ ทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์และบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่ ธ.ก.ส. เป็นเจ้าของ หรือที่ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธินั้น เป็นต้น
3. ธ.ก.ส. ควรทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดให้สะท้อนผลสำเร็จทั้งในระดับผลผลิตและผลลัพธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นเพื่อปรับปรุง ผลการดำเนินการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ด้านการตรวจสอบภายใน

1. หากคณะกรรมการตรวจสอบขาดองค์ประกอบ ควรเร่งประสานในการสรรหาคณะกรรมการให้ครบองค์ประกอบ และมีการจัดประชุมคณะกรรมการตรวจสอบให้ได้อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง ครบทั้ง 4 ไตรมาส
2. การเพิ่มความเชี่ยวชาญ และความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในโดยการผลักดันให้มีจำนวนผู้ตรวจสอบภายใน ได้รับประกาศนียบัตรทางด้านตรวจสอบภายในเพิ่มเติมให้ได้ตามที่เกณฑ์กำหนด



3. ควรมีการแสดงให้เห็นถึงผลการประเมินความเชื่อมั่นจากการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้านการให้ความเชื่อมั่น และการให้คำปรึกษาที่ส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มและยกระดับการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ รวมถึงการปรับปรุงการดำเนินงานองค์กรในด้านต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมถึงการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมิน Enablers ทั้ง 7 ด้าน
4. ฝ่ายบริหารควรมีการขอรับคำปรึกษาจากหน่วยตรวจสอบภายใน ซึ่งคำปรึกษาที่มอบให้แก่ฝ่ายบริหารส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่า และยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร และครอบคลุม การดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ทั้ง 7 ด้าน

(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ธ.ก.ส. เท่านั้น



ข้อสังเกตคณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวม

1. ธ.ก.ส. มีผลประเมินในด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน ต่ำกว่าระดับคะแนน 3 ดังนั้น ธ.ก.ส. ควรมีการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการอย่างใกล้ชิด และต่อเนื่อง
2. ธ.ก.ส. ควรพิจารณานำเครื่องมือ Artificial Intelligent (AI) มาใช้ในการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก (SWOT) แทนการวิเคราะห์จากเจ้าหน้าที่ โดย AI จะนำข้อมูล Fact Based ที่รวบรวมไว้ในคลังข้อมูลของ ธ.ก.ส. มาวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของ AI มาดำเนินการต่อได้ เช่น การนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับคู่แข่ง คู่เทียบในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน เป็นต้น
3. คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร โดยมีการกำกับ และติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ดำเนินการเป็นไปตามแนวทางในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในและเกิดประสิทธิภาพ



ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

Core Business Enablers

ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร”

อยู่ที่ระดับคะแนน
4.0800

ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
สามารถดำเนินการได้

- ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ รวมถึงมีการรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ครอบคลุมประเด็นสำคัญ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน 2) การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล 3) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ อีกทั้งมีกระบวนการในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด ครอบคลุมทั้ง 3 ประเด็น
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม ครอบคลุมประเด็นสำคัญ 5 ประเด็น ได้แก่ 1) นโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง) 2) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้) 3) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ) 4) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและรับสินบน 5) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์ รวมทั้งมีการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อนำนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรมไปใช้จริงในทางปฏิบัติ อีกทั้งมีกระบวนการในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการบริหารจัดการเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม ครอบคลุมประเด็นสำคัญทั้ง 5 ประเด็น
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิของผู้ถือหุ้น ครอบคลุมประเด็นสำคัญ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการป้องกันการใช้อข้อมูลภายใน 2) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ 3) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านรายการที่เกี่ยวข้องกัน 4) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งมีการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อนำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิของผู้ถือหุ้นไปใช้จริงในทางปฏิบัติ อีกทั้งมีกระบวนการในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการด้านสิทธิของผู้ถือหุ้นตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด ครอบคลุมประเด็นสำคัญทั้ง 4 ประเด็น
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการ โดยคณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีความถี่เป็นรายไตรมาส และมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ อีกทั้งมีกระบวนการในการ



ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด

- ธ.ก.ส. เปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปีและเว็บไซต์ (Website) ขององค์กรครบถ้วน
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดแนวทางและนำ Skill Matrix มาใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถ
สรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อได้สอดคล้องตามนโยบายที่กำหนด
- คณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ในการจัดทำ/ทบทวน
แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว แผนปฏิบัติการประจำปี แผนการดำเนินงานที่สำคัญ และพิจารณา
ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการดำเนินงานที่สำคัญ
ได้ก่อนเริ่มปีบัญชี
- คณะกรรมการ ธ.ก.ส. จัดให้มีการประเมินผลผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นระบบ
และนำผลประเมินไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจอย่างเป็นรูปธรรม
- ธ.ก.ส. มีการแต่งตั้งหน่วยงานด้าน Compliance ที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
ตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
- ธ.ก.ส. มีการเตรียมความพร้อมเพื่อให้กรรมการใหม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ
และมีการจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- ธ.ก.ส. มีกระบวนการในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการในหัวข้อเกี่ยวกับบทบาท
ของคณะกรรมการได้อย่างครบถ้วน
- ธ.ก.ส. มีการจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร
และพนักงาน ที่มีกรอบแนวทางการดำเนินงานตามแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
รวมถึงมีการเผยแพร่คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ
และมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ
ทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งมีการประเมินผลลัพธ์
จากการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมตามคู่มือจริยธรรมของบุคลากรทั้งในระดับ
คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน
- ธ.ก.ส. มีการจัดทำนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และจัดให้
มีแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยคณะกรรมการ ธ.ก.ส.
ให้ความเห็นชอบแผนแม่บทนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการประจำปีได้ก่อนเริ่มปีบัญชี และมีการติดตาม
ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการนวัตกรรมเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ



ที่มีสาระสำคัญ อีกทั้งมีระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

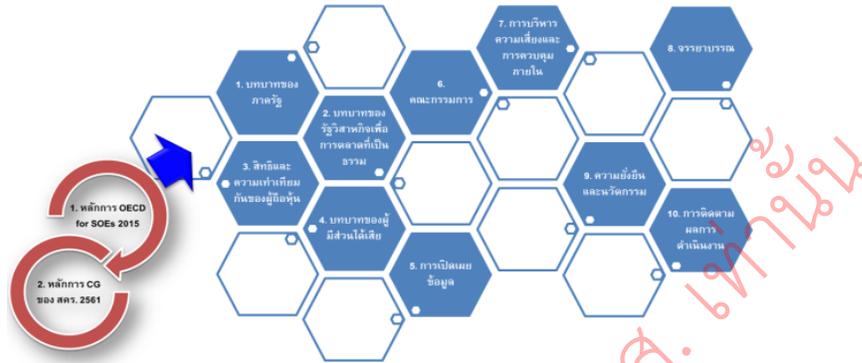
- ธ.ก.ส. มีการจัดทำนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร มีระบบการบริหารจัดการความยั่งยืน และกระบวนการในการค้นหาและระบุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ และดำเนินการค้นหาและระบุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยมีการระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
- ธ.ก.ส. มีการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ได้แก่ Global Reporting Initiative (GRI)
- ธ.ก.ส. มีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงินตามภารกิจหลักของ ธ.ก.ส. อย่างสม่ำเสมอเป็นรายเดือน และมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและด้านไม่ใช่การเงิน

ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
ยังดำเนินการได้
ไม่สมบูรณ์

- ธ.ก.ส. ควรกำกับติดตามให้ผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบจัดการองค์กรที่สำคัญเป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างครบถ้วน รวมทั้งควรติดตามให้การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ธ.ก.ส. ควรกำกับและติดตามให้การดำเนินการเป็นไปตามแนวทางการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่กำหนด รวมถึง ควรประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้ผลการประเมินมาเป็นข้อมูลนำเข้าประกอบการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกระบวนการนั้น

ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร”

อยู่ที่ระดับคะแนน
4.0800



สรุปประเด็นสำคัญ

1. การสนองบทบาทของภาครัฐ :

อยู่ที่ระดับ 4.0000

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และมีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมประเด็นสำคัญครบถ้วน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน 2) การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตราฐานสากล และ 3) การรายงานผลการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

ธ.ก.ส. มีกระบวนการในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด ครอบคลุมทั้ง 3 ประเด็น โดยจัดทำแบบประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ตัวชี้วัดของกระบวนการทั้ง Leading และ Lagging หน่วยงานรับผิดชอบ จัดทำรายละเอียดขั้นตอนของกระบวนการในรูปแบบ SIPOC ที่มีการระบุผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ ผู้รับมอบ และระยะเวลา คำอธิบายขั้นตอนการดำเนินงาน มีการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหา และมีการจัดทำ SIPOC ของกระบวนการหลังจากการทบทวน/ปรับปรุง

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรกำกับและติดตามให้การดำเนินการเป็นไปตามแนวทางการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่กำหนด รวมทั้งควรประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้ผลการประเมินมาเป็นข้อมูลนำเข้าประกอบการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกระบวนการนั้น



สรุปประเด็นสำคัญ

2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม :

อยู่ที่ระดับ 3.9000

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม ครอบคลุมประเด็นสำคัญครบถ้วน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) นโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง) 2) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้) 3) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ) 4) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและรับสินบน และ 5) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์ และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรมตามกรอบนโยบายฯ ที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน

ธ.ก.ส. มีกระบวนการในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการบริหารจัดการเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม ครอบคลุมประเด็นสำคัญทั้ง 5 ประเด็น โดยจัดทำแบบประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ตัวชี้วัดของกระบวนการทั้ง Leading และ Lagging หน่วยงานรับผิดชอบ จัดทำรายละเอียดขั้นตอนของกระบวนการในรูปแบบ SIPOC ที่มีการระบุผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ ผู้รับมอบ และระยะเวลา คำอธิบายขั้นตอนการดำเนินงาน มีการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหา และมีการจัดทำ SIPOC ของกระบวนการภายหลังจากการทบทวน/ปรับปรุง

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรกำกับและติดตามให้การดำเนินการเป็นไปตามแนวทางการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่กำหนด โดยแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามกระบวนการกับประเด็นที่มีการปรับปรุง อีกทั้งควรกำกับและติดตามให้การดำเนินการเป็นไปตามแนวทางการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่กำหนด รวมถึงควรประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้ผลการประเมินมาเป็นข้อมูลนำเข้าประกอบการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกระบวนการนั้น

สรุปประเด็นสำคัญ

3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น :

อยู่ที่ระดับ 4.0000

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องที่มีสาระสำคัญอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมประเด็นสำคัญครบถ้วน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) นโยบายการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน 2) นโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง 3) นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และ 4) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการประชุมผู้ถือหุ้น โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิของผู้ถือหุ้นตามกรอบนโยบายฯ ที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน



ธ.ก.ส. มีกระบวนการในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการด้านสิทธิของผู้ถือหุ้นตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด ครอบคลุมประเด็นสำคัญทั้ง 4 ประเด็น โดยจัดทำแบบประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ตัวชี้วัดของกระบวนการทั้ง Leading และ Lagging หน่วยงานรับผิดชอบ จัดทำรายละเอียดขั้นตอนของกระบวนการในรูปแบบ SIPOC ที่มีการระบุผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ ผู้รับมอบ และระยะเวลา คำอธิบายขั้นตอนการดำเนินงาน มีการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหา และมีการจัดทำ SIPOC ของกระบวนการภายหลังจากการทบทวน/ปรับปรุง อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรกำกับและติดตามให้การดำเนินการเป็นไปตามแนวทางการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่กำหนด รวมทั้งควรประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้ผลการประเมินมาเป็นข้อมูลนำเข้าประกอบการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกระบวนการนั้น

สรุปประเด็นสำคัญ

4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย :

อยู่ที่ระดับ 4.3333

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กร รวมถึงมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการ โดยคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการได้ก่อนเริ่มบัญชี (เห็นชอบเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2567) และมีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายไตรมาส พร้อมทั้งมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ โดย ธ.ก.ส. สามารถดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วนร้อยละ 100

ธ.ก.ส. มีกระบวนการในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด โดยจัดทำแบบประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ตัวชี้วัดของกระบวนการทั้ง Leading และ Lagging หน่วยงานรับผิดชอบ จัดทำรายละเอียดขั้นตอนของกระบวนการในรูปแบบ SIPOC ที่มีการระบุผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ ผู้รับมอบ และระยะเวลา คำอธิบายขั้นตอนการดำเนินงาน มีการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหา และมีการจัดทำ SIPOC ของกระบวนการภายหลังจากการทบทวน/ปรับปรุง แม้ว่า ธ.ก.ส. มีผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดของกระบวนการที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ควรประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้ผลการประเมินมาเป็นข้อมูลนำเข้า



สรุปประเด็นสำคัญ

5. การเปิดเผยข้อมูล :

อยู่ที่ระดับ 4.9667

ประกอบการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกระบวนการนั้น

ธ.ก.ส. มีการจัดทำรายงานประจำปีแล้วเสร็จ และเผยแพร่รายงานประจำปีภายใน 1 เดือน หลังจาก สตง. รับรองงบการเงิน (สตง. รับรองงบการเงินเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2567 วันที่เผยแพร่รายงานประจำปี 17 มิถุนายน 2567) โดยสามารถเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี ครอบคลุม 14 ประเด็น ประกอบด้วย 1) โครงสร้างของกลุ่มธุรกิจ/โครงสร้างผู้ถือหุ้นเพื่อสะท้อนผู้มีอำนาจควบคุมที่แท้จริง 2) ประวัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ 3) ข้อมูลประวัติผู้บริหาร 4) การอธิบายเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือมีผลต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน 5) งบการเงินที่ได้รับการรับรองจากผู้สอบบัญชี 6) รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการ/คณะกรรมการตรวจสอบต่อรายงานทางการเงิน 7) ความเสี่ยงหลักของการดำเนินธุรกิจ 8) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ 9) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง 10) จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการเป็นรายบุคคล 11) การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี 12) การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 13) นโยบายและผลการจัดการรายการที่เกี่ยวข้องกัน และ 14) สภาพธุรกิจแผนงานทางธุรกิจและกลยุทธ์

ธ.ก.ส. มีการเปิดเผยข้อมูลขององค์กรผ่านเว็บไซต์ (Website) ครอบคลุม 8 ประเด็น ได้แก่ 1) การแถลงทิศทางนโยบายขององค์กรโดยผู้บริหารสูงสุด 2) นโยบายการกำกับดูแลที่ดี 3) การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ 4) แผนงานที่สำคัญ 5) ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญ 6) การจัดซื้อจัดจ้าง 7) ผลการดำเนินงานทั้งการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญ และ 8) รายงานประจำปี

ธ.ก.ส. มีกระบวนการในการประเมินประสิทธิผลของ (1) กระบวนการเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี และ (2) กระบวนการเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ขององค์กร โดยจัดทำแบบประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่มีการระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ตัวชี้วัดของกระบวนการทั้ง Leading และ Lagging หน่วยงานรับผิดชอบ จัดทำรายละเอียดขั้นตอนของกระบวนการในรูปแบบ SIPOC ที่มีการระบุผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ ผู้รับมอบ และระยะเวลา คำอธิบายขั้นตอนการดำเนินงาน มีการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหา และมีการจัดทำ SIPOC ของกระบวนการภายหลังจากการทบทวน/ปรับปรุง โดยมีผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดของกระบวนการที่ดีขึ้น

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้ผลการประเมินมาเป็นข้อมูลนำเข้าประกอบการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้ผลลัพธ์ของตัวชี้วัด



ผลการดำเนินงานที่กำหนดบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกระบวนการนั้น เพื่อให้ระบบการเปิดเผยข้อมูลขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

สรุปประเด็นสำคัญ

6. คณะกรรมการ :

อยู่ที่ระดับ 4.2071

ธ.ก.ส. มีแนวทางในการกำหนด Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ โดยแนวทางดังกล่าวระบุอยู่ในนโยบายและคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสามารถดำเนินการสรรหาคณะกรรมการได้ตามแนวทางที่กำหนดครบถ้วนตามองค์ประกอบ

คณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการทำงานในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นระบบ โดยคณะกรรมการ ธ.ก.ส. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีได้ก่อนเริ่มปีบัญชี (เห็นชอบเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2567)

คณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการทำงานหรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายของแผนการดำเนินงานที่สำคัญ โดยคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานที่สำคัญได้ก่อนเริ่มปีบัญชี ครบถ้วนทั้ง 4 แผนงาน ได้แก่ แผนปฏิบัติการดิจิทัล แผนการตรวจสอบภายใน แผนบริหารทุนมนุษย์ และแผนการจัดการความรู้ (เห็นชอบเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2567) และมีส่วนร่วมในการติดตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญเป็นรายไตรมาส พร้อมทั้งมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ ใดๆก็ตาม ผลการดำเนินงานตามแผนด้านตรวจสอบภายในและแผนด้านดิจิทัล ยังไม่บรรลุตามเป้าหมายของแผนงานได้อย่างครบถ้วน

คณะกรรมการ ธ.ก.ส. จัดให้มีการประเมินผลผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นระบบ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร อย่างเป็นรูปธรรม และนำไปผูกโยงกับการกำหนดค่าตอบแทนหรือแรงจูงใจครบถ้วนทั้งระดับผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการ ธ.ก.ส. จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการ ธ.ก.ส. อย่างน้อยเป็นรายเดือน โดยมีการจัดทำแผนปฏิทินกำหนดการประชุมของคณะกรรมการ และแจ้งแก่คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ทราบล่วงหน้า เพื่อให้คณะกรรมการใช้เป็นแนวทางเข้าร่วมประชุมอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทั้งปี และ ธ.ก.ส. จัดส่งวาระประชุมและเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าแก่คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ก่อนวันประชุมเฉลี่ย 7.92 วัน และดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามวาระการประชุมที่ได้มีการแจ้งไว้ล่วงหน้า



โดยคณะกรรมการ ธ.ก.ส. และคณะอนุกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้ความสำคัญและเข้าร่วมประชุมครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบาย คู่มือการกำกับดูแลที่ดี และจัดให้มีกฎบัตรของคณะอนุกรรมการ ในการกำกับดูแลกิจการ ที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับคณะอนุกรรมการต่างๆ และมีการจัดทำ แผนการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและแผนปฏิบัติการ โดยคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญชอบ แผนการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีได้ก่อนเริ่มปีบัญชี (เห็นชอบเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2567) และมีส่วนร่วมในการติดตามแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแนวทางที่กำหนด เป็นรายไตรมาส พร้อมทั้งมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และสามารถดำเนินการ บรรลุเป้าหมายของแผนงานที่กำหนด รวมถึงมีการแต่งตั้งสำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เป็นหน่วยงานหลักทำหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแลบริหารจัดการ และส่งเสริม ให้บุคลากรทั้งองค์กรปฏิบัติได้ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของ ธ.ก.ส. ที่กำหนด โดย ธ.ก.ส. สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ถูกร้องเรียนหรือถูกฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการ ธ.ก.ส. จัดให้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนด รูปแบบการประเมิน ทั้งรายบุคคล และรายคณะ โดยมีความถี่ 2 ครั้ง/ปี และมีการอภิปราย ผลการประเมินตนเองในที่ประชุมคณะกรรมการอย่างเป็นทางการ รวมถึงมีการนำผลประเมินตนเอง ของคณะกรรมการมาจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ และสามารถ ดำเนินการได้บรรลุตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ

โดยสรุปจากทั้ง 7 ประเด็นย่อยภายใต้เกณฑ์ประเมินหัวข้อคณะกรรมการ ธ.ก.ส. สามารถกำหนด/ ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติ และสามารถดำเนินการครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด อีกทั้ง ธ.ก.ส. มีกระบวนการในการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการด้านคณะกรรมการ ทั้ง 7 ประเด็นย่อย โดยจัดทำแบบประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่มีการระบุวัตถุประสงค์ ของกระบวนการ ตัวชี้วัดของกระบวนการทั้ง Leading และ Lagging หน่วยงานรับผิดชอบ จัดทำ รายละเอียดขั้นตอนของกระบวนการในรูปแบบ SIPOC ที่มีการระบุผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ ผู้รับมอบ และระยะเวลา คำอธิบายขั้นตอนการดำเนินงาน มีการวิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุของปัญหา และมีการจัดทำ SIPOC ของกระบวนการหลังจากการทบทวน/ปรับปรุง

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้ผลการประเมินมาเป็นข้อมูลนำเข้าประกอบการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้ผลลัพธ์ของตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานที่กำหนดบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกระบวนการนั้น



สรุปประเด็นสำคัญ

7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน :

อยู่ที่ระดับ 2.9667

ธ.ก.ส. มีการกำหนดแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทั้งกรณีปกติ และเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ และมีการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้ก่อน เริ่มปีบัญชี (เห็นชอบเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2567) และมีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามแนวทางที่กำหนด โดยมีความถี่เป็นรายไตรมาส พร้อมทั้งมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ยังไม่สามารถบริหาร ปัจจัยเสี่ยงด้านการเติบโตของสินเชื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงควรกำกับติดตาม ให้ผลการดำเนินงานตามปัจจัยเสี่ยงขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน

สรุปประเด็นสำคัญ

8. จรรยาบรรณ :

อยู่ที่ระดับ 4.2500

ธ.ก.ส. มีการจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน และมีการเผยแพร่คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ โดยระหว่างปี มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ ทั้งในระดับ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานอย่างสม่ำเสมอทั้งปี และมีการประเมินผลลัพธ์จากการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมตามคู่มือจริยธรรมของบุคลากร ทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

ธ.ก.ส. มีกระบวนการในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรม ตามคู่มือจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ โดยการจัดทำแบบประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่มีการระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ตัวชี้วัดของกระบวนการทั้ง Leading และ Lagging หน่วยงาน รับผิดชอบ จัดทำรายละเอียดขั้นตอนของกระบวนการในรูปแบบ SIPOC ที่มีการระบุผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ ผู้รับมอบ และระยะเวลา คำอธิบายขั้นตอนการดำเนินงาน มีการวิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุของปัญหา และมีการจัดทำ SIPOC ของกระบวนการภายหลังจากการทบทวน/ปรับปรุง นอกจากนี้ มีการนำผลสำรวจพฤติกรรมบุคลากรทุกระดับ มาเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ควรดำเนินการ เพิ่มเติมให้มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามจริยธรรมและค่านิยม องค์กรของบุคลากรแต่ละระดับอย่างชัดเจน อีกทั้งควรกำกับและติดตามให้การดำเนินการเป็นไปตาม



แนวทางการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่กำหนด รวมถึงควรประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้ผลการประเมินมาเป็นข้อมูลนำเข้าประกอบการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกระบวนการนั้น

สรุปประเด็นสำคัญ

9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม :

อยู่ที่ระดับ 4.0000

ธ.ก.ส. มีการจัดทำนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และจัดให้มีแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปีได้ก่อนเริ่มปีบัญชี (เห็นชอบเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2567) และมีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการนวัตกรรมเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการนวัตกรรมบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้ง คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำกับให้รัฐวิสาหกิจมีระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ธ.ก.ส. มีการจัดทำนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยยึดกรอบการดำเนินงานที่สอดคล้องตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป โดยบูรณาการเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals : SDGs) กับยุทธศาสตร์ของธนาคารตามแนวทางมาตรฐานคู่มือ The SDG Compass ของ UN Global Compact นำไปสู่การสร้างผลกระทบเชิงบวกของสังคมในระยะยาว เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการนำปัจจัยยั่งยืนไปเป็นปัจจัยนำเข้า (input) สำหรับการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นระบบ

ธ.ก.ส. มีการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป (เป็นไปตามหลักการ Global Reporting Initiative: GRI) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถติดตามการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจได้อย่างแท้จริง

ธ.ก.ส. มีการประเมินประสิทธิผลของ (1) กระบวนการจัดให้มีนโยบายและแนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการนวัตกรรม (2) กระบวนการจัดให้มีนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ และ (3) กระบวนการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน โดยมีการจัดทำแบบประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่มีการระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ตัวชี้วัดของกระบวนการ



ทั้ง Leading และ Lagging หน่วยงานรับผิดชอบ จัดทำรายละเอียดขั้นตอนของกระบวนการในรูปแบบ SIPOC ที่มีการระบุผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ ผู้รับมอบ และระยะเวลา คำอธิบาย ขั้นตอนการดำเนินงาน มีการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหา และมีการจัดทำ SIPOC ของกระบวนการภายหลังจากการทบทวน/ปรับปรุง

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรกำกับและติดตามให้การดำเนินการเป็นไปตามแนวทางการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่กำหนด รวมถึง ควรประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้ผลการประเมินมาเป็นข้อมูลนำเข้าประกอบการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกระบวนการนั้น

สรุปประเด็นสำคัญ

10. การติดตามผลการดำเนินงาน :

อยู่ที่ระดับ 3.8750

คณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามภารกิจหลักของ ธ.ก.ส. อย่างครบถ้วน สม่าเสมอ ติดตามทั้งรายเดือนและรายไตรมาส และมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน และมีการติดตามการดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการในแต่ละครั้งของการประชุมคณะกรรมการ รวมถึง ธ.ก.ส. มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่นำเสนอคณะกรรมการ ธ.ก.ส. โดยมีรายละเอียดครอบคลุม 3 ประเด็น ได้แก่ 1) สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย 2) ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน 3) แนวทางในการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน

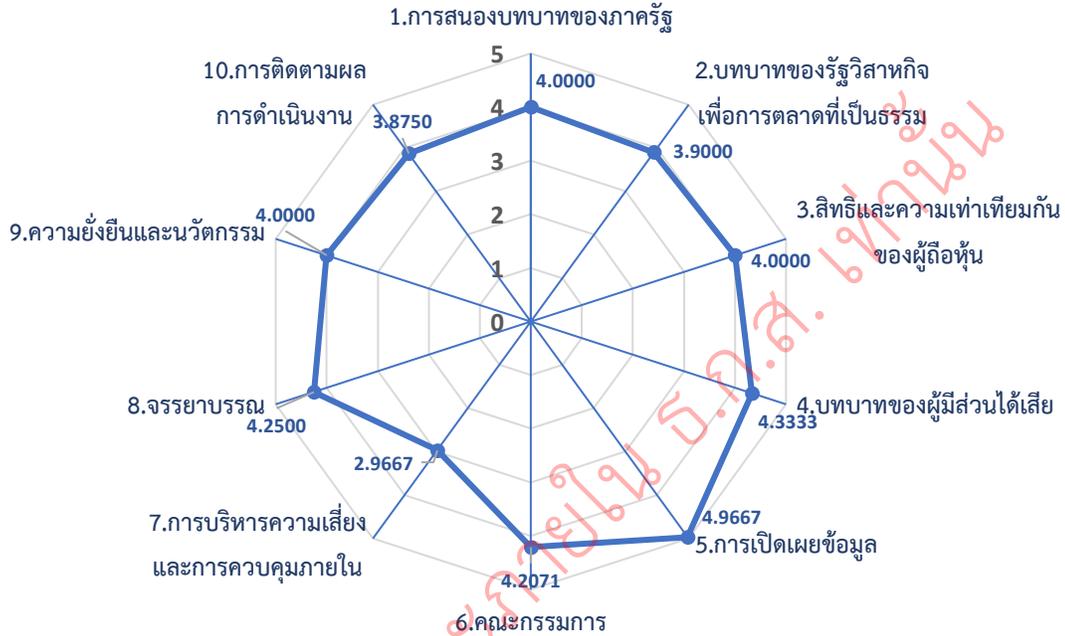
อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรกำกับและติดตามให้การดำเนินการเป็นไปตามแนวทาง การประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่กำหนด โดยแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามกระบวนการกับประเด็นที่มีการปรับปรุง รวมถึง ควรประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้ผลการประเมินมาเป็นข้อมูลนำเข้าประกอบการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกระบวนการนั้น



กราฟสรุปผลการประเมิน

ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)
ด้าน Core Business Enablers
หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร”

อยู่ที่ระดับคะแนน
4.0800



(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ธ.ก.ส. เท่านั้น



สรุปข้อเสนอแนะด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

1. รัฐวิสาหกิจควรมีการพัฒนากรรมการรัฐวิสาหกิจให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นตาม Skill Matrix ที่ต้องการ เนื่องจากในบางครั้งรัฐวิสาหกิจไม่สามารถสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจได้ครบถ้วนตาม Skill Matrix หรือกระบวนการสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจให้ครบถ้วนตาม Skill Matrix ใช้ระยะเวลาเวลานาน ส่งผลให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่ครบองค์ประกอบ อีกทั้งตามแนวปฏิบัติที่ดี หากกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความรู้/ประสบการณ์ไม่เพียงพอที่จะพิจารณาในประเด็นต่างๆ รัฐวิสาหกิจสามารถจัดให้มีที่ปรึกษาสำหรับให้ความรู้เฉพาะเรื่องแก่กรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้การพิจารณาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความครบถ้วนและครอบคลุมในทุกมิติของรัฐวิสาหกิจได้
2. คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร โดยการกำกับ ติดตาม การบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เป็นไปตามแนวทางและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ผ่านการมอบข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการ/ระบบบริหารความเสี่ยง การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง และกระบวนการทำงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้



ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

Core Business Enablers

ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การวางแผนเชิงกลยุทธ์”

