



**แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้  
ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567-2571 (บทวนครั้งที่ 1)  
และแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2568**



สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



## คำนำ

การจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567-2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2568 มีวัตถุประสงค์ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของธนาคารให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและเป็นแกนกลางของกระบวนการทำงาน สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อยอดองค์ความรู้สู่นวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และส่งมอบคุณค่าสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก เพื่อมุ่งสู่การเป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน โดยมีกรอบการดำเนินงานสอดคล้องรองรับแผนวิสาหกิจธนาคาร พระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. พ.ศ. 2509 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นโยบายการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้ และเกณฑ์ การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ

กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567-2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2568 ในครั้งนี้ ได้นำแผนวิสาหกิจ ธ.ก.ส. ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567-2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2568 มาเป็นข้อมูลนำเข้าที่สำคัญ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และทบทวนผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2567 รวมทั้งนำข้อมูลป้อนกลับจากแหล่งต่าง ๆ มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้สนับสนุนทิศทางธนาคาร ระยะ 5 ปี โดยบูรณาการการดำเนินงานร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนแม่บทด้านต่างๆ

ในปีบัญชี 2568 สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นสนับสนุนองค์ความรู้ที่สำคัญครอบคลุมธุรกิจธนาคาร สร้างการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับ ยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานด้วยการจัดการความรู้ พัฒนาระบบเทคโนโลยีรองรับการจัดการความรู้ และสนับสนุนการต่อยอดองค์ความรู้สู่นวัตกรรม โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของธนาคาร เพื่อมุ่งสู่การเป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาชนบทที่ยั่งยืนต่อไป

สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร



## สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร	1
1. บทนำ	3
1.1 หลักการและเหตุผล	3
1.2 วัตถุประสงค์	3
2. กรอบทิศทางการดำเนินงาน	4
2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความสามารถพิเศษ ปัจจัยความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ธนาคาร	4
2.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	9
3. นโยบายและโครงสร้างการบริหารงานแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	11
3.1 นโยบายด้านการจัดการความรู้	11
3.2 โครงสร้างการบริหารงานแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	12
3.3 คณะกรรมการจัดการความรู้	13
3.4 กระบวนการทำงานที่สำคัญด้านการจัดการความรู้	13
4. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้	15
4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)	15
4.1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (PESTEL Analysis)	15
4.1.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	49
4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)	56
4.2.1 การวิเคราะห์ GAP Analysis	56
4.2.2 การวิเคราะห์ Mckinsey 7's Framework	65
4.2.3 การวิเคราะห์ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง	66
4.2.4 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินงาน	69
5. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	71
5.1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis	71
5.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (โอกาส/อุปสรรค)	71
5.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง/จุดอ่อน)	72
5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์	75
5.1.4 SWOT Matrix	76
5.2 การถ่ายทอด SWOT ระดับองค์กรสู่ระดับแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	76
6. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	78
6.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	78
6.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	79
6.3 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)	80
7. กลยุทธ์ TOWS Matrix	81
8. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และตัวชี้วัด	82
9. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนแม่บท	84



## สารบัญ (ต่อ)

10. แผนแม่บทระยะ 5 ปี กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการประจำปีบัญชี 2568	87
11. การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการและมาตรการจัดการความเสี่ยง	89
12. รายละเอียด Action Plan ของโครงการประจำปีบัญชี 2568	92
ภาคผนวก ก กระบวนการจัดทำแผนแม่บท	100
ภาคผนวก ข แหล่งที่มาของข้อมูลทั้งปัจจัยภายในและภายนอก	105
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์สอบทานความเชื่อมโยง	126
ภาคผนวก ง การตั้งค่าเป้าหมายสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ การคาดการณ์	134
ภาคผนวก จ อภิธานศัพท์	136
ภาคผนวก ฉ เอกสารประกอบการจัดทำแผนแม่บท	139



## สารบัญญัตราง

ตารางที่ 1	ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการความรู้	1
ตารางที่ 2	ประเด็น Political ที่เกี่ยวข้องและแนวทางการจัดการความรู้	21
ตารางที่ 3	ประเด็น Economics ที่เกี่ยวข้องและแนวทางการจัดการความรู้	24
ตารางที่ 4	ประเด็น Social ที่เกี่ยวข้องและแนวทางการจัดการความรู้	30
ตารางที่ 5	ประเด็น Technology ที่เกี่ยวข้องและแนวทางการจัดการความรู้	38
ตารางที่ 6	ประเด็น Environment ที่เกี่ยวข้องและแนวทางการจัดการความรู้	43
ตารางที่ 7	ประเด็น Legal ที่เกี่ยวข้องและแนวทางการจัดการความรู้	49
ตารางที่ 8	ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความต้องการ/ความคาดหวังด้านการจัดการความรู้	50
ตารางที่ 9	การวิเคราะห์ GAP ตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการจัดการความรู้	52
ตารางที่ 10	การเปรียบเทียบการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ธ.ก.ส. กับคู่แข่ง	59
ตารางที่ 11	การวิเคราะห์ Mckinsey 7's Framework ด้านการจัดการความรู้	65
ตารางที่ 12	การวิเคราะห์ความพร้อมของทรัพยากรด้านการจัดการความรู้	66
ตารางที่ 13	การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้	69
ตารางที่ 14	ตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านการจัดการความรู้	71
ตารางที่ 15	ตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านการจัดการความรู้	72
ตารางที่ 16	สรุปวิเคราะห์ SWOT Analysis ด้านการจัดการความรู้	75
ตารางที่ 17	การถ่ายทอด SWOT ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	77
ตารางที่ 18	ความเชื่อมโยง SWOT กับ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้	78
ตารางที่ 19	ความเชื่อมโยง SWOT กับ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้	80
ตารางที่ 20	ความสามารถพิเศษ (Core Competency) ด้านการจัดการความรู้	80
ตารางที่ 21	ตารางสรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC) ด้านการจัดการความรู้	81
ตารางที่ 22	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	84
ตารางที่ 23	ตารางแสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	85
ตารางที่ 24	แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ระยะ 5 ปี กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการประจำปีบัญชี 2568	87



## สารบัญญภาพ

ภาพที่ 1	วิสัยทัศน์ นิยามของวิสัยทัศน์	4
ภาพที่ 2	ค่านิยมองค์กร	5
ภาพที่ 3	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	5
ภาพที่ 4	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ	6
ภาพที่ 5	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์	6
ภาพที่ 6	กรอบความยั่งยืนและประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	7
ภาพที่ 7	ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	9
ภาพที่ 8	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	10
ภาพที่ 9	รูปแบบการขับเคลื่อนการจัดการความรู้	12
ภาพที่ 10	กระบวนการทำงานที่สำคัญของการจัดการความรู้	13
ภาพที่ 11	กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน	14
ภาพที่ 12	PESTEL Analysis	15
ภาพที่ 13	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	16
ภาพที่ 14	หมุดหมายแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13	17
ภาพที่ 15	นโยบายภูมิทัศน์การเงินไทย	18
ภาพที่ 16	แนวนโยบายการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ	19
ภาพที่ 17	ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG	20
ภาพที่ 18	การเติบโตของเศรษฐกิจโลกในปี 2567-2568	21
ภาพที่ 19	คาดการณ์การเติบโตเศรษฐกิจไทย ปี 2567- 2568	22
ภาพที่ 20	สัดส่วนหนี้สินครัวเรือน ต่อ GDP	22
ภาพที่ 21	สัดส่วนหนี้สินครัวเรือนแบ่งตามวัตถุประสงค์	22
ภาพที่ 22	สัดส่วน GDP ภาคการเกษตรไทยและต่างประเทศ	23
ภาพที่ 23	มูลค่าหนี้สินครัวเรือนของเกษตรกร	23
ภาพที่ 24	สัดส่วนภาระหนี้สินต่อรายได้	24
ภาพที่ 25	โครงสร้างกำลังแรงงาน	25
ภาพที่ 26	สถานการณ์การจ้างงาน	25
ภาพที่ 27	โครงสร้างประชากรไทย	25
ภาพที่ 28	HR Trends	26
ภาพที่ 29	VARC Model	27
ภาพที่ 30	Learning Style ของแต่ละ Generations	28
ภาพที่ 31	TOP 6 Skillsets for KM to Develop Right Now	30
ภาพที่ 32	Virtual Bank	33
ภาพที่ 33	จำนวน Internet & Mobile Banking	33



## สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่ 34 ปริมาณและมูลค่าการใช้ Internet & Mobile Banking	34
ภาพที่ 35 สถิติจำนวนเหตุการณ์หลอกลวงที่ได้รับแจ้งในปี 2566	34
ภาพที่ 36 สาขาธุรกิจนวัตกรรม พลิกโฉมเศรษฐกิจ	36
ภาพที่ 37 อุณหภูมิโลกที่ผิดปกติ ปี1991 เทียบกับปี 2024	39
ภาพที่ 38 ปริมาณ และมูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิตในประเทศไทย	40
ภาพที่ 39 มูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิต รายโครงการ	41
ภาพที่ 40 มูลค่าการออกผลิตภัณฑ์การเงินเพื่อความยั่งยืนทั่วโลกปี 2563-2566	41
ภาพที่ 41 มูลค่าการออกผลิตภัณฑ์การเงินเพื่อความยั่งยืนในประเทศไทยปี 2563-2566	42
ภาพที่ 42 Climate Tech	43
ภาพที่ 43 อัตราจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง	44
ภาพที่ 44 สารระสำคัญของ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	45
ภาพที่ 45 หลักการ Market Conduct	46
ภาพที่ 46 สารระสำคัญ พ.ร.บ. หลักการ Market Conduct	46
ภาพที่ 47 เกณฑ์การประเมินผล SE-AM (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ	47
ภาพที่ 48 หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการความรู้	48
ภาพที่ 49 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธ.ก.ส. ปีบัญชี 2568	50
ภาพที่ 50 ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนระบบการจัดการความรู้	74
ภาพที่ 51 SWOT Matrix แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	76
ภาพที่ 52 SWOT Matrix ของ ธ.ก.ส.	76
ภาพที่ 53 กลยุทธ์ TOWS Matrix ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	82
ภาพที่ 54 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และตัวชี้วัด	83



## บทสรุปผู้บริหาร

ด้วยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ธนาคารจึงทบทวนแผนวิสาหกิจ ธ.ก.ส. ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 - 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2568 ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และกำหนดให้มีการทบทวนแผนงานสำคัญด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องรองรับแผนวิสาหกิจ ธ.ก.ส. เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้สอดคล้องกับทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าว สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการจัดการความรู้ ได้ร่วมกันทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567-2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2568 โดยรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ ธ.ก.ส. คณะกรรมการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรวบรวมผลประโยชน์และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแนวทางการขับเคลื่อนภารกิจด้านการจัดการความรู้ให้รองรับการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการ “เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน” โดยสอบทานความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง และกำหนดกรอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม ครอบคลุมปัจจัยในการขับเคลื่อนทั้งด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้สู่นวัตกรรมเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญ

โดยมีผลทบทวน ดังนี้ คงวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ในการ “เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน” เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน เพื่อมุ่งสู่การเป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้ และธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน และขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ บุคลากร (เรียนรู้และนำไปใช้) กระบวนการ (กระบวนการจัดการความรู้) และเทคโนโลยี (เครื่องมือ) จึงทบทวนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ให้ครอบคลุม โดยกำหนดเป็น 3 ยุทธศาสตร์ 3 กลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับสมรรถนะบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้	กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้วยการจัดการความรู้และการเรียนรู้
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนธุรกิจธนาคาร	กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการจัดการความรู้

ตารางที่ 1 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการความรู้



ทบทวนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2567-2571 ให้มีความเชื่อมโยงกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธนาคาร ปีบัญชี 2567-2571 ดังนี้

**1. ระยะสั้น ปีบัญชี 2567-2568 “เป็นธนาคารที่เชื่อมโยงเครือข่ายความรู้สู่เครือข่ายภาคการเกษตร”** ด้วยการสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน ครอบคลุมธุรกิจหลักของธนาคาร และรองรับการจัดการความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก และให้การสนับสนุนองค์ความรู้ภาคการเกษตร การพัฒนาลูกค้า และการบริการทางการเงินครอบคลุมธุรกิจหลักธนาคาร ร่วมกับการยกระดับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้ที่สำคัญของธุรกิจหลักธนาคาร และองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**2. ระยะกลาง ปีบัญชี 2569 – 2571 “เป็นธนาคารที่ใช้ความรู้เพื่อขับเคลื่อนภาคการเงินในชนบทที่ทันสมัย”** ด้วยการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ตามมาตรฐานแนวปฏิบัติที่ดี และบูรณาการกับกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และให้การสนับสนุนความรู้ครอบคลุมธุรกิจธนาคาร และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อการบริการและการพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้ที่สำคัญครอบคลุมธุรกิจธนาคาร และฐานองค์ความรู้จากเครือข่ายภายนอก เพื่อสนับสนุนการนำมาใช้สร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรม

**3. ระยะยาว ปีบัญชี 2572 – 2575 “เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน”** ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ตามมาตรฐานแนวปฏิบัติที่ดี และบูรณาการกับกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และสนับสนุนความรู้ครอบคลุมธุรกิจธนาคาร และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อการบริการและการพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้ที่สำคัญครอบคลุมธุรกิจธนาคาร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน

โดยธนาคารให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในมุมมอง 3 มิติ : KM’s Triplex perspectives สอดคล้องเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานประกอบด้วย

**มิติที่ 1 บทบาทผู้นำ/บุคลากร** ในการขับเคลื่อนและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ให้บรรลุวิสัยทัศน์องค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย และให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้ อีกทั้งสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

**มิติที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้เป็นระบบ** โดยสนับสนุนการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากภายในองค์กรและจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมการเข้าถึงองค์ความรู้อย่างทั่วถึง รวมทั้งการสร้างความตระหนักถึง ความสำคัญขององค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยนำการจัดการความรู้ไปเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานกระบวนการงานที่สำคัญ

**มิติที่ 3 ผลลัพธ์** เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ส่งผลลัพธ์ต่อองค์กรทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และแนวโน้มการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถต่อยอดและขยายผลไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรม และมูลค่าเพิ่มให้องค์กร



## แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 – 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2568

### 1. บทนำ

#### 1.1 หลักการและเหตุผล

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ สังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจหลักในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและสนับสนุนการพัฒนา แก่กลุ่มเป้าหมายทั้งที่เป็นเกษตรกร ผู้ประกอบการ กลุ่มบุคคล องค์กร ชุมชน และสหกรณ์ ซึ่งการปฏิบัติภารกิจดังกล่าว บุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องมียุทธศาสตร์ความรู้ ความรอบรู้ในงาน เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ธ.ก.ส. ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นขององค์ความรู้ต่อบุคลากร จึงสนับสนุน กระบวนการจัดการความรู้ และการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีคุณค่าและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ ตำรา และความรู้ที่อยู่ในตัว บุคลากรที่มาจากประสบการณ์การทำงาน การแก้ไขปัญหาหรือความผิดพลาด รวมทั้งจากทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล ผ่านการประมวลกลับกรอง และจัดเก็บในระบบเทคโนโลยีด้านการจัดการ ความรู้ เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้ได้สะดวก ได้แก่ เว็บไซต์การจัดการความรู้ (Knowledge Center) และระบบ คลังความรู้ ธ.ก.ส. (Learning Repository : LR) รวมทั้งสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเวที กิจกรรม เพื่อถ่ายทอดความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีภายในองค์กร ขยายผลองค์ความรู้ในการพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพ ต่อยอดสู่ผลงานนวัตกรรม และสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไป

เพื่อยกระดับการดำเนินการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเจตนารมณ์ดังกล่าว ธ.ก.ส. จึงทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันและ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยศึกษารวบรวมข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ หลักการ ทฤษฎี แนวปฏิบัติที่ดี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะด้านการจัดการความรู้ เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2567 - 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ ประจำปีบัญชี 2568 โดยมุ่งเน้นให้มีความเชื่อมโยงกับทิศทาง นโยบาย ความท้าทาย ความได้เปรียบ ยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ ธ.ก.ส. และมีความสอดคล้องกับ เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) เพื่อเป็นกรอบแนวทางการขับเคลื่อนการจัดการ ความรู้สู่การเป็น “ธนาคารแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน”

#### 1.2 วัตถุประสงค์

การจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 - 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2568 ของ ธ.ก.ส. มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1.2.1 เพื่อทบทวนแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับนโยบาย ทิศทาง ของธนาคาร เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และบูรณาการเชื่อมโยงกับแผนแม่บทด้านที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้สนับสนุน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ของ ธ.ก.ส.

1.2.3 เพื่อพัฒนาระดับการจัดการความรู้ของธนาคาร สร้างคุณค่าต่อพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

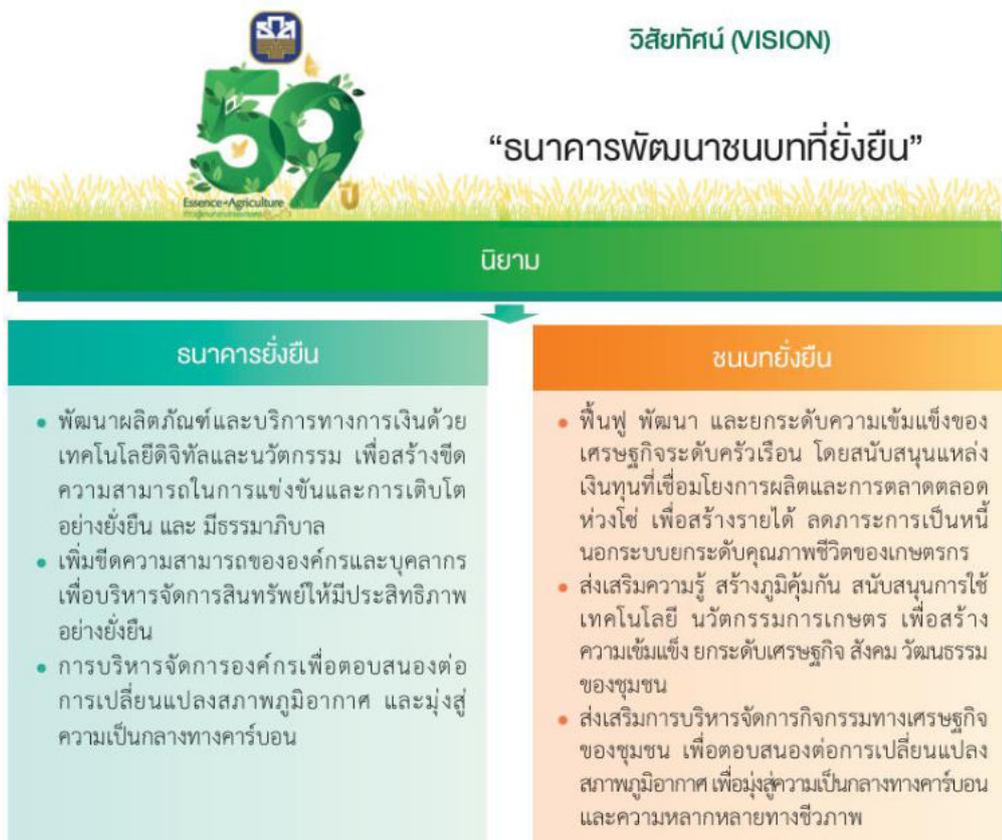
## 2. กรอบทิศทางการดำเนินงาน

### 2.1 กรอบทิศทางการดำเนินงานของธนาคาร

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือ ธ.ก.ส. เป็นธนาคารของรัฐ ที่ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 ตามเหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร คือ ในการส่งเสริมพัฒนาการเกษตรของประเทศ จำเป็นต้องจัดให้ความช่วยเหลือทางการเงินอันเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งเพื่อเกษตรกรสามารถเพิ่มผลผลิตและรายได้การเกษตร

#### 2.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ มติการขับเคลื่อนเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์

ธ.ก.ส. เป็นธนาคารเฉพาะกิจของรัฐที่มุ่งเน้นการพัฒนาภาคเกษตรของไทยโดยยึดถือคุณค่าหลักในการบริหารงานด้วยการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชนบท โดยมีแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ดังนี้



ภาพที่ 1 วิสัยทัศน์ นิยามของวิสัยทัศน์

#### 1) วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน”

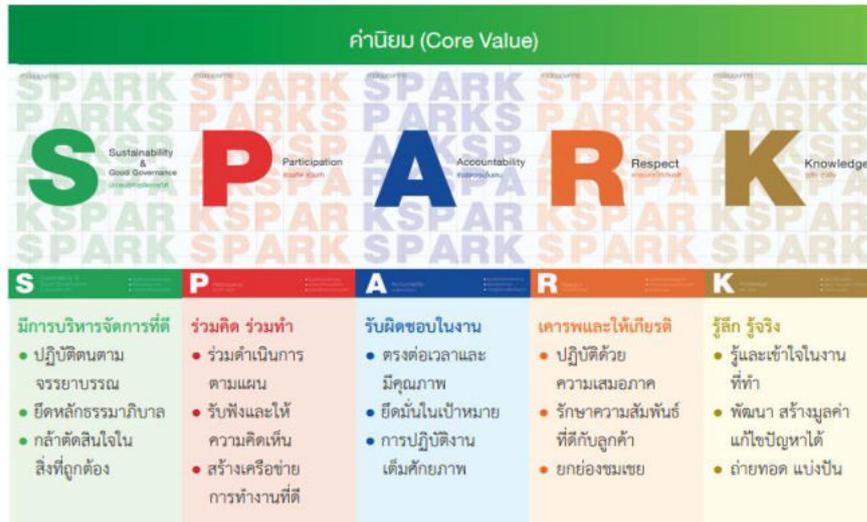
#### 2) พันธกิจ (Mission)

- M1 : เป็นศูนย์กลางทางการเงินที่ให้บริการทางการเงินครบวงจร และทันสมัยแก่ภาคชนบทควบคู่กับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม
- M2 : พัฒนาการบริหารและจัดการทรัพยากร ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงอย่างมีธรรมาภิบาล
- M3 : สนับสนุนเงินทุน ควบคู่กับการให้ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์เชื่อมโยงตลาด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของเกษตรกรและชุมชน



M4 : ส่งเสริมการบริหารจัดการกิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน และความหลากหลายทางชีวภาพ

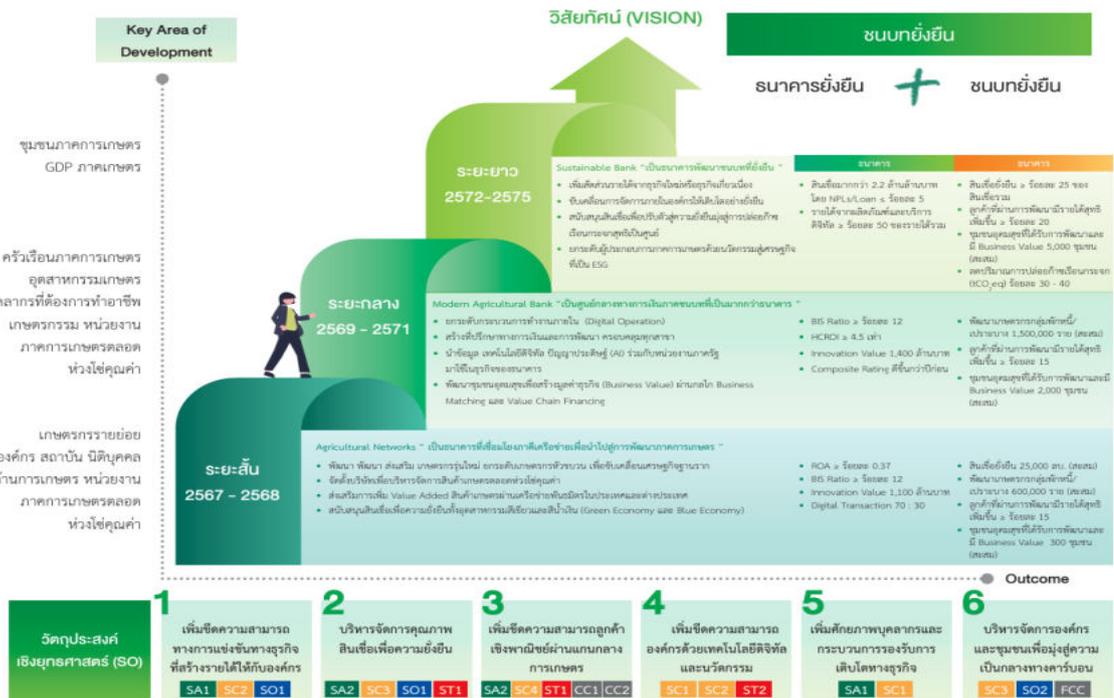
### 2.1.2 ค่านิยมองค์กร (Core value)



ภาพที่ 2 ค่านิยมองค์กร

### 2.1.3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ

#### 1) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



ภาพที่ 3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



## 2) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ



ภาพที่ 4 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ

### 2.1.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ธนาคาร



ภาพที่ 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์

### 1) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- SO1 : เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร
- SO2 : บริหารจัดการคุณภาพสินเชื่อเพื่อความยั่งยืน
- SO3 : เพิ่มขีดความสามารถลูกค้าเชิงพาณิชย์ผ่านแกนกลางการเกษตร
- SO4 : เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
- SO5 : เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการเติบโตทางธุรกิจ
- SO6 : บริหารจัดการองค์กรและชุมชน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน

### 2) ยุทธศาสตร์ธนาคาร

ธนาคารได้ทบทวนยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มการบริหารจัดการคุณภาพสินเชื่ออย่างยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันลูกค้าสู่การสร้างมูลค่าเกษตร
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและกระบวนการทำงานที่สำคัญ
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรและชุมชน ภายใต้ ESG เพื่อมุ่งสู่

ความเป็นกลางทางคาร์บอนและความหลากหลายทางชีวภาพ

## 2.1.5 กรอบความยั่งยืนและประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน



ภาพที่ 6 กรอบความยั่งยืนและประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

ธ.ก.ส. เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาภาคชนบทที่ยั่งยืน โดยสร้างโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุน สนับสนุนการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พร้อมสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลที่ดี มีจริยธรรม ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการกำหนดประเด็นปัจจัยความยั่งยืน ตามกรอบ ESG Framework ซึ่งนำมาเป็น



ปัจจัยในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง/โอกาสของธุรกิจ รวมทั้งการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ สอดคล้องความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน Sustainable Development Goals (SDGs) อันจะทำให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารเป็นที่ยอมรับ และเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน โดยกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ธ.ก.ส. เพื่อให้มีการขับเคลื่อนและดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

**1) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)** การบริหารความเสี่ยงจากภัยพิบัติ เพื่อบรรเทาและลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ปลูกฝังจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมในองค์กร สร้างความตระหนักรู้และรณรงค์ให้พนักงานอนุรักษ์พลังงานและลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการของเสียและพลังงานทางเลือก สนับสนุนด้านการเงินแก่ภาคธุรกิจและครัวเรือน เพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ

**2) ด้านสังคม (Social)** การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในทุกกระดับ ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีระบบการประเมินผลที่เป็นธรรมตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด ตลอดจนดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความปลอดภัย และสุขอนามัยที่ดี มุ่งเน้นเสริมสร้างความสุขและความผูกพันของพนักงาน ดำเนินธุรกิจด้วยความเคารพสิทธิมนุษยชน ดูแลการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม โดยไม่มีการแบ่งแยกเชื้อชาติ สีผิว ศาสนา เพศ อายุ สัญชาติ เพศสภาพ หรือประการอื่นใด เคารพสิทธิของพนักงานและไม่ยอมรับการคุกคามทุกรูปแบบไม่ว่าทางวาจาหรือการแสดงออกอื่นๆ รวมถึง การคุกคามทางเพศ ส่งเสริมการดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน ในการพัฒนาและส่งเสริมองค์ความรู้และนวัตกรรม โดยความร่วมมือกับเครือข่ายเพื่อยกระดับการผลิต การสร้างมูลค่าเพิ่ม ตลอดจนสนับสนุนด้านการตลาดสินค้าเกษตร

**3) ด้านการกำกับดูแลกิจการ/เศรษฐกิจ (Governance/Economic)** ดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ และความโปร่งใส ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ให้สินเชื่อย่างมีความรับผิดชอบ (Responsible Lending) นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและช่องทางการให้บริการเพื่อสนับสนุนการเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน (Financial Inclusion) ของลูกค้าเกษตรกรและคนในชนบท รักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของ ธ.ก.ส. ตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อสร้างเชื่อมั่นในการดำเนินงาน

**4) ระบบการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน** เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด ธ.ก.ส. จัดให้มีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานและการปฏิบัติตามนโยบายความยั่งยืนต่อผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ และนำเสนอต่อคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ

**5) ด้านการแสดงความโปร่งใสและการรายงานเพื่อความยั่งยืน** ธ.ก.ส. กำหนดให้มีการจัดทำรายงานความยั่งยืน โดยพิจารณาความเหมาะสม ในการเปิดเผยข้อมูลตามกรอบการรายงานที่ได้รับการยอมรับทั้งในประเทศหรือระดับสากล พร้อมสื่อสารและเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การรายงานประเด็นสำคัญมีการสะท้อนถึงการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่การสร้าง คุณค่าสู่การเป็นธนาคารที่ยั่งยืน มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานด้าน ความยั่งยืนเพื่อนำมาปรับปรุงนโยบายแนวปฏิบัติ กระบวนการดำเนินงาน โครงสร้างและระบบงานด้านความยั่งยืน

## 2.2 กรอบทิศทางการทำงานของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

### 2.2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

กรอบทิศทางของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ธนาคารได้มีการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ โดยปรับเปลี่ยนทิศทางการทำงานด้านการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เพื่อสนับสนุนให้การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ประจำปีบัญชี 2568 ดังนี้

#### 1) วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน”

#### 2) พันธกิจ (Mission)

M1 : สนับสนุนและส่งเสริมการนำความรู้และการจัดการความรู้ไปใช้เป็นฐานในการทำงานและสร้างสรรค์นวัตกรรม

M2 : พัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ตอบสนองการดำเนินงานตามภารกิจหลักของธนาคาร

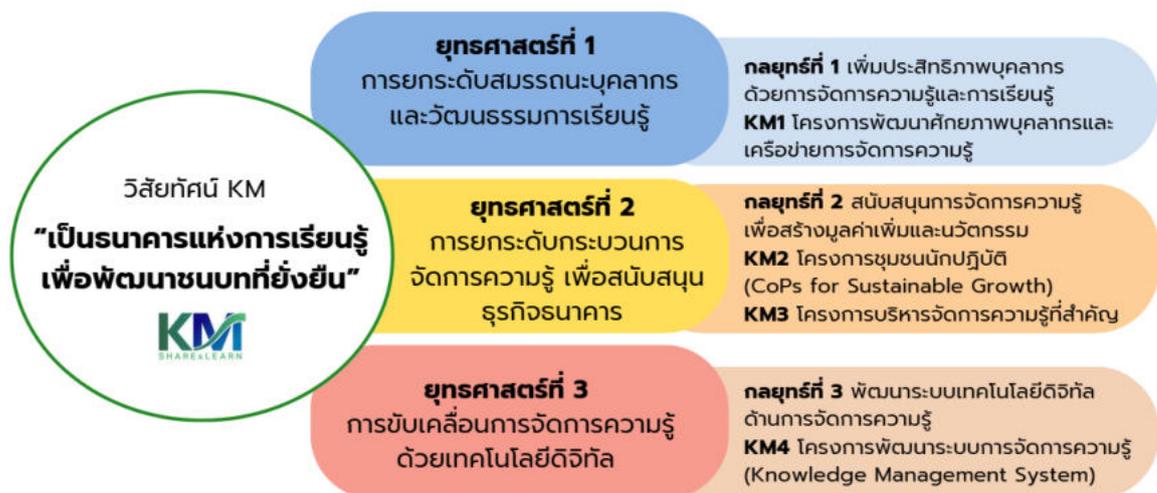
M3 : พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ตามภารกิจหลักของธนาคาร

M4 : พัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้ของบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจของธนาคาร

M5 : เสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้และการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานในทุกส่วนงาน

#### 3) ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ และ 3 กลยุทธ์ ซึ่งกำหนดจากประเด็นสภาพแวดล้อมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธนาคาร ดังนี้



ภาพที่ 7 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

2.2.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ โดยกำหนดเป้าหมายทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ในการขับเคลื่อนงานด้านการจัดการความรู้ของธนาคาร ดังนี้

1) ระยะสั้น ปีบัญชี 2567-2568 “เป็นธนาคารที่เชื่อมโยงเครือข่ายความรู้สู่เครือข่ายภาคการเกษตร” ด้วยการสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน ครอบคลุมธุรกิจหลักของธนาคาร และรองรับการจัดการความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก และให้ การสนับสนุนองค์ความรู้ภาคการเกษตร การพัฒนาลูกค้า และการบริการทางการเงินครอบคลุมธุรกิจหลักธนาคาร ร่วมกับการยกระดับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้ที่สำคัญของธุรกิจหลักธนาคาร และองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ระยะกลาง ปีบัญชี 2569 – 2571 “เป็นธนาคารที่ใช้ความรู้เพื่อขับเคลื่อนภาคการเงินในชนบทที่ยั่งยืน” ด้วยการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ตามมาตรฐานแนวปฏิบัติที่ดี และบูรณาการกับกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และให้การสนับสนุนความรู้ครอบคลุมธุรกิจธนาคาร และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อการบริการและการพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้ที่สำคัญครอบคลุมธุรกิจธนาคาร และฐานองค์ความรู้จากเครือข่ายภายนอก เพื่อสนับสนุนการนำมาใช้สร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรม

3) ระยะยาว ปีบัญชี 2572 – 2575 “เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน” ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ตามมาตรฐานแนวปฏิบัติที่ดี และบูรณาการกับกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และสนับสนุนความรู้ครอบคลุมธุรกิจธนาคาร และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อการบริการและการพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้ที่สำคัญครอบคลุมธุรกิจธนาคาร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน



ภาพที่ 8 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้



### 3. นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้

#### 3.1 นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้

คณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีมติให้ความเห็นชอบนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2568 ซึ่งสอดคล้องเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ตามแผนวิสาหกิจของธนาคาร และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม ที่มุ่งเน้นให้มีการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน ยกย่องความรู้และทักษะของพนักงาน สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งบรรลุเป้าหมายตามนโยบายการจัดการความรู้ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อยอดและขยายผลสู่การสร้างนวัตกรรมองค์กร และเกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจของธนาคาร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับโดยการส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนและพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สนองต่อวิสัยทัศน์ธนาคาร และมีกระบวนการประเมินผลการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.1.2 เสริมสร้างศักยภาพในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ และส่งเสริมการเป็นต้นแบบการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรมของพนักงาน (Role Model) รวมทั้งจุดประกาย นำเสนอแนวคิด พัฒนา และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม ผ่านการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ เพื่อสร้างระบบการจัดการความรู้ที่มีพลังอย่างต่อเนื่อง

3.1.3 สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรม พร้อมทั้งจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพียงพอ รวมทั้งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมระหว่างส่วนงาน

3.1.4 สนับสนุนการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูล และใช้เครือข่ายความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ เพื่อตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและอนาคตอย่างครบวงจร

3.1.5 สนับสนุนให้เกิดการคิดค้น พัฒนา ต่อยอด องค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาการบริหารและการจัดการทรัพยากรให้เป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงอย่างมีธรรมาภิบาล ซึ่งครอบคลุมในมิติของสินเชื่อเกษตรกรปกติ (Normal Business Agriculture : PERFORM) และนำไปสู่การขยายธุรกิจสินเชื่อไปยังกลุ่มธุรกิจใหม่ (Secure Port) เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ (Transform) รวมทั้งส่งเสริมการจดทะเบียนคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา

3.1.6 เชื่อมโยงภาคีเครือข่ายเพื่อสร้างความร่วมมือในการขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมไปใช้ในเชิงพื้นที่ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนเงินทุน ควบคู่กับการให้ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ยกย่องคุณภาพผลิตภัณฑ์และเชื่อมโยงตลาด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของเกษตรกรให้แข็งแกร่ง และเศรษฐกิจชุมชนยั่งยืนตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนและความหลากหลายทางชีวภาพ

### 3.2 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

ธ.ก.ส. กำหนดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การกำกับดูแล และติดตามงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ภายใต้คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ดังนี้

3.2.1 คณะกรรมการธนาคาร มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์ สั่งการ อนุญาต อนุมัติ กำกับดูแล เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและขับเคลื่อนงานด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ

3.2.2 คณะอนุกรรมการนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณากำหนดและกำกับการดำเนินงานตามนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของ ธ.ก.ส. และกำกับดูแล ติดตามการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3.2.3 คณะกรรมการจัดการความรู้ มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดทิศทาง นโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจของธนาคาร และระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร เป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ด้านการจัดการความรู้ พิจารณากำหนดหรือปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ และติดตามผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของธนาคาร

3.2.4 คณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ประจำส่วนงาน มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของธนาคารที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานของส่วนงาน เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ด้านการจัดการความรู้ ส่งเสริมสนับสนุนและติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานด้านจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ประจำส่วนงาน

3.2.5 สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากร จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap) เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนภารกิจองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและเทคโนโลยี โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือและวิธีการพัฒนาระบบการเรียนรู้และการจัดการความรู้ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ต่อยอดองค์ความรู้ใหม่สู่นวัตกรรม

#### รูปแบบการขับเคลื่อนการจัดการความรู้

- สั่งการ อนุญาต อนุมัติ กำกับดูแล การพัฒนา และขับเคลื่อนภารกิจองค์กร

- กำหนดนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม และการจัดการความรู้
- กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้

- กำหนดทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้
- ติดตามผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

คณะกรรมการธนาคาร

Report ↓ Deploy

คณะอนุกรรมการนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา

Report ↓ Deploy

คณะกรรมการจัดการความรู้

Report ↓ Deploy

สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ทีมงานจัดการความรู้

- สนับสนุนกระบวนการและเครื่องมือในการเรียนรู้ และการจัดการความรู้

คณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
ประจำส่วนงาน

- ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับติดตาม การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของส่วนงาน

ภาพที่ 9 รูปแบบการขับเคลื่อนการจัดการความรู้

### 3.3 คณะกรรมการจัดการความรู้ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 3.3.1 กำหนดทิศทาง นโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจของธนาคาร และระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ได้ทั่วทั้งองค์กร
- 3.3.2 เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ด้านการจัดการความรู้ของธนาคาร
- 3.3.3 พิจารณากำหนดหรือปรับปรุงกลยุทธการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ และ บริหารแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการความรู้ของธนาคาร
- 3.3.4 พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ คุณสมบัติผู้ได้รับรางวัล วิธีการพิจารณาให้รางวัล มูลค่า ของรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงินให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์และวัตถุประสงค์ของ ธนาคาร
- 3.3.5 ส่งเสริม สนับสนุน และติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานจัดการความรู้ของธนาคาร
- 3.3.6 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการจัดการความรู้ หรือเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอก ผู้บริหาร พนักงานให้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการ ดำเนินงาน

### 3.4 กระบวนการทำงานที่สำคัญของการจัดการความรู้



ภาพที่ 10 กระบวนการทำงานที่สำคัญของการจัดการความรู้

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ได้กำหนดทิศทางและนโยบายในการขับเคลื่อนภารกิจตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยม เชื่อมโยงกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดย ธ.ก.ส. ได้กำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญ สนับสนุนแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก รวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงองค์ความรู้ โดยองค์ความรู้ของ ธ.ก.ส. มีทั้งแบบลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) เช่น บทความ คู่มือปฏิบัติงาน บันทึก เอกสารต่างๆ ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ผ่านระบบสารสนเทศของธนาคาร เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ส่วนงาน ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (Learning Repository : LR)

สำหรับองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ที่สั่งสมมาจากประสบการณ์จนเกิดเป็นทักษะ ความเชี่ยวชาญ สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พ.น.) สนับสนุนกระบวนการถ่ายโอนผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้เพื่อนำองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) มาเก็บรักษาไว้ให้คงอยู่ในรูปแบบสื่อวีดิทัศน์ ข้อมูลสารสนเทศ (Infographic) โดยสนับสนุนให้พนักงานนำความรู้ไปใช้เป็นฐานในการปฏิบัติงาน และ ประมวลถ่วงกรององค์ความรู้ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

เนื่องจากทุกส่วนงานมีกระบวนการทำงานและองค์ความรู้สำคัญที่ต้องใช้กระบวนการจัดการความรู้ ในการบริหารจัดการระบบและกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานในส่วนงานมีความรู้ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน พ.น.จึงได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ประกอบ ไปด้วย การกำหนดความรู้ สร้าง/แสวงหาความรู้ จัดความรู้ให้เป็นระบบ ประมวลและถ่วงกรองความรู้ เข้าถึงความรู้ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เรียนรู้และประเมินผล เพื่อให้ทุกส่วนงานดำเนินการเป็นมาตรฐาน เดียวกัน โดยมีระยะเวลาในการดำเนินการต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยมีกระบวนการ ดังนี้

**3.4.1 การกำหนดความรู้** หมายถึง การกำหนดความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงาน ที่สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยม และเป้าหมาย ธ.ก.ส.

**3.4.2 การสร้าง/แสวงหาความรู้** หมายถึง การสร้าง แสวงหา รวบรวมความรู้จากภายใน และภายนอก ธ.ก.ส. เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก

**3.4.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ** หมายถึง การวางโครงสร้างความรู้ เพื่อรวบรวมและ จัดความรู้ให้เป็นระบบในฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ให้สามารถสืบค้นและนำไปใช้งานได้ง่าย

**3.4.4 การประมวลและถ่วงกรองความรู้** หมายถึง การประมวลและปรับปรุงรูปแบบ องค์ความรู้ให้เป็นมาตรฐาน ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน

**3.4.5 การเข้าถึงความรู้** หมายถึง การทำให้ผู้ใช้งานเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่าย ทันการณ์ และ ทัวถึง เช่น เว็บไซต์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส.

**3.4.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** หมายถึง การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้ง ภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการที่เหมาะสม

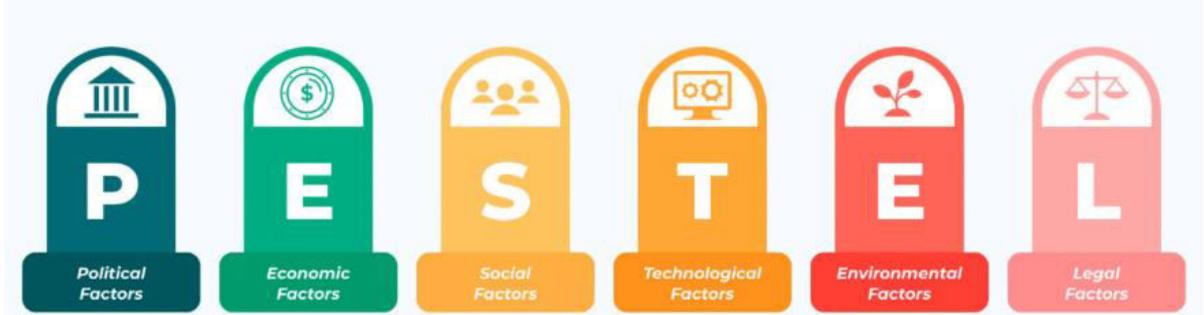
**3.4.7 การเรียนรู้และประเมินผล** หมายถึง การเรียนรู้เพื่อนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน และ ประเมินผล เพื่อทบทวน ปรับปรุงองค์ความรู้ และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 11 กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

##### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)



ภาพที่ 12 PESTEL Analysis

##### 4.1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (PESTEL Analysis)

PESTEL Analysis คือ เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านการจัดการความรู้ของธนาคาร ประเด็นที่ใช้การวิเคราะห์ประกอบไปด้วย 6 ประเด็น ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายภาครัฐ (Political) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยด้านสังคม (Social) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) และปัจจัยด้านกฎหมาย ระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Legal) รายละเอียด ดังนี้

###### 1) ปัจจัยด้านนโยบายภาครัฐ (Political)

สภาพแวดล้อมทั่วไปซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านการจัดการความรู้ของธนาคารประกอบไปด้วยประเด็นเชิงนโยบายในระดับชาติและระดับนานาชาติ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564 - 2570) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**1.1) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)<sup>1</sup>** เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายให้ “ประเทศชาติมีความมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

<sup>1</sup> สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



ภาพที่ 13 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

1.1.1) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย การเกษตรสร้างมูลค่า ได้แก่ เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น เกษตรปลอดภัย เกษตรชีวภาพ เกษตรแปรรูป และเกษตรอัจฉริยะ การพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ การสร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ สร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน การตลาด การเข้าถึงข้อมูล และการปรับบทบาทและโอกาสการเข้าถึงบริการภาครัฐ

1.1.2) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

1.1.3) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ประกอบด้วย การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรม การพัฒนากำลังแรงงานในพื้นที่ การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่น การพึ่งตนเอง และการจัดการตนเอง การจัดการวางแผนชีวิต สุขภาพ ครอบครัว การเงิน และอาชีพ และการสร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญาให้กับชุมชน

1.1.4) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การพัฒนาการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาความมั่นคงด้านการเกษตรและอาหารของประเทศและชุมชน

## 1.2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)<sup>2</sup>



ภาพที่ 14 หมายเหตุแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ระบุทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ตามเป้าหมายหลัก 5 ประการ ประกอบด้วย (1) การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม (2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ (3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและเป็นธรรม (4) การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน และ (5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่การขับเคลื่อนที่ชัดเจน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 จึงกำหนดหมายเหตุการพัฒนาที่บูรณาการสู่การพัฒนาในด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีมิติและหมายเหตุที่เกี่ยวข้องกับด้านการจัดการความรู้ภาคเกษตร จำนวน 4 มิติ 7 หมายเหตุ ได้แก่

1.2.1) มิติการพัฒนาที่ 1 ภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย ซึ่งมีหมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง การเชื่อมโยงธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทาน และพัฒนาการจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

1.2.2) มิติการพัฒนาที่ 2 โอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม หมายเหตุที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้และ หมายเหตุที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง การเข้าถึงแหล่งเงินทุนควบคู่กับการส่งเสริมการออม สร้างวินัยทางการเงิน และให้ความรู้ทางการเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่เป็นธรรม และยกระดับคุณภาพชีวิตยกระดับความเข้มแข็งแก่เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน หรือประชาชนผู้มีรายได้น้อย ควบคู่กับการส่งเสริมการออม สร้างวินัยทางการเงิน และให้ความรู้ทางการเงินอย่างต่อเนื่อง

1.2.3) มิติการพัฒนาที่ 3 ความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หมายเหตุที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ การพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และหมายเหตุที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจและการให้บริการประชาชน การอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน

<sup>2</sup> สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.2.4) มิติการพัฒนาที่ 4 ปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ ซึ่งมีจุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต และจุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

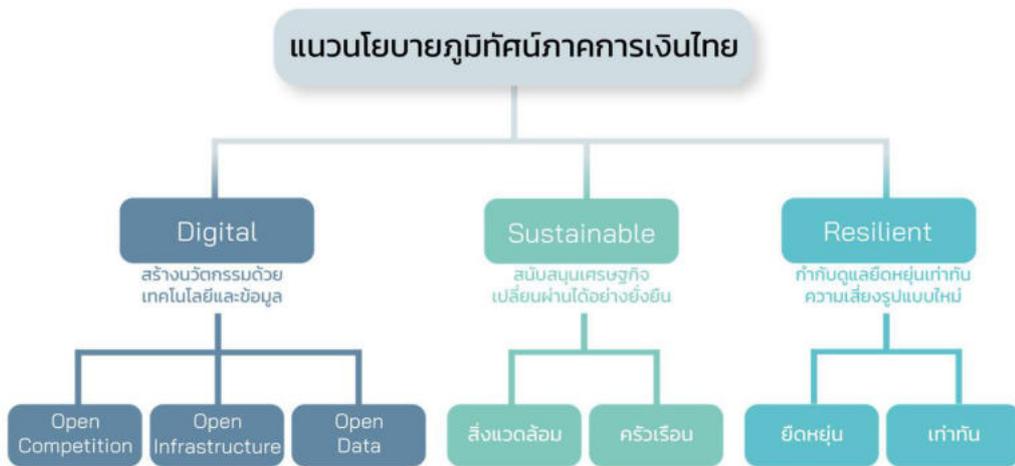
### 1.3) นโยบายภูมิทัศน์ใหม่ภาคการเงินไทยตามแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทย<sup>3</sup>

ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) กำหนดแนวนโยบายภูมิทัศน์ภาคการเงินไทย เพื่อเศรษฐกิจดิจิทัลและการเติบโตอย่างยั่งยืน (Financial Landscape) เพื่อให้ภาคการเงินสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการพัฒนานวัตกรรมและบริการทางการเงินที่ดีขึ้น และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงใหม่ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 3 ทิศทาง คือ

1.3.1) การสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีและข้อมูล (Digital) เปิดโอกาสให้ภาคการเงินใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อพัฒนานวัตกรรมและบริการทางการเงิน ภายใต้หลักการ Open Competition, Open Infrastructure และ Open Data

1.3.2) การสนับสนุนเศรษฐกิจเปลี่ยนผ่านได้อย่างยั่งยืน (Sustainable) ให้มีความสำคัญกับการเติบโตอย่างยั่งยืน จึงเพิ่มมิติการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมให้ภาคการเงิน เพื่อสนับสนุนให้ภาคธุรกิจปรับตัวรับมือกับความเสียด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ บริการและผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม กิจกรรมเศรษฐกิจสีเขียว (Taxonomy) การกำหนดมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม และการส่งเสริมความรู้และบุคลากรภาคการเงิน

1.3.3) การกำกับดูแลยืดหยุ่นเท่าทันความเสี่ยงรูปแบบใหม่ (Resilient) กำกับดูแลอย่างยืดหยุ่นและสร้างภูมิคุ้มกันให้ภาคการเงิน เพื่อให้ผู้บริการทางการเงินสามารถปรับตัวพัฒนานวัตกรรม และรับมือกับความเสียด้านความเสี่ยงได้อย่างเท่าทัน



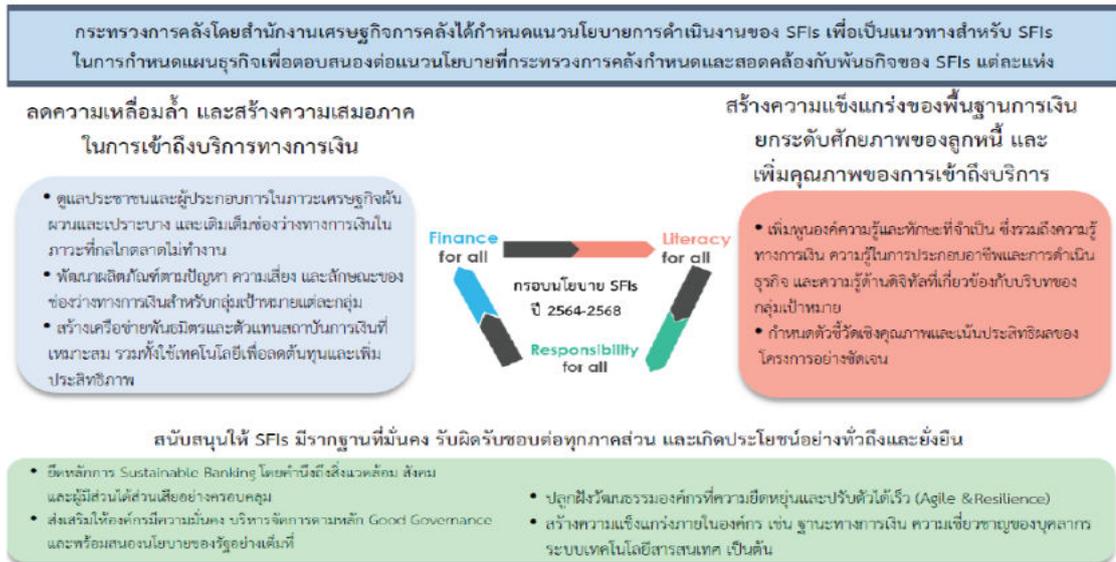
ภาพที่ 15 นโยบายภูมิทัศน์การเงินไทย

ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของ ธ.ก.ส. ในการสนับสนุนองค์ความรู้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การพัฒนานวัตกรรมและบริการทางการเงิน การประเมินความเสี่ยงและโอกาสด้านสิ่งแวดล้อม โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ภายนอก เพื่อเตรียมความพร้อมปรับรูปแบบและกระบวนการทำงานรองรับแนวนโยบายดังกล่าว สนับสนุนนวัตกรรมทางการเงินใหม่ รองรับการจัดตั้งธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา หรือ Virtual Bank อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>3</sup> ธนาคารแห่งประเทศไทย

### 1.4) แผนนโยบายการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) ระยะ 5 ปี (ปี 2564 - 2568)<sup>4</sup>

กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานเศรษฐกิจการคลังได้กำหนดแผนนโยบายการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนนโยบายที่กระทรวงการคลังกำหนดและสอดคล้องกับพันธกิจของ SFIs แต่ละแห่ง ซึ่งแผนนโยบายดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธนาคาร ในการสร้างความแข็งแกร่งของพื้นฐานการเงินและยกระดับศักยภาพลูกหนี้ ในประเด็น ดังนี้



ภาพที่ 16 แผนนโยบายการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

1.4.1) Finance for all ขยายบทบาทการเป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการพัฒนาชุมชนและการพัฒนาภาคการเกษตร ด้วยการเพิ่มบทบาทการให้สินเชื่อเพื่อการพัฒนาชุมชน สนับสนุนการพัฒนากระบวนสถาบันการเงินภาคประชาชนและขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนสู่สถาบันการเงินประชาชน พัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับรอบฤดูกาลเพาะปลูก (Crop Cycle) เพิ่มบทบาทการให้บริการทางการเงินที่สร้างความแข็งแกร่งของห่วงโซ่อุปทานการเกษตร เพิ่มบทบาทการให้บริการทางการเงินอื่นที่นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์สินเชื่อ และสนับสนุนเงินทุนและพัฒนาช่องทางให้บริการทางการเงินแก่เกษตรกรรุ่นใหม่ และทายาทเกษตรกร

1.4.2) Literacy for all เพื่อยกระดับศักยภาพเกษตรกรรายย่อยและผู้ประกอบการเกษตร ด้วยการสร้างวินัยทางการเงินและปลูกฝังนิสัยการออมแก่ลูกค้าเกษตรกรรายย่อยและผู้มีรายได้น้อย เพิ่มบทบาทการเป็นสถาบันการเงินเพื่อพัฒนาศักยภาพของลูกค้าเกษตรกรรายย่อยและผู้ประกอบการเกษตรให้เป็นเกษตรกรอัจฉริยะ (Smart Farmer) และการให้ความรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy)

1.4.3) Responsibility for all SFIs เป็นธนาคารที่มีรากฐานที่มั่นคง รับผิดชอบต่อทุกภาคส่วน และสร้างประโยชน์อย่างทั่วถึงและยั่งยืน ด้วยการเพิ่มบทบาทเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ พัฒนาความรู้และทักษะของ

<sup>4</sup> ธนาคารแห่งประเทศไทย

บุคลากร โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มความเชี่ยวชาญด้านการเงิน พัฒนาระบบการจัดการข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเกษตรกรเชิงลึก จัดทำแผนเตรียมความพร้อมการใช้มาตรฐานบัญชีและมาตรฐานการรายงานทางการเงินในกลุ่มเครื่องมือทางการเงิน (TFRS9) สนับสนุนการดำเนินนโยบายของรัฐด้วยความเข้าใจในหลักการและดำเนินการได้ตรงตามวัตถุประสงค์ตระหนักถึงกฎหมาย และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสมาคมสถาบันการเงินของรัฐ

ประเด็นสำคัญคือ การจัดการความรู้ที่สำคัญต่อการพัฒนาลูกค้า เช่น การนำเสนอผลิตภัณฑ์และให้บริการทางการเงินที่เหมาะสมกับลูกค้า การเป็นที่ปรึกษาในการประกอบอาชีพการเกษตร การให้ความรู้ทางการเงิน การให้ความรู้ทางการตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตลูกค้าให้มีรายได้ที่ยั่งยืน และประเด็นในการปรับปรุงพัฒนาระบบเทคโนโลยีรองรับการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ

### 1.5) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564 - 2570)



ภาพที่ 17 ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG

การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) พ.ศ. 2564 - 2570 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งสู่ วิสัยทัศน์ คือ “เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ประชาชนมีรายได้ดี คุณภาพชีวิตที่ดี รักษาและฟื้นฟูฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพให้มีคุณภาพที่ดีด้วยการใช้ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรม” โดยมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในภาคเกษตร 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1.5.1) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่

1.5.2) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

1.5.3) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ได้แก่ การสร้างและพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ และผู้ประกอบการธุรกิจ

นวัตกรรมด้าน BCG การสร้างและพัฒนากำลังคนที่สนับสนุนการนำความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมด้าน BCG ไปพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระดับพื้นที่

ประเด็น Political ที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการจัดการความรู้
<b>1. ด้านการเกษตร</b> - เกษตรมูลค่าสูง นวัตกรรมเกษตร เกษตรสีเขียว - การพัฒนาเกษตรกรและผู้ประกอบการรุ่นใหม่ - ความรู้การผลิต แปรรูป การตลาด <b>2. ด้านชุมชน/สังคม</b> - ความรู้ทางการเงิน และการประกอบอาชีพ - โอกาสในการเข้าถึงข้อมูลและการบริการ - ความรู้เทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล นวัตกรรม <b>3. ด้านทรัพยากรมนุษย์</b> - การเรียนรู้และพัฒนาตลอดช่วงชีวิต	- การบริหารจัดการความรู้สำคัญในการพัฒนา ลูกค้า และองค์ความรู้สนับสนุนธุรกิจธนาคาร - การเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ภายนอก - การพัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์มสนับสนุนการเรียนรู้ และจัดการความรู้ - การเรียนรู้และจัดการความรู้สนับสนุนการพัฒนา ความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ

ตารางที่ 2 ประเด็น Political ที่เกี่ยวข้องและแนวทางการจัดการความรู้

## 2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

**2.1) เศรษฐกิจโลก** เศรษฐกิจโลกในปี 2567 และปี 2568 มีแนวโน้มทรงตัว และคาดว่าจะเติบโตในอัตราเดียวกันกับปีก่อนหน้า ที่ระดับร้อยละ 3.2 โดยมีแรงขับเคลื่อนหลักจากภาคบริการ และความต้องการสินค้าโลกที่ฟื้นตัว ส่งผลให้ภาพรวมเศรษฐกิจโลกเติบโต เศรษฐกิจของกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่และประเทศกำลังพัฒนาหลายประเทศที่ยังเติบโตได้ดีอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ดี ยังมีปัจจัยเสี่ยงจากหลายด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางภูมิรัฐศาสตร์โลกจากการเลือกตั้งในประเทศที่มีเศรษฐกิจใหญ่ และการเพิ่มขึ้นของข้อจำกัดทางการค้าของประเทศมหาอำนาจ อาทิ สหรัฐฯ จีน และสหภาพยุโรป ซึ่งถือเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการเติบโตของเศรษฐกิจโลกที่น่ากังวล

GDP Growth (%)	2023	2024F	2025F
World	3.2	3.2	3.2
US	2.5	2.7	1.9
EU	0.4	0.8	1.5
UK	0.1	0.5	1.5
China	5.2	4.6	4.1
India	7.8	6.8	6.5
ASEAN	4.1	4.5	4.6

ภาพที่ 18 การเติบโตของเศรษฐกิจโลกในปี 2567-2568

อัตราเงินเฟ้อโลกคาดว่าจะทยอยชะลอตัวลงต่อเนื่องในช่วงครึ่งหลังของปี 2567 ถึงปี 2568 และจะเข้าสู่กรอบเป้าหมายของธนาคารกลางหลักส่วนใหญ่ที่ร้อยละ 2 มากขึ้น โดยหลายประเทศเริ่มมีการใช้นโยบายการเงินแบบผ่อนคลาย ธนาคารกลางเศรษฐกิจหลักบางแห่งเริ่มมีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลง อาทิ ธนาคารกลางสหรัฐ (FED) ที่ได้มีการประกาศลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายมาที่ระดับร้อยละ 4.75 – 5.00 จากเดิมที่ระดับร้อยละ 5.25 – 5.50 (ข้อมูล ณ 18 กันยายน 2567) และธนาคารกลางยุโรป (ECB) ประกาศลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลงที่ระดับร้อยละ 3.50 จากเดิมที่ระดับร้อยละ 3.75 (ข้อมูล ณ 12 กันยายน

2567) ทั้งนี้ ธนาคารกลางในภูมิภาคเอเชียส่วนใหญ่ยังคงอัตราดอกเบี้ยนโยบายแต่คาดว่าจะทยอยปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลงในช่วงปลายปี 2567 ตามทิศทางภาวะการเงินของโลก

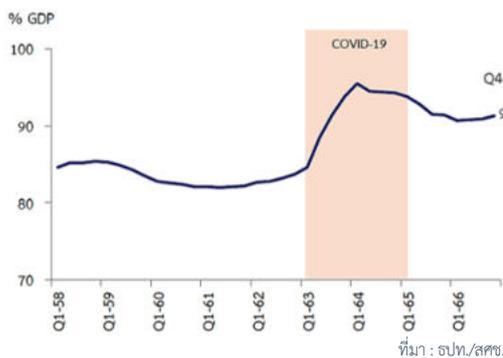
**2.2) สถานการณ์เศรษฐกิจไทย** เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มทรงตัว คาดว่าจะเติบโตที่ร้อยละ 2.6 และ 3.0 ในปี 2567 และ 2568 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากภาคการท่องเที่ยวและบริการเป็นสำคัญ ภาคการส่งออกและนำเข้าฟื้นตัว การใช้จ่ายภาครัฐปรับตัวดีขึ้นหลังจากที่งบประมาณภาครัฐผ่านการอนุมัติ ในขณะที่การผลิตหดตัวลง จากสถานการณ์ความต้องการสินค้าโลกที่ลดลง การอุปโภคบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนชะลอตัวจากปัจจัยกดดันเชิงโครงสร้างหนี้สินครัวเรือนที่มีสัดส่วนสูง

ร้อยละต่อปี	2566*	2567	2568
อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ	1.9	2.6 (2.6) ↑	3.0 (3.0) ↑
อุปสงค์ในประเทศ	3.5	3.6 (3.1)	2.8 (3.1)
การบริโภคภาคเอกชน	7.1	4.2 (3.5) ↓	2.5 (2.9) ↓
การลงทุนภาคเอกชน	3.2	3.3 (3.3) ↑	3.2 (3.2) ↓
การอุปโภคภาครัฐ	-4.6	1.8 (1.8) ↑	3.3 (3.3) ↑
การลงทุนภาครัฐ	-4.6	3.6 (1.0) ↑	2.6 (5.0) ↓
ปริมาณการส่งออกสินค้าและบริการ	2.1	3.9 (4.2) ↑	3.2 (3.3) ↓
ปริมาณการนำเข้าสินค้าและบริการ	-2.3	4.9 (3.8) ↑	2.9 (3.5) ↓
ดุลบัญชีเดินสะพัด (พันล้านดอลลาร์ สหรัฐ.)	7.0	13.0 (13.0)	17.5 (17.5)
มูลค่าการส่งออกสินค้า (ร้อยละต่อปี)	-1.7	1.8 (2.0) ↑	2.6 (2.8) ↑
มูลค่าการนำเข้าสินค้า (ร้อยละต่อปี)	-3.1	3.1 (2.5) ↑	2.0 (3.0) ↓
จำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศ (ล้านคน)	28.2	35.5 (35.5) ↑	39.5 (39.5) ↑

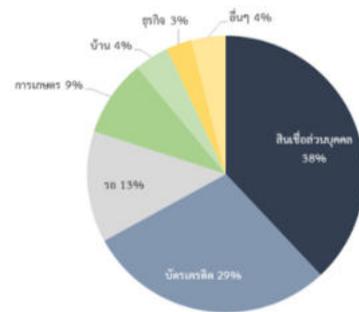
หมายเหตุ: \* ข้อมูลจริง  
( ) ประมาณการคิดในรายงานนโยบายการเงิน Q1-2567 (ไม่รวมผลของ Digital Wallet)  
ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และประมาณการโดย ธปท.

ภาพที่ 19 คาดการณ์การเติบโตเศรษฐกิจไทย ปี 2567- 2568

**2.3) หนี้สินครัวเรือนไทย** หนี้สินครัวเรือนไทยในปี 2567 ชะลอตัวเมื่อเทียบกับช่วงโควิด-19 แต่ยังมีสัดส่วนสูงมากกว่าร้อยละ 90 ของ GDP โดยสัดส่วนหนี้ร้อยละ 67 เป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Productive Loan) ได้แก่ สินเชื่อส่วนบุคคล และบัตรเครดิต ในขณะที่มีสัดส่วนหนี้เพียงร้อยละ 9 ที่เป็นการก่อหนี้เพื่อการทำเกษตร



ภาพที่ 20 สัดส่วนหนี้สินครัวเรือน ต่อ GDP

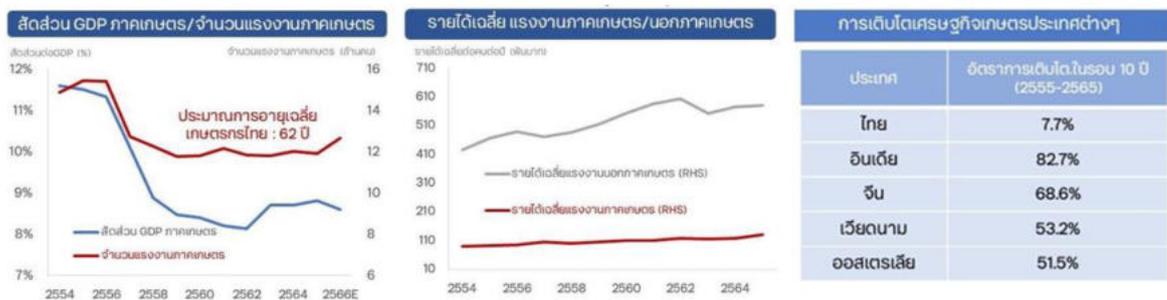


ที่มา : เครดิตบูโร จำนวนโดยสถาบันวิจัยเศรษฐกิจป๋วย อึ๊งภากรณ์ (ปี 2566)  
ภาพที่ 21 สัดส่วนหนี้สินครัวเรือนแบ่งตามวัตถุประสงค์

คุณภาพสินเชื่อของครัวเรือนปรับลดลงต่อเนื่อง โดยในไตรมาส 1 ปี 2567 มูลค่าหนี้เพื่อการอุปโภคบริโภคที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของธนาคารพาณิชย์ มีจำนวน 1.63 แสนล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนต่อสินเชื่อรวมอยู่ที่ร้อยละ 2.99 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 2.88 ของไตรมาสที่ผ่านมา ซึ่งเป็นการปรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องติดต่อกัน และมีแนวโน้มปรับเพิ่มขึ้นในสินเชื่อทุกวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะสินเชื่อบัตรเครดิตที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อสินเชื่อรวมสูงกว่าสินเชื่อประเภทอื่น หรืออยู่ที่ร้อยละ 4.13

หนี้สินครัวเรือนที่มีสัดส่วนสูงและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงคุณภาพสินเชื่อที่ต่ำลงจะส่งผลกระทบต่อภารกิจของครัวเรือน และการเติบโตของเศรษฐกิจในระยะยาว ทำให้ ธปท. มีมาตรการกำกับกับการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ในทุกประเภทที่เข้มงวดขึ้น ถือเป็นอุปสรรคต่อการขยายสินเชื่อของ ธ.ก.ส.

