



การสังเคราะห์ประเด็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหาร

1. ท่านมีมุมมองอย่างไรเกี่ยวกับการเชื่อมโยง KM กับยุทธศาสตร์หลักขององค์กร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว
2. ในปัจจุบัน ธ.ก.ส. มีแนวทางอย่างไรในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และมีอุปสรรคใดที่ต้องแก้ไขเพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างแท้จริง
3. องค์กรมีความรู้ด้านใดที่ท่านมองว่าสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในอนาคต และ KM ควรเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมและเติมเต็มในประเด็นเหล่านี้ได้อย่างไร
4. ท่านมีแนวทางใดในการใช้ KM เป็นฐานในการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและตอบสนองความท้าทายในอนาคต
5. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนางานด้านการจัดการความรู้

1. ท่านมีมุมมองอย่างไรเกี่ยวกับการเชื่อมโยงการจัดการความรู้ กับยุทธศาสตร์หลักขององค์กร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว

การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับยุทธศาสตร์หลักขององค์กร เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวขององค์กร โดยมีแนวทางดังนี้ :

- กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร
- วิเคราะห์เป้าหมายยุทธศาสตร์หลัก เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพ การลดต้นทุน หรือการพัฒนาวัตกรรม
- กำหนดหัวข้อหรือประเด็นการจัดการความรู้ที่สนับสนุนเป้าหมายเหล่านั้น เช่น การพัฒนาความเชี่ยวชาญของพนักงาน การจัดการความรู้ในโครงการสำคัญ
- ระบุผลลัพธ์ที่ต้องการจากการจัดการความรู้ เช่น การลดเวลาในกระบวนการทำงาน หรือการเพิ่มจำนวนไอเดียที่นำไปใช้งานได้จริง
- ใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจนและวัดผลได้ เช่น ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ผลผลิตภาพของทีมงาน
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการจัดการความรู้ โดยสนับสนุนให้พนักงานแบ่งปันความรู้ เช่น ผ่านระบบฐานความรู้หรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาบุคลากร
- ใช้ระบบจัดการความรู้ (Knowledge Management System) เพื่อรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลสำคัญ
- ให้ผู้บริหารเป็นผู้นำในการสนับสนุนการจัดการความรู้และสร้างแรงจูงใจให้ทีมงาน
- เพิ่มกระบวนการสื่อสารให้ชัดเจนว่าการจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ได้อย่างไรเพื่อให้เกิดความร่วมมือจากพนักงานในองค์กร
- ประเมินผลการดำเนินงานของการจัดการความรู้เป็นระยะ เช่น การจัดทำรายงานความสำเร็จและบทเรียนที่ได้รับจากกิจกรรม/โครงการ
- ปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง



- MC ต้องเป็น role model พยายามเป็นต้นแบบให้กับคนในทุกระดับ ต้องถ่ายทอดแบบอย่างสื่อสารออกมาได้ ให้นักงานสามารถนำไปปรับใช้เป็นแบบอย่างในการทำงานได้อย่างชัดเจน
- ผู้บริหารระดับสูงไม่ควรโฟกัสเฉพาะองค์ความรู้ที่เป็น core banking เท่านั้น แต่ควรให้ความสำคัญกับ KM ในการพัฒนากระบวนการทำงาน (process) เน้นการนำมาปรับใช้ในการทำงานของส่วนงานต่าง ๆ ให้มากขึ้น แต่การพัฒนา KM เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ยังคงเป็นเรื่องสำคัญ แต่ต้องเสริมเติมในส่วนการพัฒนาระบบการทำงานด้วย เป็นการนำมาสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง
- ผู้บริหารสาขาของธนาคาร มีความสำคัญในการเข้าไปหยิบองค์ความรู้และนำมาขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ กล่าวคือ ผู้บริหารสาขาของธนาคารต้องให้ความสำคัญ ลงไปมีส่วนสนับสนุนการนำองค์ความรู้จากระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR) หรือจากการประกวดมาใช้

2. ในปัจจุบัน ธ.ก.ส. มีแนวทางอย่างไรในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และมีอุปสรรคใดที่ต้องแก้ไขเพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างแท้จริง