อยู่ที่ระดับคะแนน
3.3867

ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
สามารถดำเนินการได้

- ธ.ก.ส. มีกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าสำคัญ โดยมีการนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลความคาดหวังแยกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับทบทวนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ มีการกำหนดแบบฟอร์มสำหรับรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอกตามที่ได้ระบุไว้ครบถ้วน รวมทั้งมีการกำหนดเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า เช่น PESTEL Analysis McKinsey 7S Trend Analysis Seasonal Analysis และ Environmental Scanning อีกทั้ง ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรอย่างเป็นระบบ และมีการใช้เครื่องมือ TOWS Matrix และ VRIO Model ในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างเป็นระบบ
- ธ.ก.ส. มีกระบวนการกำหนด Strategic Positioning ตาม Milestone ขององค์กรเป็น 3 ระยะ ในปี 2567-2575 พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนการบรรลุเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์ และสามารถแสดงความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการของแผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทระบบงานสำคัญผ่าน Strategic Positioning Matrix นอกจากนี้ ยังมีการวิเคราะห์ Business Model โดยใช้ Business Model Canvas และมีการระบุ Intelligent Risk ที่สอดคล้องกับ Strategic Positioning รวมถึงมีการวิเคราะห์ Scenario Planning ภายใต้สถานการณ์ 3 สถานการณ์ ได้แก่ Base Case Best Case และ Worst Case พร้อมทั้งมีการวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis โดยการวิเคราะห์หาปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver Tree) ร่วมกับการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ (Sensitivity Analysis)
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ มีการบูรณาการวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งในส่วนยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์กับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการวิเคราะห์ Strategic Balance Matrix เพื่อตรวจสอบความสมดุลสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญครบถ้วน อีกทั้งยังมีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สู่ระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน และมีการทบทวนระบบงานในระดับองค์กรจากการทบทวน Service Level Agreement (SLA) ครบถ้วน
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สามารถแสดงความสัมพันธ์กับ Strategic Positioning ซึ่งมีการบูรณาการกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับและสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันในระดับกลยุทธ์ผ่าน Strategy Map ที่มีการแสดงตัวชี้วัด/



เป้าหมายระดับกลยุทธ์ และแผนงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมทั้งสามารถแสดงความเชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์และเป้าหมายที่มีความสัมพันธ์กัน โดยมีการกำหนดแผนงานในการรองรับ

- ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดสรรทรัพยากร โดยมีการจัดทำคู่มือแสดงขั้นตอนการดำเนินงานปฏิบัติที่สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ และกำหนดกิจกรรมในแผนปฏิบัติการ มีการนำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP) ที่มีการประยุกต์ EVM เข้าไว้ในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการระบุความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการทุกแผน แสดงระดับความรุนแรง และมาตรการในการจัดการความเสี่ยง มีการวิเคราะห์การจัดสรรทรัพยากร การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ และมีการสอบทานความเพียงพอของทรัพยากรทั้งด้านการเงินและมีใช้การเงิน รวมถึงมีการจัดทำคู่มือการดำเนินงานและประมวลผล EVM โดยแสดงให้เห็นว่ามีความถูกต้องและเป็นไปตามแนวทางการจัดทำ Allocated Cost และ Transfer Pricing ในแต่ละศูนย์ EVM ขององค์กร
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดขั้นตอนของกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง และมีกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดและการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กร สู่ระดับแผนงานและโครงการ รวมทั้งถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายไปยังระดับสายงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้า มีการตรวจสอบความเชื่อมโยงสอดคล้องระหว่างการถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กรกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับแผนงาน
- ธ.ก.ส. มีกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการรายไตรมาส พร้อมทำการสรุปปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและแนวทางแก้ไข และมีการกำหนดกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานผ่านระบบสารสนเทศ มีศูนย์ขับเคลื่อนมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร (War Room) มีการติดตามความเสี่ยงด้วยระบบ Early Warning System พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการคาดการณ์และรูปแบบ Model ความถี่
- ธ.ก.ส. ควรทบทวนและประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ทั้งกระบวนการในภาพรวมและกระบวนการย่อยต่างๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพเป็นรูปธรรม โดยควรแสดงผลในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญมาประกอบการวางแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) เป็นรายการจำแนกตามปัจจัยนำเข้าทั้ง 10 ปัจจัยให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถสอบทานและวิเคราะห์ข้อมูลได้ครบถ้วน
- ธ.ก.ส. ควรแสดงความเชื่อมโยงอย่างชัดเจน ทั้งในระดับทิศทาง และเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์องค์กรกับทิศทางและเป้าหมายของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องในทุกระยะของ Strategic Positioning รวมทั้งควรมีการบูรณาการ Business Model และ Intelligent Risk กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
ยังดำเนินการได้
ไม่สมบูรณ์



และยุทธศาสตร์ขององค์กร ร่วมกับการแสดงความเชื่อมโยงกับกระบวนการหรือแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งควรแสดงให้เห็นถึงการนำสมมติฐานที่ใช้วิเคราะห์ Scenario Planning แต่ละสถานการณ์ มาประยุกต์ใช้กับยุทธศาสตร์ที่สำคัญ หรือแผนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงการป้องกันไม่ให้องค์กรเกิดกรณี Worst Case Scenario โดยต้องวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนแผนงาน ระหว่างปีอย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้เข้าใกล้ Worst Case

- ธ.ก.ส. ควรแสดงความสอดคล้องเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ กับยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของแผนการ บริหาร ความเสี่ยง แผนงานด้านนวัตกรรม และแผนการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า โดยแสดงให้เห็น อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งควรแสดงให้เห็นการนำผลการทบทวนระบบงานขององค์กร เพื่อรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ไปใช้บูรณาการร่วมกับแผนแม่บททรัพยากรบุคคล หรือ แผนทบทวน/เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Organization Chart)
- ธ.ก.ส. ควรแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่รองรับยุทธศาสตร์องค์กร มีความเชื่อมโยงและมีปรากฏในแผนแม่บท ที่เกี่ยวข้อง
- ธ.ก.ส. ควรทบทวนกระบวนการจัดสรรทรัพยากรให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างแผนบริหาร ความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ และควรเชื่อมโยงการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP) กับการกำหนดเป้าหมาย EP ในแต่ละศูนย์ EVM เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดสรรทรัพยากรจะมีประสิทธิผลทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
- ธ.ก.ส. ควรแสดงการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของการบรรลุตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์องค์กรกับ การบรรลุตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ระดับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งควรกำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัด ที่มีความก้าวหน้าในทุกแผนปฏิบัติงานให้ครบถ้วน ควรมีการแสดงผลผลิต ผลลัพธ์ และมีความเชื่อมโยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีปรากฏในแผนการบริหาร ทรัพยากรบุคคล อีกทั้งควรกำหนดและแสดงการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้า ในแผนปฏิบัติการให้ครบถ้วนทุกสายงาน มีการแสดงผลผลิต ผลลัพธ์ ของแต่ละแผนปฏิบัติการ โดยให้มีความเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ปรากฏในหัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ธ.ก.ส. ควรแสดงการบูรณาการการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการร่วมกับการติดตามผลสำเร็จ ของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนชัดเจน เช่น แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนการบริหารความเสี่ยง และแผนด้านดิจิทัล เป็นต้น
- ธ.ก.ส. ควรมีการแสดงให้เห็นถึงการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยน แผนปฏิบัติการที่ปรากฏในแผนแม่บทหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแสดงกระบวนการกำหนด และปรับเปลี่ยนแผนงานภายหลังจากที่ได้รับข้อมูลการคาดการณ์ตัวชี้วัดสำคัญ และสอบถาม ให้เห็นว่ามีการระบุหรือมีการปรากฏเนื้อหาการปรับเปลี่ยนแผนงานในแผนปฏิบัติการและ แผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน



สรุปประเด็นสำคัญผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การวางแผนเชิงกลยุทธ์”

อยู่ที่ระดับคะแนน
3.3867

สรุปประเด็นสำคัญ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) :

อยู่ที่ระดับ 4.0000

ธ.ก.ส. มีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าตามกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญในการวางแผนวิสาหกิจ โดยมีการกำหนดแบบฟอร์มในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ทั้งข้อมูลสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอก การประเมินการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ในปัจจุบัน แนวโน้มในอนาคตเพื่อทบทวนทิศทาง รวมถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ข้อมูลบริหารความเสี่ยง งานวิจัยของ ธ.ก.ส. และหน่วยงานภายนอก ข้อมูลจากการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม ความคิดเห็นจากคณะกรรมการ ธ.ก.ส. และส่วนงานกำกับดูแล ข้อมูลจากการศึกษาดูงาน Best Practice ด้านต่างๆ การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธนาคาร ทั้งด้านลูกค้า ชุมชน/เครือข่าย องค์กร และพนักงาน ทิศทางนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนขับเคลื่อนภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม สภาพภูมิอากาศ เทคโนโลยี และการะหนัสนวัตกรรม รวมถึงประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน โดยมีการสอบถามฐานข้อมูลให้มีความถูกต้อง ทันกาล และเป็นข้อมูลชุดเดียวกันที่มีความสอดคล้องกับบริบทของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง นำมารวบรวมเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจธนาคาร 10 หัวข้อ ได้แก่ 1) แผนยุทธศาสตร์รายสาขา สคร. หรือแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจที่จะประกาศใช้ในอนาคต 2) สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดทิศทางขององค์กร 3) ความนิยมของลูกค้า และตลาด 4) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร 5) การวิเคราะห์ SWOT 6) การบริหารความเสี่ยง 7) ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า 8) แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ 9) ปัจจัยความยั่งยืน และ 10) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องและผู้เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ครบถ้วน ทันกาลของข้อมูล เพื่อจัดทำเป็นบทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ธ.ก.ส. มีกระบวนการในการวิเคราะห์ SWOT อย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือ PESTEL ในการรวบรวม วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และใช้เครื่องมือ McKinsey 7'S ร่วมกับ GAP Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน พิจารณาร่วมกับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนแยกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยเสี่ยง ซึ่งเป็นฐานข้อมูลจริง (Fact based) ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ข้อมูลเปรียบเทียบในอุตสาหกรรมสถาบันการเงิน และข้อมูลจากธนาคารคู่แข่ง อาทิ ธนาคารออมสิน ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ เพื่อเปรียบเทียบขีดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ โดยใช้เครื่องมือการประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation : IFE) ร่วมกับเครื่องมือการประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation : EFE) และจัดลำดับความสำคัญด้วยผลการประเมินปัจจัยภายใน



(IFAS) และผลการประเมินปัจจัยภายนอก (EFAS) เพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) และมีการสื่อสาร SWOT ให้กับส่วนงานต่างๆ ผ่านเว็บไซต์ของฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์

ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์และกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC) โดยนำ SWOT พร้อม Fact based มาวิเคราะห์ผ่าน TOWS Matrix เพื่อระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์จากปัจจัยที่เป็นจุดแข็งหรือโอกาส และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์จากปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค พร้อมทั้งกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กรผ่านเครื่องมือ VRIO Framework ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพิจารณา 4 มิติ ได้แก่ การสร้างคุณค่า ความหาได้ยาก ความยากต่อการลอกเลียนแบบ และการจัดการองค์กร

ธ.ก.ส. มีประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานของกระบวนการ อย่างไรก็ตาม ควรกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการอย่างชัดเจน รวมทั้งควรแสดงผลลัพธ์จากการปรับปรุงกระบวนการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สรุปประเด็นสำคัญ

2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) : อยู่ที่ระดับ 2.7500

ธ.ก.ส. มีการกำหนด Strategic Positioning ขององค์กร โดยคณะกรรมการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง นำปัจจัยสำคัญ เช่น ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงได้ดำเนินการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของธนาคาร เป้าประสงค์เชิงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน เพื่อทบทวนเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (BAAC Milestone) โดย ธ.ก.ส. มีวิสัยทัศน์ คือ “เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน” และกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ แบ่งเป็น 3 ระยะ ระหว่างปี พ.ศ. 2567-2575 ได้แก่ ระยะสั้นปี 2567-2568 คือ Agricultural Networks “เป็นธนาคารที่เชื่อมโยงภาคีเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การพัฒนาภาคการเกษตร” ระยะกลาง ปี 2569-2571 คือ Modern Agricultural Bank “เป็นธนาคารภาคการเงินชนบทที่ทันสมัย” และระยะยาว ปี 2562-2575 คือ Sustainable Bank “เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน” รวมทั้งวิเคราะห์เปรียบเทียบสถานะองค์กรปัจจุบันกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อนาคต เพื่อระบุเป้าหมายที่ต้องบรรลุในแต่ละระยะ โดยมีการวิเคราะห์ Business Model Canvas รวมถึงพิจารณาแนวโน้มผลการดำเนินงานของคู่แข่ง และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) รายปีที่สอดคล้องกับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญ อาทิ ครอบคลุมยั่งยืนขององค์กร ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มลูกค้า



เป้าหมาย รวมทั้งมีการวิเคราะห์ Scenario Planning ที่แสดงถึงการประมาณการผลประกอบการทางการเงินล่วงหน้าในทุกระยะของ Strategic Positioning โดยกำหนดสมมติฐานการดำเนินงาน 3 สถานการณ์ คือ กรณีพื้นฐานที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Base Case) กรณีผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด (Best Case) และกรณีเลวร้ายที่สุด (Worst Case) พร้อมทั้งมีการวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis จากการกำหนดสมมติฐานที่สำคัญของการวิเคราะห์หาปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver Tree) ร่วมกับการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ (Sensitivity Analysis)

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนและแสดงความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์องค์กรกับทิศทางและเป้าหมายของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องในทุกระยะของ Strategic Positioning ทั้งในระดับทิศทาง และเป้าหมายให้เห็นอย่างชัดเจน รวมทั้งควรมีการบูรณาการ Business Model และ Intelligent Risk กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ร่วมกับการแสดงความเชื่อมโยงกับกระบวนการหรือแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ควรแสดงให้เห็นถึงการนำสมมติฐานที่ใช้วิเคราะห์ Scenario Planning แต่ละสถานการณ์มาประยุกต์ใช้กับยุทธศาสตร์ที่สำคัญ หรือแผนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงการป้องกันไม่ให้องค์กรเกิดกรณี Worst Case Scenario โดยต้องวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนแผนงานระหว่างป้อย่างชัดเจนเพื่อไม่ให้เข้าใกล้ Worst Case

สรุปประเด็นสำคัญ

3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) : อยู่ที่ระดับ 3.2500

ธ.ก.ส. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ โดยคณะทำงานขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ และส่วนงานที่เกี่ยวข้องประชุมร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ที่มีความสอดคล้องกับ Strategic Positioning ในแต่ละระยะขององค์กร โดยมีการพิจารณาความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร โดย ธ.ก.ส. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์รวมทั้งสิ้น 6 วัตถุประสงค์ คือ SO1 เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1. ROA 2. สินเชื่อคงเหลือ 3. Cost of Deposit 4. BIS Ratio SO2 บริหารจัดการคุณภาพสินเชื่อเพื่อความยั่งยืน มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1. NPLs/Loan 2. Coverage Ratio 3. ลดภาระหนี้ ของกลุ่มเกษตรกรประาะบาง SO3 เพิ่มขีดความสามารถลูกค้าเชิงพาณิชย์ผ่านแกนกลางการเกษตร มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1. หนี้สินต่อรายได้ของเกษตรกรลูกค้าที่ผ่านการพัฒนาลดลง 2. ลูกค้าพักชำระหนี้ที่ผ่านการพัฒนามิรายได้สุทธิเพิ่มขึ้น SO4 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1. Digital Transaction 2. Innovation Value SO5 เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการเติบโตทางธุรกิจ มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1. HCROI 2. Cost to Income 3. Composite Rating และ SO6 บริหารจัดการองค์กรและชุมชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1. สินเชื่อยั่งยืน 2. ปริมาณการซื้อ-ขาย Carbon



Credit 3. ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก รวมทั้งมีการวิเคราะห์ Strategic Balance Matrix เพื่อตรวจสอบความสมดุลสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญครบถ้วน ทั้ง 14 ปัจจัย และสามารถอธิบายความสัมพันธ์สอดคล้องดังกล่าวได้ นอกจากนี้ ยังมีการถ่ายทอด วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สู่ระดับยุทธศาสตร์กลยุทธ์และแผนงาน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละ แผนงาน และมีการทบทวนระบบงานในระดับองค์กรจากการทบทวน SLA และยังมี New Initiative ที่มีการระบุส่วนงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน สำหรับรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรแสดงการบูรณาการความสอดคล้องเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับองค์ประกอบที่สำคัญกับยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ของแผนการบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านนวัตกรรม และแผนการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า โดยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งควรนำผลการทบทวนการดำเนินงานตามข้อตกลง ระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) ขององค์กรในทุกกระบวนการ ไปใช้บูรณาการ ร่วมกับแผนแม่บททรัพยากรบุคคล หรือแผนทบทวน/เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) รวมทั้งควรกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ อย่างชัดเจน และควรแสดงผลลัพธ์จากการปรับปรุงกระบวนการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สรุปประเด็นสำคัญ

4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation) :

อยู่ที่ระดับ 3.5000

ธ.ก.ส. มีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ Strategic Positioning ขององค์กร รวมทั้งมีการบูรณาการยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้ เครื่องมือ Strategy Map แสดงความเชื่อมโยงของแต่ละกลยุทธ์ไปสู่ระดับวิสัยทัศน์ขององค์กร และ กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สัมพันธ์ตามมิติของ Balance Scorecard ซึ่งสนับสนุนให้เห็นความสัมพันธ์ ของเป้าหมายในการดำเนินงานแต่ละระดับ และมีการสื่อสารให้กับทุกส่วนงาน เพื่อนำไปเป็นกรอบ ในการดำเนินการจัดทำแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการสร้างความมั่นใจต่อการบรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์กร รวมถึงแสดงตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ และเป้าหมายที่มีความสัมพันธ์กัน โดยมีการกำหนดแผนงานในการรองรับ และสามารถดำเนินงาน ตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่รองรับยุทธศาสตร์องค์กร มีความเชื่อมโยง และมีปรากฏ ในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องได้ครบถ้วน รวมทั้งควรกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของกระบวนการอย่างชัดเจน และควรแสดงผลลัพธ์จากการปรับปรุงกระบวนการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



สรุปประเด็นสำคัญ

5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) :

อยู่ที่ระดับ 3.5000

ธ.ก.ส. มีการกำหนดขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดสรรทรัพยากร โดยการจัดทำคู่มือแสดงขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ จากการพิจารณาแผนวิสาหกิจระยะยาว เพื่อถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการที่มีความสอดคล้องกันของแผนงาน/โครงการ และกำหนดกิจกรรมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ รวมทั้งมีการเผยแพร่และสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย) ผ่านการสื่อสารแผนวิสาหกิจ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2567 โดยการจัดทำบันทึกสื่อสารให้ส่วนงานจัดทำแผนปฏิบัติการ และประชุมสื่อสารนโยบายการขับเคลื่อนภารกิจสู่ความสำเร็จประจำปี (Bank Agenda) ผ่านระบบสื่อสารทางไกล และถ่ายทอดสดไปยังผู้บริหารและพนักงานทั่วประเทศ พร้อมทั้งมีการประเมินผลการรับรู้ แบ่งเป็น จากการประชุมฯ และจากการนำเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และทิศทางการดำเนินงาน โดยกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการมีการดำเนินการควบคู่กับการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver) ตามผลกระทบที่มีต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐกิจ (Economic Profit : EP) และความสามารถในการจัดการ เพื่อให้ ธ.ก.ส. บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด อีกทั้งมีการเชื่อมโยงทั้งในส่วนของกระบวนการและปัจจัยนำเข้าของการวางแผนปฏิบัติการกับกระบวนการวิเคราะห์ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกระบวนการกำหนดองค์ความรู้และนวัตกรรม นอกจากนี้ มีการระบุความเสี่ยงของทุกแผนปฏิบัติการงานจากแบบฟอร์มวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีการระบุเป้าหมายของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มาตรการรองรับความเสี่ยง (Risk Response) รวมทั้งมีการซักซ้อมแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการกับส่วนงาน โดยกำหนดให้บันทึกข้อมูลรายงานผ่านระบบ BRMS (BAAC Risk Management System) โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร มีการรวบรวมผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาความเสี่ยงที่มีความรุนแรงสูง และจัดทำเป็นแผนบริหารปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งทุกแผนงาน/โครงการสามารถวิเคราะห์ถึงความต้องการใช้ทรัพยากร จากแบบฟอร์มที่กำหนดตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการ และประมาณการใช้ทรัพยากรของแต่ละแผนงาน/หน่วยงาน ตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งแผนงานประจำและแผนงานรองรับยุทธศาสตร์ และร่วมประชุมกับผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอบถามความเพียงพอของทรัพยากรด้านต่างๆ ทั้งทรัพยากรทางการเงินและมีใช้การเงิน



อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรทบทวนและแสดงให้เห็นว่าการวิเคราะห์และจัดสรรทรัพยากรมีความเชื่อมโยง และมีความสอดคล้องระหว่างแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ และควรเชื่อมโยงการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP) กับการกำหนดเป้าหมาย EP ในแต่ละศูนย์ เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดสรรทรัพยากรจะมีประสิทธิผล ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนและประเมินประสิทธิผลการดำเนินงาน ของกระบวนการที่ผ่านมา เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ จัดทำแผนปฏิบัติการ การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ และการจัดสรรทรัพยากร อย่างสม่ำเสมอ โดยควรกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ อย่างชัดเจน และควรแสดงผลลัพธ์จากการปรับปรุงกระบวนการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สรุปประเด็นสำคัญ

6. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment) : อยู่ในระดับ 3.5778

ธ.ก.ส. มีการถ่ายทอดสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทางการดำเนินงาน กรอบยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการภายในองค์กรผ่านกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับส่วนงาน และระดับบุคลากร ผ่านช่องทางต่างๆ ของ ธ.ก.ส. อาทิ การประชุม Bank Agenda การลงพื้นที่ของผู้บริหาร ในส่วนของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแก่บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน นโยบาย ผลการดำเนินงาน ผ่านวิธี การสื่อสารต่างๆ เช่น การประชุมคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ประชุมขับเคลื่อนภารกิจสู่ความสำเร็จ (Bank Agenda) ประชุมผู้ถือหุ้น ประชุม Vision Meeting ประชุมกลุ่มผู้นำ/หน่วยงานราชการ ประชุมกลุ่มลูกค้า การลงพื้นที่เยี่ยมเยียนลูกค้า/เครือข่ายชุมชนและหน่วยงานภาครัฐ ระบบงานสารบรรณ BAAC Intranet, BAAC Website, Line Official: BAAC Society, Line Official: BAAC Family โครงการเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่าง คู่ค้า ผู้ส่งมอบ กับธนาคาร รายงานกิจการประจำปี เป็นต้น เพื่อสื่อสารถ่ายทอด นโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและการขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญของธนาคารให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แก่พนักงานทุกระดับ ทั้งในส่วนภูมิภาคและสำนักงานใหญ่ โดยการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ สู่การปฏิบัติ มีการทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานทั้งในระดับส่วนงานและพนักงาน ซึ่งฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (ผนย.) และ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ผทน.) ร่วมกันจัดทำบันทึกข้อตกลง ประเมินผลส่วนงาน โดยมีการติดตามทุกไตรมาส และถ่ายทอดสู่ระดับพนักงานผ่านบันทึกข้อตกลง ประเมินผลพนักงานที่มีการประเมิน 2 ครั้ง/ปี นอกจากนี้ มีผลสำรวจในการรับรู้แผนปฏิบัติการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ในระดับดีถึงดีมาก



ธ.ก.ส. มีการกำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรไปยังตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงานทุกตัวชี้วัด มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้า และแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละแผนปฏิบัติการ รวมถึงการบูรณาการเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ปรากฏในหัวข้องานบริหารทรัพยากรบุคคล ผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงาน (MOU) ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดในระดับต่างๆ มีการดำเนินการที่เชื่อมโยงกัน ตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ แผนแม่บทฯ จนถึงแผนปฏิบัติการ ผ่านเครื่องมือในการวิเคราะห์ Value Driver Tree และ Strategy Map เพื่อนำมากำหนดตัวชี้วัดในเชิง Leading Lagging รวมทั้งมีการจัดทำคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนงาน ซึ่งมีการกำหนดแบบฟอร์มในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแผนงานกับยุทธศาสตร์ของธนาคาร เพื่อให้ส่วนงานสามารถดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร มีการกำหนดการดำเนินงานในกิจกรรมย่อย (Gantt Chart) และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนของแต่ละสายงาน พร้อมทั้งจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดความสำเร็จระดับองค์กร (KPI Dictionary) เพื่อให้ทุกส่วนงานเข้าใจและกำหนดตัวชี้วัดให้เป็นทิศทางเดียวกัน โดยระดับส่วนงานและระดับบุคคลมีการประเมินผลการดำเนินงานจากผลการปฏิบัติงาน (Performance) และขีดความสามารถ (Competency) รวมทั้งมีกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ จนถึงระดับสายงานและระดับบุคคล โดยเริ่มมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับแผนงาน รวมทั้งมีความเชื่อมโยงการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรแสดงการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของการบรรลุตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ องค์กรกับการบรรลุตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ระดับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งควรแสดงการกำหนด และถ่ายทอดตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้าในทุกแผนปฏิบัติงานของสายงานที่สอดคล้องสนับสนุน ตัวชี้วัดระดับองค์กรให้ครบถ้วน โดยมีการสอบทานกลับไปยังเป้าหมายรวมขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงาน/โครงการสามารถสอดคล้องสนับสนุนให้ตัวชี้วัดระดับองค์กร บรรลุตามเป้าหมายที่คาดหวังได้ และควรมีการแสดงผลผลิต ผลลัพธ์ และความเชื่อมโยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีปรากฏในแผนการบริหาร ทรัพยากรบุคคล รวมทั้งควรมีการทบทวนและประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานของกระบวนการ ที่ผ่านมา และควรกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการอย่างชัดเจน รวมทั้งควรแสดงผลลัพธ์จากการปรับปรุงกระบวนการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



สรุปประเด็นสำคัญ

7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ

อยู่ที่ระดับ 2.6667

และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review) :

ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานผ่านระบบงานสารบรรณ และติดตามโดยให้ส่วนงานรายงานผลฯ ผ่านระบบสารบรรณ รวมถึงติดตามจากระบบสารสนเทศ ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามธุรกิจหลัก (เช่น สินเชื่อ เงินฝาก เป็นต้น) ผ่านระบบงานสารบรรณ MIS และ BMIS รวมทั้งระบบผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดสำคัญ (KPIs) และจัดทำระบบ Early Warning System เพื่อรายงานให้ผู้บริหารส่วนงานและผู้บริหารระดับสูง ผ่านการประชุมผู้บริหารระดับสูง (TTM) การประชุมคณะกรรมการ ธ.ก.ส. และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบงานสารบรรณ และระบบ MD INote โดยมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค พร้อมผลการคาดการณ์แนวโน้มผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการฝ่ายจัดการและรายงานต่อคณะกรรมการ ธ.ก.ส. เป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที หากตัวชี้วัดใดที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายรายเดือนและคาดการณ์ว่าจะไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายจะมีการหารือร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สาเหตุ ปัญหา/อุปสรรค พร้อมทั้งกำหนดมาตรการแก้ไข รวมทั้งมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการลดความเสี่ยงและติดตามเป็นประจำทุกไตรมาส โดยในปีบัญชี 2567 ธ.ก.ส. มีการบริหารจัดการแผนงานการดำเนินงานที่สำคัญเร่งด่วนและมีผลกระทบสูง โดยมีศูนย์ปฏิบัติการบริหารจัดการคุณภาพหนี้และฟื้นฟูศักยภาพลูกหนี้ (War Room) ทำหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงานตามภารกิจเร่งด่วน และเป็นศูนย์กลางในการติดตามกำกับการทำงาน และสนับสนุนให้ส่วนงานในภูมิภาคสามารถขับเคลื่อนภารกิจให้เป็นไปตามเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการบูรณาการการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการกับแผนงานที่สำคัญที่ปรากฏในแผนแม่บทในหัวข้ออื่น เช่น แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

ธ.ก.ส. มีกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน จากการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกตัวชี้วัดสำคัญ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดระดับองค์กร ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการธนาคาร และ EP Sensitivity Analysis รวมทั้งนโยบายสำคัญที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นตัวชี้วัดสำคัญและสะท้อนผลต่อเป้าประสงค์เชิงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และผลประกอบการสำคัญของ ธ.ก.ส. เป็นสำคัญ ซึ่งแสดงถึงความเชื่อมโยงตัวชี้วัดนำ (Leading) และตัวชี้วัดตาม (Lagging) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือประกอบการวิเคราะห์การคาดการณ์แนวโน้มผลการดำเนินงาน โดยมีการระบุความถี่ในการคาดการณ์เป็นรายเดือน และมีการกำหนด Model ที่ใช้วิเคราะห์การคาดการณ์ผ่านเครื่องมือตามประเภทของตัวชี้วัด ต่างๆ อาทิ แบบจำลองทางการเงิน (Financial Model) การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) เป็นการคาดการณ์ที่มีข้อมูลหรือสถิติในอดีตที่เป็นปริมาณหรือจำนวนตัวเลขมาคำนวณทางสถิติ มีการคาดการณ์เทียบกับคู่แข่งและภาพรวมอุตสาหกรรม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย



ตัวชี้วัดที่ส่งผลให้มีการเบี่ยงเบนจากที่กำหนดไว้ มีการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานคาดการณ์ของคู่เทียบและอุตสาหกรรมรายไตรมาส เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบและระบุความแตกต่าง (Gap Analysis) โดยจัดทำเป็น Performance Report นำเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้ ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายแตกต่างจากผลการคาดการณ์ ส่วนงานผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดจะทบทวนสมมติฐานและปัจจัยที่มากกระทบผลการดำเนินงาน เพื่อกำหนดมาตรการต่างๆ เพิ่มเติม รวมถึงการจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย หรือขอปรับผลกระทบและรายงานต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ธ.ก.ส. มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ ร่วมกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่กำหนด โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง และติดตามผ่านระบบ Early Warning System และโปรแกรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (BAAC Risk Management System: BRMS) รวมทั้งสื่อสารสร้างความตระหนักให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับและทุกส่วนงานดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ หากผลการดำเนินงานไม่ได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้จะมีการปรับเปลี่ยนแผนงานทั้งในแผนปฏิบัติการและแผนแม่บทระบบงานสำคัญในด้านต่างๆ และมีการทดสอบผลคาดการณ์ย้อนกลับ (Back test) เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการคาดการณ์ในทิศทางเดียวกัน และมีการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อติดตามความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกระบวนการบริหารและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ผ่านระบบการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน BAAC New Monitoring System เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญทุกตัวชี้วัดทั้งด้านการเงินและมิใช่การเงินให้ครบถ้วน เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/ทบทวนแผนงานและเป้าหมาย ในกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบันกับที่คาดการณ์ไว้ รวมถึงกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต้องสามารถแสดงความสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่ปรากฏในแผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง

ธ.ก.ส. มีกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงานทั้งในกรณีปกติและกรณีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสามารถกำหนด Trigger Point สำหรับการปรับเปลี่ยนแผนงานในกรณีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ทุกแผนงาน โดยมีความสัมพันธ์กับ ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ของแต่ละแผนงาน

อย่างไรก็ตาม ในปีบัญชี 2567 มีผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญไม่เป็นไปตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ โดยไม่ได้มีการปรับเป้าหมายตามตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1) สินเชื่อเติบโต เป้าหมาย 40,000 ล้านบาท ผลการดำเนินงาน 28,572 ล้านบาท
- 2) อัตราผลตอบแทนเงินให้สินเชื่อ (Loan Yield) เป้าหมาย ร้อยละ 4.63 ผลการดำเนินงาน ร้อยละ 4.39
- 3) รายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม เป้าหมาย 5,480 ล้านบาท ผลการดำเนินงาน 4,468 ล้านบาท
- 4) รายได้ธุรกิจประกันภัย เป้าหมาย 1,920 ล้านบาท ผลการดำเนินงาน 1,655 ล้านบาท



5) โครงการแก้ไข พ.ร.บ. ธ.ก.ส. รองรับธุรกิจใหม่ ผลการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

6) จำหน่ายหนี้สูญออกจากบัญชี เป้าหมาย 4,000 ล้านบาท ผลการดำเนินงาน 505 ล้านบาท

ทั้งนี้ ธ.ก.ส. ควรกำหนดกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการคาดการณ์กับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน และมีการแสดงให้เห็นการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่ปรากฏในแผนแม่บทหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแสดงกระบวนการกำหนดและปรับเปลี่ยนแผนงานภายหลังจากที่ได้รับข้อมูลการคาดการณ์ตัวชี้วัดสำคัญ และสอบถามให้เห็นว่ามีกระบวนการหรือมีการปรากฏเนื้อหาการปรับเปลี่ยนแผนงานในแผนปฏิบัติการและแผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ธ.ก.ส. เท่านั้น



กราฟสรุปผลการประเมิน	ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การวางแผนเชิงกลยุทธ์”	อยู่ที่ระดับคะแนน 3.3867
----------------------	---	-----------------------------





สรุปข้อเสนอแนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินให้ครอบคลุมถึงรายละเอียดการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในแต่ละระยะ ให้มีความสอดคล้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์และมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน
2. รัฐวิสาหกิจควรทบทวนกระบวนการที่สำคัญที่ส่งผลต่อการยกระดับการดำเนินงานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร โดยเฉพาะประเด็นในเรื่องการบูรณาการเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจกับแผนแม่บทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือระบบงานที่สำคัญ และ Strategic Positioning ควรเชื่อมโยงและสอดคล้องกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับทิศทางและการกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะ รวมถึงการจัดทำ Strategy Map ให้มีความเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ที่ปรากฏในแผนแม่บทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้



ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

Core Business Enablers

ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

อยู่ที่ระดับคะแนน

ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน”

3.0180

ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
สามารถดำเนินการได้

- ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) พร้อมทั้งเผยแพร่ นโยบาย GRC ให้แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งมีแผนงานในการนำนโยบาย GRC ไปสู่การปฏิบัติ
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดโครงสร้าง บทบาท หน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน และมีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบครบถ้วน พร้อมทั้งมีการเผยแพร่ต่อบุคลากรทั้งองค์กร
- ธ.ก.ส. มีเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แก่คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ผู้บริหาร และพนักงาน พร้อมทั้งมีการประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงาน และกำหนดค่านิยม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารความเสี่ยง โดยบูรณาการกับวัฒนธรรมองค์กร
- ธ.ก.ส. มีการใช้ฐานข้อมูลในอดีต เพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และสามารถประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วน พร้อมทั้งนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนาช่วยในการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง จากการกำหนดเป็นฐานข้อมูลดังกล่าว และมีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงให้กับผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เพื่อแสดงผ่านการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เป็นรายไตรมาสได้ครบถ้วน รวมทั้งมีการบูรณาการ Risk Boundary กับการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่า (Risk Appetite: RA)
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดและคัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ผ่านการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) จนสามารถจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้ครบถ้วน
- ธ.ก.ส. มีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ที่มีองค์ประกอบครบถ้วน ได้แก่ (1) กำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง (2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ (3) วิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและผลกระทบของสาเหตุ โดยวิเคราะห์ถึงผลกระทบทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ (4) นำ Risk Correlation Map ไปกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง โดยบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักและสาเหตุรอง และ (5) สร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร และสื่อสาร Risk Correlation Map ผ่านการบรรจุไว้ในคู่มือและแผนปฏิบัติการ ให้แก่ Risk Owner และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ



ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
ยังดำเนินการ

ได้ไม่สมบูรณ์

- ธ.ก.ส. ควรทบทวนการบูรณาการข้อมูล GRC เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และมีการบูรณาการการใช้ข้อมูลได้อย่างครบถ้วน
- ธ.ก.ส. ควรทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการนำ VC/VE มาใช้เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรทั้งด้านการเงิน (Financial Value Driver) และมีใช้การเงิน (Operation Driver) ให้สามารถเพิ่มมูลค่าได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและบรรลุเป้าหมายครบถ้วนทุกแผนงาน
- ธ.ก.ส. ควรทบทวนการพัฒนาระบบ Early Warning System ให้มีข้อมูลที่มีคุณภาพ ทันกาล และมีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ธ.ก.ส. เท่านั้น



และการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกัน ระหว่างคน กระบวนการ เทคโนโลยี ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจน การเสริมสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักด้านความเสี่ยงกับการดำเนินงานด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์การ การพัฒนาบุคลากร รวมถึงการดำเนินงาน ตามแผนแม่บทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการทำงาน และได้ผลลัพธ์ดีขึ้นหรือดีกว่าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง รวมถึง การเชื่อมโยงผลการดำเนินงานเฉพาะด้านการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการ ประเมินผู้บริหารและปฏิบัติงานที่จะทำให้ช่วยยกระดับและสนับสนุน ผลักดันให้การบริหาร ความเสี่ยงในระดับสายงานให้มีคุณภาพ มีประสิทธิผล สอดคล้องกับบริบทการทำงานและปัจจัยเสี่ยง ของแต่ละสายงานเพิ่มมากขึ้น

สรุปประเด็นสำคัญ

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
(Strategy & Objectives Setting) :

อยู่ที่ระดับ 2.6667

ธ.ก.ส. มีแนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบน ของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ทั้งเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ เป้าหมายทางการเงิน และมีใช้การเงิน โดยพิจารณาตามระดับความเสี่ยงจำแนกตามประเภทความเสี่ยงทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) เครดิต 2) ตลาด 3) สภาพคล่อง 4) กลยุทธ์ 5) ปฏิบัติการ และ 6) เทคโนโลยีและสารสนเทศซึ่งแต่ละด้าน จะกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้สำหรับติดตามระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ และมีกรอบการถ่ายทอด RA RT ครอบคลุมประเภทความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และแหล่งความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปยังส่วนงาน ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ขั้นตอนการทบทวนระดับ RA RT ตามคู่มือวิธีปฏิบัติแผนการสื่อสารโดยมีการสื่อสาร ทั้งทั้งองค์กรซึ่ง ธ.ก.ส. ได้ทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนจากระดับ ที่ธนาคารยอมรับได้ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย/ตัวชี้วัดสำคัญของธนาคารตามแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการ

ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสที่ได้รับทางธุรกิจ (Value creation) จากผลการวิเคราะห์ SWOT โดยนำโอกาสจาก O1 แนวโน้มธุรกิจการเงินการธนาคารเปลี่ยนไปใช้ระบบดิจิทัลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง O2 ฐานลูกค้าใหม่ที่สนใจแหล่งเงินทุนทำการเกษตรเพื่อต่อยอดธุรกิจเกษตรสมัยใหม่ O3 ความก้าวหน้า ทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเกษตรนำไปสู่การลดต้นทุน O4 ทิศทางภาครัฐสนับสนุนการยกระดับ เป็นเกษตรมูลค่าสูง ประกอบการวิสาหกิจ SME ยุคใหม่ และโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน O5 เป็นโอกาสของธนาคารในการขยายผลิตภัณฑ์และบริการรองรับการเติบโตของเศรษฐกิจ และย้ายฐาน การลงทุนโดยนำโอกาสดังกล่าวมาบริหารความเสี่ยงผ่านปัจจัยเสี่ยง อาทิ คุณภาพสินเชื่อ (RF1) การเติบโต ทางธุรกิจ (RF3) รวมถึงมีการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงในแต่ละ RF ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และได้กำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Value Enhancement) ผ่านการจัดทำความเชื่อมโยงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver Tree) โดยวิเคราะห์ปัจจัยในการขับเคลื่อน การดำเนินงานสำคัญๆ (Key Value Drivers) อาทิ รายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยรับ เป็นต้น มากำหนดเป็นเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง



และระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลให้ Key Value Drivers ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ คุณภาพสินเชื่อ (RF1) ความเพียงพอของสภาพคล่อง (RF2) การเติบโตทางธุรกิจ (RF3) ประสิทธิภาพบุคลากร (RF4) และเทคโนโลยีและสารสนเทศ (RF5)

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรทบทวนประสิทธิผลการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรที่ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ และแผนประจำปีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้อง ครบถ้วนมากขึ้น และควรทบทวนประสิทธิผลของแนวทางการนำ VC/VE มาใช้เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรทั้งด้านการเงิน (Financial Value Driver) และมีใช้การเงิน (Operation Driver) ให้สามารถเพิ่มมูลค่าได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและบรรลุเป้าหมายครบถ้วนทุกแผนงาน

สรุปประเด็นสำคัญ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) :

อยู่ที่ระดับ 3.0857

ธ.ก.ส. กำหนดกระบวนการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) โดยการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) มีความสอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านเครดิต ด้านตลาด ด้านสภาพคล่อง ด้านปฏิบัติการ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยดำเนินงานร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารความเสี่ยง ส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยง และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ทบทวน Risk Universe ขององค์กร พิจารณาจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ยุทธศาสตร์ เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร และความเสี่ยงที่เหลื่ออยู่ (Inherent Risk) นำมาระบุปัจจัยเสี่ยง แหล่งความเสี่ยง ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง เหตุการณ์ ผลของเหตุการณ์ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมที่มีอยู่ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงของธนาคาร และมีหลักเกณฑ์การคัดเลือกกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ ในขั้นตอนการประเมินความเพียงพอ ของระบบการควบคุมภายในก่อนการประเมินความเสี่ยงและกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ส่งผลให้ธนาคารเลือกกิจกรรมการควบคุมที่มีความเหมาะสม สามารถช่วยลดความเสี่ยงได้และกำหนดเป็นกิจกรรมการควบคุมที่ปรากฏในทะเบียนความเสี่ยงขององค์กรโดยประเมินประสิทธิผลการควบคุม (Existing Control) เพื่อติดตาม ตรวจสอบประสิทธิผลของการดำเนินการตามแผนการควบคุมว่าเป็นไปตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดและตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ธ.ก.ส. ได้กำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคต อาทิ สัดส่วนลูกหนี้เปราะบางในพอร์ตสินเชื่อ อัตราการรับชำระหนี้ถึงกำหนด ปริมาณหนี้ NPL กลุ่มสินเชื่อปล่อยใหม่ เงินสำรองจ่ายโครงการนโยบายรัฐ (เงินจ่ายขาด) นอกแผน และรายได้ดอกเบี้ยสินเชื่อ เป็นต้น กำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) ไม่เกิน ระดับความเสี่ยงที่ 2 (ค่อนข้างต่ำ) โดยให้ประเมินระดับความเสี่ยงหลังจากพิจารณาการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) เปรียบเทียบระดับความเสี่ยง (Risk Level) กับเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงที่กำหนดและนำมาจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) โดยกำหนดทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response Options) ได้แก่ การยอมรับ



(Accept/Take) การลด (Reduce/Treat) การหาผู้ร่วมจัดการ (Share/Transfer) และการหลีกเลี่ยง (Avoid/Terminate) โดยในการตัดสินใจเลือกทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง จะต้องมีการพิจารณาถึงความสามารถในการลดระดับโอกาสหรือระดับผลกระทบ ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-Benefit) รวมทั้ง กฎหมาย ข้อบังคับ/ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ของทางเลือกนั้นๆ ด้วยทุกครั้ง โดยกรณีที่เกิดผลการประเมินผลความเสี่ยงของแหล่งความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ ต้องจัดทำแผน/มาตรการรองรับความเสี่ยง (Risk Response)

ธ.ก.ส. ได้ดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กร ตามคู่มือปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง เรื่องกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง (Risk Correlation Map) และการวิเคราะห์ผลกระทบในภาพรวมของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Portfolio View of Risk) โดยมีส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยง และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงและน้ำหนักของแต่ละแหล่งความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาค่าความสัมพันธ์ทางสถิติ และ Risk Correlation Map ที่มีองค์ประกอบได้อย่างครบถ้วนตามองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ (1) กำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง (2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ (3) วิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและผลกระทบของสาเหตุ โดยวิเคราะห์ถึงผลกระทบทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ (4) นำ Risk Correlation Map ไปกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง โดยบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักและสาเหตุรอง และ (5) สร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรทบทวนประสิทธิผลของการถ่ายทอดปัจจัยเสี่ยงให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงระดับสายงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย และควรพัฒนาการกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม โดยบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้การพัฒนากิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ ธ.ก.ส. ควรทบทวนการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลองค์กรและระบบดิจิทัลมาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงเพื่อให้มีฐานข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งควรทบทวนเพื่อให้มั่นใจว่ามีการบูรณาการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยงกับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และทบทวนกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง กับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับองค์กรและการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ) เพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการให้ครบถ้วนสมบูรณ์ขึ้น



สรุปประเด็นสำคัญ

4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) :

อยู่ที่ระดับ 2.3333

ธ.ก.ส. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผน/มาตรการรองรับความเสี่ยง ผ่านระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 และประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ที่มีอยู่ และแผน/มาตรการรองรับความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง ที่กำหนดสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร อาทิ กำไรสุทธิ NPLs/Loan และ BIS Ratio เป็นต้น ผ่านการรายงานสถานะความเสี่ยง แนวโน้ม และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMC) และคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง (ROC) ครบทุกไตรมาส โดย ธ.ก.ส. มีการบริหารจัดการเพื่อควบคุมระดับเพดานความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทั้ง 6 ด้าน 13 ตัวชี้วัด โดยมีความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และด้านปฏิบัติการ จำนวน 3 ตัวชี้วัด ไม่เป็นไปตามเพดานความเสี่ยงที่กำหนด

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายและเป็นไปตามเพดานความเสี่ยงที่กำหนด

สรุปประเด็นสำคัญ

5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล
(Information Communication & Reporting) :

อยู่ที่ระดับ 3.3000

ธ.ก.ส. มีการสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน อาทิ การสื่อสารทิศทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการบูรณาการ GRC ในการประชุมขับเคลื่อนภารกิจสู่ความสำเร็จ (Bank Agenda) การสื่อสารความรู้ผ่านหลักสูตร E-Learning จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การประเมิน ความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเอง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง และสำรวจ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคนดี พฤติกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การส่งเสริม Risk Culture และการบูรณาการ GRC ของผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้งองค์กร จำนวน 22,441 คน ผลการประเมินภาพรวมเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 99.34 อยู่ในระดับสูงมาก สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด (ร้อยละ 85) และเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.62 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (ร้อยละ 95.72)

ธ.ก.ส. มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วนโดยส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยง เป็นผู้รวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามปัจจัยเสี่ยง และผลการดำเนินงานตามมาตรการรองรับ ความเสี่ยงรายเดือน มาประเมิน และวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง และมาตรการจัดการ ความเสี่ยง พร้อมทั้งคาดการณ์แนวโน้มระดับความเสี่ยงรายเดือน และรายไตรมาสถัดไป ซึ่งหากปัจจัยเสี่ยง มีระดับความเสี่ยงเกินกว่าระดับที่ธนาคารยอมรับได้ ส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยง และส่วนงาน ที่เกี่ยวข้อง จะดำเนินการร่วมกันพิจารณาหาสาเหตุ กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง และกิจกรรม ควบคุมเพิ่มเติม เพื่อจัดการและควบคุมระดับความเสี่ยงให้ลดลง



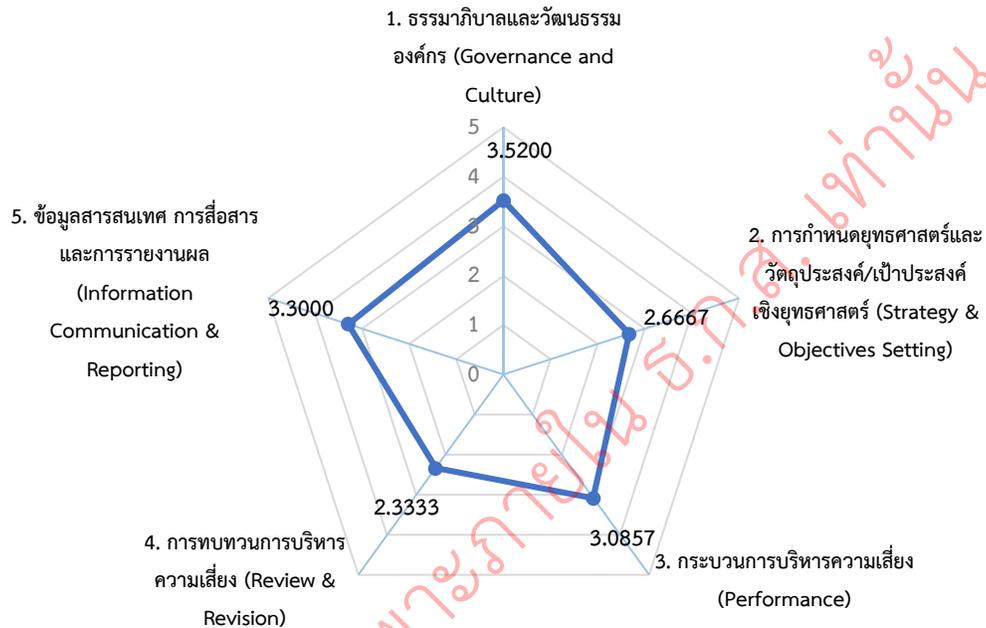
ธ.ก.ส. มีการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) พิจารณาคัดเลือกดัชนีเตือนภัยที่มีลักษณะเป็นตัวชี้นำ (Leading Indicator) สะท้อนสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Factor) รวมทั้งส่งผลกระทบต่อผลดัชนีเตือนภัยสำคัญ (KPI) ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญและมีข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) ที่สามารถนำมากำหนดเป็นดัชนีเตือนภัยได้จำนวน 31 ตัวชี้วัด ครอบคลุมตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจกับกระทรวงการคลัง และตัวชี้วัดองค์กร (Corporate KPIs) ที่มีข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) สามารถนำมากำหนดเป็นระดับเตือนภัยได้ เพื่อเชื่อมโยง KPIs สำคัญของธนาคาร อีกจำนวน 8 ตัวชี้วัด รวมทั้งสิ้น 39 ตัวชี้วัด และจัดทำคู่มือวิธีปฏิบัติให้พร้อมใช้งาน รวมทั้ง ชักซ้อมสวมนาให้เข้าใช้งานระบบ รายงานและสื่อสารสถานะดัชนีเตือนภัยล่วงหน้า และแนวโน้ม (รายเดือน) ต่อฝ่ายจัดการที่ดูแลและ RMC ตามลำดับ พร้อมสื่อสารให้สาขาทราบเป็นประจำทุกเดือนส่งผลให้ฝ่ายจัดการและส่วนงานที่เกี่ยวข้องดำเนินมาตรการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

ธ.ก.ส. กำหนดให้มีการฝึกซ้อมแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) ร่วมกับส่วนงานภายในและภายนอกองค์กร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และกำหนดการทดสอบความพร้อมใช้ของศูนย์ปฏิบัติการสำรองทั้ง 2 แห่ง อย่างสม่ำเสมอ เป็นการซักซ้อมบทบาทหน้าที่และความพร้อมของส่วนงานธุรกรรมงานสำคัญและส่วนงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ระบบงาน สถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้มีความพร้อมใช้สามารถรองรับการดำเนินงานได้ทันทีหากเกิดเหตุวิกฤต และมีการสื่อสาร ประเมินความรู้ความเข้าใจ และรับทราบกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) ของธนาคารจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าธนาคารจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรทบทวนการพัฒนา Early Warning System ให้มีข้อมูลที่มีคุณภาพ ทันกาล และมีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) และควรทบทวนกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทบทวนการวิเคราะห์ ประเมินตัวชี้วัดผลลัพธ์ให้สามารถนำไปใช้ในการเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



กราฟสรุปผลการประเมิน	ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน”	อยู่ที่ระดับคะแนน 3.0180
----------------------	--	--------------------------



(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ธ.ก.ส. เท่านั้น



สรุปข้อเสนอแนะด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. ธ.ก.ส. ควรทบทวนแนวทางการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลอย่างบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงการดำเนินงานในทุกมิติของ GRC ให้เป็นระบบเดียวกันและครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญขององค์กร และสนับสนุนการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ ธ.ก.ส. กำหนดไว้ (ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญ)

(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ธ.ก.ส. เท่านั้น



ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

Core Business Enablers

ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า” ประกอบด้วย ผลการประเมินในหัวข้อย่อย 2 หัวข้อ ได้แก่	อยู่ที่ระดับคะแนน
1. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)	4.2860
2. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Management)	4.2325

ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
สามารถดำเนินการได้

- ธ.ก.ส. มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ปี 2567 – 2571 โดยดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อกำหนดความท้าทายความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเด็น/ความต้องการของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่สำคัญตามห่วงโซ่อุปทานของแต่ละสายงาน/ฝ่าย และดำเนินการถ่ายทอดไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงและพัฒนากรอบ Governance และระบบงานที่สำคัญ
- ธ.ก.ส. กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด 6 กลุ่ม และมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขต รวมถึงการระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยผ่านการวิเคราะห์ Value Chain ในระดับสายงาน/ฝ่าย ครอบคลุมทุกฝ่าย และดำเนินการจัดอันดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็น/ความต้องการขององค์กร และนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ รวมถึงมีการถ่ายทอดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรสอดคล้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของระดับสายงาน/ฝ่าย
- ธ.ก.ส. มีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสายงาน/ฝ่าย โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้าง ความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวังครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย และมีการวิเคราะห์กรอบอัตราค่าส่ง/ขีดความสามารถของแต่ละสายงานฝ่าย เพื่อจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี โดยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายทั้งระดับหน่วยงานจนถึงระดับบุคคล รวมทั้งมีการสื่อสารให้ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง
- ธ.ก.ส. มีแนวทางการในการติดตามและประเมินผลแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรายงานต่อผู้บริหารและคณะกรรมการธนาคาร เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ



ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
ยังดำเนินการได้
ไม่สมบูรณ์

- ธ.ก.ส. มีการทบทวนและจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวปี 2567 - 2571 โดยมีการรวบรวมปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปวิเคราะห์สารสนเทศที่สำคัญอย่างครบถ้วน และมีการสอบทานเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและเชื่อมโยงกับแผนแม่บทอื่นๆ พร้อมทั้งมีกระบวนการประเมินและวิเคราะห์แนวโน้มผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือทบทวนการทำงาน
- ธ.ก.ส. มีการทบทวนการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด รวมถึงกำหนดกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดเป้าหมายให้มีความชัดเจนมากขึ้น สอดคล้องกับสถานการณ์ตลาดในปัจจุบัน รวมถึงจัดทำกลุ่มข้อมูลลูกค้า เพื่อติดตามและวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าไปใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์และผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับความต้องการความคาดหวังของลูกค้า
- ธ.ก.ส. มีการทบทวนและปรับปรุงช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าเป็นประจำทุกปี โดยผ่านกลไกกำกับติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงาน และดำเนินการติดตามกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อรวบรวมบูรณาการเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทางไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดได้อย่างเหมาะสม
- ธ.ก.ส. มีการทบทวน/ปรับปรุงการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับความต้องการลูกค้าและตลาดของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถของรัฐวิสาหกิจ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดอื่นๆ ที่สำคัญ
- ธ.ก.ส. มีการทบทวนกระบวนการสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน และการจัดการข้อร้องเรียน โดยมีการบูรณาการสารสนเทศเพื่อนำเสียงของลูกค้า (Voice of Customer : VoC) รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอก ไปวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรม เพื่อให้ได้ความคาดหวังเชิงลึกของลูกค้า และนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้พัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการ ในด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- ธ.ก.ส. ควรทบทวนกระบวนการเรียนรู้และจัดการความรู้ที่ได้จากกระบวนการย่อยด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่ชัดเจน เพื่อนำไปทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบโดยกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับการปรับปรุง เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้และผลลัพธ์ของการปรับปรุงที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่สำคัญเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



- ธ.ก.ส. ควรทบทวนแนวทางการประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ
- ธ.ก.ส. ควรมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงกับคู่แข่ง เพื่อสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาดที่ดีขึ้น

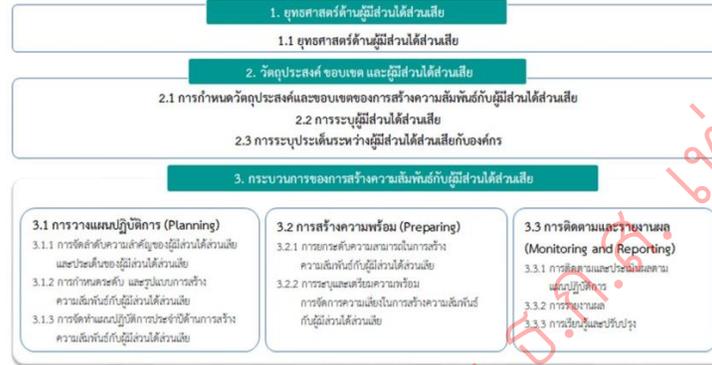
(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ธ.ก.ส. เท่านั้น



สรุปประเด็นสำคัญผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)
ด้าน Core Business Enablers
หัวข้อย่อยที่ 1 “การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)”

อยู่ที่ระดับคะแนน
4.2860

Module 1: การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



สรุปประเด็นสำคัญ

1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :

อยู่ที่ระดับ 4.3500

ธ.ก.ส. มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ปี 2567 – 2571 โดยมีการวิเคราะห์ รวบรวมคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder เพื่อนำไปสู่การระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านบริหารจัดการ Stakeholder รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และ Stakeholder ขององค์กร ประเด็นหรือความต้องการของแต่ละ Stakeholder และยุทธศาสตร์ด้าน Stakeholder รวมถึงเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในภาพรวมขององค์กร และสื่อสารถ่ายทอดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล รวมทั้งหน่วยงานภายนอก คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย อีกทั้ง ธ.ก.ส. มีกระบวนการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านเครื่องมือทบทวนการทำงาน (AAR) ซึ่งครอบคลุมการกำหนดผู้รับผิดชอบ การกำหนดวัตถุประสงค์ กระบวนการ การกำหนดขั้นตอนของกระบวนการ (SIPOC) ทั้งก่อนและหลังการปรับปรุง

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการและเป้าหมาย (Leading & Lagging) ที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการให้มีความชัดเจนสอดคล้องกับการปรับปรุงกระบวนการ และสะท้อนประสิทธิภาพของผลลัพธ์หลังการปรับปรุงกระบวนการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และควรมีการกำหนดแนวทางการเรียนรู้และจัดการความรู้ที่ได้จากการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อนำองค์ความรู้ไปใช้ทบทวนกระบวนการ และจัดเก็บองค์ความรู้ในระบบดิจิทัล



สรุปประเด็นสำคัญ

2. วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :

อยู่ที่ระดับ 4.3500

ธ.ก.ส. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กร ที่วิเคราะห์และบูรณาการในระดับภาพรวมยุทธศาสตร์องค์กร ที่บูรณาการจากภาพยุทธศาสตร์ กับระดับสายงาน/ฝ่ายอย่างครบถ้วน และมีการสื่อสารถ่ายทอดไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกทราบตามช่องทางการสื่อสารที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน อีกทั้ง ธ.ก.ส. มีกระบวนการ ทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านเครื่องมือทบทวนการทำงาน (AAR) ซึ่งครอบคลุม การกำหนดผู้รับผิดชอบ การกำหนดวัตถุประสงค์กระบวนการ การกำหนดขั้นตอนของกระบวนการ (SIPOC) ทั้งก่อนและหลังการปรับปรุง

ธ.ก.ส. มีการทบทวนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเป็นประจำทุกปี โดยพิจารณาจากการวิเคราะห์ Value Chain ในระดับสายงาน/ฝ่าย เพื่อรวบรวมข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและระบุผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียขององค์กร และนำไปจัดลำดับความสำคัญเพื่อให้ได้มา ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ขององค์กร โดยกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญระดับองค์กรที่มุ่งเน้น 6 กลุ่ม ได้แก่ (1) พนักงาน และลูกจ้าง ธ.ก.ส. (2) หน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ/ผู้ถือหุ้น (3) ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ (4) คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ (5) ผู้ส่งมอบ และ (6) ชุมชน/สังคม โดยมีการถ่ายทอดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและสอดคล้อง กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของระดับสายงาน/ฝ่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรถูกระบุและสอดคล้อง ตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวขององค์กร รวมทั้งมีข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ที่มีคุณภาพครบถ้วนทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กรอยู่ในระบบดิจิทัล อีกทั้ง ธ.ก.ส. มีกระบวนการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านเครื่องมือทบทวนการทำงาน (AAR) ซึ่งครอบคลุมการกำหนดผู้รับผิดชอบ การกำหนดวัตถุประสงค์กระบวนการ การกำหนด ขั้นตอนของกระบวนการ (SIPOC) ทั้งก่อนและหลังการปรับปรุง

ธ.ก.ส. ได้มีการสำรวจประเด็นความต้องการ/คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละสายงาน/ฝ่าย ทำให้ทราบประเด็นความต้องการ/คาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อส่วนงาน และนำมารวบรวม สรุปเป็นประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม รวมทั้งวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร พร้อมทั้ง มีการทบทวนประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กรในระบบฐานข้อมูล อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้ง ธ.ก.ส. มีกระบวนการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านเครื่องมือ ทบทวนการทำงาน (AAR) ซึ่งครอบคลุมการกำหนดผู้รับผิดชอบ การกำหนดวัตถุประสงค์กระบวนการ กำหนดขั้นตอนของกระบวนการ (SIPOC) ทั้งก่อนและหลังการปรับปรุง



อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการและเป้าหมาย (Leading & Lagging) ที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการให้มีความชัดเจนสอดคล้องกับการปรับปรุงกระบวนการ และสะท้อนประสิทธิภาพของผลลัพธ์หลังการปรับปรุงกระบวนการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และควรมีการกำหนดแนวทางการเรียนรู้และจัดการความรู้ที่ได้จากการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อนำองค์ความรู้ไปใช้ทบทวนกระบวนการ และจัดเก็บองค์ความรู้ในระบบดิจิทัล

สรุปประเด็นสำคัญ

3. กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : อยู่ที่ระดับ 4.2586

ธ.ก.ส. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวังและวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมทุก Stakeholders และครอบคลุมทุกสายงาน เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แยกตามแต่ละสายงาน โดยแผนการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี มีการถ่ายทอดเป็น KPI และเป้าหมายของหน่วยงานระดับถัดลงมาจนถึงระดับบุคคล และมีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งมีการรับฟังความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสายงาน/ฝ่าย เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในการจัดทำแผนการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงมีการกำหนดแนวทางการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานระดับสายงาน/ฝ่าย อย่างเป็นระบบ อีกทั้ง มีกระบวนการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านเครื่องมือทบทวนการทำงาน (AAR) ซึ่งครอบคลุมการกำหนดผู้รับผิดชอบ การกำหนดวัตถุประสงค์กระบวนการ การกำหนดขั้นตอนของกระบวนการ (SIPOC) ทั้งก่อนและหลังการปรับปรุง

ธ.ก.ส. มีการกำหนดแนวทางการระดมทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capacity) ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมสายงาน/ฝ่าย ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร และเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างชัดเจนและเป็นระบบ รวมถึงมีแนวทางในการปิด/ลด ช่องว่าง (Gaps) ของทรัพยากรและระดับความสามารถขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สามารถดำเนินการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถดำเนินการปิด/ลดช่องว่าง (Gaps) ของการจัดการทรัพยากร (Resources) ที่ต้องการได้ตามเป้าหมาย และมีการระบุความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์ที่ครอบคลุมใน 2 มิติ ได้แก่ มิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ไม่ตอบสนองตามความต้องการของรัฐวิสาหกิจ พร้อมทั้งจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plan) หรือแผนบริหารความเสี่ยงด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร อีกทั้ง มีกระบวนการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านเครื่องมือทบทวนการทำงาน (AAR) ซึ่งครอบคลุมการกำหนดผู้รับผิดชอบ



การกำหนดวัตถุประสงค์กระบวนการ การกำหนดขั้นตอนของกระบวนการ (SIPOC) ทั้งก่อนและหลังการปรับปรุง

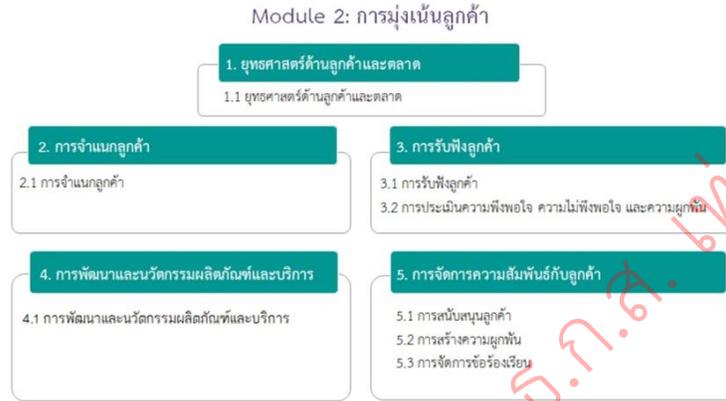
ธ.ก.ส. มีแนวทางในการติดตามและประเมินผลแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในระดับองค์กร ระดับปฏิบัติการ และระดับบุคคล พร้อมทั้ง นำผลลัพธ์ที่ได้จากการติดตามและประเมินผลนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และเริ่มมีการสำรวจความพึงพอใจต่อการรายงานผลการดำเนินงานการสร้างสัมพันธ์ อีกทั้ง มีกระบวนการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านเครื่องมือทบทวนการทำงาน (AAR) ซึ่งครอบคลุมการกำหนดผู้รับผิดชอบ การกำหนดวัตถุประสงค์กระบวนการ การกำหนดขั้นตอนของกระบวนการ (SIPOC) ทั้งก่อนและหลังการปรับปรุง อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการและเป้าหมาย (Leading & Lagging) ที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการให้มีความชัดเจนสอดคล้องกับการปรับปรุงกระบวนการ และสะท้อนประสิทธิภาพของผลลัพธ์หลังการปรับปรุงกระบวนการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และควรมีการกำหนดแนวทางการเรียนรู้และจัดการความรู้ที่ได้จากการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อนำองค์ความรู้ไปใช้ทบทวนกระบวนการ และจัดเก็บองค์ความรู้ในระบบดิจิทัล

(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน



สรุปประเด็นสำคัญผลการดำเนินงานของการไฟฟ้านครหลวง (กฟน.)
ด้าน Core Business Enablers
หัวข้อย่อยที่ 2 “การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Management)”

อยู่ที่ระดับคะแนน
4.2325



สรุปประเด็นสำคัญ

1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด :

อยู่ที่ระดับ 4.0000

ธ.ก.ส. มีการทบทวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว ปี 2567 – 2571 และแผนปฏิบัติการปี 2567 โดยผ่านการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์การดำเนินงานของธุรกิจ (SWOT Analysis) เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด ไปใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการระบุความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ทางการตลาดครบถ้วนทุกกลุ่ม ตลอดจนการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในมิติต่างๆ ที่สำคัญ พร้อมทั้งการแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดสู่แผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งมีการสื่อสารแผนปฏิบัติการ และถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมาย ทั้งในระดับยุทธศาสตร์และระดับแผนงาน/โครงการไปยังหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหน่วยงานภายนอก ทั้งนี้ ในปี 2567 ธ.ก.ส. เริ่มมีแนวทางการทบทวนกระบวนการทำงาน โดยการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือทบทวนการทำงานเพื่อประเมินประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการ ผ่านวงจรแห่งการเรียนรู้ ธ.ก.ส. (BAAC Learning Cycle) และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนความสอดคล้องระหว่างแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทบทวนกระบวนการเรียนรู้และจัดการความรู้ที่ได้เพื่อนำไปทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับการปรับปรุง พร้อมทั้ง ติดตามและประเมินผลลัพธ์หลังปรับปรุง เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้และผลลัพธ์ของการปรับปรุงที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่สำคัญเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและควรทบทวนการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงกับคู่เทียบอย่างเหมาะสม



สรุปประเด็นสำคัญ

2. การจำแนกลูกค้า :

อยู่ที่ระดับ 4.3500

ธ.ก.ส. มีการทบทวนการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดรวมถึงกำหนดกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยการหาความต้องการและความคาดหวังเชิงลึกไปประยุกต์ในการจัดกลุ่มลูกค้าภายใต้กรอบแนวคิด Job-To-Be-Done โดยใช้เครื่องมือ Outcome Driven Innovation (ODI) จะทำให้ได้ส่วนแบ่งตลาดที่ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการอย่างแท้จริง เครื่องมือ ODI ดังกล่าว พิจารณาจากความพึงพอใจและความสำคัญของงานในการกำหนดค่าโอกาสทางการตลาด เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่ตอบสนองต่อสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้อย่างชัดเจน รวมถึงมีการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) โดยใช้เทคนิคการแบ่งกลุ่มลูกค้าด้วย RFM Analysis เพื่อจัดลำดับความสำคัญของลูกค้าและแบ่งกลุ่มลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ในปี 2567 ธ.ก.ส. มีการจำแนกลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ และ 5 กลุ่มย่อย ประกอบด้วย 1) กลุ่มลูกค้าบุคคล แบ่งเป็น กลุ่มลูกค้าเกษตรกรและกลุ่มลูกค้าทั่วไป/ผู้ประกอบการ และ 2) กลุ่มลูกค้าสถาบัน องค์กร นิติบุคคล แบ่งเป็น กลุ่มนิติบุคคล กลุ่มสถาบัน กลุ่มองค์กรภาครัฐและองค์กรไม่แสวงหากำไร โดย ธ.ก.ส. มีการจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เพื่อสื่อสารและถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดเป้าหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ และสื่อสารให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบเพื่อดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและส่วนตลาดทั้งระยะสั้น และระยะยาว รวมถึงปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญของธนาคาร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการความคาดหวังของลูกค้า รวมทั้ง ธ.ก.ส. เริ่มมีแนวทางการทบทวนกระบวนการทำงาน โดยการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือทบทวนการทำงานเพื่อประเมินประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการ ผ่าน BAAC Learning Cycle และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรทบทวนกระบวนการเรียนรู้และจัดการความรู้ที่ได้เพื่อนำไปทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบโดยกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับการปรับปรุง พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลลัพธ์หลังปรับปรุง เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้และผลลัพธ์ของการปรับปรุงที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่สำคัญเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สรุปประเด็นสำคัญ

3. การรับฟังลูกค้า :

อยู่ที่ระดับ 4.3750

ธ.ก.ส. มีการกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ ครบถ้วนทุกกลุ่มลูกค้าและครอบคลุมลูกค้าปัจจุบัน อดีตลูกค้า ลูกค้าคู่แข่ง และลูกค้าในอนาคต มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีเพื่อรับฟังลูกค้า ตลอดจนสื่อสารถ่ายทอดแนวปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ รวมถึงมีการกำหนดกลไกกำกับติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงาน และดำเนินการติดตามกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ตลอดจนปรับปรุงระบบเทคโนโลยี



ช่วยในการรับฟังเสียงของลูกค้า เพื่อให้สอดคล้องกับลูกค้าปัจจุบันที่มีแนวโน้มใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บมากขึ้น รวมถึงรองรับลูกค้าในอนาคตและผู้ที่ยังไม่เป็นลูกค้า โดย ธ.ก.ส. มีการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลจากทุกช่องทางเพื่อมาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ และสรุปความต้องการความคาดหวังได้ครบถ้วนทุกมิติ ทั้งนี้ ในปี 2567 ธ.ก.ส. ได้มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า และ ธ.ก.ส. เริ่มมีแนวทางการทบทวนกระบวนการทำงาน โดยการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือทบทวนการทำงาน เพื่อประเมินประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการ ผ่าน BAAC Learning Cycle และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ธ.ก.ส. มีแนวทางการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าครบถ้วนทุกกลุ่มลูกค้า โดยแบ่งวิธีการประเมินออกเป็น 2 รูปแบบ ประกอบด้วย 1) ประเมินโดย ธ.ก.ส. ซึ่งจะดำเนินการประเมิน ณ จุดให้บริการ (สาขา) และประเมินโดยส่วนงานเจ้าของผลิตภัณฑ์ รวมถึงการประเมินประเมินผลการขายผลิตภัณฑ์และบริการ 2) ประเมินโดยการจัดจ้างองค์กรภายนอก เพื่อให้ผลการประเมินมีความเที่ยงตรง เป็นกลาง และมีความน่าเชื่อถือ รวมถึงมีการกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม และดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และนำผลที่ได้จากการประเมินได้จากการสำรวจไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด รวมถึงนำไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ซึ่ง ธ.ก.ส. ได้เริ่มแนวทางการทบทวนกระบวนการทำงาน โดยการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือทบทวนการทำงาน เพื่อประเมินประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการ ผ่าน BAAC Learning Cycle และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรทบทวนกระบวนการเรียนรู้และจัดการความรู้ที่ได้จากกระบวนการรับฟังลูกค้า และกระบวนการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า เพื่อนำไปทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบโดยกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับการปรับปรุง พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลลัพธ์หลังปรับปรุง เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้และผลลัพธ์ของการปรับปรุงที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่สำคัญเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



สรุปประเด็นสำคัญ

4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ :

อยู่ที่ระดับ 4.2000

ธ.ก.ส. มีการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ โดยวิเคราะห์ความต้องการความคาดหวังของลูกค้า ความสอดคล้องของแผนวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด และแผนด้านนวัตกรรม ข้อกำหนด กฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เพื่อระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับการพัฒนา และกำหนดแผนงาน/โครงการในการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ โดยมีการระบุกิจกรรมขั้นตอนการพิจารณาทวนสอบ ทดสอบ และรับรองผล รวมถึงมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ตามเป้าหมาย ทั้งในมิติของประสิทธิภาพของโครงการ คุณค่าหรือมูลค่าที่ลูกค้าได้รับ และผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร พร้อมทั้ง ธ.ก.ส. เริ่มมีแนวทางการทบทวนกระบวนการทำงานโดยการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือทบทวนการทำงาน เพื่อประเมินประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการ ผ่าน BAAC Learning Cycle และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรทบทวนแนวทางการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการโดยต้องสะท้อนประสิทธิผลจากกระบวนการดำเนินงาน ทั้งในมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ และ ธ.ก.ส. ควรทบทวนกระบวนการเรียนรู้และจัดการความรู้ที่ได้เพื่อนำไปทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับการปรับปรุง พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลลัพธ์หลังปรับปรุง เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้และผลลัพธ์ของการปรับปรุงที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่สำคัญ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สรุปประเด็นสำคัญ

5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า :

อยู่ที่ระดับ 4.2750

ธ.ก.ส. มีการกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าทุกกลุ่มอย่างเป็นระบบ โดยวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ เช่น ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า พฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ ข้อมูลคู่แข่งคู่เทียบ เป็นต้น และกำหนดความต้องการสนับสนุนที่สำคัญของลูกค้า ตลอดจุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ที่สำคัญตลอดวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle) รวมถึงมีการเผยแพร่กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) และการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่มีความสอดคล้องกับความต้องการความคาดหวังของลูกค้า รวมทั้งมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า ทำให้การสนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามมาตรฐานและระดับผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามเป้าหมายในทุกพื้นที่ หรือทุกช่องทางในการให้บริการ โดย ธ.ก.ส.



มีการรวบรวมเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทาง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการ ความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า และดำเนินการประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนลูกค้า พร้อมทั้ง เริ่มมีแนวทางการทบทวนกระบวนการทำงานโดยการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือทบทวนการทำงาน เพื่อประเมินประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการ ผ่าน BAAC Learning Cycle และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ธ.ก.ส. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีการคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อจัดการความสัมพันธ์ กำหนดแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ และกำหนดแนวทางในการติดตาม รายงานและประเมินผลตามแผนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นประจำทุกเดือน เพื่อสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา/อุปสรรคของแผนงานและรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลสรุปรายงานผลการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในภาพรวม นำเสนอคณะกรรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ทุกไตรมาส และการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการ และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการและความคาดหวังเชิงลึกของลูกค้า รวมถึงดำเนินการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และเริ่มมีแนวทางการทบทวนกระบวนการทำงานโดยการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือทบทวนการทำงาน เพื่อประเมินประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการ ผ่าน BAAC Learning Cycle และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ธ.ก.ส. มีกระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียนที่หลากหลายครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่ม พร้อมทั้งสื่อสารนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อร้องเรียนเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้ง ธ.ก.ส. ได้นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดให้บริการและมีการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการ ความคาดหวังเชิงลึกของลูกค้า และมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ และครอบคลุมทุกช่องทาง พร้อมทั้ง เริ่มมีแนวทางการทบทวนกระบวนการทำงานโดยการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือทบทวนการทำงาน เพื่อประเมินประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการ ผ่าน BAAC Learning Cycle และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรทบทวนกระบวนการเรียนรู้และจัดการความรู้ที่ได้จากกระบวนการสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน และการจัดการข้อร้องเรียน เพื่อนำไปทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับการปรับปรุง พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลลัพธ์หลังปรับปรุง เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้และผลลัพธ์ของการปรับปรุงที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่สำคัญ



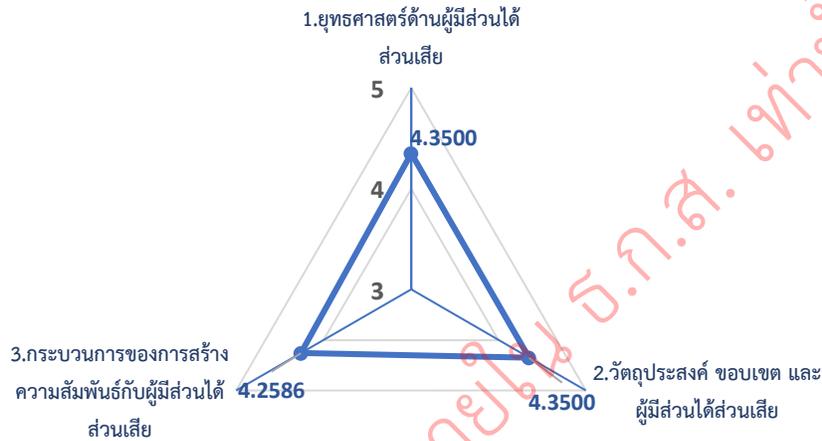
เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง ควรทบทวนแนวทางการวิเคราะห์
เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงกับคู่เทียบได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับผลลัพธ์
การประเมินประสิทธิผลเพื่อสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาดที่ดีขึ้น

(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ธ.ก.ส. เท่านั้น

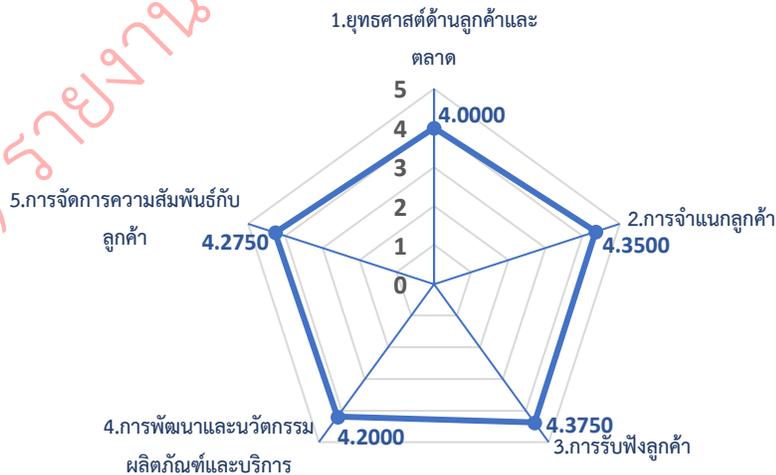


กราฟสรุปผลการประเมิน	ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า”	อยู่ที่ระดับคะแนน 4.2593
----------------------	--	-----------------------------

การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)



การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Management)





สรุปข้อเสนอแนะด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

1. ธ.ก.ส. มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรไทยอย่างต่อเนื่อง ผ่านการให้บริการทางการเงินที่เหมาะสม และการส่งเสริมโครงการต่างๆ ที่ช่วยสร้างโอกาสให้แก่เกษตรกรไทย เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่ง ธ.ก.ส. อาจพิจารณาปรับแนวทางการดำเนินงาน โดยเปลี่ยนมุมมองต่อเกษตรกรจาก “ลูกหนี้” มาเป็น “เจ้าหนี้” หรือ “หุ้นส่วนทางธุรกิจ” พร้อมทั้งขยายบทบาทจากการเป็นผู้ให้สินเชื่อเพียงอย่างเดียว มาเป็นผู้ร่วมลงทุนและให้คำปรึกษาด้านการผลิตรายการเกษตรอย่างครบวงจร อย่างไรก็ตาม การดำเนินการในลักษณะดังกล่าว ควรมีการพิจารณาอย่างรอบคอบและบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงพาณิชย์ พร้อมทั้งพิจารณาขอบเขตการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ธ.ก.ส. เท่านั้น



ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

Core Business Enablers

ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล”

อยู่ที่ระดับคะแนน
3.5733

ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
สามารถดำเนินการได้

- ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่แสดงถึงขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมและหน้าที่ความรับผิดชอบของการกำกับดูแลที่ชัดเจน ที่ครอบคลุมทั้งการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส การกำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการสื่อสารการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice)
- ธ.ก.ส. มีการออกแบบสถาปัตยกรรมปัจจุบัน (Current Architecture) และสถาปัตยกรรมในอนาคต (Future Architecture) 5 ด้าน ประกอบด้วย Business Architecture, Application Architecture, Data Architecture, Infrastructure Architecture และ Security Architecture และมีการกำหนดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี (Digital Roadmap and Action Plan) รวมทั้งมีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่แสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และนโยบายต่างๆ
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน มีการกำหนดข้อมูลขององค์กรที่สามารถเปิดเผย จัดประเภทข้อมูล/สารสนเทศขององค์กร แลกเปลี่ยนข้อมูล/เปิดเผยข้อมูลกับหน่วยงานอื่น และมีการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันกับหลากหลายหน่วยงาน มีการดำเนินการด้านกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กรที่ครอบคลุมทั้งกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล โครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูล นโยบายข้อมูลและการตรวจสอบ การวัดประสิทธิภาพกระบวนการและคุณภาพข้อมูล และการวัดความคุ้มค่าและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยมีการกำหนดกระบวนการ/แนวทางการบริหารจัดการกำหนดค่าระบบ และการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ (IT Incident, Service Requests) ที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice)
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดแนวทางการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice)



ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
ยังดำเนินการได้ไม่
สมบูรณ์

- ธ.ก.ส. ควรมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ครบถ้วนสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง
- ธ.ก.ส. ควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ธ.ก.ส. เท่านั้น

สรุปประเด็นสำคัญผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล”

อยู่ที่ระดับคะแนน
3.5733



สรุปประเด็นสำคัญ

1. การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร อยู่ที่ระดับ 3.5000
(Digital Governance and Roadmap):

ธ.ก.ส. มีการกำหนดกรอบทิศทาง การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล มีการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความโปร่งใส และการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นต้น มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม เริ่มมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่สอดคล้องตามเกณฑ์ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การประเมินประสิทธิภาพในการลงทุนโครงการ และการกำกับดูแลความเสี่ยง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ตัววัดประสิทธิผลส่วนใหญ่เป็นตัววัดผลผลิต (output) ซึ่งยังไม่สามารถแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการครบถ้วนตามเกณฑ์ เช่น การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Human Behavior) เป็นต้น รวมถึงควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน



ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ธ.ก.ส. มีการกำหนดแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3 – 5 ปี ให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยมีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และนโยบายต่างๆ โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ เริ่มมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่สอดคล้องตามเกณฑ์ เช่น การจัดทำแผนงานที่สอดคล้องกับแผนและนโยบาย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ตัววัดประสิทธิผลส่วนใหญ่เป็นตัววัดผลผลิต (output) ซึ่งยังไม่สามารถแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการครบถ้วนตามเกณฑ์ เช่น การประเมินประสิทธิผลของการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของการกระบวนการ บุคลากร และเทคโนโลยี เป็นต้น รวมถึงควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

สรุปประเด็นสำคัญ

2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร
(Digital Transformation):

อยู่ที่ระดับ 3.4267

ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) มีการกำหนดกรอบ/แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม มีการกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Evaluation of Digital Transformation) รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อย่างไรก็ตาม ควรมีการประเมินประสิทธิภาพของการสื่อสารอย่างครอบคลุมและยังไม่พบหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงควรมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ครบถ้วนสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยี ที่ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการแผนงานและโครงการ การบริหารจัดการข้อกำหนดและความต้องการ การบริหารจัดการการระบุและการจัดสร้างกระบวนการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยน การกำหนด



แนวทางการประเมินความสำเร็จของโครงการด้านดิจิทัล การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโครงการ การวัดประสิทธิภาพของโครงการ รวมถึงการกำหนดแนวทางในการทบทวนหลังจากการดำเนินโครงการ ที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ตลอดจนมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ครบถ้วน สอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล อย่างไรก็ตาม ควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน การบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

ธ.ก.ส. มีการกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพของกระบวนการ มีแนวทางการใช้ Quality Management Tools มีแนวทางในการเลือกเครื่องมือจัดการด้านคุณภาพ มีการจัดทำ Quality Management Plan พร้อมทั้งการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจ ที่เป็นรูปธรรม อีกทั้งจัดทำ QMS Good Practices ให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และมีแนวทางในการตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Audit) รวมถึงมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม เริ่มมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่สอดคล้องตามเกณฑ์ เช่น การกำหนดมาตรฐาน และขอบเขตการจัดการด้านคุณภาพ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ตัววัดประสิทธิผลส่วนใหญ่เป็นตัววัดผลผลิต (output) ซึ่งยังไม่สามารถแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการครบถ้วนตามเกณฑ์ เช่น การประเมินประสิทธิผลของการใช้เครื่องมือจัดการด้านคุณภาพ และการจัดทำ QMS Good Practice เป็นต้น รวมถึงควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

สรุปประเด็นสำคัญ

3. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน อยู่ที่ระดับ 3.5000 (Government Integration):

ธ.ก.ส. มีแนวทางในการบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานตามกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอก มีการกำหนดข้อมูลขององค์กรที่สามารถเปิดเผย จัดประเภทข้อมูล/สารสนเทศขององค์กรแลกเปลี่ยนข้อมูล/เปิดเผยข้อมูลกับหน่วยงานอื่น และมีการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันกับหลากหลายหน่วยงาน ที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice)



ที่ครอบคลุมถึงการกำหนดข้อมูลขององค์กรที่สามารถเปิดเผย จัดประเภทข้อมูล/สารสนเทศขององค์กร แลกเปลี่ยนข้อมูล/เปิดเผยข้อมูลกับหน่วยงานอื่น กำหนดช่องทางการเข้าถึงข้อมูล รวมถึงการสำรวจความพึงพอใจต่อการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ มีแนวทางการเลือกคู่ความร่วมมือ มีการกำหนดนโยบาย/แนวทางส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน พัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ทบทุนแผนงาน/โครงการ ที่มีความซ้ำซ้อนกันในทุกระดับ เพื่อวางแผนบูรณาการการทำงานร่วมกัน โดยกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการขององค์กรที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ตลอดจนมีการถ่ายทอดกระบวนการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม เริ่มมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่สอดคล้องตามเกณฑ์ เช่น ความพึงพอใจต่อการให้บริการจากการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล และประสิทธิภาพในการนำข้อมูลจากการบูรณาการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลมาใช้งานภายในองค์กร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ตัววัดประสิทธิผลส่วนใหญ่เป็นตัววัดผลผลิต (output) ซึ่งยังไม่สามารถแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการครบถ้วนตามเกณฑ์ เช่น ประสิทธิภาพการเลือกคู่ความร่วมมือ และการส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น รวมถึงควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

สรุปประเด็นสำคัญ

4. การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร อยู่ที่ระดับ 3.7500 (Data Governance and Big Data Management):

ธ.ก.ส. มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติธรรมาภิบาลข้อมูล มีการกำหนดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล มีโครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูลที่ชัดเจน โดยมีส่วนงานกลางในการกำกับดูแล และมีการวัดประสิทธิภาพกระบวนการและคุณภาพข้อมูล รวมทั้งวัดความคุ้มค่าและการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ที่ครอบคลุมถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่ของ Data Governance Council และ Data Stewards โดยมีการกำหนดโครงสร้างการกำกับ ที่กำหนดให้คณะกรรมการกำกับดูแลระบบสารสนเทศ (IT Steering Committee: ITSC) ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance Council) โดยมีหน้าที่ให้ความเห็นชอบนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวกับ Data Governance ขององค์กร มีการกำหนด คณะบริการข้อมูล (Data Steward Team) รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และมีการถ่ายทอดแนวปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม เริ่มมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์



สรุปประเด็นสำคัญ

ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการที่สอดคล้องตามเกณฑ์ เช่น โครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูล และกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ตัววัดประสิทธิภาพส่วนใหญ่เป็นตัววัดผลผลิต (output) ซึ่งยังไม่สามารถแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการครบถ้วนตามเกณฑ์ เช่น นโยบายข้อมูลและการตรวจสอบ เป็นต้น รวมถึงควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

5. การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ อยู่ที่ระดับ 4.0000
(Information Security Management):

ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศที่ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยง ความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ISMS Risks) และการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit) มีการกำหนดนโยบายความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ ที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001: 2022 รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ตลอดจนมีการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการที่ครบถ้วนสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล อย่างไรก็ตาม ควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

สรุปประเด็นสำคัญ

6. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ อยู่ที่ระดับ 3.8750
(Business Continuity and Availability Management) :

ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการ/แนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) ที่ครอบคลุมการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สิน การปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สิน การบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีกระบวนการการยกเลิกและการเรียกคืนทรัพย์สิน และการวางแผนรองรับทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใกล้จะสิ้นสุดตามอายุการใช้งาน (end of life) หรือสิ้นสุดการใช้งาน (end of support) ที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมถึงมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้ง



แสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม เริ่มมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการประเมินประสิทธิผล ของกระบวนการที่สอดคล้องตามเกณฑ์ เช่น การจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และการปรับปรุงทะเบียน ทรัพย์สิน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ตัววัดประสิทธิผลส่วนใหญ่เป็นตัววัดผลผลิต (output) ซึ่งยังไม่ สามารถแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการครบถ้วนตามเกณฑ์ เช่น การวางแผน รองรับทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใกล้จะสิ้นสุดตามอายุการใช้งาน หรือสิ้นสุดการใช้งาน เป็นต้น รวมถึงควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน ปรับปรุงและ พัฒนาการกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการ/แนวทางการบริหารจัดการกำหนดค่าค่าระบบ (Configuration Management) ที่ครอบคลุมถึง การจัดทำ/ทบทวน minimum baseline standard การจัดเก็บ การเปลี่ยนแปลงของการตั้งค่าระบบของทุกอุปกรณ์ ระบบและระบบงาน (system configuration version control) ที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้ง องค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วนรวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการ ไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม เริ่มมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่สอดคล้องตามเกณฑ์ เช่น กระบวนการบริหารจัดการกำหนดค่า และการกำหนดขอบเขตและแนวทางในการบริหารจัดการ กำหนดค่า เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ตัววัดประสิทธิผลส่วนใหญ่เป็นตัววัดผลผลิต (output) ซึ่งยังไม่ สามารถแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการครบถ้วนตามเกณฑ์ เช่น การวัด ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกำหนดค่า เป็นต้น รวมถึงควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญ ของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน ปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง

ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ (IT Incident, Service Requests) ที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) มีการกำหนดประเภทการจัดระดับ ความรุนแรง การวิเคราะห์สาเหตุ การดำเนินการแก้ไข การติดตามแก้ไข การรายงานเหตุการณ์ ผิดปกติและการร้องขอการบริการ กำหนดหลักเกณฑ์การส่งต่อเหตุการณ์ผิดปกติ (Escalation) การจัดลำดับความรุนแรงของปัญหา ควบคุมผลกระทบต่อการให้บริการ ผลกระทบต่อผู้ใช้งาน โดยกรอบระยะเวลาในการแก้ไขเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการ ควรคำนึงถึงเป้าหมาย ระยะเวลาในการกู้คืน (Recovery Time Objective : RTO) และเป้าหมายระยะเวลาสูงสุดที่ยอมให้ ธุรกิจหยุดชะงัก (Maximum Tolerance Period of Disruption : MTPD) มีการกำหนดกระบวนการ บริหารจัดการปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Problem Management) มีกระบวนการบริหาร สภาวะวิกฤติ (Crisis Management) เพื่อรองรับเหตุการณ์กรณีผิดปกติและการร้องขอการบริการ



ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพิ่มความรุนแรงหรือมีความยืดหยุ่น รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ตลอดจนมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ครบถ้วนสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล อย่างไรก็ตาม ควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ครอบคลุม การประเมินความเสี่ยง (risk analysis) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (business impact analysis) การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ตลอดจนมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ครบถ้วนสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล อย่างไรก็ตาม ควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

สรุปประเด็นสำคัญ

7. การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับ 3.2917
(Resource Optimization Management) :

ธ.ก.ส. มีการกำหนดแนวทางการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ครอบคลุมการกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการจัดสรรทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรเงิน คน ระบบ และระยะเวลา มาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการขีดความสามารถ การกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลลัพธ์การใช้ทรัพยากร และการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดมูลค่าสูงสุด สอดคล้องกับการดำเนินโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมที่กำหนด โดยมีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน เริ่มมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่สอดคล้องตามเกณฑ์ เช่น

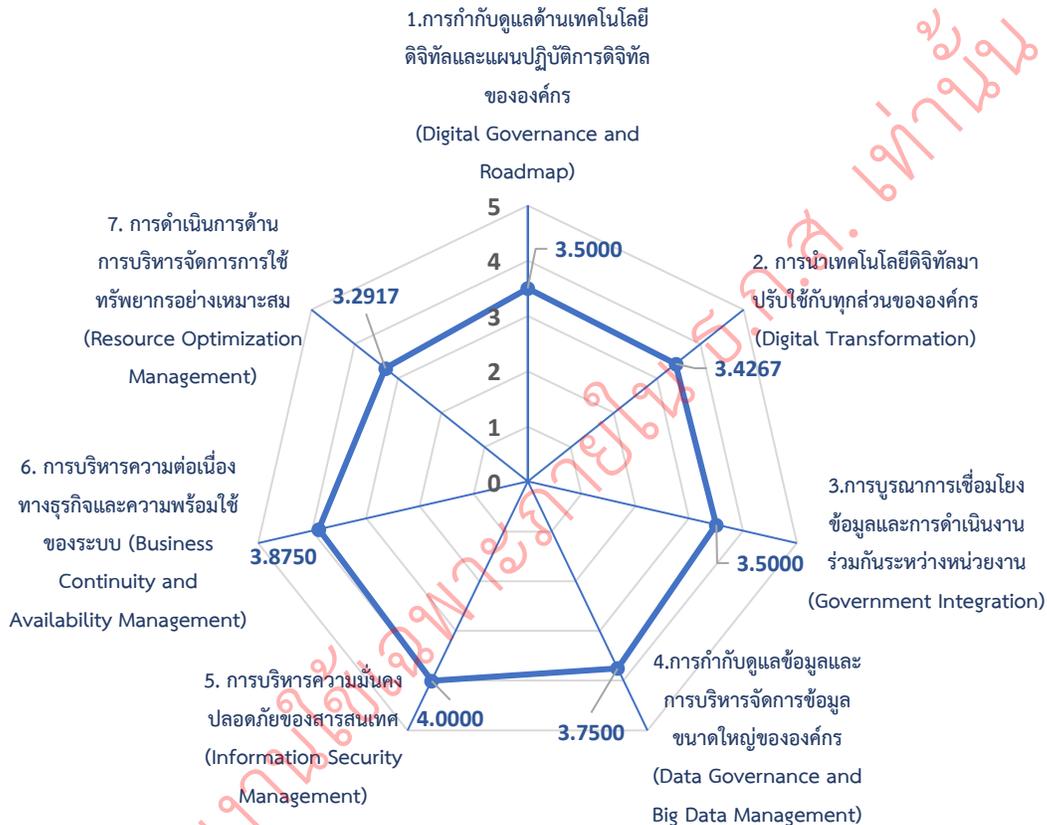


กระบวนการดำเนินการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ตัววัดประสิทธิผลส่วนใหญ่เป็นตัววัดผลผลิต (output) ซึ่งยังไม่สามารถแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการครบถ้วนตามเกณฑ์ เช่น การวัดประสิทธิผลของการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม เป็นต้น รวมถึงควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีการกำหนดนโยบาย แนวคิด แนวปฏิบัติและกรอบการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ที่ครอบคลุมถึงวัฏจักรของอุปกรณ์ (Equipment Lifecycle) ประกอบด้วย การจัดซื้อ (Procurement) การรีไซเคิลและการนำกลับมาใช้ซ้ำ (Recycle & Reuse) การกำจัด (Disposal) และ การใช้ไอทีของผู้ใช้งาน (End User Computing) ประกอบด้วย คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal Computing) แบ่งเป็น Desktop และ Mobile คอมพิวเตอร์ในแต่ละหน่วยงาน (Departmental Computing) การพิมพ์และวัสดุสิ้นเปลือง (Printing and Consumables) รวมถึงระบบประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ในองค์กร (Enterprise Computing) ประกอบด้วย Data Center ICT Equipment, Data Center Environmental, Networking & Communications, Outsourcing & Cloud, Software Architecture ตลอดจนการเลือกใช้ ICT มาใช้ในการลดการปล่อยคาร์บอน (ICT as a Low – Carbon Enabler) รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน เริ่มมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่สอดคล้องตามเกณฑ์ เช่น กระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ตัววัดประสิทธิผลส่วนใหญ่เป็นตัววัดผลผลิต (output) ซึ่งยังไม่สามารถแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการครบถ้วนตามเกณฑ์ เช่น การวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น รวมถึงควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง



กราฟสรุปผลการประเมิน	ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล”	อยู่ที่ระดับ 3.5733
----------------------	--	------------------------



(ร่าง) รายงานประจำปี ๒๕๖๗ ธ.ก.ส. เท่านั้น



สรุปข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

1. ธ.ก.ส. ควรมีการดำเนินการให้มีการประกอบธุรกิจ หรือการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 2562 และ พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 เป็นต้น โดยแสดงให้เห็นถึงแผนงาน/โครงการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อลดช่องว่าง (GAP) ทั้งนี้ ได้นำกรอบแนวทาง NIST Cybersecurity Framework 2.0 ซึ่ง สกมช. ใช้เป็นแนวทาง ในการประเมินผลกับหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ (Critical Information Infrastructure: CII) มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ขององค์กร
2. ธ.ก.ส. ควรให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ Cloud Computing Services เพื่อลดการลงทุน Data Center การใช้ Big Data, Data Analytics และ AI เพื่อให้เกิด การใช้ประโยชน์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ Digital Outsourcing เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร และบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น โดยต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าการลงทุน ความมั่นคงปลอดภัยและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
3. ธ.ก.ส. ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการ ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการให้ครบถ้วนสอดคล้องตามเกณฑ์ประเมินผล รวมถึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับการนำผลลัพธ์ ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน ตลอดจนมีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยต้องมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล เพื่อสนับสนุน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมในระดับองค์กร



ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

Core Business Enablers

ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

อยู่ที่ระดับคะแนน

ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

3.9679

ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
สามารถดำเนินการได้

- คณะกรรมการด้าน HR ของ ธ.ก.ส. มีการดำเนินการตามบทบาท/หน้าที่ที่กำหนด รวมถึงมีส่วนร่วมในกิจกรรมประจำปีที่สำคัญด้าน HR และมีการติดตามผลการดำเนินงานรายเดือน อีกทั้งมีการประเมินประสิทธิผลของคณะกรรมการชุดดังกล่าว
- ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์กระบวนการการทำงาน และใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (Human Resource and Organization Development : HROD)
- ธ.ก.ส. มีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงการนำไปใช้ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนาโดยนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร
- ธ.ก.ส. มีการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม รวมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจการพัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากร
- ธ.ก.ส. มีการประเมินประสิทธิผลของการใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการพัฒนาองค์กร
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร ได้แก่ คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ ศูนย์ประเมินสายอาชีพ และกลุ่มที่ปรึกษาสายอาชีพ
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดแนวทางด้านความปลอดภัยฯ ที่ครอบคลุมถึงสุขภาพจิตของบุคลากร (Mental health) อย่างเป็นระบบรวมถึงการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแนวทางดังกล่าว
- ธ.ก.ส. มีการปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กร รวมถึงมีการประสิทธิผลในการดำเนินงานของ HR Strategic Partner ดังกล่าว

ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์

- ธ.ก.ส. ควรมีการบูรณาการยุทธศาสตร์ด้าน HR โดยมีการเชื่อมโยงกับแผนแม่บทองค์กรและแผนแม่บทแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่างๆ ขององค์กรอย่างครบถ้วน รวมถึงควรมีการทบทวนและปรับปรุงข้อมูลที่สำคัญในแผนดังกล่าว ให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เช่น ข้อมูลการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่ง เป็นต้น
- ธ.ก.ส. ควรมีการประเมินที่สะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้าน HR ของคณะกรรมการด้าน HR
- ธ.ก.ส. ควรมีแนวทาง HROD อย่างทั่วทั้งองค์กร รวมถึงสามารถแสดงผลลัพธ์ที่ชัดเจนของประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น และควรมีการวิเคราะห์และวางแผนทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชัดเจน



- ธ.ก.ส. ควรมีการประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งกรอบการประเมิน วิธีการประเมิน ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมิน และผลลัพธ์จากการประเมิน รวมถึงควรมีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินอย่างครอบคลุม เช่น โบนัสประจำปี เป็นต้น
- ธ.ก.ส. ควรกำหนดแนวทางในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่เป็นระบบ ในกรณีที่มีข้อจำกัดในการดำเนินการตามความต้องการของบุคลากร รวมถึงมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารดังกล่าว
- ธ.ก.ส. ควรมีการกำหนดผลลัพธ์ (End results) ของการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ที่สะท้อนได้ถึงความสำเร็จในการแข่งขันขององค์กร (Competitive advantage) และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสอดคล้องกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ และคู่เทียบในอุตสาหกรรม
- ธ.ก.ส. ควรมีการดำเนินงานตามระบบ Learning Ecosystem ที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ รวมถึงควรมีการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากการดำเนินงานดังกล่าว
- ธ.ก.ส. ควรกำหนดแนวทางเพื่อรองรับในกรณีที่บุคลากรในกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Pool) ไม่ได้ได้รับการบรรจุในตำแหน่งเป้าหมาย รวมถึงควรกำหนดแนวทางในการคัดเลือกคนเก่งจากบุคลากรในทุกระดับ รวมถึงควรมีการประเมินประสิทธิภาพของคนเก่งที่แสดงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร
- ธ.ก.ส. ควรมีการกำหนดนโยบายในเรื่องค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนถึงความหลากหลาย ความเสมอภาค การหลอมรวม ความสัมพันธ์ต่อกันในองค์กร (Diversity Equity Inclusion and Belonging; DEI&B) เป็นนโยบายขององค์กร รวมถึงมีการถ่ายทอดสู่การดำเนินงานด้าน HR อย่างเป็นรูปธรรม
- ธ.ก.ส. ควรมีการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อรองรับทิศทางการดำเนินธุรกิจ ที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยมีความครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ
- ธ.ก.ส. ควรมีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ในงานด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน และครอบคลุมในทุกพื้นที่การปฏิบัติงาน
- ธ.ก.ส. ควรมีการประเมินที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของ HR Strategic Partner



สรุปประเด็นสำคัญผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)	อยู่ที่ระดับคะแนน
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”	3.9679

สรุปประเด็นสำคัญ

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง :

อยู่ที่ระดับ 4.0333

ธ.ก.ส. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HR) โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานด้านการบริหารทุนมนุษย์และการดำเนินธุรกิจขององค์กร และมีการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่ง ซึ่งยุทธศาสตร์ด้าน HR ของ ธ.ก.ส. มีความครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสม โดยมีการออกแบบสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และการดำเนินงานโดย ธ.ก.ส. มีการแปลงแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดที่ครอบคลุม ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล (Output/Outcome) รวมทั้งกรอบเวลาและผู้รับผิดชอบ อีกทั้งมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ มีการบูรณาการยุทธศาสตร์ด้าน HR โดยมีการเชื่อมโยงกับแผนแม่บท และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่างๆ รวมถึง ธ.ก.ส. มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานมาปรับปรุงยุทธศาสตร์ด้าน HR เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการบูรณาการยุทธศาสตร์ด้าน HR โดยมีการเชื่อมโยงกับแผนแม่บทองค์กรและแผนแม่บทแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่างๆ ขององค์กรอย่างครบถ้วน รวมถึงควรมีการทบทวนและปรับปรุงข้อมูลที่สำคัญในแผนดังกล่าว เช่น ข้อมูลการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่งให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงควรมีการใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ด้าน HR ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ธ.ก.ส. มีการกำหนดให้มีคณะกรรมการด้าน HR (Human Resource Committee; HRC) โดยมีบทบาท/หน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM รวมถึงมีบทบาทในการติดตาม สนับสนุน และร่วมกิจกรรมที่สำคัญของสายงาน HR โดย HRC ของ ธ.ก.ส. มีการกำหนดแนวทางในการติดตามและการสนับสนุนอย่างเป็นระบบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ตลอดจน HRC ของ ธ.ก.ส. มีการดำเนินงานตามบทบาท/หน้าที่ที่กำหนด รวมถึงมีส่วนร่วมในกิจกรรมประจำปีที่สำคัญด้าน HR และมีการติดตามผลการดำเนินงานรายเดือน อีกทั้งมีการประเมินประสิทธิผลของคณะกรรมการชุดดังกล่าว นอกจากนี้ HRC ของ ธ.ก.ส. มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการประเมินที่สะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้าน HR ของ HRC ดังกล่าว และ HRC ของ ธ.ก.ส. ควรมีการบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ อย่างครบถ้วน นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงควรเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



สรุปประเด็นสำคัญ

2. การบริหารทุนมนุษย์ :

อยู่ที่ระดับ 3.9088

ธ.ก.ส. มีการกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มงาน (Job Family) และโครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce landscape) ที่มีความสอดคล้องกับธุรกิจ และกระบวนการหลักในการดำเนินงาน มีการจัดทำแผนอัตรากำลัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานอัตรากำลัง (Demand and Supply) ทั้งอัตรากำลังส่วนขาดและส่วนเกิน และมีการกำหนดแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากรทั้งองค์กรที่ชัดเจน โดยมีกระบวนการสรรหา คัดเลือกที่เป็นระบบ ทั้งบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการ อีกทั้ง มีการกำหนดแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร ตลอดจนมีการวิเคราะห์กระบวนการการทำงาน และใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (Human Resource and Organization Development : HROD) นอกจากนี้ มีการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) โดยมีการเชื่อมโยงแผนบริหารอัตรากำลัง กับแผนยุทธศาสตร์องค์กร อีกทั้งมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี มาปรับปรุงแนวทางการบริหารอัตรากำลังเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ควรมีแนวทาง HROD อย่างทั่วทั้งองค์กร รวมถึงสามารถแสดงผลลัพธ์ที่ชัดเจนของประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น และควรมีการวิเคราะห์และวางแผนทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชัดเจน และควรมีการใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงควรมีการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ธ.ก.ส. มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทาง ในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผล มีกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัด ระดับแผนงานและโครงการ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ระดับสายงาน/หน่วยงาน และระดับบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนธุรกิจ/แผนงานของสายงาน/หน่วยงาน และภาระงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ รวมถึงมีการสอบทานตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดจากระดับองค์กร สู่ระดับบุคคล อีกทั้งมีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงการนำไปใช้ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนา โดยนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร อีกทั้ง มีการใช้ข้อมูล ป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี มาปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการประเมินประสิทธิผลของระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งกรอบการประเมิน วิธีการประเมิน ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมิน และผลลัพธ์ จากการประเมิน นอกจากนี้ ควรมีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมา เชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินอย่างครอบคลุม เช่น โบนัสประจำปี เป็นต้น และควรมี การใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงควรมี การปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ธ.ก.ส. มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม/ส่วนบุคคลากร โดยมีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) รวมถึงมีการพิจารณากฎหมาย และระเบียบกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ มีการปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน อีกทั้ง มีการนำความเห็น และความต้องการของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ โดยมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี มาปรับปรุงผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรกำหนดแนวทางในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่เป็นระบบ ในกรณีที่มีข้อจำกัดในการดำเนินการตามความต้องการของบุคลากร รวมถึงมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารดังกล่าว นอกจากนี้ ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยควรมีการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปประเด็นสำคัญ

3. การพัฒนาทุนมนุษย์ :

อยู่ที่ระดับ 3.9676

ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) มีการวางแผนการพัฒนาศักยภาพระยะยาว (Development Roadmap) โดยคำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากร มีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ มีการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง อีกทั้ง มีการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) และมีการปรับรูปแบบของการพัฒนาศักยภาพที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว (Non-Classroom) รวมทั้งมีการสร้างแนวคิดและสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง (Self-learning) โดยมีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้ และพัฒนาของบุคลากร อีกทั้ง มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนาศักยภาพ (ROI in employee development) เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจการพัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาศักยภาพ โดยมีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร นอกจากนี้ มีการเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้และการพัฒนากับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการกำหนดผลลัพธ์ (End results) ของการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรที่สะท้อนได้ถึงความสำเร็จในการแข่งขันขององค์กร (Competitive advantage) และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสอดคล้องกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม รวมถึงควรมีการดำเนินงานตามระบบ Learning Ecosystem ที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และควรมีการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากการดำเนินงานดังกล่าว นอกจากนี้ ควรมีการเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้และการพัฒนากับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน และควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมทั้งข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยควรมีการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์ข้อมูลภายในที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลจากแหล่งที่มาภายนอกเพื่อใช้ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และแผนการบริหารจัดการคนเก่ง โดยมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่ครอบคลุมการกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) และการจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) และการติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และมีการจัดทำแผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) ซึ่งมีขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent Acquisition) รวมทั้งมีการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) โดยมีการประเมินประสิทธิผลของการใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ มีการเชื่อมโยงแผนงานการสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่งกับระบบงานที่สำคัญ อีกทั้งมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี มาปรับปรุงแนวทางการสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ควรกำหนดแนวทางเพื่อรองรับในกรณีที่เกิดบุคลากรในกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Pool) ไม่ได้ได้รับการบรรจุในตำแหน่งเป้าหมาย รวมถึงควรกำหนดแนวทางในการคัดเลือกคนเก่งจากบุคลากรในทุกระดับ รวมถึงควรมีการเชื่อมโยงแผนงานการสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่งกับระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน และควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยควรมีการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ธ.ก.ส. มีการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) ที่มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้า และมีการกำหนดหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนบุคลากร รวมถึงมีการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับการเติบโตตามสายอาชีพ อีกทั้ง มีการกำหนดกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร ได้แก่ คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ ศูนย์ประเมินสายอาชีพ และกลุ่มที่ปรึกษาสายอาชีพ นอกจากนี้ ธ.ก.ส. มีการเชื่อมโยงแผนงานการจัดการสายอาชีพกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรกำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ครอบคลุมในทุกกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร ควรมีการเชื่อมโยงแผนงานการจัดการสายอาชีพกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน นอกจากนี้ ควรมีการใช้ข้อมูลจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปีรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยควรเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปประเด็นสำคัญ

4. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ :

อยู่ที่ระดับ 3.9442

ธ.ก.ส. มีการสร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) โดยทราบถึงระดับความผูกพันและปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร มีการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร รวมถึงมีการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) อีกทั้ง มีการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ มีการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับ

ได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) และมีการเชื่อมโยง การเสริมสร้างความผูกพันองค์กร และค่านิยมองค์กร กับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานต่างๆ อีกทั้ง มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี มาปรับปรุงแนวทางเพื่อมุ่งเน้น การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการกำหนดนโยบายในเรื่องค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร ที่สะท้อนถึงความหลากหลาย ความเสมอภาค การหลอมรวม ความสัมพันธ์กันในองค์กร (Diversity Equity Inclusion and Belonging; DEI&B) เป็นนโยบายขององค์กร รวมถึงมีการถ่ายทอดสู่การดำเนินงาน ด้าน HR อย่างเป็นทางการ นอกจากนั้น ควรมีการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อรองรับทิศทางการดำเนินธุรกิจ ที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยมีความครอบคลุม ขั้นตอนที่สำคัญ และควรมีการเชื่อมโยงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร ค่านิยมองค์กร และการจัดการ การเปลี่ยนแปลงกับระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน โดย ธ.ก.ส. ควรมีการใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงควรมีการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ธ.ก.ส. มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและสายงาน และมีการพัฒนาเครื่องมือ/แพลตฟอร์ม (Platform)/แอปพลิเคชัน (Application)/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน โดยมีการนำ ข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานต่างๆ รวมถึงมีการเชื่อมโยงระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่างๆ อีกทั้ง มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี มาปรับปรุงเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ในงานด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน และครอบคลุมในทุกพื้นที่การปฏิบัติงาน อีกทั้ง ควรมีการเชื่อมโยง ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน นอกจากนี้ ควรมีการใช้ข้อมูล จากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงควรมีการปรับปรุงที่มุ่งเน้น การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ธ.ก.ส. มีการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม (Safety Security Health and Environment) ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ที่ชัดเจน มีการทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือแผนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดมาตรฐาน ด้านความปลอดภัยฯ ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน รวมทั้งมีการประเมินดัชนีต่างๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา มีการสร้างความตระหนัก และการจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง รวมถึง มีการกำหนดแนวทางด้านความปลอดภัยฯ ที่ครอบคลุมถึงสุขภาพจิตของบุคลากร (Mental health) อย่างเป็นระบบ อีกทั้งมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแนวทางดังกล่าว และมีการเชื่อมโยง แผนงานด้านความปลอดภัยฯ กับยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานอื่นๆ นอกจากนี้ ธ.ก.ส. มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี มาปรับปรุงแนวทางด้านความปลอดภัยฯ เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ควรมีการเชื่อมโยงแผนงานด้านความปลอดภัยฯ กับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานอื่นๆ ที่สำคัญอย่างครบถ้วน และควรมีการใช้ข้อมูล จากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงควรมีการปรับปรุงที่มุ่งเน้น การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



ธ.ก.ส. มีการสนับสนุนและการให้ความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับในองค์กรแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR และมีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line manager) และผู้แทนของสายงาน (HR Coordinator) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR และสายงาน HR ของ ธ.ก.ส. มีการสร้างเครือข่ายภายนอก ในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR นอกจากนี้ บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ของ ธ.ก.ส. มีความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร รวมถึงลักษณะการดำเนินงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญของแต่ละสายงานภายในองค์กร อีกทั้ง ธ.ก.ส. ยังมีการปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กร รวมถึงมีการประสิทธิผลในการดำเนินงานของ HR Strategic Partner ดังกล่าว นอกจากนี้ ธ.ก.ส. มีแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR Audit) โดยมีการปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ให้ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการประเมินที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของ HR Strategic Partner และควรมีการปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ให้ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR อย่างครบถ้วน นอกจากนี้ ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR

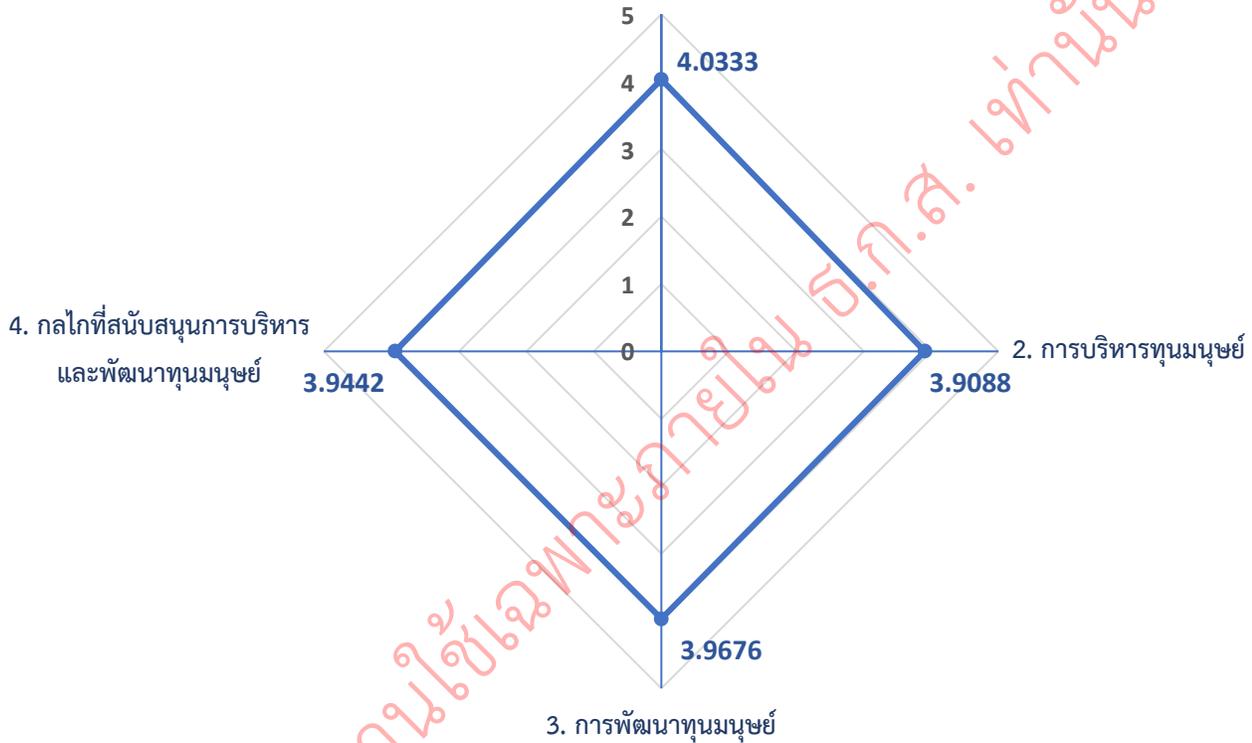
(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน



กราฟสรุปผลการประเมิน

ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) อยู่ที่ระดับคะแนน
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์” 3.9679

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหาร
และพัฒนาทุนมนุษย์
และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง



(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ธ.ก.ส. เท่านั้น

สรุปข้อเสนอแนะด้านการบริหารทุนมนุษย์

1. รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาแก้ปัญหาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้าน HR เช่น การสรรหา/คัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารอัตรากำลัง ตลอดจนการรักษาบุคลากร นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง AI เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งการพัฒนาโดย AI ดังกล่าวจะช่วยให้รัฐวิสาหกิจสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก และสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว
2. รัฐวิสาหกิจควรมีแนวทางการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน และนำเสนอผลการคาดการณ์ในรูปแบบต่างๆ เช่น Dashboard เป็นต้น เพื่อนำไปใช้สำหรับเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในงานด้านยุทธศาสตร์ ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าว จะก่อให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ (Initiative) ภายในองค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น รูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) หรือการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Reprocess) ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นต้น
3. รัฐวิสาหกิจควรมีแนวทางในการกำหนดผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้มีความเหมาะสม โดยต้องสามารถสร้างแรงจูงใจ (Motivate) ให้กับบุคลากรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่ เช่น การพิจารณาผลตอบแทนฯ ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน หรือสอดคล้องตามความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย (Project-based) เป็นต้น นอกจากนี้ ควรมีการพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ขององค์กรเพื่อกำหนดผลตอบแทนฯ ให้มีความเหมาะสม เช่น จำนวนบุคลากร ฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานด้านการเงิน เป็นต้น
4. รัฐวิสาหกิจควรศึกษาและวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินงานด้าน HCM กับตัวชี้วัดและผลลัพธ์ทางธุรกิจ (End Result) อย่างเป็นระบบ เพื่อระบุปัจจัย HCM ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยตรง นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจควรวิเคราะห์ผลลัพธ์และผลกระทบจากการปรับปรุงและพัฒนา HCM ในแต่ละปีที่ส่งผลกระทบ (Impact) ต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าว จะช่วยให้รัฐวิสาหกิจสามารถปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ได้อย่างแม่นยำ และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ **Core Business Enablers**

ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม”	อยู่ที่ระดับคะแนน 2.9681
หัวข้อ “การจัดการความรู้”	อยู่ที่ระดับคะแนน 3.5638

ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
สามารถดำเนินการได้

- ผู้บริหารระดับสูงของ ธ.ก.ส. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมาย การดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับพันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่นๆ รวมถึงมีการแต่งตั้ง คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน โดยมีการกำหนดความรับผิดชอบ ที่ชัดเจน และผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามการดำเนินงานการจัดการความรู้
- ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ และเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่บุคลากร โดยมีการกำหนด Role Model ของผู้บริหารที่ชัดเจน
- ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์และวางแผนงานด้านการจัดการความรู้ รวมถึงมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการกำหนดกลยุทธ์ และแผนงานด้านการจัดการความรู้เพื่อให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการ ความรู้ขององค์กร รวมถึงมีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ มีการถ่ายทอดแผนไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และมีการติดตาม/ประเมินผล การดำเนินงานการจัดการความรู้
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ รวมถึงมีการสื่อสารให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ธ.ก.ส. มีการจัดลำดับ ความสำคัญ และมีการนำความต้องการขององค์กรและหน่วยงาน มาใช้ในการพิจารณาหลักเกณฑ์/ แนวทางในการจัดสรรทรัพยากร
- ธ.ก.ส. มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากร ถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ ให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร
- ธ.ก.ส. มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ให้พนักงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ และมีการประเมิน วัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง
- ธ.ก.ส. มีการคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ รวมถึงมีการสอบทานการดำเนินงาน ของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM audit) และมีการกำหนดบทบาทให้ทีมงานการจัดการความรู้ ได้ส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ผ่านโครงการต่างๆ
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 1. การกำหนดความรู้ 2. การสร้าง/แสวงหาความรู้ 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5. การเข้าถึงความรู้ 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7. การเรียนรู้และประเมินผล รวมถึง ธ.ก.ส. มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน



ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- ธ.ก.ส. มีการทบทวนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ/ความรู้ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) และกำหนดวิธีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ระหว่าง ธ.ก.ส. กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางต่างๆ
 - ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) พร้อมทั้งวัดที่สำคัญ โดยการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และกระบวนการทำงานที่สำคัญ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร
 - ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระเบิดระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน และมีการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระเบิดระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน
 - ธ.ก.ส. มีผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ นโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน บุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการปฏิบัติงาน
- ธ.ก.ส. ควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนจากการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่นๆ ให้ครอบคลุมทุกแผนงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และควรเพิ่มเติมการใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
 - ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร หรือความต้องการของแต่ละกลุ่มหรือส่วนบุคคล
 - ธ.ก.ส. ควรนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลการดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ/หรือการปรับการจัดสรรทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์จากการปรับปรุงอย่างชัดเจน
 - ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนแนวทางการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า มีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ พร้อมต่อการดำเนินงาน รวมถึงควรพิจารณาเพิ่มเติมในด้านความคุ้มค่า ความเหมาะสม และผลประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
 - ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนและพัฒนาการประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดอย่างต่อเนื่อง
 - ธ.ก.ส. ควรแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์เชิงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรทุกระดับตามพฤติกรรมพึงประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ควรสร้างขึ้นและแสดงให้เห็นผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ดีขึ้น ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ควรทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมิน และเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน



ที่สนับสนุนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

- ธ.ก.ส. ควรทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้ รวมถึงเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยการนำความรู้ภายในและ/หรือภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม
- ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- ธ.ก.ส. ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ของการดำเนินการและแนวโน้มที่ดีขึ้น ในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร

(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน



ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้”	อยู่ที่ระดับคะแนน 3.5638
---	-----------------------------

สรุปประเด็นสำคัญ

1. การนำองค์กร :

อยู่ที่ระดับ 3.7750

ผู้บริหารระดับสูงของ ธ.ก.ส. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว พร้อมทั้งมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากร โดยในปีบัญชี 2567 มีการปรับปรุงการสื่อสารโดยเพิ่มช่องทางและความถี่ในการสื่อสาร รวมถึงปรับปรุงการนำเสนอให้มีความเข้าใจง่ายขึ้นผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น KM Weekly Knowledge Café เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงของ ธ.ก.ส. มีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงมีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับพันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่นๆ เช่น แผนแม่บทด้านนวัตกรรมองค์กร แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ แผนแม่บทด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และมีการติดตามการดำเนินงานการจัดการความรู้ รวมถึงมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน และข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาใช้ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เช่น ผลประเมินธนาคาร ผลประเมินการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้รอบปลายปีบัญชี 2566 และรอบครึ่งปีบัญชี 2567 องค์ความรู้จากการศึกษาดูงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยนำแบบอย่างการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้มาใช้ในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนจากการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่นๆ ให้ครอบคลุมทุกแผนงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และควรเพิ่มเติมการใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ โดยในปีบัญชี 2567 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับองค์กร เช่น มีส่วนร่วมรับฟังการนำเสนอผลงานในเวทีการนำเสนอเพื่อคัดเลือกผลงานชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ที่เป็นเลิศระดับองค์กร (Best of the Best) รวมทั้งร่วมกิจกรรมมอบรางวัลในงานวันวัฒนธรรม ธ.ก.ส. ครั้งที่ 18 ปีบัญชี 2567 ซึ่งเป็นรางวัลเชิดชูเกียรติผู้ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ทั้งในระดับบุคคลและส่วนงาน ประจำปีบัญชี 2567 ประกอบด้วย รางวัลต้นแบบด้านการจัดการความรู้ (KM Awards) รางวัลชุมชนนักปฏิบัติองค์ความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ระดับสำนักงานใหญ่ รางวัลชุมชนนักปฏิบัติองค์ความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (BAAC CoPs Best Practice) และรางวัลชุมชนนักปฏิบัติองค์ความรู้ที่เป็นเลิศระดับองค์กร BAAC CoPs Best of the Best รวมถึงผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร โดย ธ.ก.ส. มีการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ผ่านการเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ตามค่านิยมองค์กร SPARK ซึ่งต้นแบบด้าน K : Knowledge



ต้องมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1) รู้และเข้าใจงานที่ทำ 2) พัฒนา สร้างมูลค่า แก้ปัญหาได้ 3) ถ่ายทอด แบ่งปัน เพื่อเป็นแบบอย่างเชิงประจักษ์ในการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการสร้างมูลค่าเพิ่ม/นวัตกรรม โดยในปีบัญชี 2567 มีการขยายผลบทบาท Role Model ถึงระดับผู้อำนวยการส่วนงาน เนื่องจากมีความใกล้ชิดพนักงานในส่วนงาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลการมีส่วนร่วมตามบทบาท Role Model ที่กำหนด นอกจากนี้ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงานตนเอง โดยส่งเสริมให้มีการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรที่เกษียณอายุหรือผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เผยแพร่เป็นสื่อองค์ความรู้ และจัดเก็บไว้ในระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. ไม่ให้ความรู้สูญหาย โดยผู้บริหารส่วนงานร่วมสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร หรือความต้องการของแต่ละกลุ่มหรือส่วนบุคลากร

สรุปประเด็นสำคัญ

2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน :

อยู่ที่ระดับ 3.4000

ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์และวางแผนงานด้านการจัดการความรู้ รวมถึงมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้เพื่อให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์กร รวมถึงมีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยในปีบัญชี 2567 ธ.ก.ส. มีการศึกษาดูงานแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากองค์กรภายนอก ได้แก่ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (การจัดการความรู้และนวัตกรรม) และบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (การจัดการความรู้ในงาน Call Center) และนำมาเป็นแนวทางมาใช้ในการทบทวนบทบาทการมีส่วนร่วมของผู้บริหารต่อการจัดการความรู้ เช่น การมอบทิศทางนโยบาย การมีส่วนร่วมของผู้บริหารแต่ละระดับ การใช้การจัดการความรู้ในการทบทวน/ปรับปรุงงาน และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ธ.ก.ส. มีการถ่ายทอดแผนไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และมีการติดตามการบันทึกผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการแผนแม่บทการจัดการความรู้รายเดือน และรายไตรมาส ในระบบการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. (BAAC New Monitoring System) และ ธ.ก.ส. มีการรวบรวมปัจจัยนำเข้าทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาใช้ในการทบทวนและจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ เช่น ผลประเมินการจัดการความรู้ของส่วนงานปีบัญชี 2567 (รอบครึ่งปี) ผลการสัมภาษณ์แบบ Focus Group ในกลุ่มคณะกรรมการจัดการความรู้ กลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ และทีมงานการจัดการความรู้ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในกลุ่มผู้บริหารที่มีบทบาทขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในระดับนโยบายและกลยุทธ์ ผลการสัมภาษณ์ลูกค้า ได้แก่ 1) เกษตรกรหัวขบวน 2) ลูกค้า SME 3) ลูกค้าเงินฝาก เพื่อรวบรวมความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้



ส่วนเสีย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนการนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการติดตามผลการดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ/หรือการปรับการจัดสรรทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์จากการปรับปรุงอย่างชัดเจน

ธ.ก.ส. มีการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงมีการสื่อสารให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ธ.ก.ส. มีการจัดลำดับความสำคัญในการจัดสรรทรัพยากร โดยในปีบัญชี 2567 มีการกำหนดปัจจัยหลักตามความสำคัญ เช่น สนับสนุนทิศทางธนาคาร (ยุทธศาสตร์) สนับสนุนเกณฑ์ SE - AM (หัวข้อเกณฑ์) ผลประเมินความเสี่ยง โครงการต่อเนื่องสนับสนุนแผนวิสาหกิจ/แผนแม่บท ความเหมาะสมของงบประมาณ เป็นต้น มีการจำแนกค่าน้ำหนักของปัจจัยการพิจารณาให้ละเอียดยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถอธิบายที่มาของค่าคะแนนที่แตกต่างกันได้ และจำแนกผลคะแนนรวมเป็นกลุ่ม A B C D และ E ด้วยการพิจารณา 2 มิติ คือ ค่าคะแนนและปัจจัยการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (คน กระบวนการ และเทคโนโลยี) เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรพิจารณาความครอบคลุมความจำเป็นเร่งด่วนของแผนทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ รวมถึง ธ.ก.ส. มีการนำความต้องการขององค์กรและหน่วยงาน มาใช้ในการพิจารณาหลักเกณฑ์/แนวทาง โดยในปีบัญชี 2567 มีการปรับงบประมาณในการเพิ่มเงินรางวัลจูงใจ ในกิจกรรม CoPs สำหรับส่วนงานที่ได้รับการคัดเลือกเข้านำเสนอผลงานชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อคัดเลือกองค์ความรู้ที่เป็นเลิศระดับองค์กร (Best of the Best) จำนวน 3 รางวัล ได้แก่ รางวัลที่ 1 มูลค่า 30,000 บาท รางวัลที่ 2 มูลค่า 20,000 บาท และรางวัลที่ 3 มูลค่า 15,000 บาท รวมถึงจัดสรรงบประมาณสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ โดยไม่ตัดหรือปรับลดงบประมาณสาขาที่ควรรวม เนื่องจากคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนงานเป็นสำคัญ นอกจากนี้ มีการพัฒนาระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR) รองรับการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ ในโครงการ KM Model และสนับสนุนการถอดองค์ความรู้ที่สำคัญของธนาคาร ได้แก่ GURU Experience Best Practice ความรู้ด้านสินเชื่อสหกรณ์ และความรู้คาร์บอนเครดิต และมีการสร้างช่องทางเผยแพร่องค์ความรู้ที่สำคัญที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา โดยพัฒนา/เพิ่มเติมช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ Website : Knowledge Café Facebook Line OA : BAAC Academy เพิ่มความถี่ การสื่อสารผ่านกิจกรรม KM Weekly และสนับสนุนบทบาทผู้บริหารในการสื่อสารการจัดการความรู้ของส่วนงาน อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนแนวทางการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่ามีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ พร้อมต่อการดำเนินงาน รวมถึงควรพิจารณาเพิ่มเติมในด้านความคุ้มค่า ความเหมาะสม และผลประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ



สรุปประเด็นสำคัญ

3. บุคลากร :

อยู่ที่ระดับ 3.6563

ธ.ก.ส. มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากร ถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ ให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร โดยในปีบัญชี 2567 มีการสื่อสาร ผ่านช่องทางสารสนเทศของ ธ.ก.ส. เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ Website : สำนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ Knowledge center Line OA : Baac academy Hello KM KM Change Agent ถ่ายทอดไปยังทีมขับเคลื่อนการจัดการความรู้ประจำส่วนงาน นอกจากนี้ ส่วนงานระดับฝ่ายกิจการ สาขาภาคและสำนักงานใหญ่จัดทำแผนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ประจำส่วนงาน โดยมีผู้บริหาร ส่วนงาน และผู้จัดการสาขาเป็น KM Leader (คุณอำนวย) ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากร ในสังกัดดำเนินการจัดการความรู้ และเสริมสร้างพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ธ.ก.ส. มีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการประเมินผลงานบุคลากร โดยกำหนดให้กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีบัญชี 2567 ตามโมเดลการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 ได้แก่ การปฏิบัติจริง 70 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 20 และการศึกษาค้นคว้า 10 โดยผลการประเมินในหมวดคะแนนการพัฒนารายบุคคล (Self - Development) เป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทนขั้นพิเศษและเป็นปัจจัยในการพิจารณา สอบเลื่อนระดับเพื่อเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป รวมถึง ธ.ก.ส. มีการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาส ให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทและยกย่องชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วม ในการจัดการความรู้ โดยในปีบัญชี 2567 มีการจัดกิจกรรม “วันมหัศจรรย์แห่งการเรียนรู้” (KM Day) และจัดการประกวดเพื่อคัดเลือกแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระดับองค์กร (BAAC CoPs Best of the Best) และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) รวมถึงกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมส่งความรู้มุ่งสู่ความยั่งยืนกับ GURU Experience กิจกรรม KM WOW WOW กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้สื่อวิทัศน์ KM เอาอยู่รู้ทัน ป้องกันเสี่ยง ซึ่งเป็นองค์ความรู้ในธุรกิจ หลักของธนาคาร (Core System) ได้แก่ ด้านสินเชื่อ ด้านการจัดการหนี้ และด้านพัฒนาชนบท) เป็นต้น และมีการนำผลจากการประเมินการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มาใช้ในการปรับปรุง การดำเนินงานในปีบัญชี 2567 เช่น จากผลประเมินพบว่า Generation Z มีส่วนร่วมในกิจกรรม ด้านการจัดการความรู้น้อยที่สุด ธ.ก.ส. จึงปรับปรุงการสร้างการมีส่วนร่วมของ Generation Z โดยจัดกิจกรรมเชิญชวนคน Gen Z ร่วมแสดงไอเดียเสนอ รูปแบบการเรียนรู้หรือการจัดการความรู้ หรือเสนอสิ่งที่อยากให้นาธนาคารปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้หรือการจัดการความรู้ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนและพัฒนาการประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดประสิทธิผล สูงสุดอย่างต่อเนื่อง



ธ.ก.ส. มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ให้พนักงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการกำหนดและส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ รวมถึง มีการประเมินวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง โดยในปีบัญชี 2567 มีการกำหนดให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม (SPARK) และวัฒนธรรม (HEART) โดยค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้ คือ ค่านิยม Knowledge : K รู้ลึก รู้จริง ประกอบด้วย 1) รู้และเข้าใจในงานที่ทำ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ : ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) พัฒนา สร้างมูลค่า แก้ปัญหาได้ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ : ใฝ่หาความรู้ ประยุกต์และต่อยอดแนวทางการดำเนินงานใหม่ หรือเกิดนวัตกรรม วิเคราะห์ปัญหาหรือสถานการณ์ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเป็นระบบ และ 3) ถ่ายทอด แบ่งปัน พฤติกรรมที่พึงประสงค์ : แบ่งปันความรู้และข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ ทั้งภายในส่วนงานและข้ามส่วนงาน นอกจากนี้ มีการกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อสร้าง วัฒนธรรมการจัดการความรู้ทั้งแบบทางการ (เกณฑ์ประเมิน) และแบบไม่เป็นทางการ (กิจกรรม) โดยสนับสนุนให้การจัดการความรู้/กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติดำเนินการควบคู่กับการปฏิบัติงาน ของพนักงาน สนับสนุนเป้าหมายตามตัวชี้วัดทั้งของพนักงานรายบุคคลและของส่วนงาน อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์เชิงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรทุกระดับตามพฤติกรรม พึงประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิด การจัดการความรู้ควรสร้างขึ้นและแสดงให้เห็นผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ดีขึ้น ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ควรทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมิน และเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่สนับสนุนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

ธ.ก.ส. มีการคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ โดยในปีบัญชี 2567 มีการทบทวนเพิ่มเติม ขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่งด้านการจัดการความรู้ใน Competency Model ของ ธ.ก.ส. เพื่อกำหนดคุณสมบัติด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะให้มีความชัดเจน เพื่อนำไปใช้ในการประเมิน ส่วนต่างขีดความสามารถ (Competency Gap) และวางแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ตาม Proficiency Level ของพนักงานแต่ละระดับ และเพื่อให้พนักงานสามารถขับเคลื่อนภารกิจตามข้อกำหนด ในระเบียบธนาคาร โดยมีข้อกำหนดให้ทีมงานการจัดการความรู้มีความสามารถในการประเมินระบบ การเรียนรู้ การบริหารจัดการองค์ความรู้ และกำหนดให้สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนงาน ที่รับผิดชอบดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ จึงคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ ให้มีความรู้และมีความสามารถเพียงพอในการจัดการความรู้ของธนาคาร โดยคัดเลือกตามคุณสมบัติ ที่กำหนดในบทบาทและมาตรฐานตำแหน่ง (Role profile) นอกจากนี้ ธ.ก.ส. มีการกำหนดหน้าที่ ของทีมงานการจัดการความรู้เพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึง มีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM



audit) และ ธ.ก.ส. มีการพัฒนาศักยภาพทีมงานการจัดการความรู้ โดยในปีบัญชี 2567 มีการอบรมหลักสูตร Knowledge Capturing (เทคนิคการถอดองค์ความรู้) หลักสูตรรับรองคุณวุฒิสายอาชีพ การพนักงาน และได้รับมอบหมายภารกิจให้ดำเนินโครงการส่งเสริมและสื่อสารด้านการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2567 ได้แก่ โครงการชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) โครงการบริหารจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในกระบวนการที่สำคัญปีบัญชี 2567 โครงการสอบทานและประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM Audit) การเป็นพี่เลี้ยง/ที่ปรึกษาการจัดการกิจกรรม KM Day และร่วมสังเกตุการณ์ตัดสินรางวัล Best Practice อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรทบทวนการใช้ข้อมูล บ้อนกลับจากการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้ รวมถึงเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สรุปประเด็นสำคัญ

4. กระบวนการจัดการความรู้ :

อยู่ที่ระดับ 3.8125

ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 1. การกำหนดความรู้ โดยในปีบัญชี 2567 ธ.ก.ส. ได้กำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญในการดำเนินด้านการจัดการความรู้ และกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) สนับสนุนยุทธศาสตร์ ทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ 1) การบริหารจัดการหนี้ 2) การเติบโตของสินเชื่อ (Growth) 3) S1/S2/S3 4) การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ 5) การลดค่าใช้จ่ายของส่วนงาน 6) นวัตกรรม 7) เงินฝาก 8) FBI 9) เกษตรกรรุ่นใหม่ 10) SME หัวขบวน และ 11) การฟื้นฟูลูกค้าพักชำระหนี้ 2. การสร้าง/แสวงหาความรู้ 3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5. การเข้าถึงความรู้ 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7. การเรียนรู้และประเมินผล พร้อมทั้งมีการสื่อสารกระบวนการจัดการความรู้แก่พนักงานทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแต่ละขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง ผ่านการประกาศนโยบายการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้ บันทึกสื่อสารประกาศใช้คู่มือปฏิบัติงาน และคู่มืองานคุณภาพ กระบวนการจัดการความรู้ บันทึกการจัดการทำชุมชนนักปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติงาน KM Award ทั้งในระบบสารบรรณและสื่อโซเชียลมีเดียต่างๆ ของ ธ.ก.ส. รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน โดยในปีบัญชี 2567 ธ.ก.ส. ได้พัฒนาปรับปรุงระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (Learning Repository : LR) โดยรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน และศึกษาแนวทางจากองค์กรภายนอกที่มีระบบจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำมาเป็นตัวอย่างในการพัฒนาและกำหนดขอบเขตความต้องการ (Requirement) ในการปรับปรุงระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. ให้รองรับการสร้างองค์ความรู้รายบุคคลเพิ่มเติม ได้แก่ ช่องทางการสร้างองค์ความรู้ GURU สายอาชีพ เพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์การทำงาน และช่องทางการสร้างองค์ความรู้จากหลักสูตรภายนอก เพื่อเป็นช่องทางในการจัดเก็บองค์ความรู้จากหลักสูตรอบรม/สัมมนา และมีการพัฒนาเว็บไซต์ Knowledge café ให้เป็นช่องทางใหม่ในการเข้าถึงองค์ความรู้ โดยเชื่อมโยงกับ Line BAAC Academy เพื่อสื่อสารกิจกรรม และเผยแพร่



องค์ความรู้ ผ่านเครือข่าย Internet ให้พนักงานสะดวกเข้าใช้ผ่าน Device ที่หลากหลาย เรียนรู้ได้
ทุกที่ทุกเวลา อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึง
ควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิด
ประสิทธิภาพสูงสุด

ธ.ก.ส. มีการทบทวนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ/ความรู้ที่ต้องการจากหน่วยงาน
ภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) โดยประกอบด้วย 6 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มพนักงานและลูกจ้าง ธ.ก.ส.
2) หน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ/ผู้ถือหุ้น 3) ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ 4) คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ 5) ผู้ส่งมอบ
และ 6) ชุมชน/สังคม พร้อมทั้งมีการกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้
จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญ โดยในปีบัญชี 2567 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ผ่านโครงการต่างๆ เช่น โครงการพัฒนาความรู้ด้านการเงินและดิจิทัล (Financial & Digital Literacy)
โครงการยกระดับชุมชนอุดมสุขสู่การเป็นแกนกลางการเกษตรโครงการ D&MBA : Design & Manage
by Area พัฒนาหัวขบวนสู่แกนกลางการเกษตร เป็นต้น นอกจากนี้ ธ.ก.ส. มีการนำสารสนเทศ/
ความรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่ม เช่น การนำนวัตกรรมโครงการพัฒนาการจดทะเบียนข้อมูลเพื่อรับรอง
มาตรฐาน T-VER ภาคป่าไม้ ของเกษตรกรลูกค้ามาถ่ายทอดความรู้ สร้างความเข้าใจ แนวทาง
การสำรวจและเก็บ ให้แก่เกษตรกรในพื้นที่วิสาหกิจชุมชนธนาคารต้นไม้ จังหวัดฉะเชิงเทรา ส่งผลให้
เกษตรกรสามารถลดขั้นตอนการจัดทำเอกสารการจดทะเบียนข้อมูลของต้นไม้ สามารถลดระยะเวลา
ในการจดทะเบียนข้อมูลของต้นไม้ ข้อมูลมีความถูกต้อง แม่นยำ น่าเชื่อถือ และสะดวกในการสืบค้น
โดยมีเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัดของธนาคาร จำนวน 61 ราย คิดเป็นร้อยละ 100 ของเกษตรกร
ที่เข้าร่วมโครงการ มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลง 31,883 บาท หรือลดลงร้อยละ 33.33
อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึง
ควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้
ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

สรุปประเด็นสำคัญ

5. กระบวนการปฏิบัติงาน :

อยู่ที่ระดับ 3.3500

ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน
(Key and Support Processes) พร้อมตัววัดที่สำคัญ โดยการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ
เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และกระบวนการทำงานที่สำคัญ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์
องค์กร นอกจากนี้ ธ.ก.ส. มีการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation)
โดยปรับปรุงกระบวนการทำงานตามกรอบแนวทางที่ธนาคารกำหนด ได้แก่ 1) Shorten/ Lean
Process 2) Re-Process 3) Digitize Process และ 4) Cancel Process รวมถึงมีการใช้เครื่องมือ
ด้านการจัดการความรู้ในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ได้แก่ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) และ AAR



เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยการนำความรู้ภายในและ/หรือภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม

ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม รัศมีดวง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน และมีการสื่อสาร แลกเปลี่ยน รวมถึงถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม รัศมีดวงหรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ธ.ก.ส. มีการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้ทุกส่วนงานวิเคราะห์แผนงานเพื่อคัดเลือกกระบวนการสำคัญในการปฏิบัติงาน และระบุขั้นตอนที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงจากการขาดความรู้ (Knowledge Risk) หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) โดยนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน COSO - Enterprise Risk Management Framework (ERM) ของกระทรวงการคลัง หลักเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจ และแนวทางปฏิบัติของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) มาเป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยได้ปรับปรุงกระบวนการประเมินความเสี่ยงระดับส่วนงานให้ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และกำหนดให้ทุกส่วนงานดำเนินการประเมินความเสี่ยงและควบคุมด้วยตนเอง (Risk and Control Self-Assessment : RCSA) พร้อมทั้งกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

สรุปประเด็นสำคัญ

6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ :

อยู่ที่ระดับ 3.2000

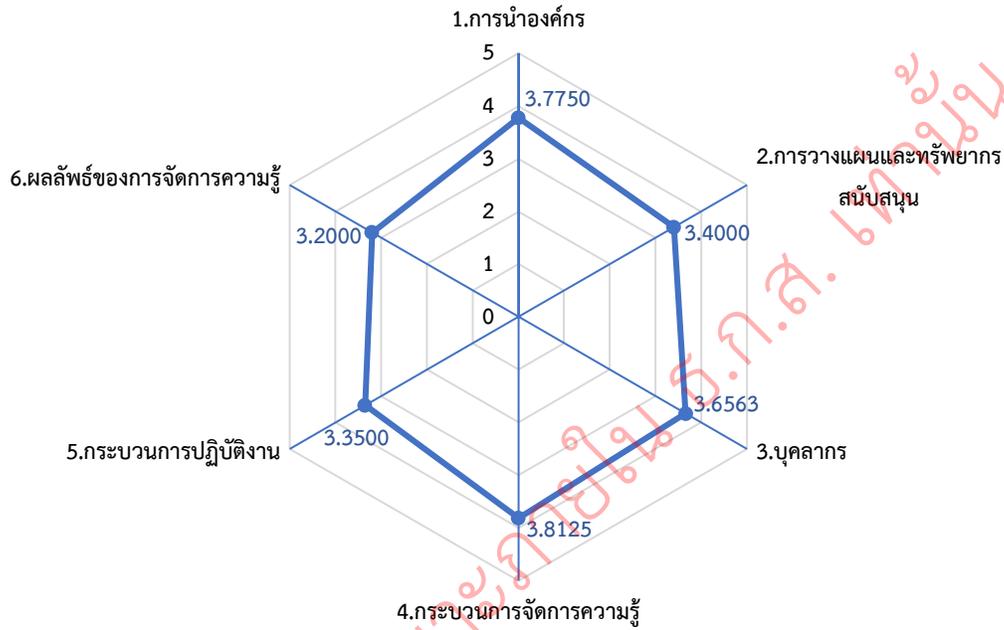
ธ.ก.ส. มีผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ นโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน บุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ของการดำเนินการและแนวโน้มที่ดีขึ้น ในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร



กราฟสรุปผลการประเมิน

ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
ด้าน Core Business Enablers
หัวข้อ “การจัดการความรู้”

อยู่ที่ระดับคะแนน 3.5638



(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ธ.ก.ส. เท่านั้น



สรุปข้อเสนอแนะด้านการจัดการความรู้

1. รัฐวิสาหกิจควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมซึ่งเชื่อมโยงมาจากการปรับปรุงการดำเนินงานตามกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เช่น จำนวนองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น การลดกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ความผิดพลาดในการทำงานน้อยลง และการเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างมีข้อมูล เป็นต้น
2. รัฐวิสาหกิจควรพัฒนาการนำองค์ความรู้จากหลากหลายแหล่งมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และต่อยอดไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร รวมถึงควรมีการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3. รัฐวิสาหกิจควรศึกษาและติดตามสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ภูมิรัฐศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นต้น รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อทบทวนแนวทางการกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญที่รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมี และนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนไป
4. ผู้บริหารทุกระดับของรัฐวิสาหกิจต้องเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนและสนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยการเป็นต้นแบบที่ดี แสดงให้บุคลากรเห็นถึงการมีพฤติกรรมของตนเองที่สะท้อนถึงการใฝ่รู้ ถ่ายทอด แบ่งปัน และกล้าที่จะปฏิบัติ รวมถึงร่วมกันสร้างให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
5. ในการออกแบบระบบเทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้ รัฐวิสาหกิจต้องออกแบบระบบให้ตอบสนองต่อประสบการณ์ผู้ใช้ (User Experience: UX) เพื่อให้การปฏิสัมพันธ์ การใช้งานของระบบเทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้ ง่ายต่อการทำความเข้าใจ กระตุ้นให้เกิดความน่าสนใจ และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรที่เป็นผู้ใช้งาน นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจต้องเริ่มนำปัญญาประดิษฐ์ (Generative AI: Gen AI) ที่ใช้การเรียนรู้เชิงลึก (Deep learning) มาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดการความรู้ ทั้งนี้กรอบแนวทางการใช้ Gen AI ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของธรรมาภิบาลปัญญาประดิษฐ์ (AI Governance) ซึ่งจะเป็นกรอบแนวทางที่สะท้อนให้เห็นถึงนโยบาย แนวทางปฏิบัติ ขอบเขตและความรับผิดชอบในการใช้งาน AI การรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy) รวมถึงการสร้างความตระหนัก และการจัดการ AI ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการใช้ AI อย่างปลอดภัย โปร่งใส และมีความรับผิดชอบ
6. การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานทั้งภาครัฐ/ภาคเอกชนทั่วโลก และเป็นพื้นฐานที่จำเป็นของรัฐวิสาหกิจในการทำให้การใช้ข้อมูลป้อนกลับของทุก Enablers เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ ดังนั้น เพื่อให้การจัดการความรู้ สามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร มีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เป็นรูปธรรมจับต้องได้ รัฐวิสาหกิจต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับการทำงานของแต่ละ Enabler



ผลการดำเนินงานของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม”	อยู่ที่ระดับคะแนน 2.9681
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม”	อยู่ที่ระดับคะแนน 2.5710

ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
สามารถดำเนินการได้

- ผู้บริหารระดับสูงของ ธ.ก.ส. มีการกำหนด วิสัยทัศน์และพันธกิจด้านนวัตกรรม
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน นโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เกี่ยวกับการมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และมีการสื่อสารนโยบายแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญองค์กร เพื่อให้รับรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน
- ธ.ก.ส. มีการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม และมีการสื่อสาร ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการพิจารณา เลือกผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อถ่ายทอดแผนฯ ให้ครอบคลุมกลุ่มที่สำคัญ มีการติดตามผลลัพธ์ของการสื่อสาร และมีโครงการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผล (ระบบ A-Innovation)
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมที่นำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงิน
- ธ.ก.ส. มีการรวบรวมข้อมูลที่เกิดจากการศึกษาพฤติกรรมกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต และมีการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) เพื่อคาดการณ์ความต้องการของกลุ่มลูกค้า ทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วยเทคนิค Decision tree การหาความสัมพันธ์ของข้อมูล และการพยากรณ์โดยใช้แบบจำลอง การวิเคราะห์ทางสถิติ เป็นต้น
- ธ.ก.ส. มีแนวทางในการกำหนดแนวทางการเรียนรู้การจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ
- ธ.ก.ส. เริ่มมีการสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมเพื่อให้ทราบถึงช่องว่าง ในการปรับปรุง
- ธ.ก.ส. มีการดำเนินการตามแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กร
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กร เริ่มมีการวิเคราะห์ผลสำเร็จ ของการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงาน ขององค์กร
- ธ.ก.ส. มีการออกแบบโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร เริ่มพัฒนาระบบ การบริหารจัดการ Innovation Portfolio และเริ่มกำหนดแนวทางบริหารจัดการทรัพยากรปัญหา
- ธ.ก.ส. เริ่มมีการพัฒนาแนวความคิด (Product Concept/ Concept Definition) เพื่อให้สามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มเป้าหมาย
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดตัวชี้วัด ครอบคลุม 4 มิติ ตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเงิน ผลลัพธ์ด้านลูกค้าผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

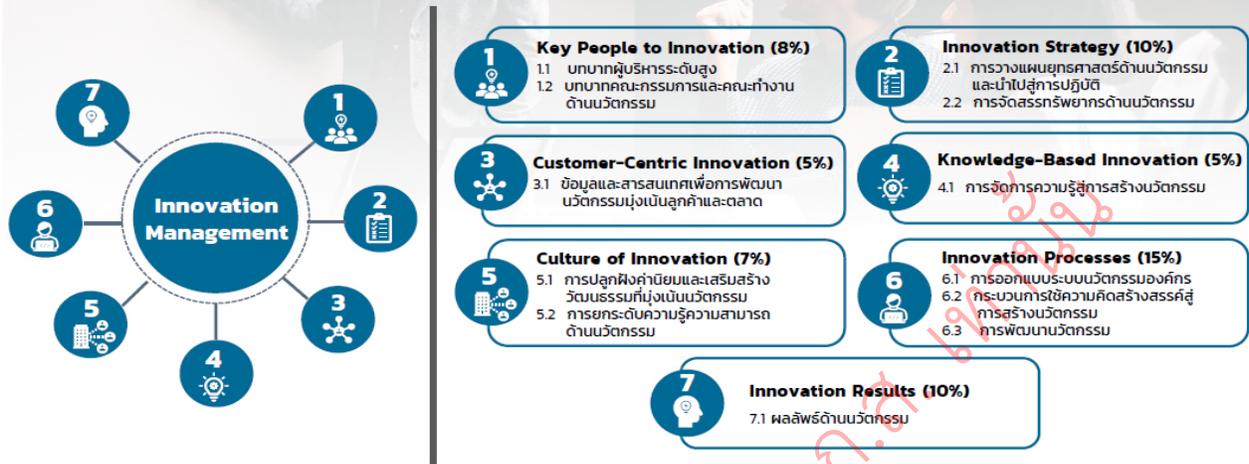


ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
ยังดำเนินการได้
ไม่สมบูรณ์

- ธ.ก.ส. ควรเพิ่มเติมการสอบทานการกำหนดตัวชี้วัดรวมถึงค่าเป้าหมายในแต่ละระดับเพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรกระจายลงสู่ระดับฝ่ายงานและระดับบุคคล รวมถึงเชื่อมโยงกับแนวทางบรรลุผลที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
- ธ.ก.ส. ควรเพิ่มเติมการทบทวนแผนยกระดับความรู้ฯ และแนวทางในการวัดผลทั้งในระดับผลิตและผลลัพธ์ และควรทบทวนความสอดคล้องของแผนยกระดับความรู้ฯ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้รับผิดชอบด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรอย่างเหมาะสม ครบถ้วน และมีประสิทธิผล
- ธ.ก.ส. ควรทบทวนกระบวนการจัดการ Innovation Portfolio ร่วมกับการพัฒนาแนวทางบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เช่น การดำเนินการขอรับความคุ้มครอง การวางแผนการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดขึ้น ทั้งเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ การตรวจสอบการละเมิดและบังคับใช้สิทธิทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์และบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่ ธ.ก.ส. เป็นเจ้าของหรือที่ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธินั้น เป็นต้น
- ธ.ก.ส. ควรทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่มีความท้าทายยิ่งขึ้น เพื่อให้สะท้อนถึงการบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดได้อย่างเหมาะสม
- ธ.ก.ส. ควรทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดให้สะท้อนผลสำเร็จทั้งในระดับผลิตและผลลัพธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ผลการดำเนินงานของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.5710



สรุปประเด็นสำคัญ

1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน

อยู่ที่ระดับ 3.0063

(Key People to Innovation) :

ผู้บริหารระดับสูงของ ธ.ก.ส. มีการกำหนดและทบทวนนโยบายด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเพื่อให้นำไปปฏิบัติ รวมถึงสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญรับรู้อ ธ.ก.ส. ขับเคลื่อนค่านิยมระบบการนำองค์กร (“AGRI + CULTURE” Leadership System) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนผ่าน 4 แนวทาง ได้แก่ (1) Achievement Strategic Planning (2) Good Communication (3) Role Model & Monitoring และ (4) Inspire Team & Reward และผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ผู้บริหารระดับสูงของ ธ.ก.ส. มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายด้านการเงินและไม่ใช้การเงินในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมทั้งระดับองค์กรสายงาน ฝ่ายงาน และบุคคล อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรเพิ่มเติมการสอบทานการกำหนดตัวชี้วัดรวมถึงค่าเป้าหมายในแต่ละระดับ เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรกระจายลงสู่ระดับฝ่ายงานและระดับบุคคล รวมถึงเชื่อมโยงกับแนวทางบรรลุผลที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

ธ.ก.ส. มีการจัดตั้งและทบทวนองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรมระดับองค์กร โดยจัดทำกฎบัตรและมีการทบทวนกฎบัตร ในปี 2567 คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ให้ความเห็นชอบการออกกฎบัตร ทบทวน แก้ไขเพิ่มเติมและจัดทำกฎบัตรคณะกรรมการนวัตกรรม วิจัยและพัฒนาในการประชุมคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ครั้งที่ 4/2567 เมื่อ 29 มีนาคม 2567 มีการสื่อสารและเผยแพร่กฎบัตรเพื่อให้พนักงานรับรู้และเกิดความเข้าใจ ธ.ก.ส. กำหนดให้มีผู้บริหารระดับสูง (ระดับ N-1 ขึ้นไป หรือระดับ C-suite) และผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม และ



กำหนดโครงสร้างขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร โดยมีสำนักวิจัยและพัฒนานวัตกรรม (วพ.) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ทน.) และสำนักพัฒนาองค์กร (พอ.) ร่วมกันดำเนินการ มีความร่วมมือระหว่างสายงาน/ฝ่ายงาน และในปี 2567 มีการทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลังคนเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของธนาคารผ่านโครงการศูนย์ปฏิบัติการนวัตกรรม (Innovation Lab) สังกัด วพ. และจัดสรรอัตรากำลัง 5 อัตรา ธ.ก.ส. มีคณะทำงานที่ดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ เช่น การประชุมรายไตรมาส การให้ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะจากการประชุม การให้ความเห็นชอบนโยบาย แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม การติดตามผลการดำเนินงาน และมีการติดตามการดำเนินงานตามบทบาทของคณะทำงาน และ ธ.ก.ส. เริ่มดำเนินการกำหนดรูปแบบของโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรเพื่อให้มีความสอดคล้องกับระบบนวัตกรรมองค์กร และเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรทบทวนการวิเคราะห์และกำหนดรูปแบบของโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องกับระบบนวัตกรรมองค์กร และกระบวนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละปีเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปประเด็นสำคัญ

2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

อยู่ที่ระดับ 2.9400

(Innovation Strategy) :

ผู้บริหารของ ธ.ก.ส. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม โดยนำข้อมูลที่สำคัญ เช่น โอกาสในการปรับปรุง เกณฑ์ระบบประเมินรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) การศึกษาคู่เทียบ เป็นต้น มาวิเคราะห์เปรียบเทียบและทบทวนปรับปรุงกระบวนการวางแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม มีการทบทวนแผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม โดยได้ดำเนินการปรับตัวชี้วัด/โครงการ เพิ่มแผนงาน/โครงการ และปรับขึ้นแผนกิจกรรมแผนงาน/โครงการ เป็นต้น ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายภาครัฐ ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ กรอบการพัฒนาตามหลักการจัดการนวัตกรรมตามมาตรฐาน ISO56002 แผนวิสาหกิจของธนาคาร ผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมในปีที่ผ่านมา รวมถึงข้อมูลสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม ธ.ก.ส. มีการสื่อสาร ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการพิจารณาเลือกผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อถ่ายทอดแผนฯ ให้ครอบคลุมกลุ่มที่สำคัญ มีการติดตามผลลัพธ์ของการสื่อสาร และมีโครงการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผล (ระบบ A-Innovation) เพื่อติดตามและประเมินผลโครงการด้านนวัตกรรม และเป็นช่องทางการจัดเก็บข้อมูล และแสดงผลในรูปแบบ Dashboard โดยเปิดใช้งานระบบ เมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2568 ธ.ก.ส. มีการกำหนดให้มี



ระบบติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรทบทวนระบบการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานจัดการนวัตกรรมเพื่อให้มั่นใจว่าในการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานจะสามารถนำไปสู่การดำเนินการที่จำเป็นหลังการติดตามผล เพื่อให้การทบทวนแผนงานการจัดการนวัตกรรม รวดเร็ว ทันการณ์ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์แผนงานด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรในแต่ละปี

ธ.ก.ส. มีการกำหนดและทบทวนหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมเพื่อจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินให้กับแต่ละแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม และได้จัดกลุ่มโครงการนวัตกรรมผ่าน Innovation Portfolio Management สำหรับพัฒนานวัตกรรมในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการติดตามการใช้งบประมาณ ผ่านระบบควบคุมการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กร (SAP) และมีการติดตามผลการดำเนินงานโดยให้ส่วนงานผู้พัฒนานวัตกรรมรายงานผ่านระบบ A-Innovation อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรเพิ่มเติมการวิเคราะห์เพื่อเตรียมการจัดสรรทรัพยากรแก่โครงการ/แผนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่สำคัญต่อองค์กรในแต่ละปี หรือสำหรับโครงการ/แผนการที่ต่อเนื่องได้อย่างครอบคลุมกับความต้องการ เพื่อให้คณะทำงานสามารถดำเนินโครงการด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กร

สรุปประเด็นสำคัญ

3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

อยู่ที่ระดับ 2.5000

(Customer – Centric Innovation) :

ธ.ก.ส. มีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) จากส่วนงานธุรกิจต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกธนาคาร และได้พัฒนาคลังข้อมูล (Data Warehouse) เพื่อรองรับข้อมูลหลากหลายแหล่งที่แตกต่างกัน ได้ดำเนินการกำหนดขอบเขตของข้อมูลที่จะจัดเก็บ และจัดทำข้อมูลคำอธิบายชุดข้อมูลในปี 2567 ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์เสียงของลูกค้าเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกของกลุ่มลูกค้าที่เข้าร่วมมาตรการพักชำระหนี้ของธนาคารเพื่อนำมาออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการสินเชื่อเงินด่วน ธ.ก.ส. มีการรวบรวมข้อมูลที่เกิดจากการศึกษาพฤติกรรมความสัมพันธ์กลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต ร่วมกับการรวบรวมข้อมูลจาก Social Listening ผ่านเครื่องมือ ZOCIAL EYE เพื่อให้ได้พฤติกรรมเชิงลึกของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม และนำมาจัดลำดับความสำคัญ และ ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) เพื่อคาดการณ์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วยเทคนิค Decision tree การหาความสัมพันธ์ของข้อมูลและการพยากรณ์ โดยใช้แบบจำลองการวิเคราะห์ทางสถิติ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรเพิ่มเติมการพิจารณาถึงแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลแบบใหม่ โดยการใช้เทคนิคที่หลากหลายยิ่งขึ้น และอาจเปรียบเทียบประสิทธิภาพระหว่าง



เทคนิควิธีเหล่านั้นสำหรับการวิเคราะห์เดียวกัน เพื่อให้สามารถสรุปผลการคาดการณ์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนเพิ่มเติมการนำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ไปพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าและตลาดที่สำคัญขององค์กร

สรุปประเด็นสำคัญ

4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

อยู่ที่ระดับ 2.6667

(Knowledge - Based Innovation) :

ธ.ก.ส. มีการทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญและค่าเป้าหมายขององค์กรในเชิงบูรณาการจากทั้งแหล่งภายในและภายนอกองค์กร และผลการวิเคราะห์และจัดลำดับตัวชี้วัดที่สำคัญในปี 2567 เช่น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน (Cost to income) Gross NPLs/Loan ROA และหนี้สินต่อรายได้ภาคการเกษตรของลูกค้าเกษตรกรที่ผ่านการพัฒนา ลดลง เป็นต้น ธ.ก.ส. มีการวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรเพื่อทำให้ตัวชี้วัดบรรลุผลได้ตามเป้าหมายและดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบ รวมถึงมีแนวโน้มของผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ธ.ก.ส. มีแนวทางในการกำหนดแนวทางการเรียนรู้การจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ มีการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรม ผ่านรูปแบบและเครื่องมือต่างๆ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice) การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review) โดยตัวอย่างการทบทวนผลการดำเนินงานการจัดการความรู้การปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมในปี 2567 ได้แก่ โครงการบริหารประสิทธิภาพสาขารองรับการเปลี่ยนแปลง (Branch Efficiency Statistics Transformation) ที่นำหลักการของ A-PERFORMANCE มาออกแบบแนวคิดที่ทำให้เกิดการจัดสรรอัตรากำลัง KPI และเป้าหมายที่เหมาะสม รวมถึงลดค่าใช้จ่ายจากรูปแบบของสาขาที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงและต่อยอดแนวคิดเป็นนวัตกรรมด้านกระบวนการปฏิบัติงานกิจการสาขา เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรเพิ่มเติมแนวทางในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง/คู่เทียบได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

สรุปประเด็นสำคัญ

5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม

อยู่ที่ระดับ 2.9250

(Culture of Innovation) :

ธ.ก.ส. มีการกำหนดให้มีค่านิยมที่สะท้อนถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม มีการสื่อสารค่านิยมดังกล่าวแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และจัดทำ/ทบทวนแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยปี 2567 ธ.ก.ส. ได้ทบทวน



พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านนวัตกรรมของผู้บริหารและพนักงานที่สอดคล้องกับค่านิยม SPARK และ Competency 16 พฤติกรรม และผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรม ธ.ก.ส. มีแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม เช่น การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน การให้คำตอบแทน รางวัล ยกย่อง ชมเชย เป็นต้น และได้ถ่ายทอดแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมประจำปีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ในปี 2567 ธ.ก.ส. มีการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายผ่านการประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนนวัตกรรม และคณะกรรมการนวัตกรรมวิจัยและพัฒนาอย่างน้อยรายไตรมาส และดำเนินงานได้สำเร็จตามแผน (ร้อยละ 100) และมีการจัดกิจกรรมสื่อสารความรู้ด้านนวัตกรรมประจำเดือน กิจกรรม Innovation Atmosphere และกิจกรรม INNO Inspire เป็นต้น ธ.ก.ส. เริ่มมีการสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมเพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรเพิ่มเติมแนวทางที่ชัดเจนและเป็นระบบในการสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมเพื่อให้สามารถทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง และเพื่อกำหนด/จัดทำแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละปีเปลี่ยนแปลงไป

ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์และประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร (gap analysis) และมีการจัดทำและทบทวนแผนยกระดับพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารและพนักงาน เช่น หลักสูตรระบบการจัดการนวัตกรรม ISO56001/ISO56002 โครงการยกระดับความรู้ "Design Thinking for Innovation" และโครงการต่อยอดแนวคิดนวัตกรรมบน Power Platform เป็นต้น ธ.ก.ส. มีการถ่ายทอดแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการองค์กรแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องผ่านช่องทางต่างๆ เช่น เว็บไซต์ธนาคาร ระบบงานสารบรรณ BAAC Intranet Facebook BAAC Society เป็นต้น ธ.ก.ส. มีการดำเนินการตามแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กร อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรเพิ่มเติมการทบทวนแผนยกระดับความรู้ฯ และแนวทางในการวัดผลทั้งในระดับผลผลิตและผลลัพธ์ และควรทบทวนความสอดคล้องของแผนยกระดับความรู้ฯ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้รับชอบด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรอย่างเหมาะสม ครบถ้วน และมีประสิทธิผล



สรุปประเด็นสำคัญ

6. กระบวนการนวัตกรรม

อยู่ที่ระดับ 2.0667

(Innovation Processes) :

ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์และออกแบบโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจที่สำคัญของธนาคารใน 2 มิติ คือ นวัตกรรมสำหรับธุรกิจธนาคาร และ นวัตกรรมสำหรับธุรกิจเกษตร ธ.ก.ส. มีการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการนวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ ทั้งรูปแบบนวัตกรรมระบบปิด (Closed Innovation) และนวัตกรรมระบบเปิด (Open innovation) ธ.ก.ส. เริ่มพัฒนาระบบการบริหารจัดการ Innovation Portfolio และเริ่มกำหนดแนวทางบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรทบทวนกระบวนการจัดการ Innovation Portfolio ร่วมกับการพัฒนาแนวทางบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เช่น การดำเนินการขอรับความคุ้มครองการวางแผนการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดขึ้นทั้งเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ การตรวจสอบการละเมิดและบังคับใช้สิทธิทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์และบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่ ธ.ก.ส. เป็นเจ้าของหรือที่ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธินั้น เป็นต้น

ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการ Front End Innovation ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ มีการกำหนดกระบวนการนวัตกรรมสำหรับนวัตกรรมที่ดำเนินเองและดำเนินการร่วมกับพันธมิตร มีการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาแนวความคิดไปสู่การสร้างนวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ ธ.ก.ส. มีการดำเนินการสร้างสรรค์ความคิด (Idea Generation) การกลั่นกรองและประเมินความคิด (Idea Screening and Evaluation) และนำไปสู่การคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ ธ.ก.ส. เริ่มมีการพัฒนาแนวความคิด (Product Concept/ Concept Definition) เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรเพิ่มเติมการทบทวนเพื่อกำหนดกระบวนการพัฒนาแนวคิดดังกล่าวให้เป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ รวมถึงสามารถวัดผลได้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายการดำเนินการด้านนวัตกรรมขององค์กร

ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร ผ่านการใช้ Stage Gate Model ที่ประกอบด้วย 7 gate และ 3 กระบวนการ และสอดคล้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรมตามภารกิจที่สำคัญขององค์กรใน 2 มิติ คือ นวัตกรรมสำหรับธุรกิจธนาคาร และนวัตกรรมสำหรับธุรกิจเกษตร ธ.ก.ส. มีการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ ตามแผนงานด้านการจัดการนวัตกรรมและพิจารณาถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ธ.ก.ส. ดำเนินการตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรม อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรเพิ่มเติมการทบทวนการกำหนด



สรุปประเด็นสำคัญ

7. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

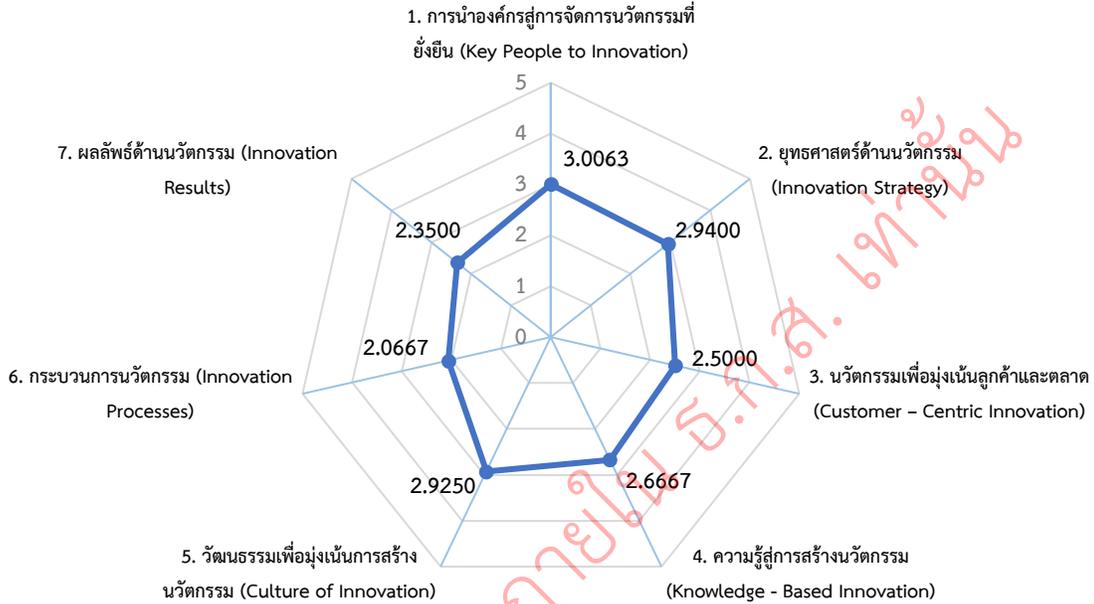
อยู่ที่ระดับ 2.3500

(Innovation Results) :

ธ.ก.ส. มีการกำหนดตัวชี้วัด ครอบคลุม 4 มิติ ตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเงิน ผลลัพธ์ด้านลูกค้าผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ธ.ก.ส. มีผลสำเร็จตามตัวชี้วัดทุกด้านตามเป้าหมายประจำปี ที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดทั้งในระดับผลผลิต และผลลัพธ์ โดยเพิ่มเติมการวิเคราะห์ความท้าทายเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบที่เหมาะสม และสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ แผนแม่บท และแผนที่นำทางด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กร และการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดต้องสามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม



<p>กราฟสรุปผล การประเมิน</p>	<p>ผลการดำเนินงานของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม”</p>	<p>อยู่ที่ระดับคะแนน 2.5710</p>
----------------------------------	---	---------------------------------



(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ธ.ก.ส. เท่านั้น



สรุปข้อเสนอแนะด้านการจัดการนวัตกรรม

1. รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายด้านนวัตกรรมให้สะท้อนผลสำเร็จในระดับผลลัพธ์ (Outcome) ได้อย่างชัดเจน และควรทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินให้มีความท้าทายยิ่งขึ้น เพื่อให้สะท้อนถึงการบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้
2. รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ที่ทันสมัยและแพร่หลายในภาคธุรกิจการเงินในปัจจุบัน ควบคู่กับการกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการขององค์กร เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ข้อมูล การสรุปผลการคาดการณ์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การพัฒนา นวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ธ.ก.ส. เท่านั้น



ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

Core Business Enablers

ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การตรวจสอบภายใน”

อยู่ที่ระดับคะแนน
4.1947

ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
สามารถดำเนินการได้

- ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก เช่น มาตรฐานสากลสำหรับการปฏิบัติงานวิชาชีพ การตรวจสอบภายใน คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับรัฐวิสาหกิจปี 2567 ประกาศและนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และผลประเมินคุณภาพงานตรวจสอบ เพื่อจัดทำกฎบัตร และคู่มือปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ และมีการกำหนดองค์ประกอบของกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบที่มีความครบถ้วน
- คณะกรรมการตรวจสอบของ ธ.ก.ส. มีการสอบทานการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ ทุกประเด็นที่มีความเสี่ยงสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร และมีบทบาทในการสอบทานการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรตามเกณฑ์ Enablers ทั้ง 7 ด้าน รวมทั้งมีบทบาทในการติดตามการดำเนินงานตามข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะตามที่หน่วยงานกำกับได้ให้ไว้กับองค์กร
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดปฏิทินการประชุมล่วงหน้าให้แก่คณะกรรมการตรวจสอบ โดยมีความถี่ในการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้รับข้อมูลประกอบการประชุมล่วงหน้าเฉลี่ย 9 วันทำการ
- คณะกรรมการตรวจสอบของ ธ.ก.ส. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการให้ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
- ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก เช่น มาตรฐานสากลสำหรับการปฏิบัติงานวิชาชีพ การตรวจสอบภายใน คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสำหรับรัฐวิสาหกิจปี 2567 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (แก้ไขปี 2567) โครงสร้างของธนาคาร ผลประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในจากผู้ประเมินความคาดหวังของฝ่ายจัดการ เป็นต้น รวมถึงกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อจัดทำกฎบัตรและจรรยาบรรณของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายในมีความสอดคล้องกับกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ และมีความครบถ้วนตามมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี
- โครงสร้างหน่วยตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระ และมีการกำหนดนโยบายการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ รวมถึงดำเนินการตามนโยบายอย่างครบถ้วน
- ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ ความสามารถและการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน สอดคล้องกับการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่งที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ของผู้ตรวจสอบ รวมถึงผู้ตรวจสอบภายในได้รับการอบรม/พัฒนาตนเอง เฉลี่ยอย่างน้อยปีละ 40 ชม./คน/ปี



- ธ.ก.ส. มีการสนับสนุนเพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในพัฒนาตนเองในการเป็นผู้ตรวจสอบภายในวิชาชีพ รับอนุญาต (Certified Internal Auditor : CIA) หรือประกาศนียบัตรทางวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยในปี 2567 ธ.ก.ส. มีผู้ตรวจสอบภายในได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพ ได้แก่ CIA, CPA, CISM, CISA, CISSP และ CPIAT
- ธ.ก.ส. กำหนดให้มีแนวทางในการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายใน โดยการประเมินตนเอง ประเมินโดยหน่วยรับตรวจทุกครั้งหลังการปฏิบัติงาน และประเมินจากภายนอกองค์กรทุก 5 ปี โดยมี QAR ครั้งล่าสุดจากบริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไฮโซ สอบบัญชี จำกัด (KPMG) ในปี 2567
- ธ.ก.ส. มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งผู้บริหารสูงสุด และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และมีการรายงานผลการปฏิบัติงานที่มีการนำผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยหน่วยรับตรวจมาประกอบการพิจารณาตัดสินผลงานของผู้ตรวจสอบภายใน
- ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ และมีความสอดคล้องกับกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน สอดคล้องกับบริบท/วัตถุประสงค์ ขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานวิชาชีพ
- ธ.ก.ส. มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในให้มีการปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างครบถ้วน รวมทั้งมีการนำปัจจัยภายนอกและภายใน มาใช้ในการทบทวน/ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- ธ.ก.ส. มีการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ และแผนของรัฐวิสาหกิจ มีการอนุมัติและการสื่อสาร แผนการตรวจสอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี มีการประเมินความเสี่ยงในระดับกิจกรรมการตรวจสอบอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์และความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงเกณฑ์ การประเมินทั้ง 7 หัวข้อ เพื่อมุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับฝ่ายบริหาร
- ธ.ก.ส. มีการประเมินความเสี่ยงระดับกิจกรรม เพื่อกำหนดแนวทางการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง ผู้ตรวจสอบภายในมีการสอบทานผังทางเดินของงาน (Flowchart) และมีการนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาช่วยสนับสนุนผู้ตรวจสอบภายใน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดแนวทางการ ตรวจสอบ โดยผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติงานตามแนวทางการตรวจสอบที่กำหนดครบถ้วน รวมทั้งมีการประชุมเปิดและปิดการตรวจสอบอย่างเป็นทางการทุกครั้ง ตลอดจนมีการติดตาม การปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะครบถ้วน
- ธ.ก.ส. มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบตามแนวทาง ที่กำหนดอย่างครบถ้วน ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานตรวจสอบและการสอบทานงาน 2) การสื่อสาร และการรายงานผลการตรวจสอบต่อหน่วยรับตรวจ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารสูงสุด และ 3) การติดตามผลการตรวจสอบ รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีและเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลอื่นๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานตรวจสอบ และมีการสรุปประเด็นจากการตรวจสอบเป็นองค์ความรู้ ตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในหน่วยตรวจสอบภายใน และองค์ความรู้ขององค์กร



ประเด็นหลักที่ ธ.ก.ส.
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- ธ.ก.ส. มีการกำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบด้านการให้ความเชื่อมั่นของการตรวจสอบภายในด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจน โดยการตรวจสอบภายในด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของ ธ.ก.ส. ช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแล รวมทั้งมีการแสดงให้เห็นถึงผลการประเมินความเชื่อมั่นจากการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้านการให้ความเชื่อมั่น ที่ส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร
 - ธ.ก.ส. มีการดำเนินการให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหารรูปแบบเชิงรุกครบตามแผนที่กำหนด และมีผลลัพธ์จากการดำเนินงานเป็นไปตามแผนกำหนด ตลอดจนได้รับการประเมินความเชื่อมั่นด้านการให้คำปรึกษาจากคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ อีกทั้ง ผลการให้คำปรึกษาที่มอบให้ฝ่ายบริหาร ส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร
 - ธ.ก.ส. มีการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยตรวจสอบภายในและหน่วยรับตรวจ เพื่อวางแผนปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยรับตรวจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปรับปรุงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
- ปี 2567 คณะกรรมการตรวจสอบของ ธ.ก.ส. ไม่ครบองค์ประกอบ จำนวน 2 เดือน 20 วัน ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม – 20 ธันวาคม 2567 ทำให้การดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในไตรมาสที่ 3 รวมถึง การดำเนินการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบของ ธ.ก.ส. ตามปฏิทินและวาระการประชุมในไตรมาสที่ 3 เป็นการประชุมของกรรมการตรวจสอบไม่ใช่การประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ ตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบของ ธ.ก.ส. และสามารถจัดประชุมคณะกรรมการตรวจสอบได้ครบองค์ประกอบ จำนวน 9 ครั้ง จากการประชุมทั้งหมด 10 ครั้ง
- ธ.ก.ส. มีผู้ตรวจสอบได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพร้อยละ 29.86 ซึ่งยังไม่ถึงเป้าหมายที่กำหนดที่ร้อยละ 40 ดังนั้น ควรมีการผลักดันให้หน่วยตรวจสอบภายในมีผู้ตรวจสอบได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพร้อยละ 40 ของจำนวนผู้ตรวจสอบภายในทั้งหมด
 - แม้ว่า ผลจากการปฏิบัติงานตรวจสอบด้านการให้ความเชื่อมั่นของ ธ.ก.ส. ส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของ ธ.ก.ส. ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนขึ้น รวมถึงช่วยให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินการ ตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ทั้ง 7 ด้าน อย่างไรก็ตาม ควรมีการพิจารณาและทบทวน ผลการปฏิบัติงานตรวจสอบด้านการให้ความเชื่อมั่นตามเป้าหมายที่กำหนดที่สะท้อนผลลัพธ์ ของกระบวนการที่สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้เกิดการยกระดับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้ง เพื่อให้หน่วยตรวจสอบภายในได้รับความเชื่อมั่น ในการปฏิบัติงานตรวจสอบจากคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพิ่มขึ้น