**2.4) เศรษฐกิจการเกษตร** เศรษฐกิจเกษตรของไทยขยายตัวต่ำและมีแนวโน้มลดลง โดยในรอบ 10 ปีที่ผ่านมาขยายตัวเพียงร้อยละ 7.7 ในขณะที่ประเทศอินเดีย จีน และเวียดนามขยายตัวที่ร้อยละ 82.7 68.6 และ 53.2 ตามลำดับ<sup>5</sup> สัญญาณการเติบโตต่ำ แสดงถึงข้อจำกัดในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าเกษตร ซึ่งจากการศึกษาของ ttb analytics พบว่า เกษตรกรส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับการขายสินค้าเกษตรโดยไม่ผ่านการแปรรูปซึ่งไม่ได้ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรและยังต้องพึ่งพิงพ่อค้าคนกลาง ทำให้เกิดการกระจายรายได้ที่ไม่เป็นธรรม โดยรายได้เฉลี่ยของแรงงานภาคการเกษตรในปี 2565 อยู่ที่เพียง 128,000 บาทต่อคนต่อปี ในขณะที่กลุ่มแรงงานนอกภาคการเกษตรมีรายได้เฉลี่ยถึง 580,000 บาทต่อคนต่อปี ส่งผลให้ คนรุ่นใหม่มีแนวโน้มละทิ้งภาคการเกษตร อีกทั้งยังพบว่าเกษตรกรไทยมีอายุเฉลี่ยที่ 62 ปี ซึ่งอายุที่มากขึ้นอาจส่งผลต่อผลิตภาพทางการเกษตรที่ลดลง



ที่มา : ธปท. , สศช.

ภาพที่ 22 สัดส่วน GDP ภาคการเกษตรไทยและต่างประเทศ

**2.5) หนี้สินครัวเรือนเกษตรกร** หนี้สินครัวเรือนเกษตรกร จากข้อมูลสถิติของสำนักงานสถิติแห่งชาติปี 2566 พบว่า ครัวเรือนเกษตรกร ที่เป็นหนี้มีสัดส่วนร้อยละ 63.1 ของครัวเรือนเกษตรกรทั้งหมด โดยมีมูลค่าหนี้เฉลี่ยอยู่ที่ 314,087 บาทต่อครัวเรือน และวัตถุประสงค์หลักจากการกู้ยืมเพื่อทำการเกษตรร้อยละ 59.6 ซึ่งภาระหนี้ที่อยู่ในระดับสูงกระตุ้นการขยายตัวของเศรษฐกิจ และจะรุนแรงขึ้นเมื่อไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ



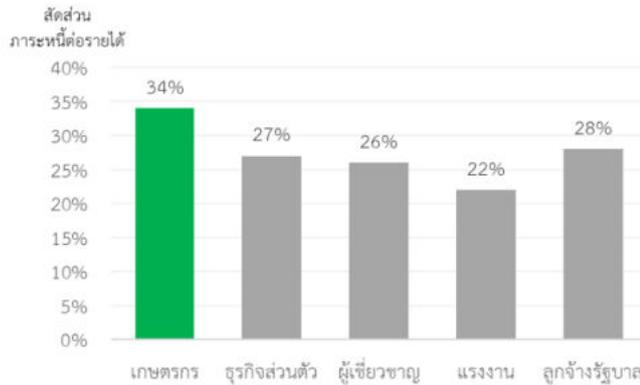
ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ (หนี้สินครัวเรือนเกษตรกร พ.ศ.2566)

ภาพที่ 23 มูลค่าหนี้สินครัวเรือนของเกษตรกร

<sup>5</sup> ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ttb analytic

จากการศึกษาของ ธปท. พบว่า กลุ่มเกษตรกร มีสัดส่วนภาระหนี้สินต่อรายได้ (DSR) สูงที่สุด ที่ร้อยละ 34 โดยสัดส่วนภาระหนี้ที่มากกว่าการเพิ่มขึ้นของรายได้ ส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ และจากภาระหนี้สินเดิมที่อยู่ในระดับสูงเป็นข้อจำกัดในการก่อหนี้ใหม่ ประกอบกับการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การให้สินเชื่ออย่างรับผิดชอบและเป็นธรรมของ ธปท. ทำให้ ธ.ก.ส. ต้องเพิ่มความเข้มงวดในการให้สินเชื่อ ซึ่งเป็นปัจจัยกดดันการเติบโตของสินเชื่อของ ธ.ก.ส.

สัดส่วนภาระหนี้สินต่อรายได้ (Debt Service Ratio : DSR) เฉลี่ยปี 2552-2564



ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ คำนวณโดย ธปท.

ภาพที่ 24 สัดส่วนภาระหนี้สินต่อรายได้

ประเด็น Economics ที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการจัดการความรู้
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การปรับโครงสร้างการสนับสนุนการเงินให้สอดคล้องกับความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ เช่น โอกาสการเข้าถึงสินเชื่อเกษตรกร</li> <li>- แนวโน้มหนี้สินครัวเรือน และหนี้สินครัวเรือนเกษตรเพิ่มสูงขึ้น</li> <li>- ยกกระดับและสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าเกษตรในภาวะเศรษฐกิจถดถอย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารจัดการความรู้สำคัญในการพัฒนาลูกค้า เช่น ความรู้ด้านการผลิต เทคโนโลยีการเกษตร และการเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน</li> <li>- การบริหารจัดการความรู้สำคัญสนับสนุนธุรกิจธนาคาร เช่น สินเชื่อ การจัดการหนี้</li> <li>- การเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ภาครัฐและเอกชน เพื่อการพัฒนาเกษตรกร และสร้างรายได้</li> </ul>

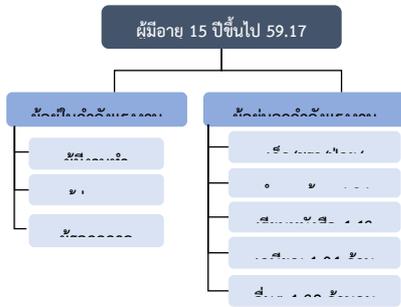
ตารางที่ 3 ประเด็น Economics ที่เกี่ยวข้องและแนวทางการจัดการความรู้

### 3) ปัจจัยด้านสังคม (Social)

3.1) สถานการณ์แรงงานไทย<sup>6</sup> ไตรมาส 2 ปี 2567 การจ้างงานปรับตัวลดลง โดยผู้มีงานทำ จำนวน 39.5 ล้านคน ลดลงจากไตรมาสสองของปี 2566 ร้อยละ 0.4 โดยการจ้างงานภาคเกษตรกรรมลดลงต่อเนื่องจากไตรมาสที่ผ่านมาที่ร้อยละ 5.0 จากปัญหาการขาดแคลนน้ำในบางพื้นที่ เช่นเดียวกับกำลังแรงงานรอฤดูกาลที่เพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 26.9 ขณะที่แรงงานนอกภาคเกษตรกรรมมีการขยายตัว โดยเฉพาะสาขาการขนส่งและเก็บสินค้าปรับตัวขึ้นร้อยละ 9.0 ขณะที่สาขาโรงแรมและภัตตาคารยังคงขยายตัวขึ้นที่ร้อยละ 4.9 ซึ่งมีปัจจัยสำคัญจากการท่องเที่ยวในช่วงเทศกาลสงกรานต์ โดยใน

<sup>6</sup> สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

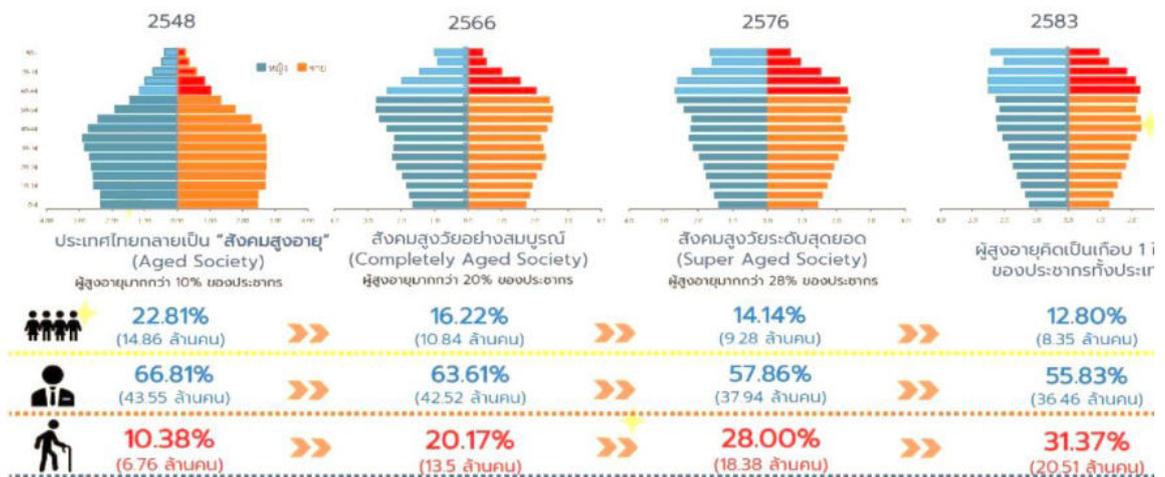
เดือนเมษายน 2567 มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศไทย เพิ่มขึ้นจากปีก่อนกว่าร้อยละ 26.4 เช่นเดียวกับสาขาการผลิตที่ปรับตัวดีขึ้นตามสถานการณ์การส่งออกที่ขยายตัว สำหรับสาขาการค้าส่งและค้าปลีกขยายไม่มากที่ร้อยละ 0.2 ขณะที่สาขาการก่อสร้างขยายตัวร้อยละ 1.5 ชะลอลงกว่าไตรมาสก่อนหน้า ซึ่งอาจเป็นผลจากการหดตัวของอุปสงค์ที่อยู่อาศัยที่ทำให้อุปทานทั้งใบอนุญาตจัดสรรที่ดินและพื้นที่อนุญาตก่อสร้างที่อยู่อาศัยลดลงตามไปด้วย



ที่มา : รายงานภาวะสังคมไทย ไตรมาส 2/2567 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ  
ภาพที่ 25 โครงสร้างกำลังแรงงาน

ที่มา : รายงานภาวะสังคมไทย ไตรมาส 2/2567 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ  
ภาพที่ 26 สถานการณ์การจ้างงาน

**3.2) สังคมผู้สูงอายุ** ข้อมูลสถิติผู้สูงอายุประเทศไทย ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2567 มีผู้สูงอายุ (60 ปีขึ้นไป) จำนวน 13,343,500 คน หรือร้อยละ 20.23 ของประชากรทั้งหมด โดยแบ่งเป็นผู้สูงอายุชาย 5,864,590 คน (ร้อยละ 8.9) และผู้สูงอายุหญิง 7,478,910 คน (ร้อยละ 11.3) เมื่อแบ่งกลุ่มผู้สูงอายุตามช่วงวัย พบว่า มีผู้สูงอายุวัยต้น (60 – 69 ปี) จำนวน 7,580,817 คน (ร้อยละ 56.81) วัยกลาง (70 – 79 ปี) จำนวน 3,953,723 คน (ร้อยละ 29.63) และวัยปลาย (80 ปีขึ้นไป) จำนวน 1,808,960 คน (ร้อยละ 13.56) และในแต่ละช่วงวัย สัดส่วนของผู้สูงอายุเพศหญิงสูงกว่าผู้สูงอายุเพศชาย สำหรับแนวโน้มของผู้สูงอายุ พบว่า ประเทศไทยมีจำนวนและร้อยละของผู้สูงอายุ เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยเพิ่มสัดส่วนจากร้อยละ 16.06 ในปี 2561 เป็นร้อยละ 19.69 ในปี 2566 และขาดแคลนวัยแรงงาน เนื่องจาก จำนวนเด็กและแรงงานไทยลดลงอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับการเพิ่มขึ้นของประชากรสูงวัยที่มีจำนวนสูงชันมาก เมื่อเปรียบเทียบกับอดีตสะท้อนถึงสัดส่วนการพึ่งพิงของผู้สูงอายุต่อวัยแรงงานที่เพิ่มขึ้น



ภาพที่ 27 โครงสร้างประชากรไทย

### 3.3) HR Trends 2025<sup>7</sup> เพื่อบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี รูปแบบการทำงาน และความแตกต่างหลากหลายภายในองค์กร



ภาพที่ 28 HR Trends

3.3.1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เพื่อทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ได้แก่ บุคลากร กระบวนการทำงาน และสังคม ด้วยมุมมองเชิงระบบ เช่น การเชื่อมโยง “เป้าหมายของพนักงาน” กับ “เป้าหมายองค์กร”

3.3.2) การขับเคลื่อนองค์กรและคนด้วย AI (AI-Powered People) AI หรือปัญญาประดิษฐ์มีส่วนสำคัญที่ช่วยยกระดับการทำงานทุกมิติ โดยเฉพาะด้านการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เช่น การใช้ AI วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ลดเวลาและข้อผิดพลาดในกระบวนการสำคัญ ประมวลผลข้อมูลที่ซับซ้อน

3.3.3) การจ้างงานที่เน้นทักษะ (Skills-Based hiring) ทักษะเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ ช่วยให้องค์กรเข้าถึงบุคลากรที่มีศักยภาพ และการจ้างงานที่เน้นทักษะจะสร้างโอกาสที่เท่าเทียม

3.3.4) การทำงานแบบไฮบริด (Hybrid Work) เป็นมาตรฐานใหม่ที่หลายองค์กรยอมรับและปรับใช้อย่างแพร่หลาย ส่งผลให้องค์กรปรับนโยบายรองรับรูปแบบการทำงานเพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถในยุคปัจจุบัน

3.3.5) การวางกลยุทธ์รักษาบุคลากร (Employee Retention Strategies) ปัญหาการขาดแคลนแรงงานทำให้ต้องวางกลยุทธ์รักษาคคนเก่ง (Talent) เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อให้เกิดความผูกพัน การส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาทักษะ การจัดสวัสดิการที่เหมาะสม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความรู้สึกรักและมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร

3.3.6) การจ้างงานแบบอิสระ (Gig Economy) กลุ่มฟรีแลนซ์และพนักงานสัญญาจ้างมักอยู่ในสายงานสร้างสรรค์และเทคโนโลยี แต่ในอนาคตมีแนวโน้มที่จะขยายไปสู่อุตสาหกรรมอื่น ๆ และกลายเป็นส่วนหนึ่งในทุกภาคส่วน

3.3.7) การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Continuous Learning) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เป็นหัวใจสำคัญในยุคที่การเปลี่ยนแปลง พนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับอนาคต องค์กรที่สามารถส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ได้ จะช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

<sup>7</sup> HREX.asia : HR Trends 2025: ฝ่ายบุคคลต้องไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง

3.3.8) การบริหารคนรุ่นใหม่ (Managing New Generations) การเปลี่ยนแปลงของเจเนอเรชันในที่ทำงาน โดยเฉพาะการเข้าสู่ตลาดแรงงานของ Gen Z กำลังสร้างผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน และ Gen Z มีแนวโน้มที่จะเป็นกำลังสำคัญขององค์กรในอนาคต

### 3.4) รูปแบบการเรียนรู้ (Learning Style) และช่วงอายุ (Generations)

3.4.1) รูปแบบการเรียนรู้ (Learning Style) มีความสำคัญต่อการออกแบบและพัฒนากระบวนการเรียนรู้และจัดการความรู้ ซึ่ง Learning Style ของมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกันตามความถนัดและช่วงวัย ดังนี้

Reid (1987) จัดกลุ่มรูปแบบการเรียนรู้เป็น 6 รูปแบบ คือ

(1) การเรียนรู้ด้วยการฟัง/การได้ยิน (Auditory) เช่น การฟังคำบรรยาย อภิปราย บทสนทนา เครื่องบันทึกเสียง

(2) การเรียนรู้ด้วยสายตา/การมองเห็น (Visual) เพื่อศึกษาข้อมูลที่เป็นทั้งภาษาและภาพ เช่น อ่านหนังสือ แผนผัง แผนภูมิ รูปภาพ ป้ายประกาศ วิดิทัศน์ และภาพยนตร์

(3) การเรียนรู้ด้วยการลงปฏิบัติ/การเคลื่อนไหว (Kinesthetic) เช่น สถานการณ์จำลอง บทบาทสมมติ การสัมภาษณ์ และประสบการณ์จริง

(4) การเรียนรู้ด้วยการกระทำ/สัมผัส (Tactile) เป็นการลงมือกระทำ เช่น การสร้างแบบจำลอง การทดลอง การเรียนจากสิ่งที่จับต้องได้

(5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Individual) เป็นการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล

(6) การเรียนเป็นกลุ่ม (Group) เป็นการที่ผู้เรียนทำงานร่วมกับเพื่อน หรือกลุ่มงาน

Neil D. Fleming และ Coleen E. Mills นักศึกษาจาก Lincoln University ประเทศ New Zealand ได้นิยาม VARK Model ไว้ว่า มนุษย์มีรูปแบบการเรียนรู้ หรือ Learning Style แตกต่างกันตาม VARK Model ซึ่งเป็นลักษณะการเรียนรู้ 4 แบบ จากอักษรตัวหน้าของลักษณะการเรียนรู้ ดังนี้

(1) V - Visual Learners เรียนรู้ผ่านการมองเห็น

(2) A - Auditory Learners เรียนรู้ผ่านการฟัง

(3) R - Read/Write Learners เรียนรู้ผ่านการอ่านหรือเขียน

(4) K - Kinesthetic Learners เรียนรู้ผ่านการลงมือทำ



ภาพที่ 29 VARK Model

บางคนอาจมีรูปแบบการเรียนรู้ที่ถนัดเพียงรูปแบบเดียว แต่ก็มีประมาณ 50-70% ที่มีรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมที่เรียกว่า Multimodal<sup>8</sup> มนุษย์สามารถใช้ประโยชน์จากกระบวนการเรียนรู้ในการทำงาน และการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เช่น หากเรียนรู้โดยการฟัง พัฒนาด้วยการเรียนการสอน หรือหากเรียนรู้ผ่านการสัมผัส การลงมือทำ พัฒนาด้วยกิจกรรมหรือการลงมือทำ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ นอกจากนี้ยังสามารถประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ลูกค้าได้อีกด้วย กล่าวคือ หากเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ของลูกค้าก็จะสามารถใช้วิธีการนำเสนอสินค้าได้เหมาะสมกับจริตการเรียนรู้ของลูกค้าแต่ละราย เช่น หากลูกค้าเป็นคนที่เรียนรู้โดยผ่านการสัมผัสหรือลงมือทำ เราก็ควรที่จะหาโอกาสให้ลูกค้าได้ทดลองใช้สินค้า หรือได้เห็นสินค้าจริง หรือหากลูกค้าเรียนรู้ด้วยการอ่านก็ต้องมีเอกสารข้อมูลประกอบ โดยปรับรูปแบบการสื่อสารให้ตรงตามการรับรู้ของลูกค้าแต่ละราย เพื่อสร้างความไว้วางใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า<sup>9</sup>

3.4.2) ช่วงอายุ (Generations) องค์กรยุคปัจจุบันประกอบด้วยคน 4 เจนเนอเรชัน โดยกลุ่มคน Gen X และ Gen Y จะมีสัดส่วนมากที่สุด ในอีกมุมหนึ่งคนกลุ่ม Baby Boomers เริ่มลดลงเพราะถึงช่วงวัยเกษียณ ในขณะที่ Gen Z เริ่มเข้าสู่องค์กรมากขึ้น ดังนั้น เมื่อมีคนทั้ง 4 เจนเนอเรชันอยู่รวมกัน ความยากอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร คือ การจัด Training ให้ช่วงวัยที่ต่างกัน การศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า “คนแต่ละรุ่นมีค่านิยม มีแนวคิด และมีความชอบหรือสไตล์ในการเรียนแตกต่างกัน” ข้อมูลการศึกษาของ InvistaPerforms ได้แสดงชาร์จให้รูปแบบการเรียนรู้ที่ต่างกักันของแต่ละช่วงวัย

Generations	 Baby Boomers	 Gen X	 Gen Y	 Gen Z
สไตล์การเรียนรู้	แบบมีผู้สอน	แบบมีอิสระ	แบบมีส่วนร่วม	แบบเข้าถึงข้อมูลผ่าน Internet
กระบวนการ	มีความผ่อนคลาย	มีความต่อเนื่อง	มีการโต้ตอบ เป็นสื่อหลากหลาย	มีการเน้นผู้เรียน เป็นศูนย์กลาง
การเทรนนิ่ง	"หากเยอะไป ฉันจะเดินหนี"	"ฉันต้องได้รับข้อมูลที่จำเป็น"	"ฉันมีคาถาแห่งฉันมองหาเงื่อนไข"	"ฉันมองหาความสุข คั้น กระตุบ"
ความต้องการ	ข้อมูลเชิงประจักษ์	กรณีศึกษาเชิงปฏิบัติการ	การเข้าไปมีส่วนร่วมทางอารมณ์	E-learning และสื่อประสม
สภาพแวดล้อม	Classroom Style	Round-table Style	Café Style	Lounge Room Style

ภาพที่ 30 Learning Style ของแต่ละ Generations

<sup>8</sup> ที่มา : <https://www.starfishlabz.com/blog>

<sup>9</sup> ที่มา : <https://deoneacademy.com/vak-model-learning-styles/>

บทความของ Langevin Learning Service ได้นำเสนอ 4 เทคนิค ที่ในการ  
ออกแบบการเรียนรู้และพัฒนา ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ผู้เรียน ว่าผู้เรียนเป็นใคร มีความสนใจเรื่องอะไร จุดที่ควร  
พัฒนาปรับปรุงอยู่ตรงไหน และเป็นเรื่องอะไร รวมทั้งความต้องการจำเป็น และปัญหา/ข้อจำกัด

(2) หากจุดเชื่อมโยง คือ การชี้ให้ผู้เรียนเห็นว่าความรู้และทักษะใหม่  
มีประโยชน์อย่างไร นำทักษะใหม่ไปเชื่อมโยงกับการทำงานในปัจจุบันได้อย่างไร เมื่อทำแล้วจะได้ผลดี  
อย่างไรต่อตนเองและองค์กร

(3) เน้นการลงมือปฏิบัติ และสร้างการมีส่วนร่วม เพราะมนุษย์เรียนรู้ได้ดีจาก  
การลงมือทำ และมีช่วงความสนใจหรือช่วงสมาธิ (Attention span) ประมาณ 15 นาที จึงควรออกแบบ  
กิจกรรมให้มีการเปลี่ยนแปลงทุก 15 นาที เช่น 15 นาทีแรกฟังบรรยาย และอีก 15 นาที ระดมสมอง

(4) รูปแบบที่หลากหลาย กุญแจสำคัญในการดึงดูดผู้เรียน คือ การเลือก  
วิธีการสอนที่หลากหลาย ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการเลือกวิธีการนำเสนอและการประยุกต์ใช้จึงสำคัญมาก  
เช่น การมีสื่อภาพ วิดีโอ การโต้ตอบ และการโต้เคลื่อนไหวร่างกาย รวมถึงการใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน  
ระหว่างแบบดั้งเดิม และการใช้ E-learning มาเสริมการเรียนรู้ วิธีนี้จะช่วยเชื่อมความต่างระหว่างรุ่นได้เป็น  
อย่างดี<sup>10</sup>

**3.5) KM Trend** หน่วยงาน American Productivity & Quality Center (APQC)  
ได้นำเสนอการคาดการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และอุปสรรคที่เผชิญ ดังนี้

3.5.1) Artificial Intelligence (AI) หรือปัญญาประดิษฐ์ เป็นเครื่องมือสำคัญ  
ของ KM ยุคใหม่ ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากสนับสนุนการตัดสินใจ ปรับปรุงประสิทธิภาพของลูกค้า  
และประโยชน์อื่น ๆ การใช้ AI ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมลงทุนทั้งเวลาและเงิน  
การสนับสนุนของผู้นำ และมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างการยอมรับจากพนักงาน โดยปัจจัย  
ความสำเร็จ คือ ความสอดคล้องกับธุรกิจ ประสิทธิภาพและการไหลเวียนของความรู้ การพัฒนา  
ประสบการณ์ผู้ใช้ การรวบรวมความรู้ การสนับสนุนจากผู้นำ และการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น

3.5.2) การจัดการเนื้อหาที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดการเนื้อหาคือ  
การประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีโครงสร้างเพื่อจัดเก็บ ส่งมอบ และอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงเนื้อหา  
ระดับองค์กร อาจรวมถึงกระบวนการและขั้นตอนมาตรฐาน ความเชี่ยวชาญ การตรวจสอบ และแนวทาง  
ปฏิบัติที่ดี หรือเครื่องมือและเทมเพลต แม้ว่าคำจำกัดความของเนื้อหาจะไม่เปลี่ยนแปลง แต่การจัดการ  
เนื้อหาและลำดับความสำคัญ การจัดระเบียบ และการค้นหา เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้ Generative AI  
มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้นำ KM และผู้เชี่ยวชาญควรมุ่งเน้นไปที่การจัดการเนื้อหาที่ดีและมีความเชี่ยวชาญใน  
เทคโนโลยีปัจจุบัน

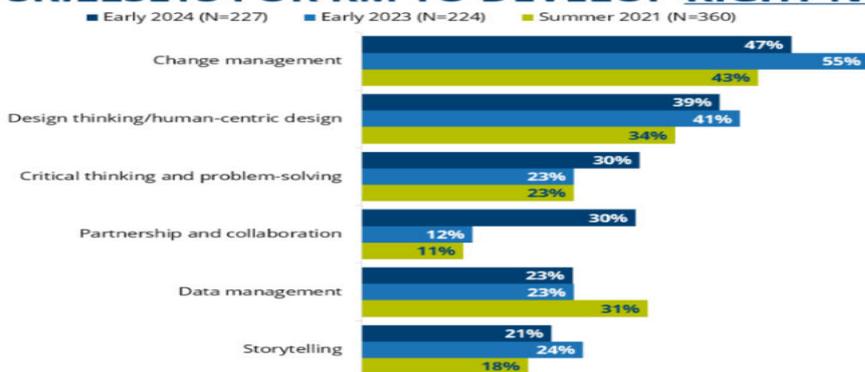
3.5.3) KM เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ เพื่อความคล่องตัวและประสิทธิผลของ  
องค์กร ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถในการระบุโอกาสและความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว และ  
สอดคล้องกับกลยุทธ์โดยรวม สร้างการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและความยืดหยุ่น ครอบคลุม  
ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล แนวทาง KM มีส่วนสนับสนุนความคล่องตัวดังกล่าว ด้วยการระบุช่องว่าง  
ความรู้ที่สำคัญ และสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ การจัดทำเอกสาร การเข้าถึง และสร้างความสำเร็จ

<sup>10</sup> ที่มา : <https://brightsidepeople.com>

ให้องค์กร การขับเคลื่อน KM ให้มีความสำคัญกับบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี โดยด้านบุคลากร ยังคงเป็นความท้าทายที่สุดสำหรับองค์กรส่วนใหญ่

APQC จัดลำดับความสำคัญและแนวโน้ม พบว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นทักษะที่สำคัญสูงสุดสำหรับทีม KM และพัฒนาทักษะอื่นๆ มีความสำคัญในลำดับถัดไป เนื่องจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงทำให้มั่นใจว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือเทคโนโลยี KM จะสนับสนุนให้พนักงานสามารถเปลี่ยนวิธีการทำงาน โดยใช้เครื่องมือ กระบวนการ และพฤติกรรมใหม่ โดยการจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องมีแผนการสื่อสาร และสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน สนับสนุน บทบาทผู้นำ การฝึกอบรม และรางวัลความสำเร็จในการใช้ KM ผู้เชี่ยวชาญด้าน KM ที่สามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงจะยิ่งส่งผลต่อความคล่องตัวและประสิทธิผลขององค์กรมากขึ้น<sup>11</sup>

### TOP 6 SKILLSETS FOR KM TO DEVELOP RIGHT NOW



ภาพที่ 31 TOP 6 Skillsets for KM to Develop Right Now

ประเด็น Social ที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการจัดการความรู้
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเข้าสู่สังคมสูงวัยและการลดลงของแรงงานภาคเกษตร</li> <li>- การสนับสนุนลูกค้าเกษตรกรรุ่นใหม่ทดแทนเกษตรกรสูงวัย</li> <li>- การพัฒนาเครื่องมือและแนวทางในการจัดการความรู้ ตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีที่มากขึ้น</li> <li>- ลักษณะของบุคลากรและองค์กรในปัจจุบัน เช่น การเรียนรู้ตลอดชีวิต การดึงดูดคนรุ่นใหม่/คนเก่ง ความแตกต่างหลากหลาย การใช้ AI การจ้างงานที่เน้นทักษะ</li> <li>- ลูกค้าและบุคลากรมีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย แต่ต่างกันตามความถนัดและช่วงอายุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้เชี่ยวชาญหรือพนักงานที่จะเกษียณอายุ ถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร</li> <li>- องค์กรความรู้สนับสนุนเกษตรกรรุ่นใหม่ เช่น เทคโนโลยี นวัตกรรม การเกษตร และการประกอบธุรกิจ</li> <li>- การพัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์มสนับสนุน การเรียนรู้และจัดการความรู้ และเทคโนโลยี AI</li> <li>- ความรู้ในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการดำเนินธุรกรรม</li> <li>- การเรียนรู้และจัดการความรู้สนับสนุน การพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> </ul>

ตารางที่ 4 ประเด็น Social ที่เกี่ยวข้องและแนวทางการจัดการความรู้

<sup>11</sup> ที่มา : <https://www.apqc.org/blog/2024-knowledge-management-priorities-trends>

## 4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)

### 4.1) แนวโน้มเทคโนโลยีทางการเงิน (Financial Technology)<sup>12</sup> เทคโนโลยี

ทางการเงินหรือ ฟินเทค คือ การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และนวัตกรรมทางการเงิน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความสะดวก รวดเร็ว ความปลอดภัย ลดต้นทุนที่เกิดขึ้น และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ฟินเทคกำลังก้าวเข้ามาเป็นส่วนสำคัญของชีวิตประจำวัน การพัฒนาการด้านฟินเทคที่เด่นชัดที่สุดของไทยคือ การพัฒนามาตรฐาน QR Code เพื่อการชำระเงิน ที่ช่วยเพิ่มทางเลือกในการชำระเงินผ่านโทรศัพท์มือถือ (Mobile Payment) ให้สะดวกรวดเร็วมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับร้านค้าขนาดกลางและขนาดเล็กสามารถรับชำระเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการขยายช่องทางการรับชำระเงิน เพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้า ทำให้ร้านค้ามีต้นทุนต่ำลง ยิ่งไปกว่านั้น ประชาชนยังสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินบนโทรศัพท์มือถือได้ (Mobile Banking) โดยไม่ต้องจำชื่อผู้ใช้และรหัสผ่านให้ยุ่งยาก โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการใช้ข้อมูลอัตลักษณ์บุคคล หรือ Biometrics ที่เพียงแคสแกนลายนิ้วมือหรือใบหน้า ผู้ใช้บริการก็สามารถยืนยันตัวตนเพื่อเข้าใช้งาน Mobile Banking ได้นอกจากนี้ ธนาคารพาณิชย์ยังเริ่มใช้ Biometrics ในการเปิดบัญชีเงินฝาก เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและความถูกต้องแม่นยำของการยืนยันตัวตนลูกค้า เป็นส่วนเสริมนอกเหนือจากการตรวจสอบโดยพนักงานด้วยเทคโนโลยีการใช้ข้อมูล Biometrics ที่กำลังจะมีบทบาทและความสำคัญมากยิ่งขึ้นในอนาคต การพัฒนาระบบ National Digital Identity (NDID) โครงสร้างพื้นฐานสำหรับการพิสูจน์และยืนยันตัวตนในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มกลางสำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลการพิสูจน์ยืนยันตัวตนลูกค้าระหว่างหน่วยงาน ด้วยวิธีที่มีความมั่นคงปลอดภัยสูง จะช่วยให้ผู้ใช้บริการทางการเงินสามารถทำธุรกรรมทางการเงินโดยไม่ต้องยื่นเอกสารหลักฐานหลายครั้ง เช่น การเปิดบัญชีและการขอสินเชื่อกับผู้ให้บริการรายใหม่ได้สะดวกมากขึ้น โดยใช้หลักการตรวจสอบยืนยันข้อมูลกับหน่วยงานที่เชื่อถือได้ หรือผู้ให้บริการที่เคยรู้จักตัวตนของผู้ขอใช้บริการแล้ว นอกจากนี้ยังสามารถต่อยอดการให้บริการใหม่อื่น ๆ ได้ นอกจากนี้เทคโนโลยีที่ผู้ใช้บริการได้ใช้งานโดยตรงที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น ยังมีเทคโนโลยี ที่จะเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานของผู้ให้บริการให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ปลอดภัย และมีต้นทุนที่ถูกลง เช่น

4.1.1) Distributed Ledger Technology (DLT) เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกระจายศูนย์ ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) ที่ได้นำมาประยุกต์ใช้ในภาคการเงินมากที่สุด ด้วยคุณลักษณะเด่นของบล็อกเชนที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีข้อมูลชุดเดียวกัน โดยข้อมูลไม่ได้ถูกจัดเก็บไว้ที่เดียว มีระบบ Consensus ที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องรับทราบและยอมรับการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูล ทำให้ข้อมูลในระบบมีความโปร่งใส มีความน่าเชื่อถือสูง สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา และมั่นคงปลอดภัยจากภัยไซเบอร์ โดยในภาคการเงินไทย ได้เริ่มมีการนำบล็อกเชนมาใช้ในการให้บริการหนังสือค้ำประกัน (Letter of Guarantee) ที่ช่วยให้สถาบันการเงินมีกระบวนการผลิต จัดเก็บ และนำส่งหนังสือค้ำประกันที่รวดเร็ว ปลอดภัย และน่าเชื่อถือได้ดีกว่าในรูปแบบกระดาษ ซึ่งนั่นหมายถึงประโยชน์ต่อภาคธุรกิจที่สามารถมั่นใจได้ว่าหนังสือค้ำประกันมีความถูกต้อง แม่นยำและลดต้นทุนในการจัดเก็บและนำส่งหนังสือค้ำประกันไปให้กับคู่ค้าอีกด้วย นอกจากนี้ ยังมีการนำเอาบล็อกเชนเข้ามาใช้เพื่อการโอนเงินระหว่างประเทศ ซึ่งจะทำให้มีต้นทุนที่ต่ำลง และรวดเร็วมากขึ้นด้วย