แนวทางในการส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้

- ผู้นำควรแสดงการแบ่งปันความรู้ด้วยตนเอง เพื่อเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงานปฏิบัติตาม
- สร้างช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย จัดทำแพลตฟอร์มและโอกาสในการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงและแบ่งปันความรู้ได้ง่าย
- ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน สร้างพื้นที่และบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เพื่อกระตุ้นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างพนักงาน
- ให้รางวัลและการยอมรับ มอบรางวัลหรือการยอมรับให้กับพนักงานที่มีส่วนร่วมในการแบ่งปัน ความรู้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง
- ใช้เทคโนโลยีสนับสนุน นำเครื่องมือและระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management Systems) มาใช้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมและแบ่งปันข้อมูล
- สร้างความไว้วางใจและความโปร่งใส ส่งเสริมบรรยากาศที่พนักงานรู้สึกปลอดภัยในการแบ่งปัน ความคิดเห็นและความรู้ โดยไม่มีความกลัวว่าจะถูกวิจารณ์
- กำหนดค่านิยมองค์กรที่ชัดเจน โดยระบุการแบ่งปันความรู้เป็นหนึ่งในค่านิยมหลักขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญและปฏิบัติตาม
- ควรเพิ่มแรงจูงใจให้พนักงานและสาขาของธนาคารที่จัดทำผลงานเข้าประกวด เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ เช่น การให้คะแนนเพิ่มแก่พนักงานและสาขาที่ส่งผลงานเข้าประกวด การให้ใบประกาศเกียรติบัตรให้รางวัล แม้ไม่ได้ชนะการประกวด หรือการให้แรงจูงใจบางอย่างเพิ่มมากกว่าคนที่ไม่ได้พัฒนาโครงการส่งประกวด ฯลฯ

อุปสรรคด้านการจัดการความรู้

- พนักงานอาจกลัวว่าการแบ่งปันความรู้จะทำให้ตัวเองเสียเปรียบในด้านสถานะหรือความสำคัญในองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กรหรือชุมชนที่ไม่ได้สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปัน หรือมีการแข่งขันสูง อาจทำให้คนรู้สึกไม่อยากแบ่งปัน
- ไม่มีระบบหรือแพลตฟอร์มที่เอื้อต่อการแบ่งปัน เช่น ระบบจัดการความรู้ (Knowledge Management System) จะทำให้การแบ่งปันยากและไม่เป็นระบบ



- ขาดแรงจูงใจที่เหมาะสม เช่น การยอมรับ การให้รางวัล หรือการสนับสนุน ส่งผลให้การแบ่งปันความรู้ลดลง

3. องค์ความรู้ด้านใดที่ท่านมองว่าสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในอนาคต และการจัดการความรู้ควรเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมและเติมเต็มในประเด็นเหล่านี้อย่างไร

3.1 องค์ความรู้ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี

- ความรู้ด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI), การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics), Blockchain, Internet of Things (IoT) และระบบอัตโนมัติมีความสำคัญ
- การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสำหรับพนักงานและผู้นำองค์กร เป็นองค์ความรู้ที่สำคัญควรมีการกำหนดความสามารถที่ต้องเพิ่มเติมให้กับพนักงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

3.2 องค์ความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ พัฒนาทักษะด้าน Soft Skills เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร และการแก้ปัญหา
- ผลักดันการสร้างองค์ความรู้และการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ กำหนดเกณฑ์การเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ

3.3 องค์ความรู้ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- การเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ของธนาคาร ทำให้พนักงานต้องปรับตัวอยู่เสมอ จึงควรมีการส่งเสริมและสร้างความพร้อมให้กับพนักงาน
- การสร้างความเข้าใจและการยอมรับจากพนักงานในช่วงของการเปลี่ยนแปลง

3.4 บทบาทของการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM)

- เก็บรวบรวมข้อมูล ความรู้ และบทเรียนที่ได้จากประสบการณ์ขององค์กรและพนักงาน เพื่อให้เข้าถึงง่าย
- สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันผ่านเวทีการประชุม การประกวด หรือแพลตฟอร์มดิจิทัล
- ส่งเสริมกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อยกระดับกิจกรรมสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคาร และเกิดการนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร
- สนับสนุนการนำความรู้ไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน
- ใช้การจัดการความรู้ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การจัดอบรมหรือการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้
- ใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น ระบบจัดการเอกสาร (Document Management System) และ AI ในการวิเคราะห์และส่งมอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว



4. ท่านมีแนวทางใดในการใช้การจัดการความรู้ เป็นฐานในการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและตอบสนองความท้าทายในอนาคต

- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาช่องทางสำหรับการสื่อสาร เช่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice) หรือการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อให้พนักงานแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวคิดใหม่ ๆ
- ใช้เทคโนโลยีจัดเก็บข้อมูลและบันทึกความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย เช่น ฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Base) หรือแพลตฟอร์ม รวบรวมและจัดระเบียบความรู้จากประสบการณ์ของพนักงาน เพื่อพัฒนางานและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดี
- เชื่อมโยงความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม โดยนำความรู้ที่มีอยู่ในระบบคลังความรู้ หรือระบบจัดเก็บของ KM มาปรับปรุงพัฒนาร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สนับสนุนธุรกิจของธนาคาร
- ควรพัฒนาผลงานจาก CoPs ให้สามารถใช้งานได้จริง หรือสร้างระบบบันทึกจัดเก็บเพื่อนำไปใช้ได้อย่างสะดวก สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อค้นหาแนวทางใหม่ในการพัฒนางานได้
- ควรมีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ดี โดยเฉพาะฐานข้อมูลด้านไอที เนื่องจากเป็นความรู้สำคัญในการพัฒนาให้เกิดผลลัพธ์กับธนาคารและเป็นฐานข้อมูลสำคัญในการสร้างนวัตกรรมองค์กร
- การสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย หรือคู่ค้าเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เปิดโอกาสให้ภายนอกมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนานวัตกรรม

การสังเคราะห์ประเด็นจากการสัมภาษณ์ลูกค้าเงินฝาก ลูกค้าเกษตรกรหัวขบวนและลูกค้า SME

1. ท่านใช้บริการอะไรบ้างกับ ธ.ก.ส. และเป็นเครือข่ายของธนาคารในด้านใดบ้าง
2. ความต้องการให้ ธ.ก.ส. ปรับปรุงบริการหรือผลิตภัณฑ์ ด้านใดบ้าง และความคาดหวังต่อพนักงาน ธ.ก.ส. ที่ให้บริการมีอะไรบ้าง
3. ท่านคิดว่าธนาคารควรส่งเสริมความรู้ให้กับพนักงาน ธ.ก.ส. เพิ่มเติมด้านใดบ้าง

1. ท่านใช้บริการอะไรบ้างกับ ธ.ก.ส. และเป็นเครือข่ายของธนาคารในด้านใดบ้าง

- การบริการด้านเงินฝากของ ธ.ก.ส. ดำเนินการได้ดี มีผลิตภัณฑ์ให้เลือกจำนวนมาก โดยเฉพาะสลากออมทรัพย์ ธ.ก.ส. มีหลากหลายประเภทให้เลือก
- เงินฝาก ธ.ก.ส. มีข้อได้เปรียบในการคุ้มครองเงินฝาก เนื่องจากเป็นธนาคารของรัฐ ทำให้เกิดความไว้วางใจให้ลูกค้าได้เป็นอย่างดี
- ช่องทางการให้บริการทางการเงินหลากหลายทั้งผ่านสาขาและแอปพลิเคชัน ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น
- บริการกู้เงินโดยใช้สลากออมทรัพย์ค้ำประกัน มีความรวดเร็วมากขึ้นกว่าเดิมและมีการให้บริการผ่านช่องทางด่วน ทำให้เกิดความสะดวก
- การให้สินเชื่อลูกค้าเกษตรกรมีเงินกู้หลากหลายประเภท สำหรับความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย และการทำการเกษตรที่แตกต่างกัน
- ธ.ก.ส. ให้การสนับสนุน เรื่องบรรจุภัณฑ์และการตลาด โดยสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าเกษตร



- กิจกรรมชุมชนอุดมสุข มีการเชิญชุมชนเข้าร่วมอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดเครือข่ายของชุมชนในภูมิภาคและขยายสู่ระดับประเทศ รวมทั้งสร้างความภาคภูมิใจให้กับชุมชน
- ธ.ก.ส. ส่งเสริมการจัดการหนี้ 3 ช่วงวัยในชุมชน เป็นการสร้างรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นและช่วยสนับสนุนการออมเงินของชุมชนเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
- เป็นเครือข่ายความรู้และศูนย์เรียนรู้ชุมชนด้านการเกษตร โดยได้รับความร่วมมือจาก ธ.ก.ส. มหาวิทยาลัยในพื้นที่ และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง
- เป็นศูนย์เรียนรู้ร่วมกับ ธ.ก.ส. ในการให้ความรู้และเป็นแหล่งรับซื้อผลิตภัณฑ์เกษตร และแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า