- แม้ว่า ผลจากการให้คำปรึกษาของ ธ.ก.ส. ส่งผลทำให้เกิดการเพิ่มมูลค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของ ธ.ก.ส. ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนขึ้น รวมถึงช่วยให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินการ ตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ทั้ง 7 ด้าน อย่างไรก็ตาม ควรมีการพิจารณาและทบทวน ผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบด้านการให้คำปรึกษาตามเป้าหมายที่กำหนดที่สะท้อนผลลัพธ์ ของกระบวนการที่สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้เกิดการยกระดับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม
- ธ.ก.ส. ควรทบทวนให้มีการกำหนดแนวทางการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการ และการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยเพิ่มเติมให้มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของการดำเนินงานที่สำคัญของกระบวนการต่างๆ อย่างชัดเจน อีกทั้ง ควรมีการประเมินประสิทธิผลตามแนวทางที่กำหนด ในแบบฟอร์มการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการต่างๆ เพื่อพิจารณาว่าผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และหากไม่บรรลุผลสำเร็จควรวางแผนเพื่อดำเนินการให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ตลอดจนควรกำหนดแนวทางในการจัดเก็บผลการดำเนินงาน เพื่อให้ ธ.ก.ส. สามารถจัดเก็บข้อมูลจริงที่เกิดขึ้นในรอบปี ทั้งที่สามารถบรรลุเป้าหมายและไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทางต่างๆ เพื่อให้สามารถติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะการประเมินผล

ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การตรวจสอบภายใน”

อยู่ที่ระดับคะแนน
4.1947

1	2	3	4
<p>คณะกรรมการตรวจสอบ (15%)</p>	<p>หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านคุณสมบัติ (15%)</p>	<p>หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน (65%)</p>	<p>หน่วยรับตรวจ ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (5%)</p>
<p>1.1 องค์ประกอบและคุณสมบัติ (2%) 1.2 การปฏิบัติหน้าที่ (12%) 1.3 การประชุมและองค์ประชุม (1%)</p>	<p>2.1 บทบาทและความรับผิดชอบ ของหน่วยตรวจสอบภายใน (3%) 2.2 ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม (3%) 2.3 ความเชี่ยวชาญและความสามารถ (5%) 2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพ งานตรวจสอบภายใน (4%)</p>	<p>การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน 3.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ (5%) 3.2 การวางแผนการตรวจสอบ (10%) 3.3 การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ ในรายละเอียด (5%) 3.4 การปฏิบัติงานตรวจสอบ (15%) 3.5 การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน (15%) ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน 3.6 การให้ความเชื่อมั่น (10%) 3.7 การให้คำปรึกษา (5%)</p>	<p>4.1 ความสำเร็จของหน่วยรับตรวจ (5%)</p>

สรุปประเด็นสำคัญ

1. คณะกรรมการตรวจสอบ :

อยู่ที่ระดับ 2.8934

ธ.ก.ส. มีการกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติ รวมถึงความเป็นอิสระและเที่ยงธรรมของคณะกรรมการตรวจสอบไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ โดยมีองค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบครบถ้วนตามระเบียบฯ และแนวปฏิบัติของคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจ และมาตรฐานการตรวจสอบภายในสากล (IIA) ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์และหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งมีการกำหนดตารางทักษะการทำงาน (Skill Matrix) ของคณะกรรมการตรวจสอบตามที่กำหนดและนำไปใช้ในการสรรหา/แต่งตั้ง ในปี 2567 ธ.ก.ส. เริ่มมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวนการกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติ เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยการเพิ่ม Skill Matrix เรื่องของความยั่งยืนและเทคโนโลยี

ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก เช่น มาตรฐานสากลสำหรับการปฏิบัติงานวิชาชีพ การตรวจสอบภายใน คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับรัฐวิสาหกิจปี 2567 ประกาศและแนวนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และผลประเมินคุณภาพงานตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อจัดทำกฎบัตร รวมถึงคู่มือปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งมีองค์ประกอบครบถ้วน และมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบเฉพาะของรัฐวิสาหกิจและการกำหนดแผนปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยสามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ในปีบัญชี 2567 คณะกรรมการตรวจสอบของ ธ.ก.ส. ไม่ครบองค์ประกอบ จำนวน 2 เดือน 20 วัน ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม - 20 ธันวาคม 2567 ทำให้การดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในไตรมาสที่ 3 เป็นการดำเนินงานของกรรมการตรวจสอบ ไม่ใช้การดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบของ ธ.ก.ส.



คณะกรรมการตรวจสอบของ ธ.ก.ส. มีการกำหนดปฏิทินการประชุมและวาระการประชุมล่วงหน้าอย่างชัดเจน โดยมีความถี่ในการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และวาระประชุมคณะกรรมการตรวจสอบครอบคลุมบทบาทหน้าที่ตามกฎบัตร รวมถึงระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบของ ธ.ก.ส. ได้รับข้อมูลประกอบการประชุมล่วงหน้าโดยเฉลี่ย 9 วันก่อนการประชุม และสามารถเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบของ ธ.ก.ส. ทั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี คิดเป็นร้อยละ 90 (ในปีบัญชี 2567 คณะกรรมการตรวจสอบของ ธ.ก.ส. ไม่ครบองค์ประกอบจำนวน 2 เดือน 20 วัน ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม – 20 ธันวาคม 2567 ดังนั้นการดำเนินการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบของ ธ.ก.ส. ตามปฏิทินและวาระการประชุมในไตรมาสที่ 3 จึงเป็นการประชุมของกรรมการตรวจสอบไม่ใช่การประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบของ ธ.ก.ส.)

สรุปประเด็นสำคัญ

2. หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านคุณสมบัติ :

อยู่ที่ระดับ 4.5718

ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก เช่น มาตรฐานสากลสำหรับการปฏิบัติงานวิชาชีพ การตรวจสอบภายใน คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสำหรับรัฐวิสาหกิจปี 2567 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (แก้ไขปี 2567) โครงสร้างของธนาคาร ผลประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในจากผู้ประเมินความคาดหวังของฝ่ายจัดการ เป็นต้น รวมถึงกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อจัดทำกฎบัตรและจรรยาบรรณของหน่วยตรวจสอบภายใน ซึ่งกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายในมีความสอดคล้องกับกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ และมีความครบถ้วนตามมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี โดย ธ.ก.ส. นำกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบมาเป็นปัจจัยในการทบทวนกฎบัตรของสายงานตรวจสอบ ประกอบกับปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการพิจารณา เช่น มาตรฐานสากลสำหรับการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน และคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี 2567 เป็นต้น รวมทั้ง มีการหารือร่างกฎบัตร รวมถึงพันธกิจของงานตรวจสอบภายในกับผู้บริหารระดับสูง โดยสายงานตรวจสอบมีการสำรวจความต้องการ ความคาดหวังของผู้บริหารสูงสุด และฝ่ายจัดการเป็นประจำในช่วงไตรมาส 3 ของทุกปี และมีการนำเสนอกฎบัตรต่อผู้จัดการและคณะกรรมการตรวจสอบเพื่ออนุมัติ รวมถึงมีการสื่อสารกฎบัตรให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบผ่านบันทึกเวียนในระบบสารบรรณและเว็บไซต์ของสายงานตรวจสอบ และมีการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ระบุไว้ในกฎบัตรครบถ้วน โดยมีการสอบทานการดำเนินงานตามบทบาทผ่านการประเมินตนเองเป็นรายบุคคล มีการประเมินเป็นระยะ (Periodic Assessment) ภายในสายงานตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยหน่วยรับตรวจและคณะกรรมการตรวจสอบ อีกทั้งมีการทบทวน/ปรับปรุงกฎบัตร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ธ.ก.ส. มีการกำหนดโครงสร้างหน่วยตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระ มีการกำหนดและดำเนินการตามนโยบายเกี่ยวกับการเปิดเผยหรือการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่มีต่อความเป็นอิสระหรือเที่ยงธรรม รวมถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ตรวจสอบภายในที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้



หน่วยงานตรวจสอบภายในได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอสอดคล้องกับแผนการจัดสรรทรัพยากร โดยในปี 2567 ได้รับการจัดสรรทรัพยากรด้านอัตรากำลังอยู่ที่ร้อยละ 96.60 ของกรอบอัตรากำลังที่กำหนด นอกจากนี้ หน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถเข้าพบและเข้าร่วมเกี่ยวกับการตรวจสอบได้อย่างเป็นอิสระ และได้รับการยอมรับเกี่ยวกับความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและหน่วยรับตรวจ รวมทั้ง มีการทบทวน และยืนยันถึงความเป็นอิสระของหน่วยตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ และความสามารถอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ รวมทั้งประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ๆ เพื่อพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน สอดคล้องกับการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่งที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงมีการประเมิน ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ของผู้ตรวจสอบ อีกทั้งมีการกำหนดแนวทาง/แผนการสรรหา การพัฒนา บุคลากรด้านการตรวจสอบภายในที่มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ และมีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตามทักษะที่กำหนด ทั้ง Technical Skills และ Soft Skills รวมทั้งมีแผนการรักษาบุคลากรด้านการตรวจสอบภายใน ที่มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยจัดให้ผู้ตรวจสอบภายใน ได้รับการพัฒนา/ฝึกอบรมทางวิชาชีพตรวจสอบ ไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมงต่อคนต่อปี อีกทั้ง หัวหน้า หน่วยงานตรวจสอบภายในของ ธ.ก.ส. มีความรู้และความสามารถเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตรวจสอบ และมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี นอกจากนี้ ธ.ก.ส. มีการสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายใน พัฒนาตนเองในการเป็น Certified Internal Auditor (CIA) หรือประกาศนียบัตรทางวิชาชีพอื่น ที่เกี่ยวข้อง โดยในปี 2567 ธ.ก.ส. มีผู้ตรวจสอบภายในได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพร้อยละ 29.86 ซึ่งมีประกาศนียบัตรทางวิชาชีพที่ได้รับ ได้แก่ วุฒิบัตรผู้ตรวจสอบภายในวิชาชีพรับรอง (The Certified Internal Auditor : CIA) ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต (Certified Public Accountant : CPA) วุฒิบัตรผู้ตรวจสอบภายในการรักษาสภาพแวดล้อมและข้อมูลขององค์กรรับรอง (Certified Information Security Management : CISM) วุฒิบัตรผู้ตรวจสอบภายในระบบสารสนเทศ รับอนุญาต (Certified Information Systems Auditor : CISA) ประกาศนียบัตรวิชาชีพด้านความมั่นคง ปลอดภัยสารสนเทศ (Certified Information Systems Security Professional : CISSP) และประกาศนียบัตรผู้ตรวจสอบภายในของประเทศไทย (Certified Professional Internal Audit of Thailand : CPIAT) อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการผลักดันให้หน่วยงานตรวจสอบภายในมีผู้ตรวจสอบได้รับ ประกาศนียบัตรทางวิชาชีพ ร้อยละ 40 ของจำนวนผู้ตรวจสอบภายในทั้งหมด

ธ.ก.ส. มีการกำหนดแนวทางการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบภายใน ทั้งการประเมินภายในองค์กร และภายนอกองค์กร โดยกำหนดให้มี QAR ทุก 5 ปี ครั้งล่าสุดมี QAR จากบริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด (KPMG) ในปี 2567 นอกจากนี้ มีการกำหนดแนวทางในการนำผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน โดยหน่วยรับตรวจมาประกอบการพิจารณาตัดสินผลงานของผู้ตรวจสอบภายใน รวมทั้งมีการดำเนินการ สอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบตามแนวทางที่กำหนดครบถ้วน ทั้งภายในและภายนอก พร้อมทั้ง มีการจัดทำแผนปรับปรุงจากผลการประเมินคุณภาพของงานตรวจสอบ และมีการดำเนินการ ตามแผนปรับปรุงฯ อีกทั้งมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งผู้บริหาร สูงสุดและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และมีการรายงานผลการปฏิบัติงานที่มีการนำผลการปฏิบัติงาน



ของผู้ตรวจสอบภายในโดยหน่วยรับตรวจมาประกอบการพิจารณาว่าผลงานของผู้ตรวจสอบภายใน
ทั้งนี้ แม้ว่า ธ.ก.ส. มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุง
กระบวนการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง อีกทั้งมีการจัดทำ
การประเมินเป็นระยะ (Periodic Assessment) ภายในสายงานตรวจสอบ เพื่อประเมินคุณภาพการตรวจสอบ
อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดหรือผลสำเร็จของการประเมินประสิทธิผล
ของกระบวนการประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายในให้ชัดเจน และมีการประเมิน
ประสิทธิผลตามแนวทางที่กำหนดในแบบฟอร์มการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการประเมิน
และปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน เพื่อพิจารณาว่าผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์
ที่กำหนดไว้หรือไม่ และหากไม่บรรลุผลสำเร็จควรวางแผนเพื่อดำเนินการให้สามารถบรรลุ
ผลสำเร็จได้ เพื่อให้สามารถติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์
ขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงควรมีการเชื่อมโยง/บูรณาการกับกระบวนการอื่น
ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานในภาพรวมมีศักยภาพที่ดี (High Performance)

สรุปประเด็นสำคัญ

3. หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน :

อยู่ที่ระดับ 4.3461

ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก เช่น มาตรฐานสากลสำหรับการปฏิบัติงานวิชาชีพ
การตรวจสอบภายใน คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสำหรับรัฐวิสาหกิจปี 2567 หลักเกณฑ์
กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ
ปี 2567 ประกาศและแนวนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และโครงสร้างของธนาคาร เป็นต้น
เพื่อประกอบการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบ ที่สอดคล้องกับกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน
และสอดคล้องกับบริบท/วัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดี และมาตรฐาน
วิชาชีพ โดยมีองค์ประกอบของคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบครบถ้วน มีการอนุมัติและสื่อสารคู่มือ
ปฏิบัติงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบทางบันทึกเวียน ผ่านระบบสารบรรณของ ธ.ก.ส. อีกทั้ง
มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในให้มีการปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติงาน
ตรวจสอบภายในอย่างครบถ้วน โดยมีการติดตามประเมินผลระหว่างที่งานดำเนินไป และการประเมิน
ตนเองเป็นระยะ (Periodic Assessment) ภายในสายงานตรวจสอบ และมีการทบทวน/ปรับปรุงคู่มือ
ปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการในการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (ระยะ 5 ปี)
และแผนการตรวจสอบประจำปี และมีการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผน
การตรวจสอบประจำปี สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ
และแผนของรัฐวิสาหกิจ มีการวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี
ของรัฐวิสาหกิจ และมีการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปีตาม
ฐานความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบครบถ้วน และได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ
และมีการสื่อสารแผนการตรวจสอบผ่านเว็บไซต์สายงานตรวจสอบและระบบสารบรรณให้แก่ผู้บริหาร
และพนักงานทุกส่วนงานรับทราบก่อนเริ่มปีบัญชี โดยแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผน
การตรวจสอบประจำปีมีการประเมิน ความเสี่ยงในระดับกิจกรรมการตรวจสอบอย่างครบถ้วนและ
เป็นระบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์และความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ



รวมถึงเกณฑ์การประเมินทั้ง 7 หัวข้อ เพื่อมุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับฝ่ายบริหาร และมีการนำระบบ IT Audit Smart Plan (ประเมินความเสี่ยง, วางแผนงานตรวจสอบ) มาใช้ในการวางแผนการตรวจสอบ ธ.ก.ส. มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวนแผนแม่บทด้านการตรวจสอบและแผนปฏิบัติงานสายงานตรวจสอบ และควรมีการกำหนดกระบวนการในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการวางแผนการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ และควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของการดำเนินงานที่สำคัญของแนวทางในการวางแผนการตรวจสอบอย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดแนวทางในการจัดเก็บผลการดำเนินงาน เพื่อให้ ธ.ก.ส. สามารถจัดเก็บข้อมูลจริงที่เกิดขึ้นในรอบปี ทั้งที่สามารถบรรลุเป้าหมายและไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการวางแผนการตรวจสอบภายในให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรคำนึงถึงคุณภาพในการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการทบทวน/ปรับปรุงอย่างชัดเจน รวมถึงมีการเก็บข้อมูลคู่เทียบเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทบทวน/ปรับปรุงแผนการตรวจสอบ

ธ.ก.ส. มีการกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดเป็นลายลักษณ์อักษร มีการสอบทานและ/หรือจัดทำทางเดินของงาน (Flow Chart) ของกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน พร้อมทั้งมีการประเมินความเป็นไปได้ของการเกิดทุจริต และวิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการเกิดทุจริตขององค์กร และมีการกำหนดแนวทางการตรวจสอบสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบทุกเรื่อง มีการแจ้งแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบล่วงหน้าอย่างเป็นทางการไม่น้อยกว่า 60 วัน ให้หน่วยรับตรวจทราบ และมีการจัดทำแนวทางการตรวจสอบ (Audit Program) ตามความเสี่ยงทุกเรื่องตามแผนตรวจสอบประจำปี และมีการสอบทานและอนุมัติแนวทางการตรวจสอบ (Audit Program) ตามลำดับขั้นของการปฏิบัติงานตรวจสอบ รวมทั้งมีการนำโปรแกรม IDEA มาใช้ในการวิเคราะห์คัดกรองความผิดปกติของข้อมูล การจัดระบบข้อมูลผลการวิเคราะห์และประเมินจุดควบคุมสำคัญ (Key Control Map) เพื่อวิเคราะห์และประเมินจุดควบคุมสำคัญของระบบงาน/กระบวนการ นอกจากนั้นในการจัดทำแผน Detail Plan และ การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ (Audit Program) มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ A2S มาใช้สนับสนุนในการวางแผนปฏิบัติงานตรวจสอบ เพื่อให้การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ แม้ว่า ธ.ก.ส. มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการวางแผนตรวจสอบภายในในรายละเอียด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตรวจสอบ และมีการกำหนดกระบวนการในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการวางแผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดอย่างเป็นระบบ และควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของการดำเนินงานที่สำคัญของแนวทางในการวางแผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดอย่างชัดเจน ตลอดจนควรกำหนดแนวทางในการจัดเก็บผลการดำเนินงาน เพื่อให้ ธ.ก.ส. สามารถจัดเก็บข้อมูลจริงที่เกิดขึ้นในรอบปี ทั้งที่สามารถบรรลุเป้าหมายและไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการวางแผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรคำนึงถึงคุณภาพในการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการทบทวน/ปรับปรุงอย่างชัดเจน รวมถึงมีการเก็บข้อมูล คู่เทียบเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทบทวน/ปรับปรุงแผนการตรวจสอบในรายละเอียด



ธ.ก.ส. มีการกำหนดวิธีการตรวจสอบ (Audit Tools) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การตรวจสอบครบถ้วน และมีการดำเนินการตรวจสอบครบทุกวิธีการตรวจสอบที่กำหนดในแนวทางการตรวจสอบ รวมทั้งมีการจัดทำกระดาษทำการรองรับทุกวิธีการตรวจสอบ มีการสรุปผลการปฏิบัติงานเบื้องต้นครบถ้วนทุกประเด็น พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการตรวจสอบกับกระดาษทำการได้ครบ อีกทั้งสามารถเชื่อมโยงระหว่างกระดาษทำการหลักกับกระดาษทำการย่อยได้ครบถ้วน มีการสอบทานการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งมีการนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยใช้ระบบ A2S มาใช้ในการบันทึกและสอบทานผลการตรวจสอบในกระดาษทำการ การสรุปผลการตรวจสอบและการติดตามแก้ไขประเด็นสำคัญที่ตรวจพบ ทั้งนี้ แม้ว่า ธ.ก.ส. มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน โดยพบว่าระบบงานตรวจสอบขาดความคล่องตัวและยังไม่เป็นดิจิทัล เต็มรูปแบบ จึงปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบและกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยี อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดหรือผลสำเร็จของการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบอย่างชัดเจน และมีการประเมินประสิทธิภาพตามแนวทางที่กำหนดในแบบฟอร์มการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบ เพื่อพิจารณาว่าผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และหากไม่บรรลุผลสำเร็จควรวางแผนเพื่อดำเนินการให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพื่อให้สามารถติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธ.ก.ส. มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบอย่างครบถ้วน และผู้ตรวจสอบสามารถดำเนินการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบตามแนวทางที่กำหนดอย่างครบถ้วน ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานตรวจสอบและการสอบทานงาน 2) การสื่อสารและการรายงานผลการตรวจสอบต่อหน่วยรับตรวจ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารสูงสุด 3) การติดตามผลการตรวจสอบ รวมทั้ง ธ.ก.ส. ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ A2S และเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลอื่นๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานตรวจสอบ เช่น การใช้โปรแกรมประมวลผลอัตโนมัติ และทำงานร่วมกันกับโปรแกรม Chat BOT เป็นต้น อีกทั้งหน่วยตรวจสอบภายในสามารถให้ข้อเสนอแนะในเชิงกลยุทธ์ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ รวมถึงมีการสรุปประเด็นจากการตรวจสอบเป็นองค์ความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งภายในหน่วยตรวจสอบภายในและองค์ความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ แม้ว่า ธ.ก.ส. มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และมีการกำหนดกระบวนการในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบ (การกำหนดวิธีการตรวจสอบ เครื่องมือการตรวจสอบ แนวทางการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ) อย่างเป็นระบบ และมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของการดำเนินงานที่สำคัญของแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบอย่างชัดเจน ตลอดจนควรกำหนดแนวทางในการจัดเก็บผลการดำเนินงานเพื่อให้ ธ.ก.ส. สามารถจัดเก็บข้อมูลจริงที่เกิดขึ้นในรอบปี ทั้งที่สามารถบรรลุเป้าหมายและไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทาง ในการสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำรายงานการตรวจสอบให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ควรคำนึงถึงคุณภาพในการกำหนด



ตัวชี้วัด เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการทบทวน/ปรับปรุงอย่างชัดเจน รวมถึงมีการเก็บข้อมูลคู่เทียบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบ

ธ.ก.ส. มีการกำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบด้านการให้ความเชื่อมั่น ที่เป็นการประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการให้ความเชื่อมั่นของการตรวจสอบภายในด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจน โดยการตรวจสอบภายในด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของ ธ.ก.ส. ช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแล รวมทั้ง ธ.ก.ส. มีการประเมินผล ด้านการให้ความเชื่อมั่นของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ ธ.ก.ส. แสดงให้เห็นถึงผลการประเมินความเชื่อมั่นจากการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้านการให้ความเชื่อมั่น ที่ส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่า โดยสายงานตรวจสอบได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาการสร้างความเพิ่ม จากผลการตรวจสอบ และมีการสรุปผลการปฏิบัติงานตรวจสอบที่ทำให้เกิดการเพิ่มมูลค่า อย่างไรก็ตาม ควรดำเนินการให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าการปฏิบัติงานการตรวจสอบด้านการให้ความเชื่อมั่นสามารถ ยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ รวมถึงการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ในด้านการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ทั้ง 7 ด้าน ได้อย่างครบถ้วน

ธ.ก.ส. มีการกำหนดแนวทางการให้คำปรึกษาที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยกำหนดเป็น ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญไว้ในแผนแม่บทสายงานตรวจสอบและกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ให้คำปรึกษาไว้ตามคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบ อีกทั้ง หน่วยตรวจสอบภายในของ ธ.ก.ส. มีการดำเนินการ ให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหารรูปแบบเชิงรุกครบตามแผนที่กำหนด นอกจากนี้ มีการจัดทำแบบประเมิน ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของสายงานตรวจสอบ โดยคณะกรรมการตรวจสอบและฝ่ายจัดการ ซึ่งครอบคลุมประเด็นทั้งการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษา ทั้งนี้ ผลการให้คำปรึกษาที่มอบให้แก่ ฝ่ายบริหารส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่า อย่างไรก็ตาม ควรดำเนินการให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าการปฏิบัติงาน การตรวจสอบด้านการให้คำปรึกษาสามารถยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ รวมถึงการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ในด้าน การดำเนินการตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ทั้ง 7 ด้าน ได้อย่างครบถ้วน

สรุปประเด็นสำคัญ

4. หน่วยรับตรวจ :

อยู่ที่ระดับ 5.0000

ธ.ก.ส. มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจไว้ในคู่มือของหน่วยตรวจสอบภายใน อย่างชัดเจน มีการสื่อสารบทบาทของหน่วยรับตรวจ เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยรับตรวจและพนักงาน ของหน่วยรับตรวจรับทราบ โดยสื่อสารครอบคลุมทั้ง 2 ช่องทาง คือ 1) สื่อสารผ่านการสื่อสารกฏบัตร ของหน่วยตรวจสอบภายใน และ 2) สื่อสารในการประชุมเปิดการตรวจสอบ ส่งผลให้หน่วยรับตรวจ สามารถดำเนินการตามบทบาทและความรับผิดชอบที่กำหนด โดยให้ความร่วมมือในการประสานงาน และข้อมูลอย่างครบถ้วนเพียงพอ ทำให้สามารถปิดการตรวจได้ตามแผน รวมทั้งมีการประเมิน การให้ความร่วมมือของหน่วยรับตรวจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานร่วมกัน และแจ้งให้ ผู้บริหารสายงานของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อทราบ อีกทั้ง ธ.ก.ส.

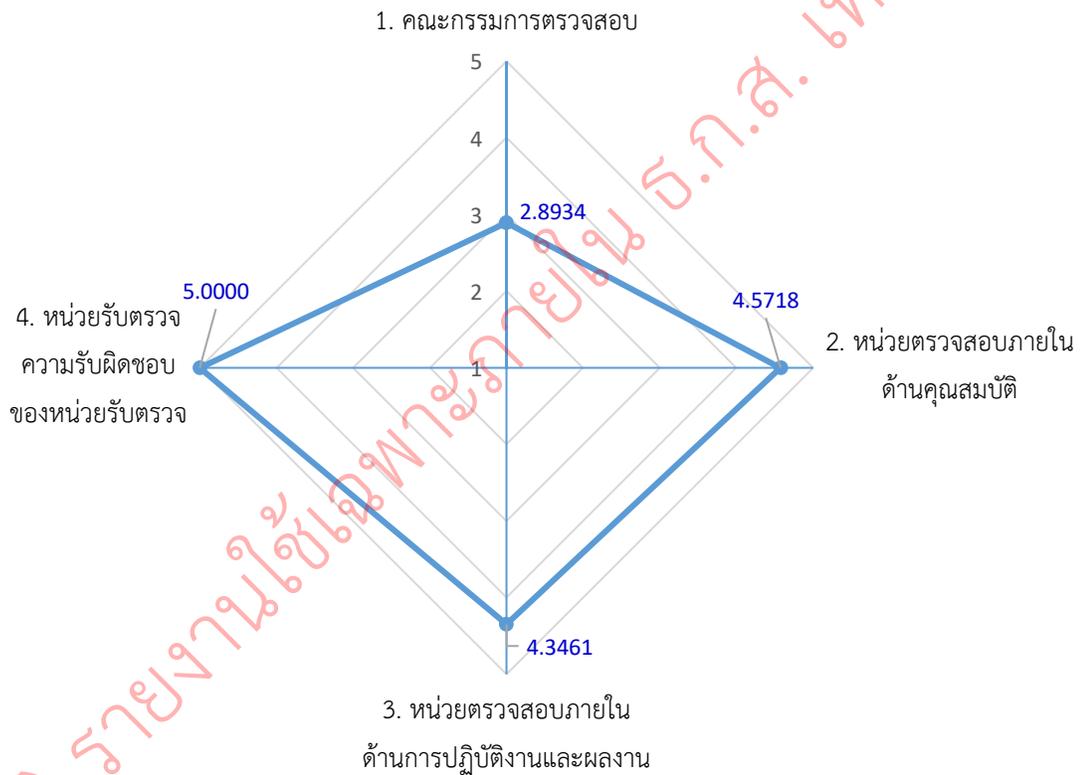


มีการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยตรวจสอบภายในและหน่วยรับตรวจ เพื่อวางแผนปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ เช่น ผลการสรุปผลการประเมินการให้ความร่วมมือของหน่วยรับตรวจ และข้อมูลประเด็นความต้องการ ความคาดหวังจากคณะกรรมการตรวจสอบและฝ่ายจัดการ มาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาโอกาสในการปรับปรุง (GAP) เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์และปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ธ.ก.ส. เท่านั้น



กราฟสรุปผลการประเมิน	ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การตรวจสอบภายใน”	อยู่ที่ระดับคะแนน 4.1947
----------------------	--	-----------------------------





สรุปข้อเสนอแนะด้านการตรวจสอบภายใน

1. หน่วยตรวจสอบภายในของสถาบันการเงินเฉพาะกิจควรมีการตรวจสอบการดำเนินงานของธนาคารให้ครอบคลุมถึงการปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ และประกาศต่าง ๆ รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ สกส2. 9/2563 เรื่อง การคิดดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้และการตัดชำระหนี้ และ พ.ร.ก. แก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ พ.ศ.2564 เรื่อง “แก้ไขอัตราดอกเบี้ย” เป็นต้น

(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ธ.ก.ส. เท่านั้น

(ร่าง) รายงานใช้เฉพาะภายใน ช.ก.ส. เท่านั้น



มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ

1193 อาคารเอ็กซ์ ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กทม. 10400 โทร: 0 2714 5555 โทรสาร: 02619 5960

Institute of Research and Development for Public Enterprises (IRDP)

1193 EXIM Building 17th fl. Phaholyothin Road, Phayathai, Bangkok Thailand 10400 Tel: +66 2714 5555 Fax: +66 2619 5960

WWW.IRDP.ORG