4.1.2) Artificial Intelligence (AI) หรือปัญญาประดิษฐ์ เป็นอีกหนึ่งเทคโนโลยีที่จะมีความสำคัญไม่แพ้กัน AI คือการสร้างฉลาด ความเข้าใจ ความรู้ ที่มีในมนุษย์ให้กับสิ่งที่ไม่มีชีวิต โดย AI นั้นสามารถประยุกต์ใช้ในการให้บริการทางการเงินได้หลากหลาย อาทิ การรู้จำตัวอักษร (Optical

<sup>12</sup> ธนาคารแห่งประเทศไทย ภาพรวม FINTECH กับระบบการเงินของไทย



Character Recognition: OCR) เช่น การอ่านข้อมูลบัตรประชาชน ด้วยกล้องโทรศัพท์มือถือ ช่วยเพิ่มความรวดเร็ว และลดความผิดพลาดจากการกรอกข้อมูลผิด การรู้จำคำพูด (Speech Recognition) เช่น การพูดคำสั่งเมื่อโทรเข้า Call Center ที่เป็นระบบอัตโนมัติที่เพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ และการเรียนรู้ของเครื่อง หรือ Machine Learning ที่สามารถเรียนรู้ และทำนายข้อมูลได้ผ่านการศึกษและสร้างอัลกอริทึม (Algorithm) ในภาคการเงินได้เริ่มมีการนำ AI เหล่านี้มาประยุกต์ใช้ในหลากหลายรูปแบบ อาทิ โปรแกรมตอบกลับการสนทนาผ่านตัวอักษรแบบอัตโนมัติ (Chatbot) ซึ่งช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการและลดการใช้แรงงานมนุษย์ลง การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินคุณภาพของลูกค้าผู้ขอกู้เงินด้วย AI ที่ใช้ Machine Learning ในการเรียนรู้ข้อมูลต่างๆ เช่น พฤติกรรมการใช้ชีวิต ลักษณะการใช้จ่าย และการชำระหนี้ เพื่อวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงโอกาสในการผิดนัดชำระหนี้ ความสามารถในการชำระหนี้ วงเงินปล่อยกู้ที่เหมาะสม มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา

4.1.3) Application Programming Interface (API) เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยให้การเชื่อมต่อฐานข้อมูลแอปพลิเคชัน (Application) หรือระบบงานต่าง ๆ สามารถเชื่อมต่อกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ให้บริการทั้งสถาบันการเงินและที่ไม่ใช่สถาบันการเงินได้สะดวกยิ่งขึ้นตามความประสงค์ของผู้ใช้บริการบนพื้นฐานของความเป็นส่วนตัวของข้อมูลและการจัดการความปลอดภัยที่เหมาะสม

อย่างไรก็ตาม การจะดึงศักยภาพของฟินเทคให้ผู้ใช้บริการทางการเงินได้รับประโยชน์มากที่สุด คือ การร่วมกันสร้างระบบนิเวศให้สมบูรณ์ ครอบคลุม และเติบโตได้อย่างยั่งยืน ด้วยการส่งเสริมความร่วมมือในทุกภาคส่วน ดังนั้น ลักษณะการทำธุรกิจและการแข่งขันของผู้ให้บริการจะต้องเปลี่ยนแปลงไป และมีความร่วมมือกันมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการให้ได้มากที่สุด

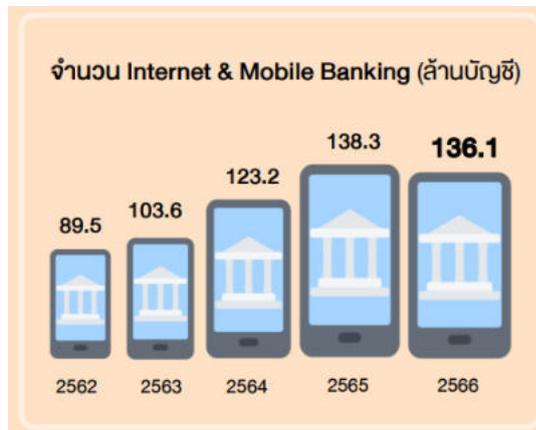
**4.2) ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา (Virtual Bank)<sup>13</sup>** ธปท. เปิดโอกาสให้ภาคการเงินใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อพัฒนานวัตกรรมและบริการทางการเงินที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยได้เผยแพร่ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่องหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการขอใบอนุญาตและการออกใบอนุญาตประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา (Virtual Bank) ให้เป็นธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในไทย ที่มีขอบเขตการประกอบธุรกิจเช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ทั่วไป แต่มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างออกไป โดยให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลเพื่อ (1) เปิดให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี การให้บริการดิจิทัล และการใช้ข้อมูลที่หลากหลาย เข้ามาให้บริการทางการเงินรูปแบบใหม่ผ่านช่องทางดิจิทัล (2) เพื่อตอบสนองความต้องการของ ผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่มได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะผู้ใช้บริการรายย่อยและธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ยังไม่ได้รับบริการทางการเงินอย่างเพียงพอหรือตรงความต้องการ (3) สร้างประสบการณ์ในการใช้บริการทางการเงินที่ดีขึ้นแก่ผู้ใช้บริการ (4) กระตุ้นการแข่งขันในระบบสถาบันการเงินไทยอย่างเหมาะสม (5) ไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อเสถียรภาพระบบการเงิน หรือเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่ประโยชน์ของผู้ฝากเงินหรือผู้ใช้บริการในวงกว้าง โดยเริ่มเปิดรับสมัครตั้งแต่วันที่ 20 มีนาคม 2567 และคาดว่าจะสามารถเริ่มให้บริการ Virtual Bank ภายในเดือนมิถุนายน 2569

<sup>13</sup> ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา Virtual Bank



ภาพที่ 32 Virtual Bank

4.3) Internet & Mobile Banking<sup>14</sup> เป็นช่องทาง Digital payment ที่ได้รับความนิยมและเติบโตสูงสุด โดยมีปริมาณการใช้งานเติบโตสูงสุดถึงร้อยละ 30 ซึ่งมีจำนวนบัญชีถึง 136.1 ล้านบัญชี ณ เดือนธันวาคม 2566 และในปี 2566 การใช้งาน Internet & Mobile Banking มีปริมาณการใช้งานสูงถึง 29.4 พันล้านรายการ คิดเป็นมูลค่า 105.3 พันล้านบาท การใช้งาน Mobile Banking ได้รับความนิยมสูง แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนไทย ที่มีความคุ้นชินกับการใช้ Digital payment ในชีวิตประจำวันเพิ่มมากขึ้น

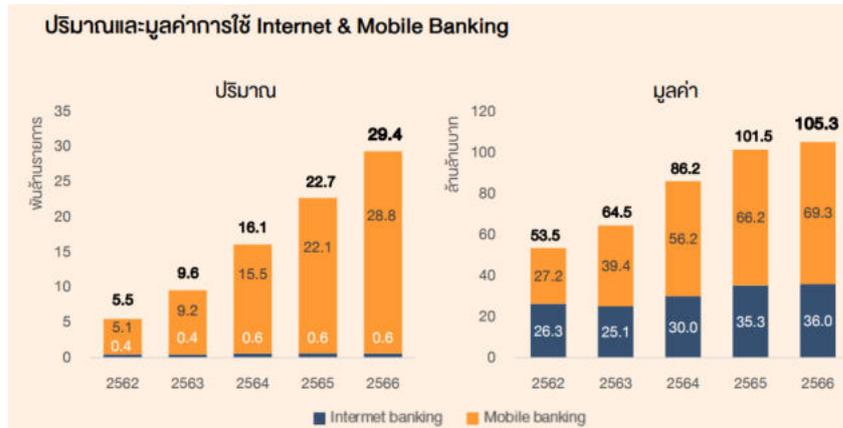


ภาพที่ 33 จำนวน Internet & Mobile Banking

โดยการเติบโตของ Digital payment เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการชำระเงินด้วย Internet & Mobile Banking ที่มีสัดส่วนปริมาณและมูลค่าสูงถึงร้อยละ 96 และร้อยละ 84 ตามลำดับ แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการชำระเงิน ของประชาชนที่มีความคุ้นชินในการใช้ Digital payment ในชีวิตประจำวัน ซึ่งหากดูการชำระเงินดิจิทัลของคนไทย พบว่า เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด โดยพบว่าล่าสุดอยู่ที่ 538 ครั้งต่อปี หากเทียบกับ 3-4 ปีที่ผ่านมา ที่เฉลี่ยอยู่เพียง 135-312 ครั้งต่อปีเท่านั้น ไม่เพียงเท่านั้น พบว่า Internet & Mobile Banking มี “ปริมาณการใช้งานเติบโตสูงถึงร้อยละ 30” เป็นช่องทางหลักที่ได้รับความนิยม และเติบโตสูงสุด โดยมีจำนวนบัญชีถึง 136.1 ล้านบัญชี ณ เดือนธันวาคม 2566 ส่วนปริมาณการใช้งานสูงถึง 29.4 พันล้านรายการ คิดเป็นมูลค่า 105.3 พันล้านบาท

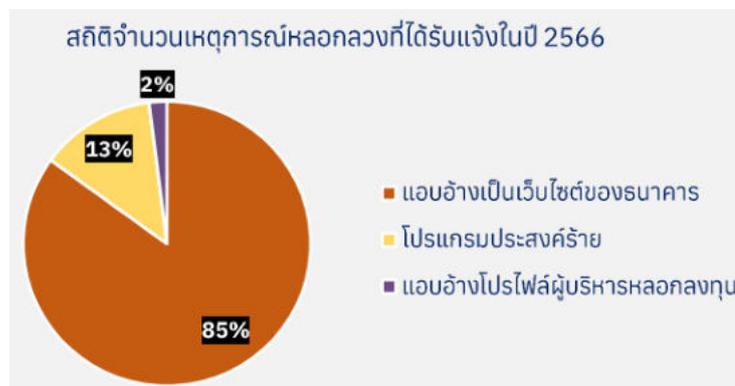
<sup>14</sup> Bi-Monthly Payment Insight ฉบับที่ 24 เดือนธันวาคม 2566 ธนาคารแห่งประเทศไทย

การที่ Mobile Banking ได้รับความนิยมสูง แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนไทย ที่มีความคุ้นชินกับการใช้ Digital payment ในชีวิตประจำวันเพิ่มมากขึ้น



ภาพที่ 34 ปริมาณและมูลค่าการใช้ Internet & Mobile Banking

4.4) ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber resilience)<sup>15</sup> ปี 2566 ศูนย์ประสานงานด้านความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศภาคการธนาคาร ภายใต้สมาคมธนาคารไทย (TB-CERT) มีการรับแจ้งเหตุและตอบสนองต่อภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Incident response) โดยที่ผ่านมามีการประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานพันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศในการระงับและปิดกั้นการเข้าถึงเว็บไซต์ปลอมและเว็บไซต์อันตรายที่ได้รับแจ้งจากหน่วยงานสมาชิก เพื่อลดโอกาสที่มีฉ้อฉลใช้หลอกลวงประชาชนให้รวดเร็วและยับยั้งความเสียหายที่เกิดขึ้น



ภาพที่ 35 สถิติจำนวนเหตุการณ์หลอกลวงที่ได้รับแจ้งในปี 2566

จากการรวบรวมข้อมูลเหตุการณ์ภัยไซเบอร์ที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมาประกอบกับการวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มจากรายงานหลายแหล่ง TB-CERT จึงได้คาดการณ์แนวโน้มรูปแบบการโจมตีทางไซเบอร์ สำหรับปี 2024 ของภาคการเงินการธนาคาร ดังนี้

4.4.1) ภัยจากการนำ Generative AI มาใช้ในการโจมตีและการฉ้อโกงทางดิจิทัล (Digital Fraud)

4.4.2) การโจมตีโดยใช้การสร้างข้อมูลบิดเบือน (Disinformation Attack) เป็นการสร้างข้อมูลที่เป็นเท็จหรือข้อมูลที่ถูกบิดเบือน เพื่อหลอกลวง สร้างความสับสน หรือเปลี่ยนแปลงความเห็นของเจ้าของข้อมูล โดยมีเจตนาทำให้ผู้รับข้อมูลมีความเข้าใจไปในแนวทางต้องการ

<sup>15</sup> ศูนย์ประสานงานด้านความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศภาคการธนาคาร ภายใต้สมาคมธนาคารไทย (TB-CERT) สมาคมธนาคารไทย



4.4.3) การโจมตีโดยใช้วิธีการเรียกค่าไถ่แบบหลายชั้น หรือ Multi-extortion Ransomware

4.4.4) ภัยจาก 3<sup>rd</sup> party ที่มีมาตรการรักษาความปลอดภัยไม่ดีเพียงพอ ในช่วงที่ ผ่านมา โดยพบว่าสาเหตุที่หน่วยงานต่าง ๆ ถูกโจมตีทางด้านไซเบอร์ ส่วนหนึ่งมีต้นเหตุเกิดจากการที่ 3<sup>rd</sup> party ที่หน่วยงานที่ถูกโจมตีใช้บริการ ไม่มีการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่ดีพอ จึงเป็น จุดอ่อนและช่องทางในการโจมตี

4.4.5) การนำปัญญาประดิษฐ์มาสร้างมัลแวร์ที่ซับซ้อนมากขึ้น (AI-powered Malware) มีการนำเอาเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ มาสร้างมัลแวร์ที่มีความซับซ้อนและมีขีดความสามารถ ให้การหลบหลีกและตรวจจับ

4.4.6) แนวโน้มการโจมตี API (Application Programming Interface) ที่ไม่มีความปลอดภัย โดย API เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเป็นช่องทางในการเชื่อมต่อบริการของธนาคาร กับหน่วยงานภายนอกอื่นหรือจะเป็นการเชื่อมต่อระหว่างระบบภายในธนาคาร เช่น ข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูล การเงิน หรือข้อมูลทางธุรกิจ ดังนั้น การพัฒนา API ที่ไม่ปลอดภัยอาจทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการโจมตีทางไซเบอร์ได้

4.4.7) Geopolitical Tensions Led cyber Warfare ปี 2566 พบสงครามไซเบอร์ (Cyber warfare) ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งในหลายพื้นที่และมีผลกระทบขยายตัวออกไปในหลายประเทศที่สนับสนุนฝ่ายต่าง ๆ แต่สิ่งที่กระทบโดยตรงกับประเทศไทยก็คือ การพบกลุ่ม Hacktivism เกิดขึ้นใหม่จำนวนมากอย่างมีนัยสำคัญในหลายประเทศ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านของประเทศไทย ซึ่งคาดการณ์ว่าในปี 2024 และอนาคตอันใกล้ จะมีกลุ่ม Hacktivism เพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากความขัดแย้งในด้านต่าง ๆ ในระดับประเทศยังคงมีต่อเนื่องและมีแนวโน้มมากขึ้น

4.4.8) ภัยจากการโจมตีอุปกรณ์ Smart Device ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น พฤติกรรมการใช้ชีวิต การทำงาน หรือดำเนินธุรกิจได้ทำธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านอุปกรณ์ Smart Device มากขึ้น จึงเป็นเป้าหมายให้กลุ่มมิจฉาชีพมุ่งเป้าโจมตีที่อุปกรณ์ Smart device ของเหยื่อโดยตรง เนื่องจากมีโอกาสความสำเร็จมากกว่าที่จะมุ่งโจมตีที่ระบบ

**4.5) เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตร<sup>16</sup>** ในปีงบประมาณ 2567 สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ให้การสนับสนุนสำหรับ 6 สาขาธุรกิจที่มีศักยภาพในการรับมือกับความท้าทายต่างๆ ในระดับโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ความมั่นคงทางอาหาร การดูแลสุขภาพ และเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถดึงดูดการลงทุน ซึ่งมีธุรกิจนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร 5 สาขาธุรกิจ ดังนี้

<sup>16</sup> สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ NIA



ภาพที่ 36 สาขาธุรกิจนวัตกรรม พลิกโฉมเศรษฐกิจ

4.5.1) ธุรกิจนวัตกรรมด้านอาหารและผลไม้ไทยมูลค่าสูงเพื่อการส่งออก เช่น อาหารปราศจากสารก่อภูมิแพ้ อาหารออร์แกนิก อาหารฮาลาล อาหารวีแกน อาหารพรีเมียม ซึ่งจะมีการใช้วัตถุดิบคุณภาพสูง ใช้นวัตกรรมในการเพิ่มมูลค่า และผลไม้ไทยมูลค่าสูงที่เน้นนวัตกรรมด้านการจัดเก็บจัดการ และขนส่ง เพื่อส่งออกอย่างมีคุณภาพ ได้แก่ ทูเรียน มะพร้าว มะม่วง มังคุด ลำไย ส้มโอ เป็นต้น

4.5.2) ธุรกิจนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และการบริหารจัดการพืชและสัตว์เศรษฐกิจหลักของประเทศตลอดห่วงโซ่คุณค่า มีการสนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงสายพันธุ์ และพัฒนาส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการผลิต เช่น วัคซีน สูตรอาหาร กระบวนการเพาะปลูกเพาะเลี้ยง ระบบโรงเรือนอัจฉริยะ เครื่องจักรกลต่างๆ และการจัดการหลังการเก็บเกี่ยว

4.5.3) ธุรกิจนวัตกรรมด้านเศรษฐกิจหมุนเวียนและเศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ โดยเน้นโมเดลอุตสาหกรรมและธุรกิจที่มุ่งไปสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน มีทั้งรูปแบบธุรกิจแบ่งปันเพื่อลดหรือเพิ่มมูลค่าขยะ ธุรกิจการจัดการขยะหรือของเสีย และโมเดลการจัดการขยะเพื่อนำของเสียจากภาคอุตสาหกรรมหรือวัตถุดิบเหลือทิ้งทางการเกษตรมาใช้เป็นวัตถุดิบทดแทน เพิ่มมูลค่า หรือนำมาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่

4.5.4) ธุรกิจนวัตกรรมด้านพลังงานสะอาด โดยเน้นที่การพัฒนาเชื้อเพลิงชีวมวล เชื้อเพลิงจากของเสีย และระบบบริหารจัดการการผลิตพลังงานสะอาด ตั้งแต่การผลิต การบริการจัดเก็บ และการจ่ายไฟฟ้า ตามเป้าหมายในการสร้างมูลค่าการผลิตพลังงานสะอาด พลังงานหมุนเวียน และพลังงานชีวภาพ

4.5.5) ธุรกิจนวัตกรรมดิจิทัลที่ใช้เทคโนโลยีด้าน AI, Robotic, Immersive & IoT (ARI Tech) โดยจะเน้นไปที่ธุรกิจดิจิทัลด้านการแพทย์และสุขภาพ ธุรกิจดิจิทัลด้านอีคอมเมิร์ซและค้าปลีก ธุรกิจดิจิทัลด้านการศึกษา และธุรกิจดิจิทัลด้านเกษตรและอาหาร โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มมูลค่าและสัดส่วนการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการจากเทคโนโลยีดิจิทัล

**4.6) การจัดการความรู้ (KM) ในยุคดิจิทัล<sup>17</sup>** ในยุคดิจิทัลมีความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีผลต่อแนวทางการจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) ขององค์กร ทำให้การแบ่งปันความรู้ การสกัดความรู้ และการเก็บรักษาความรู้ก้าวหน้ากว่า KM แบบเก่า ส่งผลให้องค์กรดำเนินงานตรงตามเป้าหมายและประสบผลสำเร็จมากขึ้น เทคโนโลยีในยุคดิจิทัลที่นำมาใช้กับ KM ได้แก่

4.6.1) Cloud computing เป็นการให้บริการของผู้ให้บริการเกี่ยวกับระบบเครือข่าย ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ การจัดเก็บข้อมูล ซึ่งรวมกันอยู่ในศูนย์ข้อมูลหรือ Cloud มีการคิดค่าบริการใช้งานโดยการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ Notebook Tablet ข้อดีคือผู้ใช้บริการไม่ต้องดูแลระบบเอง ไม่ยุ่งยากในการอัปเดตระบบ ตัวอย่าง ซอฟต์แวร์ KM เช่น Office 365 SharePoint Online BMC Knowledge Management Salesforce Knowledge Management

4.6.2) Big data ข้อมูลขนาดใหญ่ องค์กรใช้เครื่องมือ KM บริหาร Big data เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน แก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวอย่าง Big data ภายในองค์กร เช่น ข้อมูลพนักงาน ลูกค้า ผลการดำเนินงาน และความรู้ในคลังความรู้

4.6.3) Internet of Things (IoT) เป็นการเชื่อมต่ออุปกรณ์และสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันด้วยอินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถควบคุมอุปกรณ์และสิ่งต่างๆ ได้ทุกที่ทุกเวลา เช่น ควบคุมการเปิดปิดไฟ เครื่องปรับอากาศ KM แบบ Real-time updates

4.6.4) Mobile technology เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่กลายเป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตประจำวัน ช่วยให้ KM เกิดขึ้นได้ในทุกที่ ทุกเวลา แบบ Real-time ประหยัดเงินและเวลา

4.6.5) Artificial Intelligence (AI หรือปัญญาประดิษฐ์) เป็นระบบที่พัฒนาให้คอมพิวเตอร์ทำงานได้เหมือนปัญญาของมนุษย์ เช่น ระบบผู้เชี่ยวชาญ ระบบฐานข้อมูล หุ่นยนต์

#### **4.7) Top 10 Trend ในการจัดการความรู้<sup>18</sup>**

4.7.1) Social networking และ Social media เว็บไซต์ Social network เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากในด้านการตลาดและการสื่อสาร ขณะนี้องค์ประกอบ Social media ถูกรวมเข้าไว้ในซอฟต์แวร์การจัดการความรู้ ซึ่งช่วยให้ผู้ใช้สามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.7.2) Enterprise Collaboration การทำงานร่วมกัน ช่วยปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ แต่การเชื่อมโยงคนทำงานเข้าด้วยกันอาจเป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการทำงานที่มีการแยกส่วนหรือการทำงานที่เป็นอิสระ ระบบความรู้ทำให้มีการทำงานร่วมกันมากขึ้น เมื่อรวมเข้ากับอินเทอร์เน็ตขององค์กร ระบบความรู้นี้ช่วยให้ผู้ใช้สามารถแชร์เอกสารและติดต่อสื่อสารกันได้แบบเรียลไทม์

4.7.3) Search indexing ฟังก์ชันการค้นหาในระบบการจัดการความรู้กำลังเติบโต แต่ขึ้นอยู่กับการจัดทำดัชนี (Indexing) ซึ่งช่วยให้ผู้ใช้ค้นหาข้อมูลและความรู้ตามต้องการ

4.7.4) Mobile technology การผสมผสานเทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่สำหรับระบบการจัดการความรู้ช่วยประหยัดเวลาและเงิน เพราะว่ามันว่าจะอยู่ที่ไหน เวลาใด ก็สามารถเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการ

<sup>17</sup> สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) [https://www.nstda.or.th/home/knowledge\\_post/trend-km-digital-age](https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/trend-km-digital-age)

<sup>18</sup> สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) [https://www.nstda.or.th/home/knowledge\\_post/trend-km-digital-age](https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/trend-km-digital-age)



4.7.5) User engagement ระบบการจัดการความรู้ในปัจจุบันมีความยืดหยุ่นและครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น ผู้ใช้สามารถแชร์สารสนเทศได้อย่างง่ายดาย ส่งผลให้การมีส่วนร่วมของผู้ใช้ในการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น

4.7.6) Knowledge management and content creation องค์กรสร้างเนื้อหาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันกับความต้องการข้อมูล การจัดการความรู้ช่วยองค์กรแชร์และบริหารจัดการเนื้อหาเมื่อถูกสร้างขึ้น ซอฟต์แวร์ระบบการจัดการความรู้ช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการทำงานหลายอย่างในธุรกิจ

4.7.7) User-friendly interface User interface ใหม่และมีประสิทธิภาพสำหรับระบบการจัดการความรู้ได้รับการออกแบบและทำให้ใช้งานง่ายขึ้นช่วยเพิ่มประสบการณ์ของผู้ใช้ในองค์กร

4.7.8) Automatic updates ซอฟต์แวร์การจัดการความรู้ควรมีการอัปเดตอย่างสม่ำเสมอแบบอัตโนมัติ ผลดีที่ตามมาคือการเพิ่มผลผลิตขององค์กร เนื่องจากระบบการจัดการความรู้พร้อมหรือสามารถทำงานได้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง

4.7.9) Customer support integration การสนับสนุนลูกค้าเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กร ซอฟต์แวร์การจัดการความรู้เป็นแพลตฟอร์มที่สมบูรณ์แบบสำหรับการบริการลูกค้า เนื่องจากเป็นที่เก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบริการและผลิตภัณฑ์ ดังนั้น การบูรณาการระหว่าง การสนับสนุนลูกค้าและระบบการจัดการความรู้ ช่วยให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

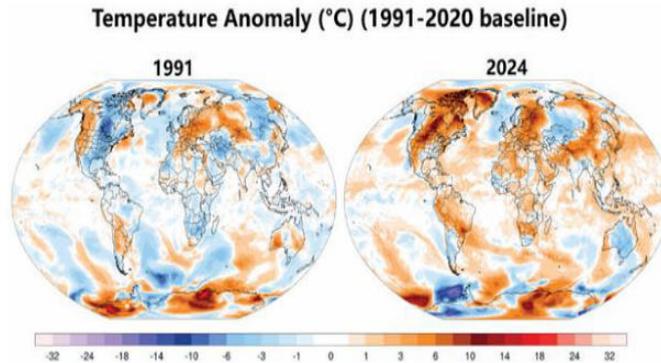
4.7.10) Customization ไม่มีระบบการจัดการความรู้ระบบใดระบบหนึ่งที่จะเหมาะสมกับระบบการจัดการความรู้ทั้งหมด ดังนั้น ความสามารถในการปรับแต่งของระบบการจัดการความรู้ที่ตรงกับความต้องการของแต่ละองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ

ประเด็น Technology ที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการจัดการความรู้
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้งาน Mobile Banking ทำธุรกรรมทางการเงินมากขึ้น</li> <li>- การใช้เทคโนโลยีในธุรกิจธนาคาร เช่น ประมวลผลข้อมูลลูกค้า การวิเคราะห์สินเชื่อ และการตรวจจับความผิดปกติ การบริการตอบคำถามอัตโนมัติ</li> <li>- การรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ ด้วยการลงทุนระบบ Cyber Security</li> <li>- แนวโน้มในการสนับสนุนกลุ่มสตาร์ทอัพด้านเกษตร เพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืนตาม BCG Model</li> <li>- แนวโน้มการพัฒนาาระบบเทคโนโลยี และการนำ AI มาใช้ในการจัดการข้อมูลและองค์ความรู้ในองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนองค์ความรู้และการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยี และความปลอดภัยทางไซเบอร์ให้แก่บุคลากร และลูกค้า</li> <li>- การพัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์มสนับสนุนการเรียนรู้และจัดการความรู้ และเทคโนโลยี AI</li> <li>- สนับสนุนองค์ความรู้และการจัดการความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมกรรมการเกษตร ให้แก่พนักงานและเกษตรกรรุ่นใหม่</li> <li>- สนับสนุนองค์ความรู้และการจัดการความรู้ให้แก่ลูกค้าผ่าน Mobile Banking Application</li> </ul>

ตารางที่ 5 ประเด็น Technology ที่เกี่ยวข้องและแนวทางการจัดการความรู้

## 5) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

5.1) การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)<sup>19</sup> ส่งผลให้ทั่วโลกเกิดภัยพิบัติในหลากหลายรูปแบบ อาทิ อุทกภัย ภัยแล้ง ซึ่งประเทศที่อยู่ในบริเวณมหาสมุทรแปซิฟิกที่เน้นทำเกษตรกรรมเป็นหลักเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด ส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตร นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญจากหลายสถาบันทั่วโลกกำหนดให้ปี 2567 เป็น “จุดเปลี่ยนของสิ่งแวดล้อม” แต่เดิมที่โลกได้เผชิญกับภาวะโลกร้อน และเมื่อผนวกกลไกความร้อนของเอลนีโญ ส่งผลให้วิกฤตภูมิอากาศทวีความรุนแรงขึ้นหลายเท่าตัวในปี 2567



ที่มา : Climate Reanalyzer

ภาพที่ 37 อุณหภูมิโลกที่ผิดปกติ ปี1991 เทียบกับปี 2024

ความเสี่ยงที่การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจะสร้างผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจสามารถแบ่งตามช่องทางการส่งผ่านผลกระทบได้เป็น 2 ประเภท<sup>20</sup> ได้แก่ (1) ความเสี่ยงทางกายภาพ และ (2) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ

ความเสี่ยงทางกายภาพ (physical risk) คือ ความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยคุกคามด้านภูมิอากาศ ทั้งเหตุการณ์สภาพอากาศสุดขั้ว (extreme weather) เช่น พายุ น้ำท่วม ฯลฯ และเหตุการณ์ทางสภาพภูมิอากาศที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ (slow onset events) เช่น การเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิ ความเป็นกรดของมหาสมุทร (ocean acidification) และการเพิ่มขึ้นของระดับน้ำทะเล (United Nations Framework Convention on Climate Change, n.d.)

ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ (transition risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจเพื่อมุ่งสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ ทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎหมาย เทคโนโลยี และรสนิยมผู้บริโภค ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ ได้แก่ (1) นโยบายการคลัง ทั้งด้านงบประมาณ ด้านภาษี และด้านการลงทุนของภาครัฐ (2) นโยบายการเงิน (3) กฎหมายและกฎระเบียบ เช่น การกำหนดมาตรฐานสินค้าและนโยบายการค้าระหว่างประเทศ ที่กีดกันการนำเข้าสินค้าที่ไม่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (4) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีซึ่งสนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และ (5) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าและบริการ เช่น ความต้องการรถยนต์ไฟฟ้าทดแทนรถยนต์ที่ใช้เครื่องยนต์สันดาปภายใน

<sup>19</sup> แผนวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 – 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2568

<sup>20</sup> สถาบันวิจัยเศรษฐกิจ ป้าย อิงการณณ์ <https://www.pier.or.th/>

### 5.2) ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) การเปลี่ยนแปลงสภาพ

ภูมิอากาศ (Climate Change) ส่งผลให้ทั่วโลกเผชิญภัยพิบัติหลายรูปแบบ อาทิ ภัยแล้ง อุทกภัย และ ภาวะภัย จึงมีการจัดการประชุม COP26 เพื่อกำหนดแนวทางการรับมือกับวิกฤตการณ์เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ทั่วโลกจึงตั้งเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emission) ในปีต่างๆ โดยประเทศพัฒนาแล้วส่วนใหญ่กำหนดเป้าหมายไว้ที่ปี ค.ศ. 2050 (พ.ศ.2593) และประเทศไทยกำหนดเป้าหมายไว้เป็น 2 ระยะ คือ ระยะยาว ในปี ค.ศ. 2065 (พ.ศ. 2608) และระยะกลางในความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในปี ค.ศ. 2050 (พ.ศ. 2593) รวมถึงสถาบันการเงินต่าง ๆ ได้มีการกำหนดเป้าหมายในการลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกเพื่อสนับสนุนเป้าหมายของภาครัฐ

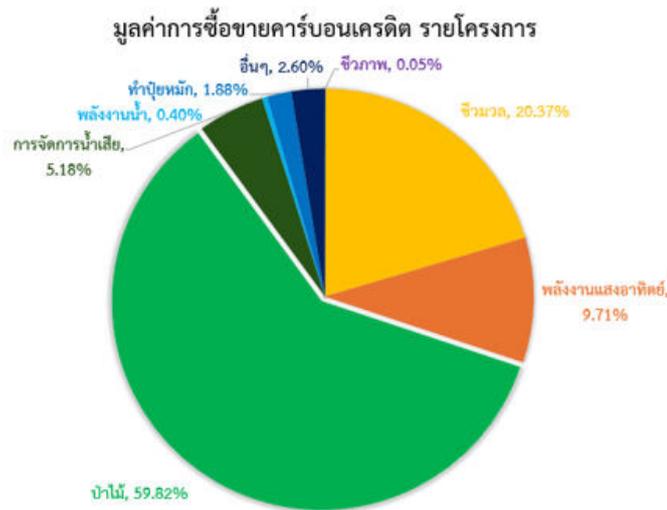
ตลาดคาร์บอนเครดิตทั่วโลกมีมูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิตในปี 2566 ที่ประมาณ 479.41 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ (16,026.92 พันล้านบาท) และในช่วงปี ค.ศ. 2024-2030 (พ.ศ. 2567-2573) มีอัตราการเติบโตเฉลี่ย (CAGR) ที่ร้อยละ 39.40 สำหรับประเทศไทยปริมาณการซื้อขายคาร์บอนเครดิตตั้งแต่ปี 2559-2567 มีจำนวนประมาณ 3.5 ล้านตันคาร์บอนไดออกไซด์ (tCO<sub>2</sub>eq) มูลค่าการซื้อขายประมาณ 305 ล้านบาท ทั้งนี้ ปริมาณคาร์บอนเครดิตที่เพิ่มขึ้นมากในช่วงที่ผ่านมา โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ย (CAGR) ที่ร้อยละ 78.14 จากข้อมูลสะท้อนว่า ตลาดคาร์บอนเครดิตทั่วโลกและในประเทศไทยมีการเติบโตและขยายตัวสูงขึ้น



ที่มา : องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) กันยายน 2567

ภาพที่ 38 ปริมาณ และมูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิตในประเทศไทย

มูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิตของประเทศไทยในปี 2567 พบว่า โครงการประเภท ป่าไม้ไม่มีมูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิตสูงสุดที่ร้อยละ 59.82 รวมถึงมีราคาเฉลี่ยต่อตันสูงที่สุด (509.34 บาทต่อตัน) และมีแนวโน้มจะสูงกว่าราคาคาร์บอนเครดิตสำหรับโครงการประเภทในอุตสาหกรรม เนื่องจากโครงการประเภทป่าไม้มีต้นทุนสูงชัน และมีความเป็นไปได้ที่จะถูกทำลายโดยไฟป่าหรือภัยธรรมชาติ ทำให้การเลือกประเภทโครงการคาร์บอนเครดิตเป็นอีกปัจจัยที่ต้องพิจารณา เพราะราคาที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อผลตอบแทนที่จะได้รับจากโครงการ



ที่มา : องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) กันยายน 2567  
ภาพที่ 39 มูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิต รายโครงการ

**5.3) การเงินเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Finance)<sup>21</sup>** มูลค่าการออกผลิตภัณฑ์การเงินเพื่อความยั่งยืนทั่วโลกในปี 2566 อยู่ที่ประมาณ 1.33 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ (ประมาณ 43 ล้านล้านบาท) โดยผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยมสูงสุดคือกลุ่ม Green ซึ่งรวมถึงตราสารหนี้สีเขียว (Green Bonds) และสินเชื่อสีเขียว (Green Loans) ที่มีสัดส่วนถึงร้อยละ 57 ขณะที่กลุ่ม Sustainability-Linked ซึ่งประกอบด้วยตราสารหนี้ส่งเสริมความยั่งยืน (Sustainability-Linked Bonds) และสินเชื่อส่งเสริมความยั่งยืน (Sustainability-Linked Loans) มีสัดส่วนรองลงมา ดังนั้น สะท้อนว่าแนวโน้มการเติบโตของผลิตภัณฑ์กลุ่ม Green ที่เพิ่มขึ้นทั่วโลก เนื่องจากปัจจัยสนับสนุนด้านกฎหมายและข้อบังคับที่เข้มงวดในต่างประเทศเกี่ยวกับกลุ่ม Green อาทิ กฎหมายที่ลดหรือจำกัดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse Gas) สนับสนุนการใช้พลังงานทดแทน (Renewable Energy) และการลดของเสียภายในองค์กร



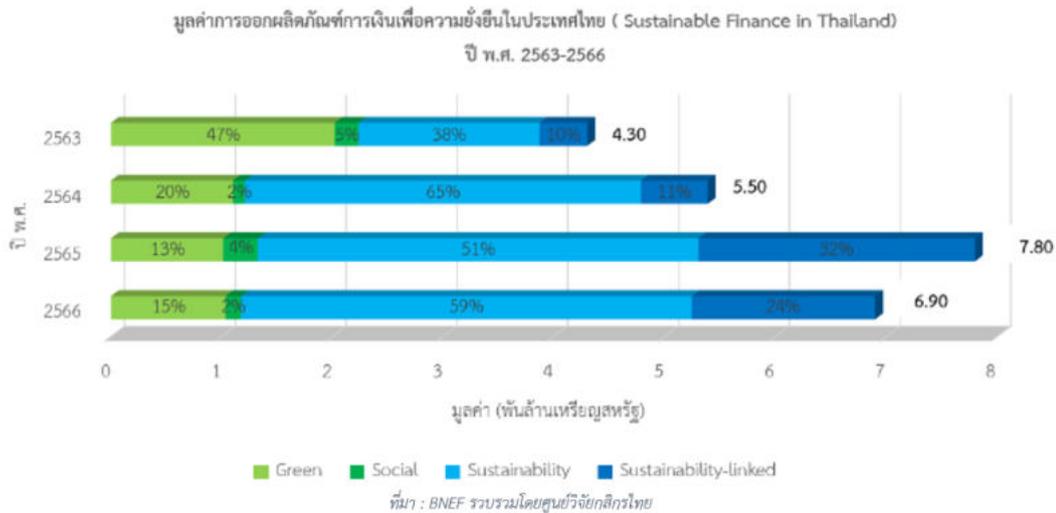
ที่มา : BNEF รวบรวมโดยศูนย์วิจัยกสิกรรมไทย  
ภาพที่ 40 มูลค่าการออกผลิตภัณฑ์การเงินเพื่อความยั่งยืนทั่วโลกปี 2563-2566

<sup>21</sup> แผนวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 - 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2568



สำหรับประเทศไทย ในปี 2566 มูลค่าการออกผลิตภัณฑ์การเงินเพื่อความยั่งยืน อยู่ที่ 6.9 พันล้านเหรียญสหรัฐ (ประมาณ 2.5 แสนล้านบาท) โดยผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือกลุ่ม Sustainability ซึ่งมีสัดส่วนถึงร้อยละ 59 เนื่องจากการสนับสนุนจากภาครัฐในการออกตราสารหนี้เพื่อความยั่งยืน (Sustainability Bonds) นอกจากนี้ประเทศไทยยังไม่ได้รับแรงกดดันจากปัญหาการฟอกเขียวธุรกิจ (Green Washing) และกฎระเบียบที่เข้มงวดเท่ากับตลาดโลก ทำให้การออกตราสาร Sustainability และ Sustainability-Linked Bonds คาดว่าจะเพิ่มขึ้นในปี 2567 โดยมีปัจจัยสนับสนุน 3 ปัจจัย ดังนี้

- 1) การสนับสนุนจากภาครัฐและตลาดการเงินเพื่อความยั่งยืนที่ยังคงออกตราสาร Sustainability Bond อย่างต่อเนื่อง
- 2) การดำเนินการตาม Thailand Taxonomy ระยะที่ 1 ซึ่งอาจกระตุ้นให้ธุรกิจพิจารณาระดมทุนผ่านตราสารหนี้เพื่อความยั่งยืนมากขึ้น
- 3) กองทุน Green Fund ต่างๆ อาทิ Thailand ESG Fund ที่จะช่วยสนับสนุนความต้องการลงทุนในผลิตภัณฑ์การเงินเพื่อความยั่งยืนในปี 2567



ภาพที่ 41 มูลค่าการออกผลิตภัณฑ์การเงินเพื่อความยั่งยืนในประเทศไทยปี 2563-2566

นอกจากนี้เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมให้เกิดการลงทุนทางการเงินเพื่อความยั่งยืน และแก้ไขหรือลดผลกระทบจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) อย่าง Climate Tech อาทิ Green Fintech, Smart Agriculture, Technology-driven deforestation และ Climate risk insurance คาดว่า Climate Tech จะช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้ ร้อยละ 60 ของปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งหมด ช่วยพัฒนาศักยภาพและโอกาสทางการค้าและการลงทุนของแต่ละประเทศ เนื่องจาก Climate Tech อาจช่วยดึงดูดเงินลงทุนทั่วโลก ได้มากถึง 1.5 – 2 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี ภายในปี 2567 รวมถึงมีองค์กรที่สนับสนุนด้านเงินทุนและเทคโนโลยีนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน อาทิ องค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศของเยอรมัน (GIZ) และสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA)



ที่มา : กองนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า สันค้ำอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ

ภาพที่ 42 Climate Tech

ประเด็น Environment ที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการจัดการความรู้
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศส่งผลต่อผลผลิตทางการเกษตร ทำให้เกษตรกรขาดรายได้ ต้องการการสนับสนุนเงินทุนและพัฒนาภาคการเกษตรรองรับเกษตรมูลค่าสูง</li> <li>- ความต้องการคาร์บอนเครดิตที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในอนาคต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรความรู้และการจัดการความรู้ด้านการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาด การเงินการลงทุน และการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</li> <li>- องค์กรความรู้และการจัดการความรู้ในการพัฒนาพนักงาน และลูกค้าเกษตรกรด้านคาร์บอนเครดิต เช่น การประเมินราคา มูลค่าการซื้อขาย การเป็นตัวกลางเชื่อมโยงเครือข่าย</li> <li>- การเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ</li> </ul>

ตารางที่ 6 ประเด็น Environment ที่เกี่ยวข้องและแนวทางการจัดการความรู้

## 6) ปัจจัยด้านกฎหมาย ระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Legal)

6.1) พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 ทำให้เกิดธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรได้รับความสนใจและเกิดการดำเนินธุรกิจด้านการเกษตรมากขึ้น

**อัตราภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง**  
ตามร่างพระราชกฤษฎีกากำหนดอัตราภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. ....  
(อัตราภาษีคงเดิม)

เกษตรกรรม	บ้านพักอาศัย			อื่นๆ / ที่รกร้างว่างเปล่า
<b>อัตราเพดาน 0.15%*</b>	<b>อัตราเพดาน 0.3%*</b>			<b>อัตราเพดาน 1.2%*</b>
<b>อัตรากำหนด</b>	<b>อัตรากำหนด</b>			<b>อัตรากำหนด</b>
ช่วงมูลค่า (ลบ.) อัตรา (%)	บ้าน	บ้าน + ที่ดิน	บ้านหลังอื่น	ช่วงมูลค่า (ลบ.) อัตรา (%)
0 - 75	บ้านหลังหลัก	บ้านหลังหลัก		0 - 50
75 - 100	ยกเว้นภาษี	ยกเว้นภาษี	0.02	50 - 200
100 - 500			0.03	200 - 1,000
500 - 1,000			0.05	1,000 - 5,000
1,000 ขึ้นไป			0.1	5,000 ขึ้นไป
<b>บุคคลธรรมดา</b>	<b>การภาษี</b>			<b>การภาษี</b>
ได้รับยกเว้น อปท. และ	ช่วงมูลค่า (ลบ.)	บ้านหลังหลัก	บ้านหลังอื่นๆ	ช่วงมูลค่า (ลบ.) ค่าภาษี (บ.)
ไม่เกิน 50 ล้านบาท		(ยกเว้น 50 ลบ.)		50
<b>การภาษี</b>	50	0	10,000	100
(บุคคลธรรมดา)	100	20,000	30,000	200
ช่วงมูลค่า (ลบ.) ค่าภาษี (บ.)	200	120,000	130,000	1,000
50				4,750,000
100				
200				
				<b>ที่รกร้างว่างเปล่า</b>
				เพิ่มอัตรา 0.3% ทุก 3 ปี
				แต่อัตรารวมไม่เกิน 3%*

\* อัตราเพดานในปีงบประมาณ 37 และอัตราภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างใหม่ปีงบประมาณ 43 แห่งพระราชกฤษฎีกาที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562

ภาพที่ 43 อัตราจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง

ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง เป็นกฎหมายที่มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 13 มีนาคม 2562 โดยเริ่มเก็บภาษี ตั้งแต่ 1 มกราคม 2563 เป็นต้นไป โดยในปี 2567 มีอัตราการเก็บภาษี ดังนี้ 1) ที่ดินเพื่อการเกษตรกรรม เพดานภาษีสูงสุดร้อยละ 0.15 สำหรับเจ้าของที่เป็นบุคคลธรรมดา หากมีที่ดินทำการเกษตร มูลค่าไม่เกิน 50 ล้านบาท จะได้รับการยกเว้นภาษี ส่วนที่ดินที่มีมูลค่าเกิน 50 ล้านบาท จะได้รับ ยกเว้น 50 ล้านบาทแรก แต่ส่วนเกิน 50 ล้านบาทแรก เสียภาษีตามอัตราปกติ สำหรับเจ้าของที่เป็นนิติบุคคล ก็เสียภาษี ที่ดินตามอัตราปกติ 2) ที่ดินเพื่อการอยู่อาศัย เพดานภาษีสูงสุดร้อยละ 0.30 สำหรับบ้านหลังหลัก ที่เจ้าของที่ดินและ สิ่งปลูกสร้างเป็นบุคคลธรรมดา และมีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้าน จะได้รับยกเว้นมูลค่าฐานภาษีไม่เกิน 50 ล้านบาท แต่ถ้ามี มูลค่าเกิน 50 ล้านบาท ส่วนที่เกินจะต้องเสียภาษีตามอัตราปกติ สำหรับเจ้าของสิ่งปลูกสร้าง แต่ไม่ได้เป็นเจ้าของที่ดิน (คอนโดมิเนียม หรือสร้างบ้านอยู่บนที่ดินเช่า) จะได้รับการยกเว้นภาษี 10 ล้านบาทแรก ส่วนที่เกินจะต้องเสียภาษีที่ดิน ตามอัตราปกติ แต่สำหรับคนมีบ้านหลายหลัง ไม่ว่าจะมียี่ห้อหรือไม่มีชื่อในทะเบียนบ้าน ที่ดินหรือบ้านหลังที่ 2 จะต้องเสียภาษีทั้งหมดไม่ได้รับการยกเว้น 3) ที่ดินเพื่อพาณิชยกรรม เพดานภาษีสูงสุดร้อยละ 1.20 หมายถึงที่ดินอื่น ๆ ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ เพื่อการเกษตรและการอยู่อาศัย เช่น โรงแรม ร้านค้า ร้านอาหาร ร้านกาแฟ ร้านสะดวกซื้อ โรงงาน หอพักรายวัน บ้านเช่ารายวัน โดยต้องเสียภาษีตามอัตราปกติ 4) ที่ดินว่างเปล่าหรือไม่ทำประโยชน์ตามควรแก่สภาพในปีก่อนหน้า ยกเว้นมีกฎหมายห้าม หรือพักการเกษตรเพื่อปรับปรุงที่ดินจะเพิ่มอัตราร้อยละ 0.3 ทุก 3 ปี แต่อัตรารวมภาษีไม่เกินร้อยละ 3

พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 กำหนดอัตราการเก็บภาษี โดยที่ดินรกร้างมีอัตรา การเก็บภาษีสูงสุดที่อัตราร้อยละ 3 และที่ดินเกษตรกรรมมีอัตราเพดานการจัดเก็บภาษีต่ำสุดที่ร้อยละ 0.15 โดยมีที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่เป็นทรัพย์สินดังต่อไปนี้ได้รับยกเว้นจากการจัดเก็บภาษีตามพระราชบัญญัตินี้ เช่น ทรัพย์สินของรัฐหรือของหน่วยงานของรัฐซึ่งใช้ในกิจการของรัฐหรือของหน่วยงานของรัฐ หรือในกิจการสาธารณะ ทั้งนี้ โดยมีได้ใช้หาผลประโยชน์ เป็นต้น ส่งผลให้ภาคเอกชนที่มีที่ดินรกร้างว่างเปล่าต้องหาแนวทางบริหารจัดการที่ดินรกร้างว่างเปล่า ของตัวเอง เพื่อเป็นการลดหย่อนภาษี

6.2) พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2562<sup>22</sup> สามารถสรุปหลักการสำคัญ ดังนี้



ภาพที่ 44 สารสำคัญของ พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

ในหมวด 2 การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล กำหนดให้มี หลักเกณฑ์ กลไก หรือมาตรการกำกับดูแลเกี่ยวกับการให้ ความคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่เป็นหลักการทั่วไป การเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลและการนำข้อมูลฯ ไปใช้หรือเปิดเผย จะต้องได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลฯ นอกจากนี้ การส่งหรือโอนข้อมูลส่วนบุคคลไปยังต่างประเทศ ประเทศปลายทางหรือองค์การระหว่างประเทศที่รับข้อมูลส่วนบุคคลต้องมีมาตรฐานการคุ้มครอง ข้อมูลส่วนบุคคลที่เพียงพอ เว้นแต่จะได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูล หรือเป็นการปฏิบัติตามกฎหมาย/สัญญา หรือเพื่อประโยชน์สาธารณะ เป็นสำคัญเท่านั้น (มาตรา 28) หมวด 3 ระบุถึงสิทธิของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล โดยกำหนดหน้าที่ของ ผู้ควบคุมข้อมูลผู้ประมวลผลข้อมูล เจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (มาตรา 37-42) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ มาตรการด้านการจัดการข้อมูลและ ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล

6.3) ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ สกส2. 4/2563 เรื่อง การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market conduct)<sup>23</sup> เป็นมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับผู้ให้บริการ โดยครอบคลุมระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่ลูกค้าตั้งแต่ต้นจนจบ (end-to-end process) ทั้งหมด 9 ระบบ

- 6.3.1) คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงผลักดันอย่างเป็นรูปธรรม กำหนดให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรและมีผู้รับผิดชอบชัดเจน
- 6.3.2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องเหมาะสมกับลูกค้าความสามารถของพนักงานขาย ช่องทางการขายระบบงานและการควบคุม และมีเงื่อนไขที่เป็นธรรม
- 6.3.3) การจ่ายค่าตอบแทนและมาตรการลงโทษต้องไม่ผลักดันให้เกิดการขายที่ไม่เหมาะสม
- 6.3.4) กระบวนการขายให้ข้อมูลครบถ้วนชัดเจน

<sup>22</sup> กระทรวง ดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

<sup>23</sup> ธนาคารแห่งประเทศไทย

6.3.5) สื่อสารและให้ความรู้พนักงานเกี่ยวกับการให้บริการอย่างเป็นธรรม เป็นไปอย่างทั่วถึง

6.3.6) ข้อมูลลูกค้ามีความปลอดภัย คำนึงถึงความเป็นส่วนตัว

6.3.7) การแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนมีความเหมาะสมและเป็นธรรม

6.3.8) การควบคุม กำกับ และตรวจสอบมีความรัดกุม

6.3.9) ระบบการปฏิบัติงานและแผนฉุกเฉินมีประสิทธิภาพให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ยังกำหนดให้ผู้ให้บริการเปิดเผยข้อมูลผลิตภัณฑ์และคุณภาพ การให้บริการ เพื่อให้ลูกค้ามีข้อมูลและสามารถเลือกใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงผู้ให้บริการได้อย่างเหมาะสม



ภาพที่ 45 หลักการ Market Conduct

6.4) พรบ.การปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565<sup>24</sup> เป็นกฎหมายกลางที่มี วัตถุประสงค์หลักในการขจัดปัญหาและอุปสรรคทางข้อมูลและกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชน สามารถยื่นคำขอหรือติดต่อใด ๆ กับหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ รวมทั้งการติดต่อราชการ ระหว่างหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วยกัน สามารถทำได้วิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยชอบ ด้วยกฎหมาย นอกจากนี้ยังมุ่งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติตามกฎหมายของประชาชน และการปฏิบัติหน้าที่ราชการของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ครอบคลุมตลอดทั้งระบบนิเวศ (ecosystem) ตั้งแต่การยื่นเรื่อง/รับเรื่อง การติดต่อราชการ การส่ง/รับเอกสารการแสดเอกสารหลักฐาน ไปจนถึง การจัดทำและตรวจสอบฐานข้อมูลใบอนุญาต และการจัดเก็บเอกสารราชการ ซึ่งจะเป็นการอำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายของประชาชน รวมทั้งลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพแก่การปฏิบัติ ราชการของภาครัฐ



ภาพที่ 46 สารระสำคัญ พ.ร.บ. หลักการ Market Conduct

<sup>24</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กพร.

**6.5) หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ SE-AM (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ** การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรเป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินบทบาทการกำกับดูแลและการนำองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการขับเคลื่อนให้ฝ่ายจัดการสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งในที่นี่คือหน่วยงานที่รับผิดชอบ KM เพื่อให้เป็นไปตามกรอบนโยบาย ภารกิจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่กำหนด โดยต้องสามารถสะท้อนได้ทั้งมิติกระบวนการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน ร่วมกับมิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน ให้แก่รัฐวิสาหกิจ ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 8 หลักเกณฑ์ ได้แก่

- 6.5.1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)
- 6.5.2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP)
- 6.5.3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)
- 6.5.4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder & Customer Management : SCM)
- 6.5.5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)
- 6.5.6) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)
- 6.5.7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM)
- 6.5.8) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

โดยเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ คือ ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) และเชื่อมโยง ด้านที่1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership) ด้านที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder & Customer Management : SCM ) ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ในการนำองค์ความรู้มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรและใช้ในการปฏิบัติงาน และเชื่อมโยงสู่นวัตกรรม ด้าน 7 หัวข้อนวัตกรรม ข้อ4 ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม มุ่งเน้นการจัดการความรู้สู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญและด้านอื่น ๆ อย่างบูรณาการ



ภาพที่ 47 เกณฑ์การประเมินผล SE-AM (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ



ภาพที่ 48 หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการความรู้

6.6) **มาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้ (ISO 30401)<sup>25</sup>** องค์ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้ธุรกิจและองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ISO 30401 เป็นมาตรฐานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้และต้องการให้การจัดการความรู้เป็นระบบ สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือการจัดการความรู้ และเป็นพื้นฐานสำหรับการตรวจสอบรับรองประเมินผลและรับรององค์กรที่มีความสามารถด้านการจัดการความรู้ผ่านหน่วยงานตรวจสอบภายในและหน่วยงานภายนอกที่เป็นที่ยอมรับ โดยหลักการระบบการจัดการความรู้ตามมาตรฐาน ISO 30401 มีหลักการ 8 ข้อ ดังต่อไปนี้

- 6.6.1) ธรรมชาติของความรู้ คือ ความรู้ไม่สามารถจับต้องได้และมีความซับซ้อน ความรู้สร้างได้โดยคน
- 6.6.2) คุณค่าของความรู้ คือ ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีมูลค่าสำหรับองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 6.6.3) การมุ่งเน้น คือ การจัดการความรู้ตอบสนองเป้าหมาย กลยุทธ์ และความต้องการขององค์กร
- 6.6.4) การปรับใช้ คือ ไม่มีวิธีการจัดการความรู้ใดที่เหมาะสมกับทุกองค์กร วิธีการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับบริบทองค์กร
- 6.6.5) ความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน คือ การจัดการความรู้ควรมีการปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างคน การใช้เนื้อหา กระบวนการ และเทคโนโลยี
- 6.6.6) สภาพแวดล้อม คือ ความรู้ไม่ได้รับการจัดการโดยตรง แต่การจัดการความรู้จะต้องไปมุ่งเน้นการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน และการดูแลวงจรชีวิตของความรู้
- 6.6.7) วัฒนธรรมองค์กร คือ วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การคิด การแสดงความคิดเห็น และการทำงานจะส่งผลต่อการจัดการความรู้โดยตรง
- 6.6.8) จุดเน้นย้ำ คือ การจัดการความรู้ควรต้องค่อย ๆ ทำทีละช่วง แบ่งการดำเนินงานเป็นระยะหรือเฟส ให้สอดคล้องกับระบบการเรียนรู้ขององค์กร

มาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้ ทำให้การจัดการองค์ความรู้ขององค์กรเป็นรูปธรรม และมีเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้น มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญ

<sup>25</sup> สถาบันรับรองมาตรฐาน ISO : <https://www.masci.or.th/service/cert-iso30401/>



ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) การประสานความร่วมมือ (Collaboration) การเรียนรู้ (Learning) องค์ความรู้ (Knowledge) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และนวัตกรรม (Innovation) นำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและกลยุทธ์องค์กร มีระบบการจัดการความรู้ที่สามารถนำไปสนับสนุนและทำให้เกิดการสร้างคุณค่าโดยองค์ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ระบบการจัดการองค์ความรู้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือทีมงานก็ตามเกิดกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ประเด็น Legal ที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการจัดการความรู้
<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับจากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธนาคารและลูกค้า เช่น พ.ร.ก. มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ. 2566 พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562</li> <li>- การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ SE-AM (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ</li> <li>- มาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้ (ISO 30401) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในระดับสากล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์ความรู้และการจัดการความรู้ให้แก่พนักงานและลูกค้า เพื่อให้ตระหนักและรับรู้ถึงหลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับจากภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล Market Conduct</li> <li>- ส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ตามค่านิยมวัฒนธรรม และเป็นไปตามข้อกำหนดในเกณฑ์ประเมิน และมาตรฐานสากล</li> </ul>

ตารางที่ 7 ประเด็น Legal ที่เกี่ยวข้องและแนวทางการจัดการความรู้

#### 4.1.2 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

ธ.ก.ส. ทบทวนบริบทของธนาคารในปัจจุบัน และวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระบบงาน (Work System) ข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินงานตามห่วงโซ่อุปทาน (Value Chain) และการจัดลำดับความสำคัญตาม Stakeholder Mapping สามารถกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียออกเป็น 6 กลุ่ม ดังนี้

- 1) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ/คณะกรรมการ ธ.ก.ส./ผู้ถือหุ้น
- 2) พนักงาน/ลูกจ้าง ธ.ก.ส.
- 3) ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ
- 4) คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ
- 5) ผู้ส่งมอบ
- 6) ชุมชน/สังคม



ภาพที่ 49 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธ.ก.ส. ปีบัญชี 2568

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งกับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการรับฟังความเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกลุ่มลูกค้าโดยรวม ความเห็น ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทาง แผนการดำเนินงาน และแนวทางในการพัฒนา ดังนั้น เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแนวทางการพัฒนาตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้อย่างครบถ้วน จึงสรุปผลการวิเคราะห์ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้เป็นโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

#### ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความต้องการ/ความคาดหวังด้านการจัดการความรู้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวังด้านการจัดการความรู้
1. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ/ผู้ถือหุ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การให้ข้อมูลและความรู้ด้านสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อกรอบอาชีพเกษตรและธุรกิจเกษตร</li> </ul>
2. คณะกรรมการ ธ.ก.ส.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การให้ความรู้ ให้คำแนะนำแก่เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ในด้านการเกษตรและด้านธุรกิจเกษตร</li> <li>• การให้บริการแนะนำองค์ความรู้และนวัตกรรมการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</li> <li>• การให้ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินแก่เกษตรกร</li> <li>• การให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการทางการเงินในครัวเรือน</li> </ul>
3. พนักงาน/ลูกจ้าง ธ.ก.ส.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ควรเพิ่มเวลาในการเรียนรู้ของพนักงานเนื่องจากภาระงานประจำ มีเป็นจำนวนมาก</li> <li>• ผู้บริหารระดับสูงเป็น Role model ที่เป็นต้นแบบให้กับพนักงานทุกระดับ สื่อสารถ่ายทอดแบบอย่างที่ดีด้านการจัดการความรู้</li> </ul>



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวังด้านการจัดการความรู้
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การพัฒนาองค์ความรู้ที่ process ให้มากขึ้น เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน</li> <li>• การเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมรับฟังการนำเสนอผลงาน/องค์ความรู้เพื่อนำองค์ความรู้ไปใช้ในการพัฒนาต่อยอดงานของตนเองได้</li> <li>• ควรมีระบบการเรียนรู้ที่ทันสมัย สามารถเข้าถึงได้ง่ายค้นหาได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว</li> <li>• การจัดระบบการถอดบทเรียนจากหัวหน้าหรือผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง</li> <li>• การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการมากขึ้น</li> <li>• การนำองค์ความรู้จากโครงการที่แม้ไม่ชนะการประกวด CoPs มาร่วมแข่งขัน/เผยแพร่</li> <li>• การนำผู้บริหารที่เกษียณอายุแล้วมาแชร์ประสบการณ์</li> <li>• การพัฒนางานที่ชนะการประกวดหรือได้รางวัล ให้เป็นผลงานที่พร้อมใช้/นำไปต่อยอดได้</li> </ul>
4. ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งเสริมความรู้ทางการเงิน/การลงทุน/การออม และผลิตภัณฑ์ที่นำลงทุนเพิ่มมากขึ้น</li> <li>• ส่งเสริมความรู้เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบอาชีพการเกษตรและธุรกิจเกษตร</li> <li>• ผลิตภัณฑ์การเงินที่เหมาะสมตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม</li> <li>• การให้ความรู้ด้านการตลาด/ช่องทางการขายผลผลิตทางการเกษตรโดยเชื่อมต่อกับเครือข่ายหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญ</li> <li>• ส่งเสริมนวัตกรรมและความรู้ทางการเกษตรในการผลิตสินค้าเกษตร/แปรรูปเกษตรที่มีมูลค่าสูง</li> <li>• พนักงานเข้าไปให้ความรู้/พูดคุยกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และเป็นกันเอง</li> <li>• พนักงานสามารถใช้สื่อทางออนไลน์ในการให้ข้อมูลและความรู้แก่ลูกค้าในการประกอบอาชีพเกษตรและธุรกิจการเกษตร</li> <li>• การถอดบทเรียนการทำตลาด/การหาช่องทางการตลาดอย่างครบวงจรในเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ</li> <li>• สร้างความร่วมมือกับคู่ค้าขนาดใหญ่ เอกชน หรือรัฐบาล เพื่อส่งเสริมช่องทางการตลาดและส่งเสริมการผลิตของเกษตรกร</li> </ul>
5. คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานคู่เทียบต่างๆ</li> <li>• พนักงานมีความรู้และติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.</li> <li>• การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ</li> <li>• การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบดิจิทัลที่ครบถ้วนและทันสมัย</li> </ul>



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวังด้านการจัดการความรู้
6. ผู้ส่งมอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การบริการที่ดี โปร่งใส และเป็นธรรม</li> <li>• การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ</li> <li>• การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบดิจิทัลที่ครบถ้วนและทันสมัย</li> </ul>
7. ชุมชน/ สังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การส่งเสริมความรู้ทางการเงินในชุมชนเพื่อลดปัญหาหนี้สินของเกษตรกรในชุมชน</li> <li>• การจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ชุมชนเพื่อพัฒนาความรู้และเป็นแหล่งรวบรวมรับซื้อผลผลิตของเกษตรกรในชุมชน</li> <li>• องค์กรความรู้และนวัตกรรมในการแปรรูปสินค้าที่สร้างผลกำไร เป็นที่ต้องการของตลาด และยืดอายุการเก็บสินค้า</li> <li>• ความรู้และนวัตกรรมในการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพ เช่น เครื่องมือสนับสนุนการแปรรูปผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรเพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิต</li> <li>• ความรู้และนวัตกรรมในการส่งเสริมและพัฒนาความเป็นอยู่ของคนในชุมชนและสังคม เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</li> </ul>

ตารางที่ 8 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความต้องการ/ความคาดหวังด้านการจัดการความรู้

หมายเหตุ ข้อมูลจาก

1. การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก
2. แผนวิสาหกิจ อ.ก.ส
3. ประเมินผลการจัดการความรู้ของส่วนงาน ปีบัญชี 2567 (รอบครึ่งปี)

## 4.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

4.2.1 วิเคราะห์ Gap Analysis การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้กับเป้าหมายที่ต้องการจะเป็น และ Best Practices/ Benchmarking โดย เปรียบเทียบการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และจากแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรภายนอก ดังนี้

### 1) การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap)	การปรับปรุง/พัฒนา
<b>1. การนำองค์กร</b>		
1.1 วิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่นๆ ให้ครอบคลุมทุกแผนงานที่เกี่ยวข้อง และการแสดงผลลัพธ์ที่ชัดเจน</li> <li>- การทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และควร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนบทบาทการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>- คณะกรรมการจัดการความรู้ซึ่งมีตัวแทนจากส่วนงานสำคัญ ร่วมขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร โดยมีบทบาท</li> </ul>



	<p>เพิ่มเติมการใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่น ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</p>	<p>หน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และกำกับ ติดตามให้การดำเนินงานสู่ผลลัพธ์ที่กำหนด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสอบทานความเชื่อมโยง แผนงาน ตัวชี้วัด และเป้าหมายการจัดการความรู้ กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และ แผนแม่บทด้านต่าง ๆ โดยจัดทำแผนภาพ แสดงความเชื่อมโยง</li> <li>- การทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการ ความรู้ (KM Master Plan) ปีบัญชี 2568 โดยพิจารณาจากแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และ ผลประเมินการดำเนินงาน และบูรณาการ ร่วมกับแผนงานสำคัญอื่น ๆ</li> </ul>
<p>1.2 การมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารทุกระดับ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การทบทวนบทบาทผู้บริหารในทุก ระดับในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ของธนาคาร</li> <li>- การทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึง ควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงรูปแบบการมีส่วนร่วม ของผู้บริหารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม องค์กร หรือความต้องการของแต่ละกลุ่ม หรือส่วนบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนให้ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ ด้านการจัดการความรู้ ในรูปของ คณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ของส่วนงาน เพื่อกำหนดทิศทางระดับ ส่วนงานให้เชื่อมโยงกับระดับองค์กร</li> <li>- ผู้บริหารระดับ 10 ขึ้นไป สนับสนุน การจัดการความรู้ในบทบาท People Manager และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ด้าน Knowledge ตามค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร (SPARK &amp; HEART)</li> <li>- นำผลการสำรวจพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ มาเป็น ปัจจัยนำเข้าในการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่สอดคล้องกับ วัฒนธรรมและความต้องการของแต่ละกลุ่ม บุคลากร</li> </ul>
<p><b>2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน</b></p>		
<p>2.1 การวางแผนการ จัดการความรู้และ การติดตามประเมินผล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรนำผลข้อมูลสารสนเทศที่ได้จาก การทบทวน/ติดตามผลการดำเนินงานไป ใช้ในการตัดสินใจ ปรับปรุงการ ดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ/ หรือการปรับการจัดสรรทรัพยากร อย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรแสดงให้เห็น ผลลัพธ์จากการปรับปรุงอย่างชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสื่อสารถ่ายทอดแผน และแนวทาง การจัดสรรงบประมาณด้านการจัดการ ความรู้ให้ทุกส่วนงานทราบ เพื่อนำไป ปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</li> <li>- รวบรวมข้อมูลสารสนเทศทั้งภายใน และภายนอก ได้แก่ ความต้องการความ คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวปฏิบัติ ที่ดี (Best Practice) และผลประเมินการ</li> </ul>