2. ความต้องการให้ ธ.ก.ส. ปรับปรุงบริการหรือผลิตภัณฑ์ ด้านใดบ้าง และความคาดหวังต่อพนักงาน ธ.ก.ส. ที่ให้บริการมีอะไรบ้าง

- การจำหน่ายสลากของธนาคารควรมีการแบ่งสัดส่วนให้ทั้งช่องทางการรับฝากผ่านสาขาและช่องทางผ่านแอปพลิเคชัน เพื่อกระจายถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างทั่วถึง
- ควรมีการเพิ่มรางวัลสลากออมทรัพย์เพื่อสร้างการจูงใจให้กับลูกค้า
- การกู้เงินโดยใช้สลากออมทรัพย์ค้ำประกันควรมีการประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น และลดอัตราดอกเบี้ยลง เนื่องจากลูกค้าบางรายไม่มีข้อมูลมากเพียงพอ
- พนักงานพัฒนาลูกค้าควรมีความรู้เรื่องเทคโนโลยีและมีเครือข่ายด้านเทคโนโลยีมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันการเกษตรใช้เทคโนโลยีเป็นจำนวนมาก
- การตลาดออนไลน์เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบัน อยากให้ ธ.ก.ส. เข้ามาส่งเสริมหรือจัดอบรมให้มากขึ้นเพื่อพัฒนาตลาดออนไลน์ให้กับลูกค้าเกษตรกร
- ควรมีการสนับสนุนความรู้ในการจัดทำมาตรฐานสินค้าเกษตร และความรู้เกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตร
- ชุมชนในบางครัวเรือนยังขาดความรู้ทางการเงินที่เหมาะสม ทำให้เกษตรกรและชุมชนเป็นหนี้และไม่มีการชำระหนี้ตามกำหนด ธ.ก.ส. ควรเข้ามาสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับเกษตรกรลูกค้าและชุมชน
- ธ.ก.ส. ควรสร้างความร่วมมือและทำข้อตกลงร่วมกับหน่วยงานรัฐหรือเอกชนที่เป็นผู้รับซื้อหรือเป็นช่องทางในการจำหน่ายสินค้าเกษตร หรือเป็นศูนย์กลางในการประสานความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อสร้างผู้ซื้อที่มีมาตรฐานให้กับชุมชน เพื่อสร้างความมั่นใจในแหล่งรับซื้อที่เชื่อถือได้
- พนักงานพัฒนาลูกค้ามีศักยภาพและมีความรู้ความชำนาญในงานพัฒนาลูกค้า แต่เน้นที่การสร้างภาพลักษณ์มากเกินไป ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้เข้าถึงลูกค้าได้ยาก
- ควรมีการเชื่อมโยงลูกค้าเกษตรกรรุ่นเก่าและลูกค้าเกษตรกรรุ่นใหม่เข้าด้วยกัน เนื่องจากแต่ละกลุ่มมีความชำนาญที่ต่างกันแต่สามารถร่วมมือกันเพื่อผลิตสินค้าเกษตรและส่งเสริมการตลาดให้กันได้



3. ท่านคิดว่าธนาคารควรส่งเสริมความรู้ให้กับพนักงาน ธ.ก.ส. เพิ่มเติมด้านใดบ้าง

- การแก้ปัญหาแอปพลิเคชันของ ธ.ก.ส. ในกรณีที่ลูกค้ามีปัญหาการใช้งานสามารถปรึกษาพนักงานและแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงทีเพื่อให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมได้อย่างต่อเนื่อง
- ความรู้ด้านเงินฝากและสลาก เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีจำนวนมาก อาจทำให้พนักงานไม่สามารถอธิบายรายละเอียดได้อย่างชัดเจน
- ควรมีสื่อเรียนรู้ที่ดีที่นำมาเผยแพร่ต่อในชุมชนได้ เช่น ความรู้ทางการเงิน การทำบัญชีครัวเรือน การเกษตรสมัยใหม่ การแปรรูปสินค้าเกษตร หรือเทคนิควิธีในการทำการเกษตร เพื่อให้ลูกค้าสามารถนำมาต่อยอดได้ ผ่านความร่วมมือกับศูนย์เรียนรู้ของ ธ.ก.ส.
- ความรู้เรื่องการตลาดออนไลน์ และความรู้เกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานสินค้า
- ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมที่จะมาช่วยลดระยะเวลาในการผลิตหรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าเกษตร



สรุปผลการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Focus Group รวบรวมปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ วันที่ 31 ตุลาคม 2567 ผ่านทางออนไลน์

สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินโครงการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM Master Plan) ปีบัญชี 2567 เพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ระยะ 5 ปี (KM Master Plan) ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM&IM) เพื่อทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก สอดคล้องรองรับแผนวิสาหกิจ ธ.ก.ส. โดยรวบรวมปัจจัยนำเข้าที่สำคัญเพื่อใช้ในการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ จากการศึกษาข้อมูล/ศึกษางานองค์กรภายนอก เพื่อนำแนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้ (Best practice) มาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีมาตรฐานเทียบเคียงคู่เทียบ เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนแม่บทและกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านจัดการความรู้ การสนับสนุนทรัพยากร การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ และการสนับสนุนองค์ความรู้ที่จำเป็น เพื่อให้พนักงานนำความรู้ไปใช้เป็นฐานในการปฏิบัติงาน ครอบคลุมธุรกิจหลักของธนาคาร สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมพัฒนาและฟื้นฟูขีดความสามารถของลูกค้า เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และต่อยอดองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

กลุ่มงานพัฒนาระบบการเรียนรู้และจัดการความรู้ ดำเนินการจัดกิจกรรมสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Focus Group เพื่อให้การดำเนินการจัดทำแผนแม่บทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 31 ตุลาคม 2567 กิจกรรมดังกล่าวเสร็จสิ้นแล้ว กลุ่มงานฯ ขอรายงานผลการดำเนินการ สรุปได้ ดังนี้

1. ผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบด้วย คณะกรรมการจัดการความรู้ กลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ และทีมงานการจัดการความรู้ รวมทั้งสิ้น 38 คน

2. หัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบด้วย

2.1 เกณฑ์การประเมินผลตามเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)

2.2 แนวทางการจัดการความรู้ตามความคาดหวัง และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการด้านการจัดการความรู้

3. สรุปผลสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Focus Group

ผลการสรุปข้อมูลเชิงลึกเปรียบเทียบระดับ (level) กับเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ SE-AM ด้านที่ 7 การจัดการความรู้ ได้ข้อสรุปดังนี้

3.1 การนำองค์กร

องค์กรมีการนำการจัดการความรู้มาใช้อย่างชัดเจน โดยผู้นำมีการสื่อสารผ่านหลายช่องทาง เช่น การประชุมออนไลน์และแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย ทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายของการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารยังไม่ครอบคลุมทุกระดับ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรยังสามารถพัฒนาได้ เพื่อเสริมสร้างความสม่ำเสมอในกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง :

1. ควรเพิ่มความครอบคลุมและความต่อเนื่องของการสื่อสารให้ครอบคลุมทุกระดับ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติจริงในกระบวนการ KM



2. ผู้บริหารควรสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
3. เพิ่มความถี่และความหลากหลายในวิธีการสื่อสารเพื่อให้ครอบคลุมทุกระดับขององค์กร เช่น การจัดประชุมออนไลน์ การสร้างบทเรียนผ่านวิดีโอสั้น ๆ
4. สร้างความร่วมมือระหว่างผู้นำและบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันมากขึ้น เพื่อให้การมีส่วนร่วมมีความหมายและมีผลกระทบ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ : การวัดความสำเร็จในด้านนี้สามารถพิจารณาจากความสม่ำเสมอของการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากร

3.2 การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน

องค์กรมีการกำหนดเป้าหมาย KM อย่างชัดเจน และมีตัวชี้วัดพร้อมการติดตามผลเป็นระยะ นอกจากนี้ยังมีการจัดสรรทรัพยากรและการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีอย่างเพียงพอ อย่างไรก็ตาม การทบทวนและการปรับปรุงการใช้ทรัพยากรยังต้องมีความต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับแผนและความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง :

1. ควรทำการทบทวนและปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรเป็นระยะ เพื่อให้ตอบสนองต่อแผน KM และปรับตัวตามสถานการณ์
2. ทำการทบทวนแผนและการจัดสรรทรัพยากรการจัดการความรู้เป็นระยะ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
3. จัดหาทรัพยากรที่เหมาะสมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนกระบวนการ KM ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตัวชี้วัดความสำเร็จ : ตัวชี้วัดความสำเร็จคือการมีแผนที่ชัดเจนและการประเมินผลที่สามารถตอบสนองต่อแผน KM ได้

3.3 บุคลากร

มีการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการความรู้ที่ดี โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร อย่างไรก็ตาม การตระหนักรู้ในบทบาทของพนักงานและผู้จัดการระดับกลางยังไม่ชัดเจน ทำให้มีพื้นที่ในการพัฒนาเพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง :

1. ควรเพิ่มการอบรมและกิจกรรมที่สร้างความเข้าใจในบทบาทของพนักงานทุกระดับ เพื่อให้เกิดความตระหนักและความร่วมมือในการทำ KM
2. เพิ่มการอบรมและการให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทของพนักงานใน KM เพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม
3. สร้างแรงจูงใจผ่านการให้รางวัลหรือการยกย่องพนักงานที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

ตัวชี้วัดความสำเร็จ : สามารถวัดผลได้จากระดับการมีส่วนร่วมและการนำ KM ไปใช้ในงานจริง



3.4 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการ KM ถูกวางไว้เป็นระบบ และมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนบางอย่างอาจซับซ้อนเกินไป ทำให้การเข้าถึงและการใช้งานประจำวันยังไม่ทั่วถึง

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง :

1. ลดความซับซ้อนของกระบวนการ KM เพื่อให้พนักงานสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ง่ายและสม่ำเสมอ
2. สร้างความเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการนำไปใช้ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย และเข้าถึงง่าย และทบทวนอย่างต่อเนื่องเพราะธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย
3. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีมงาน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ : จำนวนการแลกเปลี่ยนความรู้และการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

3.5 กระบวนการปฏิบัติงาน

แม้มีการใช้ความรู้เป็นฐานในการดำเนินงาน แต่ยังขาดการรวม KM อย่างสมบูรณ์ในกระบวนการทำงานประจำและการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง :

1. สร้างการผนวก KM เข้าในงานประจำและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการใช้งานที่ครอบคลุมและเป็นมาตรฐาน
2. สร้างการรวมการจัดการความรู้เข้าไปในกระบวนการทำงานประจำเพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
3. เพิ่มการติดตามและประเมินการใช้ KM ในการปฏิบัติงานเพื่อให้แน่ใจว่ามีการนำไปใช้จริง

ตัวชี้วัดความสำเร็จ : ประสิทธิภาพในการใช้ความรู้ในงานประจำและการติดตามผลที่มีความชัดเจน

3.6 ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

องค์กรมีผลลัพธ์จากการจัดการความรู้ที่ดีในบางส่วน แต่ยังคงต้องมีการพัฒนาตัวชี้วัดและการรายงานผลที่สะท้อนถึงการดำเนินการจริง

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง :

1. ควรสร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและรายงานผลการดำเนินการ KM เป็นระยะ เพื่อให้การประเมินผลมีความต่อเนื่องและสามารถพัฒนาต่อไปได้
2. กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการวัดผลการจัดการความรู้และรายงานผลการดำเนินการเป็นระยะ
3. ใช้ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินเพื่อปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง
4. เพิ่มการวัดผลภาพรวมของการจัดกิจกรรมในด้านการนำไปใช้ ผลลัพธ์จากการนำไปใช้

ตัวชี้วัดความสำเร็จ : การบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน



3.7 นวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

มีการสนับสนุนนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง แต่การนำไปประยุกต์ใช้และการขยายผลยังไม่ทั่วถึง
ในองค์กร และการส่งเสริมให้กระบวนการจัดการความรู้ถูกต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมยังมีน้อย

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง :

1. ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมใหม่และขยายผลให้ครอบคลุมในวงกว้างมากขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการจัดการความรู้
2. ส่งเสริมให้มีการนำความรู้และบทเรียนที่ได้จาก KM ไปพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถขยายผลในวงกว้างต่อองค์กร
3. จัดทำแพลตฟอร์มที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนไอเดียและนวัตกรรมระหว่างพนักงาน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ : การนำแนวคิดนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้และขยายผลได้จริงในองค์กร