		<p>ดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (ประจำปี และรอบครึ่งปี) มาใช้ปรับการ จัดสรร ทรัพยากร และติดตามผลการปรับปรุง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะกรรมการจัดการจัดการความรู้ ติดตามผลการดำเนินงาน และการใช้ ทรัพยากรในการจัดการความรู้ ทั้งการเงิน และไม่ใช้การเงิน อย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อปรับปรุงการ ดำเนินงานให้ทันการณ์</li> </ul>
2.2 การจัดสรร ทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนจาก การปรับปรุงแนวทางการจัดสรรทรัพยากร ในแต่ละปี และควรแสดงให้เห็นว่าการ ทบทวน หรือการปรับปรุงการจัดสรร ทรัพยากร ได้พิจารณาจากการประเมินผล การจัดการความรู้และการทบทวนแผนการ จัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่ามี งบประมาณและทรัพยากรสนับสนุน เพียงพอและพร้อมต่อการดำเนินงานการ จัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผล สำเร็จ รวมถึงควรแสดงให้เห็นชัดเจนถึง ความสอดคล้องและความเหมาะสมกับการ ทบทวนหรือปรับปรุงแผนการดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้ในแต่ละปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการ จัดสรรทรัพยากร (งบประมาณ บุคลากร และระบบเทคโนโลยี) โดยพิจารณาจาก ผลการดำเนินงาน และทิศทางองค์กร เพื่อจัดลำดับความสำคัญ</li> <li>- ประเมินการดำเนินงานด้านการจัดการ ความรู้รอบครึ่งปี เพื่อนำมาใช้ในการ ปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรให้มี ความต่อเนื่องทันการณ์</li> <li>- คณะกรรมการจัดการจัดการความรู้ พิจารณาความเพียงพอของทรัพยากรทั้ง การเงิน และไม่ใช้การเงิน ติดตามผลการ ดำเนินงาน และการใช้ทรัพยากรในการ จัดการความรู้ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อให้การสนับสนุนทันการเปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็ว</li> <li>- การสอบถามความเพียงพอ ความจำเป็น และความต้องการทรัพยากรสนับสนุนการ ดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ผ่าน เครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างส่วนงาน สำนักงานใหญ่และฝ่ายกิจการสาขาภาค</li> <li>- จัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการรายงานผล การดำเนินงาน และเป็นข้อมูลในการ คาดการณ์และตัดสินใจในกระบวนการ จัดการความรู้</li> </ul>
<b>3. บุคลากร</b>		
3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจการมี ส่วนร่วม และการสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการทบทวนและพัฒนาการ ประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อ สร้างความเข้าใจและสร้างการมีส่วนร่วม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำผลการสำรวจพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ มาเป็น ปัจจัยนำเข้าในการพัฒนาปรับปรุงวิธีการ</li> </ul>



<p>แรงจูงใจด้านการจัดการความรู้</p>	<p>ของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>การสื่อ สร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้สนับสนุนค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร (SPARK &amp; HEART)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บูรณาการการทำงานร่วมกับส่วนงานด้านบุคลากร (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์) และผู้นำ (สำนักสื่อสารองค์กร) โดยสนับสนุนบทบาทผู้นำระดับองค์กรและระดับส่วนงานในการสื่อสาร สร้างการมีส่วนร่วม และสร้างแรงจูงใจ</li> <li>- ปรับรูปแบบกิจกรรม การสื่อสารสร้างการมีส่วนร่วม และการจูงใจ ให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม เช่น เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรม และชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)</li> </ul>
<p>3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์เชิงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรทุกระดับตามพฤติกรรมพึงประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ และแสดงให้เห็นผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ดีขึ้นให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร</li> <li>- ควรทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมินและเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำผลการสำรวจพฤติกรรมที่พึงประสงค์มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรม วิธีการ ในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร (SPARK &amp; HEART) ด้านการจัดการความรู้</li> <li>- ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ทั่วถึงทุกส่วนงาน และทุกกลุ่มบุคลากร เพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ดีขึ้นให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร</li> <li>- ขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ตามปัจจัยในการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้แก่ ผู้นำ กระบวนการ เทคโนโลยี บรรยากาศ และองค์ความรู้หมุนเวียนใช้อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
<p>3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้ รวมถึง เพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้รอบปลายปี และรอบครึ่งปี เพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงการ</li> </ul>



ความรู้	อื่น ๆ ในการปรับปรุงการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	ดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้ - ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีภายนอก ได้แก่ องค์กรคู่เทียบ และ มาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้ (ISO 30401) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานตามมาตรฐานสากล - กำหนดกรอบการพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้แก่ ทีมงาน และเครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการสามารถขับเคลื่อนการจัดการความรู้ระดับส่วนงานและระดับองค์กร
<b>4. กระบวนการจัดการความรู้</b>		
4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้	- ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	- ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้รอบปลายปี และรอบครึ่งปี เพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด - กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้ครอบคลุมทุกกระบวนการอย่างเป็นระบบ ดังนี้ 1. การกำหนดความรู้ 2. การสร้าง/แสวงหาความรู้ 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5. การเข้าถึงความรู้ 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7. การเรียนรู้และประเมินผล - พัฒนาปรับปรุงระบบเทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้ โดยศึกษาจากแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของคู่เทียบ และแนวทางการพัฒนา Platform ของบริษัทภายนอก
4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก	- ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	- ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้รอบปลายปี และรอบครึ่งปี เพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง - บูรณาการการทำงาน รวบรวมข้อมูล



		<p>ผลการดำเนินงาน และผลประเมินที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ จากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักวิจัยและพัฒนานวัตกรรม และด้านลูกค้า เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างเครือข่ายความร่วมมือภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ที่สำคัญ และแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้</li> <li>- ทบทวนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และสารสนเทศ/ความรู้ที่สำคัญ เพื่อกำหนดวิธีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนที่เหมาะสม</li> </ul>
<b>5. กระบวนการปฏิบัติงาน</b>		
<p>5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน และควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยการนำความรู้ภายในและ/หรือภายนอกองค์กรมาใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้รอบปลายปี และรอบครึ่งปี เพื่อสนับสนุนเครื่องมือการจัดการความรู้ในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม</li> <li>- ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีภายนอก เช่น องค์กรคู่เทียบ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน</li> <li>- สนับสนุนเครื่องมือการจัดการความรู้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน และสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น AAR การปรับปรุงกระบวนการ (Learning)</li> </ul>
<p>5.2 การสร้างความตระหนัก เรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้เป็นฐาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้รอบปลายปี และรอบครึ่งปี เพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน</li> <li>- บูรณาการการทำงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน และสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน</li> </ul>



		- สนับสนุนการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับจุดที่ต้องควบคุม (Critical Step) ให้แก่บุคลากร
<b>6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้</b>		
6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้	- ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ของการดำเนินการและแนวโน้มที่ดีขึ้นในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร	- ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้รอบปลายปี และรอบครึ่งปี เพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานและการสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างทั่วถึง - สอบทานการดำเนินงานให้เชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์องค์กรด้านนวัตกรรม และการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างต่อเนื่อง - ติดตามผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง - การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านการจัดการความรู้ครอบคลุมทุกมิติ รายงานต่อคณะกรรมการจัดการความรู้ และคณะอนุกรรมการนวัตกรรม วิจัยและพัฒนาอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ GAP ตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการจัดการความรู้



2) เปรียบเทียบการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ธ.ก.ส. กับคู่แข่ง โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนระบบการจัดการความรู้ที่สำคัญ 3 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านคน (People) (2) ด้านกระบวนการ (Process) และ (3) ด้านเทคโนโลยี (Technology)

ประเด็น	ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2567	การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของคู่แข่ง				การปรับปรุง/พัฒนา
		การประสานภูมิภาค	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	ธนาคารออมสิน	ธนาคารอาคารสงเคราะห์	
1. ด้านบุคลากร	<p>- สนับสนุนผู้นำ/ผู้บริหารระดับสูงให้เป็น Role Model ด้านการจัดการความรู้ และถ่ายทอดลงมาถึงผู้บริหารระดับ 10 โดยขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ผ่านบทบาท ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Role Model K-Knowledge</li> <li>• People Manager</li> <li>• คณะอนุกรรมการนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา</li> <li>• คณะกรรมการจัดการความรู้</li> <li>• คณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ประจำส่วนงาน</li> </ul> <p>- บูรณาการการสื่อสารบทบาท Role Model ในระดับองค์กรทางวัฒนธรรม</p>	<p>- กระจายกิจกรรมการจัดการความรู้ไปทุกส่วนงานทั้งในส่วนภูมิภาคและสำนักงานใหญ่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรใช้การจัดการความรู้เชื่อมโยงกับงานประจำ รวมทั้งนำการจัดการความรู้ไปปรับปรุงงาน เช่น ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน</li> <li>- บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและกระจายไปทุกส่วนงาน โดยกำหนดไว้ในกรอบของการประเมินผล</li> </ul>	<p>- รองผู้ว่าการการไฟฟ้าเป็นคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ และมีคณะกรรมการจัดการความรู้ประจำสายงานและส่วนงานในภูมิภาค</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role Model)</li> <li>- ผู้บริหารทุกระดับสื่อสารถ่ายทอดนโยบายด้านการจัดการความรู้</li> <li>- กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ TRUSTED ซึ่งเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร โดยมีค่านิยมด้านการเรียนรู้รวมอยู่ด้วย คือ S=Specialist และ</li> </ul>	<p>- มีคณะกรรมการขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้ ทั้งในระดับองค์กรและส่วนงาน ตามลำดับ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คณะกรรมการบริหาร</li> <li>• คณะกำกับจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร</li> <li>• คณะกรรมการจัดการความรู้ (CKO)</li> <li>• คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม</li> <li>- ระดับบริหารเป็น KM</li> </ul>	<p>- มีคณะกรรมการขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้ ทั้งในระดับองค์กรและส่วนงาน ตามลำดับ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คณะกรรมการธนาคาร</li> <li>• คณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายด้าน IT และนวัตกรรม</li> <li>• คณะกรรมการจัดการ</li> <li>• คณะกรรมการกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศ (DTEC)</li> <li>• คณะกรรมการ KM-INNO</li> <li>• Center of Excellence (CoEs)</li> <li>• ระดับปฏิบัติการ/</li> </ul>	<p>- ปรับบทบาท Role Model ด้านการจัดการความรู้ ให้มีความชัดเจน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ระบุบทบาทหน้าที่</li> <li>• กำหนดรูปแบบการสื่อสาร/เวที/กิจกรรม/เนื้อหา/สื่อ/ระบบ</li> <li>• การอบรมพัฒนาด้านการจัดการความรู้</li> <li>• การประเมินผลการรับรู้ การมีส่วนร่วม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์</li> <li>- การสำรวจความต้องการการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อ</li> </ul>



ประเด็น	ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2567	การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของคู่เทียบ				การปรับปรุง/พัฒนา
		การประสานส่วนภูมิภาค	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	ธนาคารออมสิน	ธนาคารอาคารสงเคราะห์	
	<p>สาร ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านการจัดการความรู้ เพื่อเป็นเครือข่ายการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ระหว่างส่วนงาน (KM Facilitators)</li> <li>- ถ่ายโอนความรู้ที่สำคัญจากบุคลากร เพื่อป้องกันการสูญเสีย เช่น Tacit Knowledge จากผู้เชี่ยวชาญองค์ความรู้จากกูรูด้านสินเชื่อ สหกรณ์ จัดการหนี้ และ พัฒนาลูกค้า (คาร์บอนเครดิต)</li> <li>- เพิ่มความถี่กิจกรรม และการสื่อสารองค์ความรู้ที่สำคัญ เป็นรายสัปดาห์ (KM Weekly)</li> <li>- เชื่อมโยงการจัดการความรู้ และกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ</li> </ul>	<p>การปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงาน</p>	<p>D=Driven</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มือบรมผู้บริหารระดับสูง ให้เป็นผู้นำด้านการจัดการความรู้ และถ่ายทอดต้นแบบไปยังผู้บริหารทุกระดับ</li> <li>- การยกระดับสายงาน ให้มีการจัดการความรู้ที่สอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานสากล</li> <li>- มีการสร้าง KM Facilitator โดยให้ความรู้กับพนักงานในระดับ สายงาน/สำนัก/เขต</li> </ul>	<p>Change Agent</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KM Role Model</li> <li>• KM – IM Team</li> </ul> <p>- ระดับปฏิบัติการมี KM Core Team</p> <p>ทีมงาน/บุคคลที่มีหน้าที่ดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีระบบการสื่อสาร ทิศทางนโยบายด้าน KM ผ่าน KM Leadership Communication ประกอบด้วย KM Policy KM Master Plan และ KM Role Model</li> <li>- กำหนด KM Culture ที่สอดคล้องกับค่านิยม</li> <li>- มีสื่อการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ ในระบบ e-Learning</li> </ul>	<p>ทีมงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในบทบาท KM-INNO Champion/ Facilitator/Worker /Innovator/ Supporter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนด Innovative Thought เป็นค่านิยม</li> <li>- มีการกำหนด KM Culture</li> <li>- มีการพัฒนาพนักงาน และทีมงานที่รับผิดชอบการจัดการความรู้</li> <li>- กำหนดให้ผู้บริหารเป็น Role model ด้านการจัดการความรู้และเชอร์องค์ความรู้</li> </ul>	<p>การขับเคลื่อนการจัดการความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งเดียวกับการปฏิบัติงานประจำ</li> <li>- สนับสนุนองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน</li> <li>- สนับสนุนบทบาทผู้นำ/บุคลากรในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้เชื่อมโยงสู่นวัตกรรม เช่น</li> <li>• คณะกรรมการ KM-INNO</li> <li>• KM-INNO Champion</li> <li>• KM-IM Team</li> <li>- สนับสนุนการจัดการทำ Knowledge Mapping ระบุความรู้ที่สำคัญในตัวบุคคล/เอกสาร</li> </ul>



ประเด็น	ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2567	การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของคู่เทียบ				การปรับปรุง/พัฒนา
		การประปาส่วนภูมิภาค	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	ธนาคารออมสิน	ธนาคารอาคารสงเคราะห์	
	(CoPs) กู้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานรายคน และรางวัลเชิดชูเกียรติ (KM Award) - สนับสนุนรางวัลจูงใจที่เป็นเงินให้แก่ส่วนงานที่ได้รางวัลที่ 1 – 3 จากการประกวดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ระดับองค์กร					
<b>2. ด้านกระบวนการ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนเครื่องมือการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนให้มีความชัดเจน และใช้ระบบเทคโนโลยีสนับสนุน</li> <li>- บูรณาการการทำงานร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงาน KM (กระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการปฏิบัติงาน) เช่น ส่วนงานด้านความเสี่ยง ส่วนงานด้านระบบงาน ส่วนงานด้านพัฒนาลูกค้า และส่วนงานด้าน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนให้บุคลากรมีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมายในการทำให้อุปกรณ์ประปาประจักษ์ในคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศ</li> <li>- ยกระดับขีดความสามารถบุคลากรอย่าง ต่อเนื่องให้มีความพร้อมและมี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดให้ทุกส่วนงานใช้กระบวนการ BAR/DAR/AAR ในการดำเนินโครงการเพื่อส่งเสริมการใช้ความรู้เป็นฐานในการปฏิบัติงาน</li> <li>- กำหนดให้มีการประเมินผลการจัดการความรู้ประจำปี</li> <li>- ลดขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ โดยควรวรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบในการสื่อสารนโยบายการจัดการความรู้ทาง <ul style="list-style-type: none"> <li>• ระบบ GSB Wisdom (ระบบการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน)</li> <li>• ระบบ Facebook แบบกลุ่มปิด</li> </ul> </li> <li>- ทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน KM Strategic Positioning ระยะสั้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน KM Strategic Positioning ระยะสั้น กลาง ยาว</li> <li>- มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน โดยมี CoEs เป็นแกนในการขับเคลื่อนตามนโยบายการจัดการความรู้</li> <li>- มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างสภาพแวดล้อมและการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เช่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยกระดับการจัดการความรู้ตามแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของคู่เทียบ หรือมาตรฐานสากล</li> <li>- การสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้และองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ</li> <li>- บูรณาการการจัดการความรู้ขยายผลและต่อยอดสู่นวัตกรรมในระดับ</li> </ul>



ประเด็น	ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2567	การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของคู่เทียบ				การปรับปรุง/พัฒนา
		การประสานภูมิภาค	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	ธนาคารออมสิน	ธนาคารอาคารสงเคราะห์	
	<p>นวัตกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมให้ทุกส่วนงานดำเนินกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ Community of Practices : CoPs) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างเครือข่าย</li> <li>- สนับสนุนให้มีการต่อยอดองค์ความรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อการนำไปใช้ และสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม</li> <li>- กำหนดหมวดหมู่องค์ความรู้ที่สนับสนุนทิศทางธนาคาร เพื่อเป็นกรอบแนวทางในกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ของทุกส่วนงาน</li> <li>- การติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่เพิ่มเติมรอบครึ่งปี เพื่อการพัฒนา/ปรับปรุงการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรให้ทันการณ์</li> </ul>	<p>ศักยภาพเพียงพอในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ด้วยการพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและเพื่อสร้าง Competency ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นำหลักการจัดการความรู้มาใช้เพื่อมุ่งเป้าหมายให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการลดขั้นตอนการทำงาน ส่งเสริมการคิดนอกกรอบ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ แล้วนำมา</li> </ul>	<p>กระบวนการที่สามารถดำเนินการในคราวเดียวกันให้อยู่ในขั้นตอนเดียว เพื่อง่ายต่อการสร้างความเข้าใจและการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการจัดการความรู้มีความกระชับ และสามารถสร้างความเข้าใจให้พนักงานได้ อย่างง่าย ส่งผลให้สามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง</li> <li>- จัดทำ Knowledge Landscape เพื่อวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นของแต่ละส่วนงานตามโครงสร้างองค์กร</li> <li>- มีขั้นตอนการนำเข้าข้อมูลที่ไม่ซับซ้อน</li> <li>- ระบบคลังความรู้มี</li> </ul>	<p>กลาง ยาว</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดทำ KM Marketing เพื่อให้การจัดการความรู้ตอบโจทย์องค์กรและทันการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- มีระบบในการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้</li> <li>- สนับสนุนการต่อยอดองค์ความรู้สู่ส่วนงานภายนอก โดยดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น การจัดทำแผนพัฒนาย่านนวัตกรรมอารีย์ ระยะ 5 ปี โครงการกำจัดขยะอิเล็กทรอนิกส์กับเครือข่ายพันธมิตร ย่านนวัตกรรมอารีย์</li> </ul>	<p>การตอบคำถามชิงรางวัล การ Show &amp; Share งาน KM-INNO Day</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดประเด็นรู้ที่เป็น Critical Knowledge ของส่วนงาน เพื่อจัดเก็บไว้ในระบบ KMS (คลังความรู้ของธนาคาร)</li> </ul>	<p>ส่วนงาน และองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการความรู้ในระดับส่วนงาน และองค์กร และขยายผลสู่การสร้างคุณค่าภายนอก</li> <li>- ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ และเผยแพร่องค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>



ประเด็น	ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2567	การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของคู่เทียบ				การปรับปรุง/พัฒนา
		การประสานภูมิภาค	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	ธนาคารออมสิน	ธนาคารอาคารสงเคราะห์	
		แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในส่วนงานและสร้างนวัตกรรมเพื่อประโยชน์ต่อลูกค้าผู้ใช้บริการ	องค์ความรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่ครบถ้วนและน่าสนใจ - มีการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่เก่าและที่ขาดประสิทธิภาพในระบบคลังความรู้ โดยการสอบทานองค์ความรู้ทุก 2 ปี			
<b>3. ด้านเทคโนโลยี</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้</li> <li>- เพิ่มเติมช่องทางในการเข้าถึงองค์ความรู้ (Knowledge Café)</li> <li>- เผยแพร่องค์ความรู้ในช่องทางที่หลากหลาย และทางสื่อ Social Media เช่น Line OA Facebook ฐ.ก.ส.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รวบรวมความรู้จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกตามขอบเขตที่กำหนดไว้ในแผนที่ความรู้และระบบเทคโนโลยี (PWA Knowledge &amp; Technology mapping)</li> <li>- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระบบ KM PWA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีระบบจัดเก็บองค์ความรู้ที่ทันสมัย KMSi เพื่อจัดเก็บองค์ความรู้และเพิ่มการเรียนรู้ของพนักงาน</li> <li>- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>- มีระบบรองรับองค์ความรู้ของส่วนงานและการจัดการความรู้เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โดย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KM Digital Learning Platform หรือระบบ GSB Wisdom สนับสนุนการบริหารจัดการความรู้ ให้เข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว โดยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้าใช้งานและเรียนรู้ในระบบภายใต้ Concept “ทุกการเรียนรู้ มีค่าเสมอ”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีระบบ KMS เพื่อรองรับองค์ความรู้และการจัดการความรู้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โดยเชื่อมโยงกับ e-mail ของธนาคารเพื่อสื่อสารองค์ความรู้</li> <li>- มีระบบการเรียนรู้ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>• GHB Learning System ระบบจัดเก็บองค์ความรู้</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการจัดการความรู้ (KM Platform) เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงองค์ความรู้ในหลากหลาย Device กิจกรรม Gamification ส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างแรงจูงใจ</li> </ul>



ประเด็น	ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2567	การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของคู่เทียบ				การปรับปรุง/พัฒนา
		การประสานภูมิภาค	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	ธนาคารออมสิน	ธนาคารอาคารสงเคราะห์	
		สำหรับจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ขององค์กรที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบดิจิทัลแพลตฟอร์ม	เชื่อมโยงกับ e-mail ของธนาคารเพื่อสื่อสารองค์ความรู้	มีการสะสมคะแนนเล่นระดับ และรางวัลจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHB Smart Test ระบบวัดผลการเรียนรู้</li> <li>ฟังก์ชัน My Blog ฟังก์ชันสำหรับสรุปบทเรียนในการเรียนรู้ของพนักงานมีการเรียนรู้ในรูปแบบ Gamification เพื่อเป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน</li> </ul>	

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ธ.ก.ส. กับคู่เทียบ

หมายเหตุ: ข้อมูลจาก

1. แผนแม่บทการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2567-2571 และแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2567
2. รายงานผลการดำเนินโครงการศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ของคู่เทียบ ปีบัญชี 2565 – 2567

#### 4.2.2 การวิเคราะห์ McKinsey 7's Framework

การวิเคราะห์ตาม McKinsey 7's Framework เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และความสอดคล้องกันของปัจจัยภายในส่วนงาน 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) รูปแบบ (Style) การจัดการบุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared value) โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

องค์ประกอบ	ประเด็นการวิเคราะห์
1. Structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธนาคารกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการจัดการความรู้อย่างชัดเจน</li> <li>การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรทำให้การจัดการความรู้ไม่ครบถ้วน ครอบคลุม</li> <li>ธนาคารกำหนดบทบาทหน้าที่คณะกรรมการจัดการความรู้ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ข้ามสายงานอย่างบูรณาการ</li> </ul>
2. System	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธนาคารมีการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ในระบบคู่มือ และระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR)</li> <li>ระบบจัดเก็บองค์ความรู้ยังไม่ดึงดูดให้พนักงานแสวงหาความรู้เท่าที่ควร</li> <li>ธนาคารมีเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้และจัดการความรู้ เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR) หลักสูตรการพัฒนา</li> <li>ธนาคารมีการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ในระบบคู่มือ และระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR)</li> </ul>
3. Strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธนาคารมีแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้เป็นกรอบทิศทางการทำงานที่เชื่อมโยงบูรณาการกับทิศทางธนาคาร</li> <li>ธนาคารมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้</li> <li>ธนาคารมีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน</li> <li>การวัดประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ไม่สามารถระบุเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ที่ชัดเจน</li> </ul>
4. Staff	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธนาคารเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้โดยอิสระและส่งเสริมการสร้างสรรคสิ่งใหม่ โดยกำหนดเป็นขีดความสามารถหลัก (Core Competency)</li> <li>ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของธนาคารอย่างทั่วถึง</li> <li>การแต่งตั้ง/โยกย้ายนอกสายงาน และการเกษียณอายุทำให้สูญเสียองค์ความรู้ และพนักงานขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> </ul>
5. Skill	<ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรอาวุโสที่มีประสบการณ์สูงสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้บุคลากรรุ่นหลัง</li> <li>บุคลากรสามารถใช้องค์ความรู้จากการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) Best practice, Guru, ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR)</li> <li>องค์ความรู้ของธนาคารยังไม่ครอบคลุมทุกการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ</li> </ul>
6. Style	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารขับเคลื่อนการจัดการความรู้และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร</li> <li>คณะกรรมการจัดการความรู้ และคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของ</li> </ul>



องค์ประกอบ	ประเด็นการวิเคราะห์
	<p>ส่วนงาน เป็นผู้นำการจัดการความรู้ (KM Leader) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารถ่ายทอดความรู้ และสนับสนุนการจัดการความรู้ในบทบาท People Manager</li> </ul>
7. Shared value	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธนาคารสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยกิจกรรม/เวที แผนงาน และโครงการด้านการจัดการความรู้</li> <li>ธนาคารกำหนดค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ แต่การรับรู้ยังไม่ทั่วถึง</li> <li>ธนาคารสื่อสารสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญ ทิศทาง เป้าหมาย และจูงใจให้บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์ McKinsey 7's Framework ด้านการจัดการความรู้

#### 4.2.3 วิเคราะห์ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิเคราะห์ความพร้อมของทรัพยากรในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ที่สำคัญตามหลัก 4 Ms ได้แก่ ด้านบุคลากร (Man) ด้านงบประมาณ (Money) ด้านอุปกรณ์ (Material) และด้านการจัดการ (Management) ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยขับเคลื่อนการจัดการความรู้ที่สำคัญ 3 ด้าน คือ

- 1) คน (People) – Man
  - 2) กระบวนการ (Process) – Money / Management
  - 3) เทคโนโลยี (Technology) – Material
- โดยรายละเอียดผลการวิเคราะห์มี ดังนี้

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์	ข้อมูลสนับสนุน
<p>คน (People) - Man</p>	<p><b>ผู้นำ/ผู้บริหารระดับสูง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายในการจัดการความรู้ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร</li> <li>- ธนาคารกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในค่านิยมองค์กร (SPARK) และผู้บริหารมีบทบาทเป็น Role Model – Knowledge (K)</li> <li>- ผู้บริหารร่วมเป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ในระดับองค์กร และมีคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในทุกส่วนงาน เพื่อร่วมขับเคลื่อนการจัดการความรู้อย่างเชื่อมโยงทั่วถึง</li> <li>- ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาท People Manager โดยมีข้อกำหนดให้ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในบทบาท Role Model ตามค่านิยม SPARK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้</li> <li>- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ระดับส่วนงาน</li> <li>- ค่านิยมองค์กร (SPARK) บทบาท Role Model และการกำหนดบทบาทรายคน</li> <li>- แบบประเมินบทบาทในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ด้านรู้สึก รู้จริง ประกอบด้วยรู้และเข้าใจในงานที่ทำ พัฒนา สร้างมูลค่า แก้ไขปัญหาได้ ถ่ายทอด แบ่งปัน ข้อมูลที่เป็นประโยชน์</li> </ul>



ประเด็น	ผลการวิเคราะห์	ข้อมูลสนับสนุน
	<p><b>บุคลากร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ธนาคารสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจต่อการเรียนรู้และจัดการความรู้ โดยเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนารายบุคคล โดยหลักเกณฑ์ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้ช่วยพนักงานและพนักงานระดับ 1 – 9 ร่วมกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) และร่วมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของส่วนงาน เช่น การแบ่งปันความรู้ในระบบคลังความรู้ การประชุมส่วนงาน เวที KM Day</li> <li>• ผู้บริหารให้การสนับสนุนกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) สนับสนุนการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของส่วนงาน และเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน</li> </ul> </li> <li>- บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ด้วยการร่วมประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าในการปรับปรุงการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ</li> <li>- บุคลากรร่วมขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของส่วนงานในรูปของคณะทำงานกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ และตัวแทนส่วนงานที่ร่วมเป็นเครือข่ายการจัดการความรู้ (KM Facilitator) ซึ่งมีประจำอยู่ทุกส่วนงาน</li> <li>- บุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน มีบทบาทเป็น KM Model ในสายอาชีพ ทำหน้าที่ถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ และเป็นวิทยากรภายในส่วนงาน</li> <li>- บุคลากรมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่างๆ และเข้าใช้องค์ความรู้ระบบคลังความรู้ของธนาคาร โดยมีจำนวนองค์ความรู้ที่จัดเก็บลงในระบบ และการเข้าใช้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนารายบุคคลของพนักงาน (Self Development)</li> <li>- การประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ประจำปี</li> <li>- เครือข่ายนักส่งเสริมการจัดการความรู้ของส่วนงาน (KM Facilitator)</li> <li>- KM Model ของแต่ละสายอาชีพ</li> <li>- รายงานผลการดำเนินงานประจำปี ได้แก่ กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ผลประเมินการใช้งานระบบ</li> </ul>
<p><b>กระบวนการ (Process)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Money</li> <li>-Management</li> </ul>	<p><b>การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน - Money</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารและส่วนงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์และวางแผนงานด้านการจัดการความรู้ทั้งในระดับองค์กรและส่วนงาน</li> <li>- มีระบบการประเมินและติดตามผลเพื่อปรับปรุง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้</li> <li>- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ระดับส่วนงาน</li> </ul>



ประเด็น	ผลการวิเคราะห์	ข้อมูลสนับสนุน
	<p>ผลการดำเนินงาน และจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนได้อย่างเหมาะสม เช่น งบประมาณ บุคลากร และระบบเทคโนโลยี</p>	<p>- การประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ประจำปี</p>
	<p><b>กระบวนการปฏิบัติงาน – Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ธนาคารมีการกำหนด Work System ประกอบไปด้วย ระบบงาน กระบวนการหลัก และกระบวนการย่อยที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ และการกำหนดจุดควบคุมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ที่สำคัญในงาน</li> <li>- กำหนดตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ/แผนงาน เพื่อเป็นจุดควบคุมให้ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับกระบวนการทำงานและค่างาน และใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อกำหนด</li> <li>- กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่เหมาะสมกับลักษณะงานตาม Role Profile ซึ่งประกอบไปด้วยขีดความสามารถ (Competency) และความรู้ และทักษะที่จำเป็น</li> <li>- มีกระบวนการและเครื่องมือในการประเมินและจัดการความเสี่ยง เพื่อสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน โดยมีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ (Knowledge Risk)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คู่มือ Work System ของธนาคาร</li> <li>- บันทึกข้อตกลงประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานรายคน</li> <li>- Competency Model ของธนาคาร และ Role Profile ของตำแหน่ง</li> <li>- คู่มือปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง และคู่มือปฏิบัติงานการควบคุมภายใน</li> </ul>
	<p><b>กระบวนการจัดการความรู้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวทาง KM Way 7 ขึ้นตอน</li> <li>- กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงทุกส่วนงาน</li> <li>- การประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ เป็นประจำทุกปี</li> <li>- การทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ เป็นประจำทุกปี เพื่อให้ วิสัยทัศน์และทิศทาง การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้สอดคล้องกับทิศทางธนาคาร และแผนงานสำคัญในด้านอื่นๆ</li> <li>- กำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก เป็นประจำทุกปี เพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ตามแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คู่มือปฏิบัติงานและคู่มือคุณภาพ กระบวนการจัดการความรู้ของธนาคาร</li> <li>- คู่มือกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)</li> <li>- การประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ประจำปีทุกปี</li> <li>- แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ และแผนปฏิบัติการ ประจำปีทุกปี</li> </ul>

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์	ข้อมูลสนับสนุน
เทคโนโลยี (Technology)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR)</li> <li>- ระบบ e-Learning และ Micro Learning ผ่าน Line BAAC Academy ซึ่งเป็นเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้และการเรียนรู้อย่างทั่วถึง</li> <li>- มีสื่อการเรียนรู้/สื่อวีดิทัศน์ เผยแพร่องค์ความรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลาย</li> <li>- การปรับปรุงระบบการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพในการใช้งาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คู่มือการใช้งานระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR)</li> <li>- คู่มือระบบ e-Learning</li> <li>- รายงานผลการดำเนินงานประจำปี ได้แก่ การพัฒนาปรับปรุงระบบ LR</li> </ul>

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ความพร้อมของทรัพยากรด้านการจัดการความรู้

#### 4.2.4 วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของธนาคาร เพื่อนำมาระบุความเสี่ยงในภาพรวม (Risk Universe) ครอบคลุม 6 ประเภทความเสี่ยงของธนาคาร ภายใต้การประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุมภายใน ทำให้ในปีบัญชี 2568 - 2571 ธนาคารยังเผชิญกับความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งธนาคารได้จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) ใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับสายงาน/ส่วนงาน และระดับโครงการ โดยระดับองค์กรมีการระบุ และประเมินความเสี่ยง ที่สอดคล้องกับเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี รวมทั้ง พิจารณาผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) และผลการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีบัญชีก่อน พบว่า ในปีบัญชี 2568 มีปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่ต้องนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จำนวน 7 ปัจจัย ดังนี้

- RF1: คุณภาพสินเชื่อ
- RF2: ความเพียงพอของสภาพคล่อง
- RF3: ความสามารถในการสร้างรายได้
- RF4: กระบวนการสินเชื่อ
- RF5: การดำเนินงานตาม Market Conduct
- RF6: โครงการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศที่สำคัญ
- RF7: ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ

จากการพิจารณาเห็นว่าปัจจัยเสี่ยงของธนาคารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2568 ประกอบด้วย

**ปัจจัยที่ 3** ความสามารถในการสร้างรายได้ (RF3) ธนาคารมีเป้าหมายในการขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มที่มีศักยภาพการชำระหนี้ มีรายได้มั่นคง เพื่อสร้างสัดส่วนการเติบโตในพอร์ตสินเชื่อที่มีคุณภาพ เนื่องจากสถานการณ์หนี้สินครัวเรือนอยู่ในระดับสูง การแข่งขันของอัตราดอกเบี้ยทั้งจากธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-Bank) ทำให้การเติบโตสินเชื่อดังกล่าวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบกับกระบวนการให้บริการสินเชื่อนอกภาคยังไม่สามารถปรับให้มีประสิทธิภาพ พนักงานไม่ได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถให้บริการที่ตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ แนวโน้มการแข่งขันด้านเงินฝาก และการให้บริการแบบไร้ค่าธรรมเนียมที่



เพิ่มขึ้น ทำให้มีการแข่งขันสูง ธนาคารจำเป็นต้องออกผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนเงินฝากสูงสอดคล้องกับตลาด ทำให้ต้นทุนเงินฝากสูงกว่าเป้าหมาย ขณะที่รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการมีแนวโน้มลดลง

**ปัจจัยที่ 6** โครงการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศที่สำคัญ (RF6) ธนาคารมีโครงการลงทุนด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโครงการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศที่สำคัญต่างๆ มีเป้าหมายในการสนับสนุนการสร้างรายได้ ลดค่าใช้จ่าย หรือควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ นโยบาย หรือแนวปฏิบัติ ที่ธนาคารกำหนด อย่างไรก็ตาม ธนาคารมีความเสี่ยงที่แผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศที่สำคัญ อาจไม่ประสบความสำเร็จหรือล่าช้ากว่าเป้าหมาย ส่งผลต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หรือเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด และแนวทางบริหารความเสี่ยงที่นำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ โดยสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน โดยวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ (Knowledge risk) ซึ่งครอบคลุมในมิติต่าง ๆ ดังนี้

ความเสี่ยงในการดำเนินงาน	แนวทางป้องกันและควบคุมความเสี่ยง
<p><b>ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน</b> เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่เหมาะสมของกระบวนการจัดการความรู้ กล่าวคือ แม้บุคลากรจะเป็นผู้มีความสามารถตรงลักษณะงาน แต่ความเสี่ยงอาจมีสาเหตุจากระบบการควบคุมภายในไม่เหมาะสม เช่น การขาดการวิเคราะห์ระบุจุดที่ต้องควบคุมในกระบวนการปฏิบัติงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสอบทานกระบวนการจัดการความรู้</li> <li>• การบริหารจัดการความรู้ที่สำคัญ</li> <li>• ทบทวนกระบวนการงาน ขั้นตอนสำคัญ และจุดควบคุม</li> <li>• จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน/คู่มือคุณภาพ</li> <li>• พัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน</li> </ul>
<p><b>ความเสี่ยงจากบุคลากร</b> เป็นความเสี่ยงอันเกิดจากการบุคลากรหรือทีมงานในองค์กร เช่น กระบวนการจัดการความรู้ไม่ส่งเสริมให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างสายงาน การยึดติดความรู้เดิมไม่เรียนรู้สิ่งใหม่ ขาดการต่อยอดความรู้ รวมทั้งการสูญเสียความรู้ของบุคลากรที่เกษียณหรือลาออก</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การถ่ายโอนความรู้ที่สำคัญ/ระบบที่เสี่ยง</li> <li>• การสนับสนุนระบบการจัดเก็บความรู้</li> <li>• พัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน</li> <li>• สนับสนุนกิจกรรม/เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> </ul>
<p><b>ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี</b> เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากประสิทธิภาพเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ปฏิบัติงาน ความปลอดภัยของข้อมูล/ความรู้ในระบบ เช่น ข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่มีความปลอดภัยทางข้อมูล ข้อมูลรั่วไหล การไม่สามารถกู้ระบบได้อย่างทันที่ ประสิทธิภาพการเชื่อมโยง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาระบบรองรับการจัดการความรู้</li> <li>• พัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านการดูแล ความปลอดภัยของข้อมูล/ความรู้ในระบบ</li> <li>• พัฒนาความรู้บุคลากรในการใช้งานระบบเทคโนโลยี</li> </ul>

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้

## 5. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

### 5.1 SWOT Analysis

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของธนาคาร ทั้งสภาพแวดล้อมภายในธนาคาร สภาพแวดล้อมภายนอกธนาคาร ตลอดจนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสังเคราะห์ออกเป็นประเด็น SWOT ได้ดังนี้

#### 5.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (โอกาส/อุปสรรค)

ปัจจัยภายนอก	โอกาส	อุปสรรค
นโยบายภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> <li>รัฐบาลมีนโยบายในการใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและภาคการเกษตร (O3)</li> <li>นโยบายในการยกระดับเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร และพัฒนาศักยภาพภาคการเกษตร เป็นโอกาสในการพัฒนาบุคลากร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาลูกค้า</li> <li>นโยบายช่วยเหลือเกษตรกร เช่น โครงการพักชำระหนี้เป็นโอกาสในการให้ความรู้ภาคการเกษตร และส่งเสริมอาชีพ เพื่อให้เกิดรายได้หมุนเวียนเพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภารกิจตามนโยบายของรัฐส่งผลให้การจัดการความรู้ได้รับความสนใจเป็นลำดับรอง (T1)</li> </ul>
เศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>แนวโน้มในการให้ความสำคัญกับการเติบโตอย่างยั่งยืนบนเศรษฐกิจสีเขียว และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Sustainable Development)</li> <li>แนวโน้มในการส่งเสริมองค์ความรู้ทางการเงิน และดิจิทัลแก่เกษตรกรและผู้ประกอบการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภาวะเศรษฐกิจถดถอยทำให้รายได้ของธนาคารลดลง ส่งผลต่อการสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ (T4)</li> </ul>
สังคม/เครือข่าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>เครือข่ายความรู้ภายนอกมีความหลากหลายทั้งภาครัฐ เอกชน เกษตรกร และสถาบันการศึกษา (O1)</li> <li>เกษตรกรลูกค้ามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของธนาคารอย่างต่อเนื่อง (O2)</li> <li>แรงงานภาคการเกษตรหดตัวตามฤดูกาลผลิต และภาวะผู้สูงอายุ เป็นโอกาสในการขยายฐานลูกค้าคนรุ่นใหม่ และธุรกิจเกษตรที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการใช้นวัตกรรมในการผลิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยส่งผลให้เกษตรกรลูกค้ากลุ่มผู้สูงอายุยังไม่สามารถปรับใช้เทคโนโลยีได้อย่างทั่วถึง</li> <li>เครือข่ายการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารยังเชื่อมโยงกันได้ไม่สมบูรณ์ (T3)</li> </ul>



ปัจจัยภายนอก	โอกาส	อุปสรรค
เทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> <li>เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการเข้าถึงองค์ความรู้ เช่น Application Line, Facebook (O4)</li> <li>แนวโน้มสังคมของข้อมูลข่าวสารที่มีเครื่องมือ กระบวนการ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลุ่มผู้มีรายได้น้อยและผู้สูงอายุยังมีทักษะในการใช้ Digital Channel ต่ำกว่ากลุ่มอื่น ส่งผลต่อการให้บริการผลิตภัณฑ์ดิจิทัล และการสื่อสารให้ความรู้ผ่านช่องทางดังกล่าว</li> <li>เกษตรกรลูกค้ายังไม่เข้าถึงเทคโนโลยีและฐานข้อมูลองค์ความรู้ (T2)</li> </ul>
สิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความต้องการคาร์บอนเครดิต และมูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิตมีแนวโน้มสูงขึ้น เป็นโอกาสในการสนับสนุนโครงการคาร์บอนเครดิต เพื่อเป็นแหล่งรายได้ใหม่ของเกษตรกรและชุมชน และสร้างร่วมมือกับเครือข่ายการซื้อขายคาร์บอนเครดิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม ส่งผลต่อการชำระคืนเงินกู้ และผลผลิตทางการเกษตร</li> </ul>
กฎหมาย/ข้อบังคับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ภายนอก และมาตรฐานสากล ISO 30401 ด้านการจัดการความรู้ (O5)</li> <li>พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) เป็นโอกาสให้ธนาคารพัฒนาระบบและกระบวนการด้านข้อมูลให้มีมาตรฐานมากขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบการประเมินผลภายนอกทำให้กระบวนการจัดการความรู้ดำเนินการเพื่อการประเมิน (T5)</li> </ul>

ตารางที่ 14 ตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านการจัดการความรู้

### 5.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง/จุดอ่อน)

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
Mckinsey 7s Framework		
Structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธนาคารกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการจัดการความรู้อย่างชัดเจน</li> <li>ธนาคารกำหนดบทบาทหน้าที่คณะกรรมการจัดการความรู้ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ข้ามสายงานอย่างบูรณาการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ทำให้การจัดการความรู้ไม่ครบถ้วน ครอบคลุม (W5)</li> <li>องค์ความรู้ที่รวบรวมไว้ในระบบอย่างเป็นทางการไม่ถูกนำไปใช้พัฒนาต่อยอดเท่าที่ควร</li> <li>องค์ความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษรไม่ดึงดูดการเรียนรู้ของบุคลากร</li> </ul>



ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
System	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธนาคารมีกระบวนการ เครื่องมือ และระบบสนับสนุนการจัดการความรู้ (S3)</li> <li>ธนาคารมีการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ในระบบคู่มือ และระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR) (S5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบจัดเก็บองค์ความรู้ยังไม่ดึงดูดให้พนักงานแสวงหาความรู้เท่าที่ควร (W2)</li> <li>ข้อจำกัดในการเชื่อมโยง ระบบงาน องค์ความรู้ และฐานข้อมูลที่ใช้ร่วมกัน</li> </ul>
Strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธนาคารมีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน</li> <li>ธนาคารมีแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้เป็นกรอบทิศทางการทำงานที่เชื่อมโยงบูรณาการกับทิศทางธนาคาร</li> <li>ธนาคารมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การวัดประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ไม่สามารถระบุเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ที่ชัดเจน (W3)</li> <li>การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนงานที่สำคัญอย่างครอบคลุม</li> <li>การจัดการองค์ความรู้ที่สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการทำงาน และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม</li> </ul>
Staff	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธนาคารเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้โดยอิสระและส่งเสริมการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยกำหนดเป็นขีดความสามารถหลัก (Core Competency)</li> <li>ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของธนาคารอย่างทั่วถึง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การแต่งตั้ง/โยกย้ายนอกสายงาน และการเกษียณอายุทำให้สูญเสียองค์ความรู้ที่สำคัญและพนักงานขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> </ul>
Skill	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธนาคารเสริมสร้างขีดความสามารถพนักงานด้วยการจัดการความรู้ เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR) หลักสูตรการพัฒนา (S2)</li> <li>บุคลากรสามารถใช้องค์ความรู้จากการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) Best practice, Guru, ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR)</li> <li>บุคลากรอาวุโสที่มีประสบการณ์สูงสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้บุคลากรรุ่นหลัง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>องค์ความรู้ยังไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และทิศทางอนาคต (W4)</li> <li>การจัดการความรู้จากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญยังไม่ครอบคลุมทุกสายอาชีพ</li> </ul>
Style	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำ/ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ (S1)</li> <li>ผู้บริหารขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในบทบาท People Manager และ Role Model ด้านการจัดการความรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารมีภารกิจมากทำให้จัดสรรเวลาให้กับการจัดการความรู้ไม่เพียงพอ</li> <li>บริหารการเปลี่ยนแปลงโดยใช้การจัดการความรู้เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน</li> </ul>

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการจัดการความรู้ และ คณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ เป็นผู้นำการจัดการความรู้ (KM Leader)</li> </ul>	
Share Value	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธนาคารส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรม และ บรรยากาศการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ (S4)</li> <li>ธนาคารสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ และสนับสนุนการจัดการความรู้ผ่าน กิจกรรม และเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธนาคารกำหนดค่านิยม และพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ แต่การรับรู้ยังไม่ทั่วถึง (W1)</li> <li>การจัดกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยังไม่มีข้อมูล ที่แสดงการมีส่วนร่วมที่เพิ่มมากขึ้น</li> </ul>

ตารางที่ 15 ตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านการจัดการความรู้

จากการประเมิน SWOT ข้างต้น นำสู่จัดลำดับความสำคัญ เพื่อคัดเลือกประเด็นที่ แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ต้องดำเนินการด้วยวิธีการ Focus Group ในกลุ่มผู้นำด้านการจัดการ ความรู้ ได้แก่ คณะกรรมการจัดการความรู้ ผู้นำรุ่นใหม่ (Talent) ซึ่งสนับสนุนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ของส่วนงาน และองค์กร และใช้วิธีการ In-depth Interview เพื่อนำข้อมูลเชิงลึกจาก ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารส่วนงานที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารด้านบริหารองค์กร (การจัดการความรู้) เทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และพัฒนาลูกค้า มาใช้ในการพิจารณา ประเด็นที่มีความสำคัญ เพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ต้องเร่งดำเนินงานในปีบัญชี 2568 ที่สำคัญที่สุด 5 ลำดับแรก และพิจารณาถึงความสอดคล้องกับปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการ ความรู้ 3 ด้าน (People Process Technology) ดังผลสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) และ SWOT Matrix ดังนี้



ภาพที่ 50 ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนระบบการจัดการความรู้



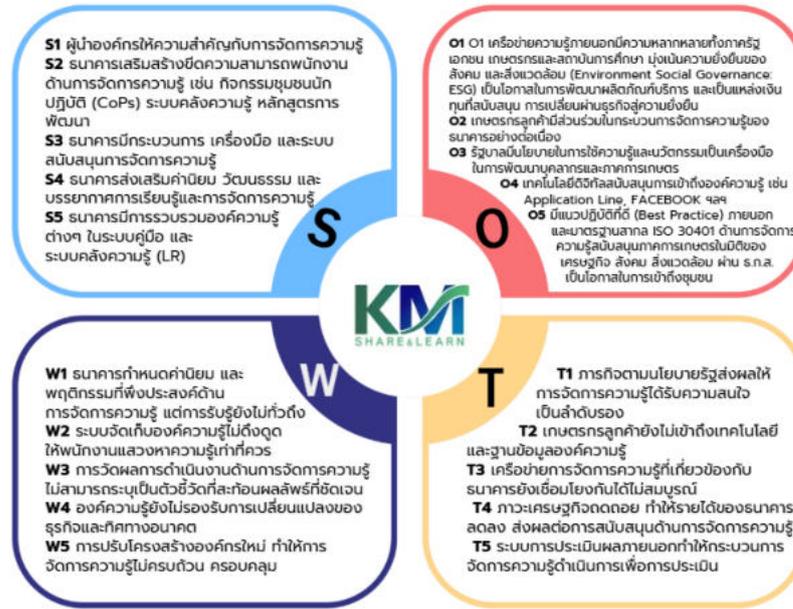
### 5.1.3 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

จุดแข็ง
<p>S1 ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้</p> <p>S2 ธนาคารเสริมสร้างขีดความสามารถพนักงานด้วยการจัดการความรู้ เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR) หลักสูตรการพัฒนา</p> <p>S3 ธนาคารมีกระบวนการ เครื่องมือ และระบบสนับสนุนการจัดการความรู้</p> <p>S4 ธนาคารส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรม และบรรยากาศการเรียนรู้และการจัดการความรู้</p> <p>S5 ธนาคารมีการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ในระบบคู่มือ และระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR)</p>
จุดอ่อน
<p>W1 ธนาคารกำหนดค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้แต่การรับรู้ยังไม่ทั่วถึง</p> <p>W2 ระบบจัดเก็บองค์ความรู้ไม่ดึงดูดให้พนักงานแสวงหาความรู้เท่าที่ควร</p> <p>W3 การวัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ไม่สามารถระบุเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ที่ชัดเจน</p> <p>W4 องค์ความรู้ยังไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและทิศทางอนาคต</p> <p>W5 การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ทำให้การจัดการความรู้ไม่ครบถ้วน ครอบคลุม</p>
โอกาส
<p>O1 เครือข่ายความรู้ภายนอกมีความหลากหลายทั้งภาครัฐ เอกชน เกษตรกรและสถาบันการศึกษา มุ่งเน้นความยั่งยืนของสังคม และสิ่งแวดล้อม (Environment Social Governance: ESG) เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการ และเป็นแหล่งเงินทุนที่สนับสนุน การเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ความยั่งยืน</p> <p>O2 เกษตรกรลูกค้ามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของธนาคารอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O3 รัฐบาลมีนโยบายในการใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและภาคการเกษตร</p> <p>O4 เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการเข้าถึงองค์ความรู้ เช่น Application Line, FACEBOOK ฯลฯ</p> <p>O5 มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ภายนอก และมาตรฐานสากล ISO 30401 ด้านการจัดการความรู้ สนับสนุนภาคการเกษตรในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ผ่าน ธ.ก.ส. เป็นโอกาสในการเข้าถึงชุมชน</p>
อุปสรรค
<p>T1 ภารกิจตามนโยบายรัฐส่งผลให้การจัดการความรู้ได้รับความสนใจเป็นลำดับรอง</p> <p>T2 เกษตรกรลูกค้ายังไม่เข้าถึงเทคโนโลยีและฐานข้อมูลองค์ความรู้</p> <p>T3 เครือข่ายการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารยังเชื่อมโยงกันไม่ได้ไม่สมบูรณ์</p> <p>T4 ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ทำให้รายได้ของธนาคารลดลง ส่งผลต่อการสนับสนุนด้านการจัดการความรู้</p> <p>T5 ระบบการประเมินผลภายนอกทำให้กระบวนการจัดการความรู้ดำเนินการเพื่อการประเมิน</p>

ตารางที่ 16 สรุปวิเคราะห์ SWOT Analysis ด้านการจัดการความรู้



### 5.1.4 SWOT Matrix



ภาพที่ 51 SWOT Matrix แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

### 5.2 การถ่ายทอด SWOT ระดับองค์กรสู่ระดับแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

จากผลวิเคราะห์ข้างต้นได้นำมากำหนดเป็นประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ โดยมีความเชื่อมโยงกับ SWOT ของธนาคาร ดังนี้



ภาพที่ 52 SWOT Matrix ของ ส.ก.ส.



SA/SC ธ.ก.ส.	SWOT ธ.ก.ส.	SWOT การจัดการความรู้
<p><b>SA01</b> เป็นเลิศในสถาบันการเงินภาคการเกษตรรองรับการเติบโตของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร (S1 S4 S5 O3 O4 O5)</p> <p><b>SC01</b> การเตรียมความพร้อมและยกระดับขีดความสามารถบุคลากรให้ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจ (W4 W5 O1 O4)</p> <p><b>CC01</b> ธนาคารที่มีความเชี่ยวชาญในการเป็นแหล่งเงินทุนภาคการเกษตร</p> <p><b>CC02</b> เป็นธนาคารที่เชี่ยวชาญการพัฒนาลูกค้าและชุมชนด้วยเครือข่าย</p>	<p><b>จุดแข็ง (Strength)</b></p> <p>S1 เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFI) เพียงแห่งเดียวที่จัดตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์สนับสนุนการเข้าถึงบริการทางการเงินที่เท่าเทียมให้กับภาคการเกษตร</p> <p>S2 มีภาคีเครือข่ายความร่วมมือจากองค์กรภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศ</p> <p>S4 มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ามายาวนาน</p> <p>S5 มีปัจจัยพื้นฐานการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของชุมชนที่ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องจนทำให้เป็นสถาบันการเงินที่มีความพร้อมนำไปสู่การเปลี่ยนผ่านตามแนวคิด ESG และความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality)</p>	<p><b>จุดแข็ง (Strength)</b></p> <p>S1 ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้</p> <p>S2 ธนาคารเสริมสร้างขีดความสามารถพนักงานการจัดการความรู้ เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR) หลักสูตรการพัฒนา</p> <p>S3 ธนาคารมีกระบวนการ เครื่องมือ และระบบสนับสนุนการจัดการความรู้</p> <p>S4 ธนาคารส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรม และบรรยากาศการเรียนรู้และการจัดการความรู้</p> <p>S5 ธนาคารมีการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ในระบบคู่มือ และระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR)</p>
	<p><b>จุดอ่อน (Weakness)</b></p> <p>W2 ลูกค้ามีความเปราะบางทั้งในด้านศักยภาพทางการเงินและเป็นผู้สูงอายุมากขึ้น</p> <p>W4 ทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการอำนวยสินเชื่อไม่เพียงพอเพื่อรองรับธุรกิจใหม่</p> <p>W5 ความสามารถในการสร้างรายได้ของธนาคารลดลง</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weakness)</b></p> <p>W4 องค์ความรู้ยังไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและทิศทางอนาคต</p> <p>W5 การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ทำให้การจัดการความรู้ไม่ครบถ้วน ครอบคลุม</p> <p>W3 การวัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ไม่สามารถระบุเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อน ผลลัพธ์ที่ชัดเจน</p>
	<p>W3 กระบวนการทำงานภายใน (Operation) ยังมีข้อจำกัดในการเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัล</p>	<p>W1 ธนาคารกำหนดค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ แต่การรับรู้ยังไม่ทั่วถึง</p> <p>W2 ระบบจัดเก็บองค์ความรู้ไม่ดึงดูดให้พนักงานแสวงหาความรู้เท่าที่ควร</p>
	<p><b>โอกาส (Opportunity)</b></p> <p>O1 แนวโน้มการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นำไปสู่การลดต้นทุนการดำเนินงาน และเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจ</p> <p>O4 แนวโน้มความต้องการความมั่นคงทางอาหาร (Food Security) การบริโภคเพื่อสุขภาพเป็นโอกาสในการสนับสนุนเงินทุนและ พัฒนาภาคการเกษตรรองรับการมุ่งสู่ธุรกิจเกษตรมูลค่าสูง</p>	<p><b>โอกาส (Opportunity)</b></p> <p>O2 เกษตรกรลูกค้ามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของธนาคารอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O3 รัฐบาลมีนโยบายในการใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและภาคการเกษตร</p> <p>O4 เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการเข้าถึงองค์ความรู้ เช่น Application Line, FACEBOOK ฯลฯ</p>
	<p>O2 ทิศทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นความยั่งยืนของสังคม และสิ่งแวดล้อม (Environment Social Governance: ESG) เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการ และเป็นแหล่งเงินทุนที่สนับสนุน การเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ความยั่งยืน</p> <p>O3 นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนภาคการเกษตรในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ผ่าน ธ.ก.ส. เป็นโอกาสในการเข้าถึงชุมชน</p>	<p>O1 เครือข่ายความรู้ภายนอกมีความหลากหลายทั้งภาครัฐ เอกชน เกษตรกรและสถาบันการศึกษา มุ่งเน้นความยั่งยืนของสังคม และสิ่งแวดล้อม (Environment Social Governance: ESG) เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการ และเป็นแหล่งเงินทุนที่สนับสนุน การเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ความยั่งยืน</p> <p>O5 มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ภายนอก และมาตรฐานสากล ISO 30401 ด้านการจัดการความรู้สนับสนุนภาคการเกษตรในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ผ่าน ธ.ก.ส. เป็นโอกาสในการเข้าถึงชุมชน</p>
	<p><b>อุปสรรค (Threat)</b></p> <p>T1 หนี้สินครัวเรือนอยู่ในระดับสูง และ NPLs มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อการขยายการเติบโตของสินเชื่อได้มากขึ้น</p> <p>T2 การเปลี่ยนผ่านอายุลูกค้าและสัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ทำให้ศักยภาพการหารายได้ลดลง กระทบต่อคุณภาพสินเชื่อ รวมถึงต้องปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และบริการรองรับทั้งลูกค้ากลุ่มเดิมและกลุ่มใหม่</p> <p>T3 รายได้ที่เป็นเงินสดของครัวเรือนเกษตรกรที่พึ่งพิงรายได้จากการเกษตรและภาคอุตสาหกรรมหดตัวลงจากความไม่แน่นอนของภัยธรรมชาติและการเคลื่อนย้ายแรงงานลดลง ส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าเกษตรกรลดลง</p> <p>T6 นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลและการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ส่งผลกระทบในการบริหารจัดการของธนาคาร</p>	<p><b>อุปสรรค (Threat)</b></p> <p>T1 ภารกิจตามนโยบายรัฐส่งผลให้การจัดการความรู้ได้รับความสนใจเป็นลำดับรอง</p> <p>T4 ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ทำให้รายได้ของธนาคารลดลง ส่งผลต่อการสนับสนุนด้านการจัดการความรู้</p> <p>T3 เครือข่ายการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารยังเชื่อมโยงกันได้ไม่สมบูรณ์</p> <p>T5 ระบบการประเมินผลภายนอกทำให้กระบวนการจัดการความรู้ดำเนินการเพื่อการประเมิน</p>
	<p>T5 ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และอาชญากรรมทางเทคโนโลยี ทำให้สถาบันการเงินมีต้นทุนสูงขึ้น</p>	<p>T2 เกษตรกรลูกค้ายังไม่เข้าถึงเทคโนโลยีและฐานข้อมูลองค์ความรู้</p>

ตารางที่ 17 การถ่ายทอด SWOT ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้



## 6. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

จากประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้วิเคราะห์ข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพและความท้าทายในด้านการจัดการความรู้ของธนาคาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่สอดคล้องกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของธนาคารในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและบูรณาการข้อมูล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สถานะเศรษฐกิจและพฤติกรรมผู้บริโภคโดยประเด็นดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกับประเด็น SWOT ในด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

**6.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA)** จากการวิเคราะห์ SWOT ด้านการจัดการความรู้ โดยเลือกปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง และโอกาส นำไปกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ได้ดังนี้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA)		ความเชื่อมโยง
KMSA	ธนาคารมีโครงสร้างพื้นฐาน (ผู้นำ วัฒนธรรม เครื่องมือ กระบวนการ ระบบ) ที่สนับสนุนการจัดการความรู้สู่มาตรฐาน สนับสนุนองค์ความรู้ของบุคลากร ลูกค้า และเครือข่ายภายนอก	<p>S1 ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้</p> <p>S2 ธนาคารเสริมสร้างขีดความสามารถพนักงานการจัดการความรู้ เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ระบบคลังความรู้ หลักสูตรการพัฒนา</p> <p>S3 ธนาคารมีกระบวนการ เครื่องมือ และระบบสนับสนุนการจัดการความรู้</p> <p>S4 ธนาคารส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรม และบรรยากาศการเรียนรู้และการจัดการความรู้</p> <p>S5 ธนาคารมีการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ในระบบคู่มือและระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR)</p> <p>O1 เครือข่ายความรู้ภายนอกมีความหลากหลายทั้งภาครัฐ เอกชน เกษตรกรและสถาบันการศึกษา มุ่งเน้นความยั่งยืนของสังคม และสิ่งแวดล้อม (Environment Social Governance: ESG) เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการ และเป็นแหล่งเงินทุนที่สนับสนุน การเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ความยั่งยืน</p> <p>O2 เกษตรกรลูกค้ามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของธนาคารอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O3 รัฐบาลมีนโยบายในการใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและภาคการเกษตร</p> <p>O4 เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการเข้าถึงองค์ความรู้ เช่น Application Line, FACEBOOK ฯลฯ</p> <p>O5 มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ภายนอก และมาตรฐานสากล ISO 30401 ด้านการจัดการความรู้สนับสนุนภาคการเกษตรในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ผ่าน ธ.ก.ส. เป็นโอกาสในการเข้าถึงชุมชน</p>

ตารางที่ 18 ความเชื่อมโยง SWOT กับ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้



**6.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC) จากการวิเคราะห์ SWOT**  
ด้านการจัดการความรู้ โดยเลือกปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค นำไปกำหนดความท้าทาย  
เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ได้ดังนี้

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC)		ความเชื่อมโยง
KMSC1	การยกระดับการจัดการ ความรู้ให้เป็นกลไกขับเคลื่อน องค์กรสู่เป้าหมาย และเป็น ระบบที่มีความต่อเนื่องและ ยั่งยืนตามมาตรฐานสากล	<p>W1 ธนาคารกำหนดค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้าน การจัดการความรู้ แต่การรับรู้ยังไม่ทั่วถึง</p> <p>W2 ระบบจัดเก็บองค์ความรู้ไม่ดึงดูดให้พนักงานแสวงหา ความรู้เท่าที่ควร</p> <p>W3 การวัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ไม่สามารถระบุเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อน ผลลัพธ์ที่ชัดเจน</p> <p>W4 องค์ความรู้ยังไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และทิศทางอนาคต</p> <p>W5 การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ทำให้การจัดการความรู้ ไม่ครบถ้วน ครอบคลุม</p> <p>O4 เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการเข้าถึงองค์ความรู้ เช่น Application Line, FACEBOOK ฯลฯ</p> <p>O5 มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ภายนอก และ มาตรฐานสากล ISO 30401 ด้านการจัดการความรู้สนับสนุน ภาคการเกษตรในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ผ่าน ธ.ก.ส. เป็นโอกาสในการเข้าถึงชุมชน</p>
KMSC2	การเชื่อมโยงกระบวนการ จัดการความรู้ภายในสู่ เครือข่ายภายนอก เพื่อมุ่งสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ยั่งยืนและสร้างมูลค่าเพิ่ม	<p>W1 ธนาคารกำหนดค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ด้านการจัดการความรู้ แต่การรับรู้ยังไม่ทั่วถึง</p> <p>W2 ระบบจัดเก็บองค์ความรู้ไม่ดึงดูดให้พนักงานแสวงหา ความรู้เท่าที่ควร</p> <p>W3 การวัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ไม่สามารถระบุเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อน ผลลัพธ์ที่ชัดเจน</p> <p>W4 องค์ความรู้ยังไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และทิศทางอนาคต</p> <p>O1 เครือข่ายความรู้ภายนอกมีความหลากหลายทั้งภาครัฐ เอกชน เกษตรกรและสถาบันการศึกษา มุ่งเน้นความยั่งยืน ของสังคม และสิ่งแวดล้อม (Environment Social Governance: ESG) เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และเป็นแหล่งเงินทุนที่สนับสนุน การเปลี่ยนผ่าน ธุรกิจสู่ความยั่งยืน</p> <p>O2 เกษตรกรลูกค้ามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ ของธนาคารอย่างต่อเนื่อง</p>



ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC)		ความเชื่อมโยง
		<p>O3 รัฐบาลมีนโยบายในการใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและภาคการเกษตร</p> <p>O4 เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการเข้าถึงองค์ความรู้ เช่น Application Line, FACEBOOK ฯลฯ</p> <p>O5 มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ภายนอก และมาตรฐานสากล ISO 30401 ด้านการจัดการความรู้สนับสนุนภาคการเกษตรในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ผ่าน ธ.ก.ส. เป็นโอกาสในการเข้าถึงชุมชน</p> <p>T3 เครือข่ายการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารยังเชื่อมโยงกันได้ไม่สมบูรณ์</p>
KMSC3	สนับสนุนการจัดการความรู้และความรู้ที่สำคัญในขับเคลื่อนธุรกิจปัจจุบันและอนาคต ตามความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)	<p>W1 ธนาคารกำหนดค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ แต่การรับรู้ยังไม่ทั่วถึง</p> <p>W2 ระบบจัดเก็บองค์ความรู้ไม่ดึงดูดให้พนักงานแสวงหาความรู้เท่าที่ควร</p> <p>W3 การวัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ไม่สามารถระบุเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อน ผลลัพธ์ที่ชัดเจน</p> <p>W4 องค์ความรู้ยังไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและทิศทางอนาคต</p> <p>W5 การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ทำให้การจัดการ ความรู้ไม่ครบถ้วน ครอบคลุม</p> <p>O1 เครือข่ายความรู้ภายนอกมีความหลากหลายทั้งภาครัฐ เอกชน เกษตรกรและสถาบันการศึกษา มุ่งเน้นความยั่งยืนของสังคม และสิ่งแวดล้อม (Environment Social Governance: ESG) เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และเป็นแหล่งเงินทุนที่สนับสนุน การเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ความยั่งยืน</p> <p>O2 เกษตรกรลูกค้ามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของธนาคารอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O4 เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการเข้าถึงองค์ความรู้ เช่น Application Line, FACEBOOK ฯลฯ</p>

ตารางที่ 19 ความเชื่อมโยง SWOT กับ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้

### 6.3 ความสามารถพิเศษ (Core Competency : CC) ด้านการจัดการความรู้

จากข้อมูลความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ประกอบกับข้อมูลการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษของธนาคารในการเป็นธนาคารที่มีความเชี่ยวชาญในการเป็นแหล่งเงินทุนภาคการเกษตร (CC1) เป็นธนาคารที่



เชี่ยวชาญการพัฒนาลูกค้าและชุมชนด้วยเครือข่าย (CC2) เป็นธนาคารที่เชี่ยวชาญการสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมคาร์บอนต่ำ (Carbon Neutrality) (FCC) ได้ถูกนำมาพิจารณาและกำหนดเป็นความสามารถพิเศษด้านการจัดการความรู้ของธนาคาร ได้ดังนี้

ความสามารถพิเศษ (Core Competency : CC)	
KMCC	การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ สนับสนุนความรู้ความเชี่ยวชาญ และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้
KMCC to Be	การจัดการความรู้สู่สังคมคาร์บอนต่ำ (Carbon Neutrality) เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ตารางที่ 20 ความสามารถพิเศษ (Core Competency) ด้านการจัดการความรู้

ตารางสรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA)  
และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC) ด้านการจัดการความรู้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA)		ความเชื่อมโยง
KMSA	ธนาคารมีโครงสร้างพื้นฐาน (ผู้นำ วัฒนธรรม เครื่องมือ กระบวนการ ระบบ) ที่สนับสนุนการจัดการความรู้สู่มาตรฐาน สนับสนุนองค์ความรู้ของบุคลากร ลูกค้า และเครือข่ายภายนอก	(S1 S2 S3 S4 S5 O1 O2 O3 O4 O5)
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC)		ความเชื่อมโยง
KMSC1	การยกระดับการจัดการความรู้ให้เป็นกลไกขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย และเป็นระบบที่มีความต่อเนื่องและยั่งยืนตามมาตรฐานสากล	(W1 W2 W3 W4 W5 O4 O5)
KMSC2	การเชื่อมโยงกระบวนการจัดการความรู้ภายในสู่เครือข่ายภายนอก เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและสร้างมูลค่าเพิ่ม	(W1 W2 W3 W4 O1 O2 O3 O4 O5 T3)
KMSC3	สนับสนุนการจัดการความรู้และความรู้ที่สำคัญในขับเคลื่อนธุรกิจปัจจุบันและอนาคต ตามความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)	(W1 W2 W3 W4 W5 O1 O2 O4)
KMCC	การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ สนับสนุนความรู้ความเชี่ยวชาญ และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้	
KMCC to Be	การจัดการความรู้สู่สังคมคาร์บอนต่ำ (Carbon Neutrality) เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	

ตารางที่ 21 ตารางสรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA)  
และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC) ด้านการจัดการความรู้

## 7. กลยุทธ์ TOWS Matrix ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

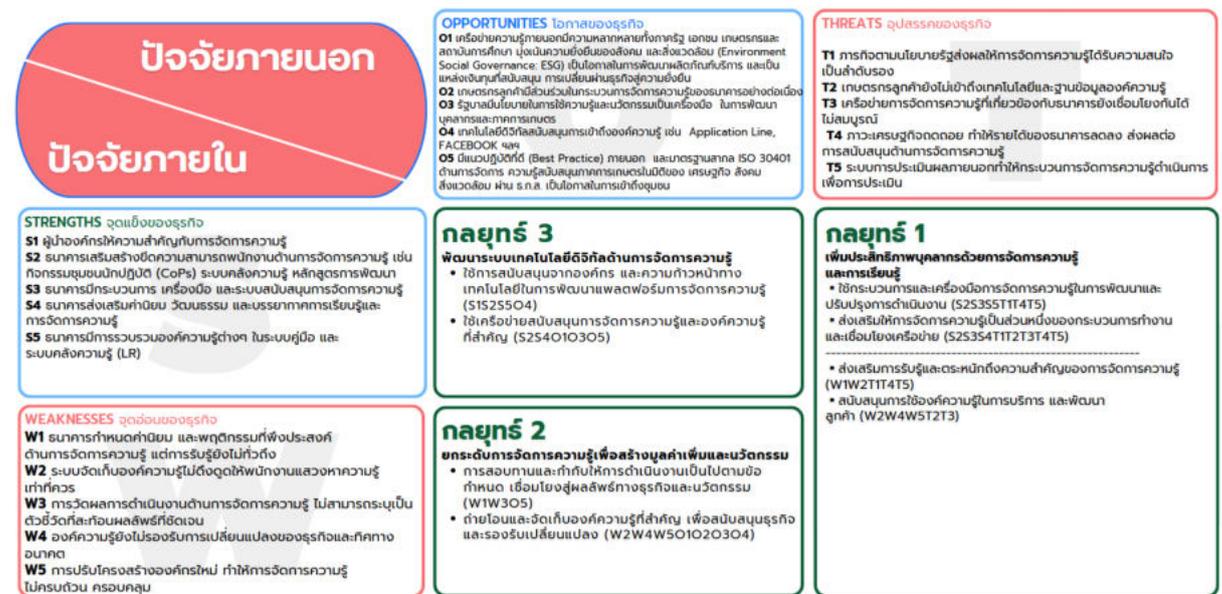
TOWS Matrix เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือสำหรับการสร้างกลยุทธ์ใหม่จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรที่มีการต่อยอดมาจาก SWOT Analysis ด้วยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร ซึ่งในด้านการจัดการความรู้ได้ใช้ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกจากการวิเคราะห์ประเด็น SWOT มากำหนดเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้วยการจัดการความรู้และการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์เชิงรับ (WT)/กลยุทธ์ป้องกัน (ST)**

- เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสนับสนุนให้วัฒนธรรมการเรียนรู้และจัดการความรู้มีความต่อเนื่องยั่งยืน
- เพื่อสนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เป็นฐานในการปฏิบัติงาน และพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

**กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับการจัดการความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรม เป็นกลยุทธ์แก้ไข (WO)** ด้วยการยกระดับการจัดการความรู้สู่ผลลัพธ์ และต่อยอดหรือขยายผลไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมองค์กร ตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อแก้ไขจุดอ่อนจากการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ไม่สามารถสะท้อนผลลัพธ์ที่ชัดเจน

**กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO)** ด้วยการใช้จุดแข็งที่ธนาคารมีทรัพยากรและระบบโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนการจัดการความรู้ ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ และเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญภายนอกบูรณาการร่วมกัน เพื่อการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการจัดการความรู้ที่มีมาตรฐาน



ภาพที่ 53 กลยุทธ์ TOWS Matrix ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้



## 8. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และตัวชี้วัด

การดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ได้สร้างแผนที่กลยุทธ์และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard แปลงกลยุทธ์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้สู่การปฏิบัติ (Transform Strategy into Action) โดยอาศัยการจัดการผ่าน 4 มุมมองหลัก และเป็นการสอบทานความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ ดังนี้

8.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) และที่ไม่ใช่การเงิน เพื่อกำหนดเป้าหมายในการนำกระบวนการจัดการความรู้มาพัฒนาบุคลากรไปสู่การถ่ายทอดเพื่อพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของลูกค้า อันจะส่งผลให้ลูกค้ามีรายได้เพิ่มขึ้น ต้นทุนลดลง และเพิ่มผลผลิตได้ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลประโยชน์ของธนาคาร

8.2 มุมมองด้านลูกค้าและสังคม (Customer Perspective) เพื่อกำหนดเป้าหมายในการนำผลจากกระบวนการจัดการความรู้มาฟื้นฟูศักยภาพและสร้างรายได้ให้ลูกค้าได้อย่างตรงความต้องการของลูกค้า

8.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เพื่อกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม

8.4 มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective) เพื่อกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรในการเรียนรู้ตลอดชีวิตและนำองค์ความรู้มาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนภารกิจของธนาคาร

ทั้งนี้ มีการสอบทานความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดที่สะท้อนความสำเร็จของเป้าหมายในรูปแบบตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม (Leading-Lagging Indicator) โดยรายละเอียดของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้แสดงในส่วนต่อไปนี้



ภาพที่ 54 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และตัวชี้วัด

### วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

เพื่อบริหารผลการดำเนินงานตามแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategy Map) สร้างความสมดุลระหว่างมุมมองในด้านต่าง ๆ จึงจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ออกเป็น 4 มิติ

	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปีบัญชี 2568
F1	องค์ความรู้จากการจัดการความรู้สู่ผลงานนวัตกรรมที่สร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ	อย่างน้อย 1 องค์ความรู้
C1	ผลประเมินการดำเนินงานและความพึงพอใจต่อการจัดการความรู้	≥4 หรือ ร้อยละ 80 ขึ้นไป
C2	ผลประเมินพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (ด้านการจัดการความรู้)	≥4 หรือ ร้อยละ 80 ขึ้นไป
P1	ระบบการจัดการความรู้ (KMS)	1 ระบบเทคโนโลยีสนับสนุนด้าน KM
P2	องค์ความรู้จากการทบทวนปรับปรุงกระบวนการงาน	1 องค์ความรู้ต่อ 1 ระบบงาน (work system)
L1	บุคลากรมีความรู้ในการจัดการความรู้	ผลการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์
L2	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)	1 องค์ความรู้ต่อส่วนงานระดับฝ่าย/สำนัก
L3	การเรียนรู้องค์ความรู้ในงานสำคัญ/รองรับธุรกิจ	1 องค์ความรู้ต่อ 1 ระบบงาน (work system)
L4	ระบบการจัดการความรู้ (KMS)	1 ระบบเทคโนโลยีสนับสนุนด้าน KM

ตารางที่ 22 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

### 9. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (KM Strategic Objective : KMSO) เป็นสิ่งสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของยุทธศาสตร์กับแนวทางตามยุทธศาสตร์ที่จะขับเคลื่อนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ได้นำประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์มาจัดการได้อย่างครบถ้วนตามพันธกิจในด้านการจัดการความรู้ และได้นำประเด็นความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ประโยชน์ในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น



ตารางแสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)  
ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ปัจจัย ขับเคลื่อน	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
<p><b>KMSA1</b> ธนาคารมีโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการจัดการความรู้สู่มาตรฐานสนับสนุนองค์ความรู้ของบุคลากรลูกค้า และเครือข่ายภายนอก</p> <p><b>KMSC1</b> การยกระดับการจัดการความรู้ให้เป็นกลไกขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย และเป็นระบบที่มีความต่อเนื่องและยั่งยืนตามมาตรฐานสากล</p> <p><b>KMCC</b> การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติสนับสนุนความรู้ความเชี่ยวชาญ และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้</p>	People	SO1 พัฒนาบุคลากรด้วยการจัดการความรู้และการเรียนรู้	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับสมรรถนะบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้	กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้วยการจัดการความรู้และการเรียนรู้
<p><b>KMSC1</b> การยกระดับการจัดการความรู้ให้เป็นกลไกขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย และเป็นระบบที่มีความต่อเนื่องและยั่งยืนตามมาตรฐานสากล</p> <p><b>KMSC2</b> การเชื่อมโยงกระบวนการจัดการความรู้ภายในสู่เครือข่ายภายนอก เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและสร้างมูลค่าเพิ่ม</p> <p><b>KMSC3</b> สนับสนุนการจัดการความรู้และความรู้ที่สำคัญในขับเคลื่อนธุรกิจปัจจุบันและอนาคต ตามความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)</p> <p><b>KMCC</b> การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติสนับสนุนความรู้ความเชี่ยวชาญ และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้</p> <p><b>KMCC to Be</b> การจัดการความรู้สู่สังคมคาร์บอนต่ำ (Carbon Neutrality) เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน</p>	Process	SO2 กระบวนการจัดการความรู้สนับสนุนธุรกิจธนาคาร	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนธุรกิจธนาคาร	กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรม



ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ปัจจัย ขับเคลื่อน	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
<p><b>KMSA1</b> ธนาคารมีโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการจัดการความรู้สู่มาตรฐานสนับสนุนองค์ความรู้ของบุคลากรลูกค้า และเครือข่ายภายนอก</p> <p><b>KMSC1</b> การยกระดับการจัดการความรู้ให้เป็นกลไกขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย และเป็นระบบที่มีความต่อเนื่องและยั่งยืนตามมาตรฐานสากล</p> <p><b>KMCC</b> การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติสนับสนุนความรู้ความเชี่ยวชาญ และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้</p>	Technology	SO3 พัฒนาการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการจัดการความรู้

ตารางที่ 23 ตารางแสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)



10. แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ระยะ 5 ปี กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการประจำปีบัญชี 2568

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย 2568	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย 2568
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับ สมรรถนะ บุคลากรและ วัฒนธรรมการ เรียนรู้	กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่ม ประสิทธิภาพ บุคลากรด้วยการ จัดการความรู้ และการเรียนรู้	1. บุคลากรมี ความรู้ความเข้าใจ ในการจัดการ ความรู้ 2. บุคลากร สามารถใช้จัดการ ความรู้ในการ ปฏิบัติงาน	KM68-1 โครงการ พัฒนาศักยภาพ บุคลากรและ เครือข่ายการ จัดการความรู้	<b>Output</b> 1. หลักสูตร/ชุดวิชา และ ผลการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 80 2. จำนวนกิจกรรมและ ผู้เข้าร่วมกิจกรรม : 6 กิจกรรม / 5,000 คน <b>Outcome</b> 1. ผลประเมินการจัดการ ความรู้ คะแนน $\geq 4.00$ จาก 5.00 2. ผลประเมินพฤติกรรมที่ พึงประสงค์ ด้านการ จัดการความรู้
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับ กระบวนการ จัดการความรู้เพื่อ สนับสนุนธุรกิจ ธนาคาร	กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุนการ จัดการความรู้ เพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มและ นวัตกรรม	1. การจัดการ ความรู้สร้าง มูลค่าเพิ่ม/ นวัตกรรม 2. การจัดการ ความรู้สนับสนุน ระบบงานสำคัญ	KM68-2 โครงการ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs for Sustainable Growth)	<b>Output:</b> องค์ความรู้ Best Practice จาก CoPs 10 องค์ความรู้ <b>Outcome:</b> องค์ความรู้สร้าง มูลค่าเพิ่ม/นวัตกรรม อย่างน้อย 1 องค์ความรู้
			KM68-3 โครงการ บริหารจัดการ ความรู้ที่สำคัญ	<b>Output:</b> องค์ความรู้ระบบงาน สำคัญ (Work System) 1 องค์ความรู้ ต่อ 1 ระบบงาน <b>Outcome:</b> ผลประเมินการจัดการ ความรู้ คะแนน $\geq 4.00$ จาก 5.00



ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย 2568	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย 2568
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อน การจัดการความรู้ ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบ เทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการจัดการ ความรู้	ระบบเทคโนโลยี สนับสนุนการ จัดการความรู้	KM68-4 โครงการ พัฒนาระบบการ จัดการความรู้ (Knowledge Management System)	<u>Output:</u> ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) 1 ระบบ <u>Outcome:</u> Go Live 1 ระบบ

ตารางที่ 24 แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ระยะ 5 ปี กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการประจำปีบัญชี 2568



## 11. การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ และมาตรการจัดการความเสี่ยง

การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ประจำปีบัญชี 2568 มีโครงการเชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บท สนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและสนับสนุนขีดความสามารถบุคลากรและกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งนี้ ในการดำเนินโครงการเชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

### 11.1 ความเสี่ยงของโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 1

#### โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเครือข่ายการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)		SO5_เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการเติบโตทางธุรกิจ					ตัวชี้วัด :									
กลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		กลยุทธ์ 11 พัฒนาและเสริมสร้าง ชีตความสามารถการทำงานในอนาคต					การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)							ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)		
โครงการ	ผู้รับผิดชอบ (Risk Owners)	เป้าหมาย	การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Scenario)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)	F	O	R	L	IM	LH	Level	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Risk Response)	IM	LH	Level
						1. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเครือข่ายการจัดการความรู้	พน.	ผลประโยชน์ การดำเนินงาน ด้าน KM ≥ 4		การมีส่วนร่วมในกิจกรรม	กระตุ้นหัวใจ	1		1	1	1



## 11.2 ความเสี่ยงของโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 2

### 11.2.1 โครงการชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs for Sustainable Growth)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการปกติที่มีขั้นตอนการดำเนินการ แต่ไม่ได้จัดทำ Requirement หรือ TOR หรือมีการลงทุน																
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) SO4 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม																
กลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์																
โครงการ	ผู้รับผิดชอบ (Risk Owners)	เป้าหมาย	การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Scenario)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)							มาตรการรองรับความเสี่ยง (Risk Response)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)		
						F	O	R	L	IM	LH	Level		IM	LH	Level
2. โครงการชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs for Sustainable Growth)	พน. ทน.	องค์ความรู้จาก CoPs ต่อ นวัตกรรม/ธุรกิจ	ผลงาน CoPs ไม่มี Impact ต้ององค์กร	1. ส่วนงานไม่ตระหนัก/ยกย่องเชิงรุกเกี่ยวกับ CoPs 2. การทำงานแบบแยกส่วน Silo	1. สื่อสารสร้างความตระหนัก/ยกย่องเชิงรุกเกี่ยวกับ CoPs 2. บูรณาการการทำงานร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง (นย. พน. วท.)	1	1	1	1	1	1	1	คณะกรรมการจัดการความรู้ กำกับติดตามการดำเนินงาน และบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	1	1	1

### 11.2.2 โครงการบริหารจัดการความรู้ที่สำคัญ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) SO5 เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการเติบโตทางธุรกิจ																
กลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์																
โครงการ	ผู้รับผิดชอบ (Risk Owners)	เป้าหมาย	การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Scenario)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)							มาตรการรองรับความเสี่ยง (Risk Response)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)		
						F	O	R	L	IM	LH	Level		IM	LH	Level
3. โครงการบริหารจัดการความรู้ที่สำคัญ	พน.	1 องค์ความรู้/Work System		องค์ความรู้ไม่ได้ถูกนำไปใช้/กระบวนการไม่เหมาะสม	ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากร การพัฒนา และการกำกับติดตามควบคุมการดำเนินงาน	1	1	1	1	1	1	1	1. พัฒนาคู่มือที่มี KM 2. เพิ่มช่องทางในการสื่อสาร/เผยแพร่องค์ความรู้	1	1	1



### 11.3 ความเสี่ยงของโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 3 โครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO4 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม															
กลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่					ตัวชี้วัด :										
โครงการ	ผู้รับผิดชอบ (Risk Owners)	เป้าหมาย	การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Scenario)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)							มาตรการรองรับ ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่		
						S	Q	T	C	IM	LH	Level		IM	LH	Level
4. โครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System)	ทพ.	ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System)	การพัฒนาระบบ	Cyber Security	ดำเนินการร่วมกับส่วนงานด้านเทคโนโลยี	1	1	1	1	1	1	1	บูรณาการการทำงานร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกำกับติดตาม	1	1	1



## 12. รายละเอียด Action Plan ของโครงการ ประจำปีบัญชี 2568

### 12.1 Action Plan ของโครงการบริหารจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในกระบวนการที่สำคัญ

<b>ชื่อโครงการ</b>		KM68-1. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเครือข่ายการจัดการความรู้			
<b>ระยะเวลาดำเนินโครงการ :</b>		ปีบัญชี 2568			
<b>ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :</b>		พณ.	ส่วนงานสนับสนุน :		
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)</b>		SOS_เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการเติบโตทางธุรกิจ	เป้าประสงค์ :	HCROI $\geq$ 4.1 เท่า	
<b>ยุทธศาสตร์ (Strategy) :</b>		ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับสมรรถนะบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้			
<b>กลยุทธ์ (Tactic) :</b>		กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้วยการจัดการความรู้และการเรียนรู้			
<b>ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :</b>		ผลประเมินการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร $\geq$ 4.0			
<b>ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ</b>		<input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> CG <input checked="" type="checkbox"/> SM <input type="checkbox"/> CM <input type="checkbox"/> DT <input checked="" type="checkbox"/> HCM <input checked="" type="checkbox"/> KM <input checked="" type="checkbox"/> IM <input type="checkbox"/> RM <input type="checkbox"/> IA <input type="checkbox"/> ไม่มี			
<b>รายละเอียดโครงการ</b>					
<b>หลักการและเหตุผล :</b>		สนับสนุนเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และสนับสนุนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในด้าน People (1 ใน 3 ด้าน People Process Technology)			
		<b>ด้านการนำองค์กร</b>			
		ข้อ 1.2 ส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ			
		<b>ด้านบุคลากร</b>			
		ข้อ 3.1 เพื่อสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้			
		ข้อ 3.2 เพื่อสนับสนุนวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้			
		ข้อ 3.3 เพื่อพัฒนาความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานจัดการความรู้			
<b>วัตถุประสงค์โครงการ :</b>		1) เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ตาม KM Competency (เพิ่มงานและเครือข่าย) 2) เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่และระดับ 2.1) สนับสนุนบทบาทผู้นำต้นแบบ (KM Role Model) ให้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ 2.2) สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ 3) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ ตามค่านิยมด้านการจัดการความรู้ 4) เพื่อสนับสนุนกิจกรรมและสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และจัดการความรู้ 5) เพื่อสื่อสารเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้ และองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน	<b>ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :</b>	1) การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย 2) การเรียนรู้และจัดการความรู้เป็นระบบ สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	
<b>รายละเอียดงบประมาณ</b>		<b>งบพัฒนา</b>	<b>งบลงทุน</b>	<b>งบประมาณรวม</b>	
ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมและดูงานในประเทศ		500,000	-	500,000	
			-	-	
			-	-	
<b>รวมงบประมาณทั้งสิ้น</b>		<b>500,000</b>	<b>-</b>	<b>500,000</b>	
<b>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด</b>	<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>เป้าหมาย</b>	<b>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด</b>	<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>เป้าหมาย</b>
<b>ผลผลิต (Output) :</b>	1) หลักสูตร/ชุดวิชา และผลการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์	1 หลักสูตร/ชุดวิชา/ร้อยละ 80	<b>ผลลัพธ์ (Outcome) :</b>	ผลประเมินการจัดการความรู้	คะแนน $\geq$ 4.00 จาก 5.00
	2) กิจกรรมและพนักงานทุกระดับร่วมกิจกรรม	6 กิจกรรม/5,000 คน		ผลประเมินพฤติกรรมที่พึงประสงค์	คะแนน $\geq$ 4.00 จาก 5.00
	3) กิจกรรมสนับสนุนบทบาทผู้นำต้นแบบ (KM Role Model)	1 กิจกรรม			



Leading & Lagging Indicator																
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย											
Leading Indicator :	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน	ร้อยละ 100	Lagging Indicator :	ผลประเมินการจัดการความรู้	คะแนน $\geq 4.00$ จาก 5.00											
				ด้านการนำองค์กร/ด้านบุคลากร												
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																
ตัวชี้วัด Trigger Point :	กลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสม			เป้าหมาย Trigger Point :	1. ผู้นำ/บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรม 2. ทีมงานและเครือข่ายการจัดการความรู้ได้รับการพัฒนา สัดส่วนบุคลากรที่มีส่วนร่วม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 จากจำนวนทั้งหมด (ประมาณ 5,000 คน)											
	จำนวนผู้เรียนรู้/ร่วมกิจกรรมที่เหมาะสม															
รายละเอียดของกิจกรรม																
กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม	น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568												รวม
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเครือข่ายการจัดการความรู้																
1. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	อนุมัติโครงการและงบประมาณ (แผนงาน/กิจกรรม/ช่องทาง/ความถี่/การพัฒนา)	พน.	20%	50%	50%											100%
2. จัดทำหลักสูตร/คู่มือ (สื่อการเรียนรู้)	หลักสูตร/คู่มือด้านการจัดการความรู้	พน.	20%			25%	50%	25%								100%
3. ดำเนินการพัฒนาและจัดกิจกรรม	จัดการพัฒนาและกิจกรรม KM WOW WOW	พน.	20%			10%	10%	10%	15%	15%	15%	15%	10%			100%
4. ประเมินและติดตามผล	จำนวนการเข้าร่วม/ผลประเมิน/ผลการเรียนรู้	พน.	20%				10%	10%	10%	15%	15%	15%	15%	10%		100%
5. สรุปผลการดำเนินโครงการ	รายงานผลการดำเนินโครงการ	พน.	20%											50%	50%	100%
<b>รวม</b>			<b>100%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>7%</b>	<b>14%</b>	<b>9%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>	<b>12%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>
<b>สะสม</b>			<b>100%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>27%</b>	<b>41%</b>	<b>50%</b>	<b>55%</b>	<b>61%</b>	<b>67%</b>	<b>73%</b>	<b>78%</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>	
ความเสี่ยง																
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)												
การมีส่วนร่วมในกิจกรรม	เพิ่มช่องทางในการเข้าถึงกิจกรรมการเรียนรู้ และองค์ความรู้	เพียงพอ	ต่ำ	แผนบูรณาการการทำงานร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อออกแบบกิจกรรม												
ทรัพยากรที่ต้องการ																
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี			ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ											
	CANVA	คอมพิวเตอร์ Notebook			การติดต่อและจัดทำสื่อวีดิทัศน์/คลิป											
	CHATGPT															
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน		ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม											
	ผู้บริหารทีม	1	เพียงพอ		ความรู้ในเกณฑ์ประเมินและการนำไปใช้											
	พนักงานปฏิบัติการ ระดับ 4 -9	6	เพียงพอ		ความรู้ในเกณฑ์ประเมินและการนำไปใช้											



## 12.2 Action Plan โครงการชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs for Sustainable Growth)

<b>ชื่อโครงการ</b>	KM68-2. โครงการชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs for Sustainable Growth)				
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568				
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	พจน.	ส่วนงานสนับสนุน :			
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO4 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	เป้าประสงค์ :	Innovation Value 1,100 ล้านบาท		
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนธุรกิจธนาคาร				
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรม				
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	จำนวนองค์ความรู้ที่เป็น Best Practice 10 องค์ความรู้				
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	<input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> CG <input type="checkbox"/> SM <input type="checkbox"/> CM <input checked="" type="checkbox"/> DT <input type="checkbox"/> HCM <input checked="" type="checkbox"/> KM <input checked="" type="checkbox"/> IM <input type="checkbox"/> RM <input type="checkbox"/> IA <input type="checkbox"/> ไม่มี				
<b>รายละเอียดโครงการ</b>					
<b>หลักการและเหตุผล :</b>	เพื่อสนับสนุนให้กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่สนองต่อยุทธศาสตร์ในการเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการจัดการความรู้ ข้อ 4 กระบวนการจัดการความรู้ ข้อ 5 กระบวนการปฏิบัติงาน และข้อ 6 ด้านผลลัพธ์ ในประเด็นที่ว่า นวัตกรรมต่อจากเครื่องมือการจัดการความรู้ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ ธนาคารจึงควรสนับสนุนการดำเนินงานกิจกรรม CoPs และสนับสนุนการใช้องค์ความรู้ สร้างผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมในระดับส่วนงานและองค์กร				
<b>วัตถุประสงค์โครงการ :</b>	1) เพื่อสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices : CoPs) 2) เพื่อสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างส่วนงาน ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำไปใช้ 3) เพื่อยกระดับการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม และมูลค่าเพิ่ม	<b>ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :</b>	1) องค์ความรู้จากกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ต่อยอดเป็นผลงานนวัตกรรม 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนวัฒนธรรมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) การใช้ความรู้เป็นฐานในการปฏิบัติงาน และพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน		
<b>รายละเอียดงบประมาณ</b>		<b>งบพัฒนา</b>	<b>งบลงทุน</b>	<b>งบประมาณรวม</b>	
ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมและดูงานในประเทศ		9,600,000	-	9,600,000	
		-	-	-	
		-	-	-	
<b>รวมงบประมาณทั้งสิ้น</b>		<b>9,600,000</b>	<b>-</b>	<b>9,600,000</b>	
<b>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด</b>	<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>เป้าหมาย</b>	<b>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด</b>	<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>เป้าหมาย</b>
<b>ผลผลิต (Output) :</b>	องค์ความรู้ Best Practice จากกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)	10 องค์ความรู้	<b>ผลลัพธ์ (Outcome) :</b>	องค์ความรู้สนับสนุนธุรกิจ/ นวัตกรรม/สร้างมูลค่าเพิ่ม	อย่างน้อย 1 องค์ความรู้
<b>Leading &amp; Lagging Indicator</b>					
<b>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด</b>	<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>เป้าหมาย</b>	<b>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด</b>	<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>เป้าหมาย</b>
<b>Leading Indicator :</b>	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผน	ร้อยละ 100	<b>Lagging Indicator :</b>	ผลประเมินการจัดการความรู้ ด้านผลลัพธ์	คะแนน $\geq$ 4.00 จาก 5.00



Leading & Lagging Indicator		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย											
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด																	
Leading Indicator :	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผน		ร้อยละ 100	Lagging Indicator :	ผลประเมินการจัดการความรู้ ด้านผลลัพธ์	คะแนน $\geq$ 4.00 จาก 5.00											
<b>จุดระมัดระวัง (Trigger Point)</b>																	
ตัวชี้วัด Trigger Point :	การสนับสนุนจาก นย. การดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ (นย. พน. วพ.)		เป้าหมาย Trigger Point :	กำหนดทิศทางและนโยบายที่ชัดเจน การเชื่อมโยงกระบวนการสู่ผลลัพธ์													
<b>รายละเอียดของกิจกรรม</b>																	
กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ รายการกิจกรรม	น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568													
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม	
<b>โครงการชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs for Sustainable Growth)</b>																	
1. วิเคราะห์ข้อมูล/บททวนกระบวนการ	อนุมัติโครงการและงบประมาณ (แผนงาน/กรอบโจทย์ของ CoPs)	พน.	15%	50%	50%												100%
2. สื่อสารและสนับสนุนการทำ CoPs ระดับส่วนงาน	บันทึกสื่อสาร/จัดสรรงบประมาณ	พน./คกค.กม	15%		20%	20%	20%	20%									100%
3. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดับ สนจ. ฝสช. สนย.	กิจกรรมของ สนจ./ฝสช./สนย.	พน.	30%							30%	40%	30%					100%
4. สนับสนุนองค์ความรู้สู่ส่วนวัดกรม/ธุรกิจ	องค์ความรู้ที่สนับสนุนองค์กร/นวัตกรรม	พน./วพ.	20%								30%	40%	30%				100%
5. ประเมินและติดตามผล	ผลประเมินการรับรู้/ความพึงพอใจ	พน.	10%											50%	50%		100%
6. สรุปผลการดำเนินโครงการ	รายงานผลการดำเนินโครงการ	พน.	10%												50%	50%	100%
	<b>รวม</b>		100%	8%	11%	3%	3%	3%	3%	9%	18%	17%	11%	10%	5%		100%
	<b>สะสม</b>		100%	8%	18%	21%	24%	27%	30%	39%	57%	74%	85%	95%	100%		
<b>ความเสี่ยง</b>																	
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)													
ผลงาน CoPs ไม่ Impact ต่อองค์กร	ทำงานร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	เพียงพอ	ต่ำ	คณะกรรมการจัดการความรู้ กำกับติดตามการดำเนินงาน และบูรณาการการทำงานระหว่างส่วนงาน													
การตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรม	สื่อสารกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน																
<b>ทรัพยากรที่ต้องการ</b>																	
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ													
	กล้องบันทึกภาพและวิดีโอ			การติดต่อและจัดทำสื่อวีดิทัศน์/คลิป													
	โมคีโรสาย																
	ขาตั้งกล้อง																
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากร ในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม													
	ผู้บริหารทีม	1	เพียงพอ	ความรู้ความเข้าใจด้านแผนงานและกลยุทธ์ เพื่อนำมาออกแบบกระบวนการรองรับ													
	พนักงานปฏิบัติการ ระดับ 4 -9	6	เพียงพอ	ความรู้ความเข้าใจด้านแผนงานและกลยุทธ์ เพื่อนำมาออกแบบกระบวนการรองรับ													



### 12.3 Action Plan โครงการบริหารจัดการความรู้ที่สำคัญ

<b>ชื่อโครงการ</b>	KM68-3. โครงการบริหารจัดการความรู้ที่สำคัญ				
<b>ระยะเวลาดำเนินโครงการ :</b>	ปีบัญชี 2568				
<b>ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :</b>	พท.	<b>ส่วนงานสนับสนุน :</b>			
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)</b>	SO5 เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการเติบโตทางธุรกิจ	<b>เป้าประสงค์ :</b>	HCROI $\geq$ 4.1 เท่า		
<b>ยุทธศาสตร์ (Strategy) :</b>	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนธุรกิจธนาคาร				
<b>กลยุทธ์ (Tactic) :</b>	กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรม				
<b>ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :</b>	1 องค์ความรู้ ต่อ 1 ระบบงาน (Work System)				
<b>ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> CG <input type="checkbox"/> SM <input type="checkbox"/> CM <input type="checkbox"/> DT <input checked="" type="checkbox"/> HCM <input checked="" type="checkbox"/> KM <input checked="" type="checkbox"/> IM <input type="checkbox"/> RM <input checked="" type="checkbox"/> IA <input type="checkbox"/> ไม่มี				
<b>รายละเอียดโครงการ</b>					
<b>หลักการและเหตุผล :</b>	สนับสนุนให้ทุกส่วนงานใช้กระบวนการจัดการความรู้และองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ข้อ 5 กระบวนการปฏิบัติงาน ที่มีข้อกำหนดให้นำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งกระบวนการที่สำคัญต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และสอดคล้องกับการกำหนดความรู้ที่สำคัญ ในกรณี พท.จึงสนับสนุนการจัดการความรู้ครอบคลุมทุกระบบงานที่สำคัญของธนาคาร เพื่อให้ธนาคารมีองค์ความรู้ที่สำคัญอย่างครบถ้วน ครอบคลุมธุรกิจธนาคาร				
<b>วัตถุประสงค์โครงการ :</b>	1) เพื่อกำหนด แสวงหา ถ่ายโอน และจัดเก็บองค์ความรู้ระบบงานสำคัญของธนาคาร 2) เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) และผู้เชี่ยวชาญ 3) เพื่อให้องค์ความรู้ช่วยลดข้อผิดพลาดและสร้างความตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงานระบบงานที่สำคัญ 4) เพื่อสนับสนุนระบบการจัดการความรู้กับกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	<b>ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :</b>	1) บูรณาการจัดการความรู้เข้ากับกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ 2) ธนาคารมีแหล่งจัดเก็บและฐานองค์ความรู้ครอบคลุมระบบงานสำคัญ		
<b>รายละเอียดงบประมาณ</b>		<b>งบพัฒนา</b>	<b>งบลงทุน</b>	<b>งบประมาณรวม</b>	
ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมและดูงานในประเทศ		3,000,000	-	3,000,000	
		-	-	-	
		-	-	-	
<b>รวมงบประมาณทั้งสิ้น</b>		<b>3,000,000</b>	<b>-</b>	<b>3,000,000</b>	
<b>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด</b>	<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>เป้าหมาย</b>	<b>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด</b>	<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>เป้าหมาย</b>
<b>ผลผลิต (Output) :</b>	องค์ความรู้ระบบงานสำคัญ (Work System)	1 องค์ความรู้/Work System	<b>ผลลัพธ์ (Outcome) :</b>	ผลประเมินการจัดการความรู้	คะแนน $\geq$ 4.00 จาก 5.00
	แผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) และผู้เชี่ยวชาญ	1 ผลการศึกษา			



Leading & Lagging Indicator																
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย											
Leading Indicator :	องค์ความรู้ระบบงานสำคัญ (Work System)	1 องค์ความรู้/Work System	Lagging Indicator :	ผลประเมินการจัดการความรู้	คะแนน $\geq 4.00$ จาก 5.00											
	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน	ร้อยละ 100				ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน										
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																
ตัวชี้วัด Trigger Point :	ความเข้าใจและความร่วมมือจาก Owner ระบบงาน	เป้าหมาย Trigger Point :	สื่อสารสร้างความเข้าใจในกระบวนการ/ขั้นตอนต่อ Owner ระบบงาน													
	กลุ่มเป้าหมายมีผู้เชี่ยวชาญที่มีความรอบรู้ในระบบงาน		บูรณาการการทำงานร่วมกับ พอ. และ Owner ระบบงาน													
รายละเอียดของกิจกรรม																
กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม	น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568												รวม
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	
<b>3. โครงการบริหารจัดการความรู้ที่สำคัญ</b>																
1. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	อนุมัติโครงการและงบประมาณ	พ.น.	15%	50%	50%											100%
2. วางแผน/กำหนดแนวทาง	แนวทาง/เครื่องมือ	พ.น.	15%		25%	50%	25%									100%
3. ทบทวน/แลกเปลี่ยนความรู้	แผนที่ความรู้/หัวข้อองค์ความรู้	พ.น.	40%				20%	20%	20%	20%	20%					100%
4. จัดการองค์ความรู้	จัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้	พ.น.	20%							20%	20%	20%	20%	20%		100%
5. รายงานสรุปผลโครงการ	รายงานผลการดำเนินโครงการ	พ.น.	10%											50%	50%	100%
<b>รวม</b>			100%	8%	11%	7.5%	12%	8%	8%	12%	12%	4%	4%	9%	5%	100%
<b>สะสม</b>			100%	8%	19%	26%	38%	46%	54%	66%	78%	82%	86%	95%	100%	
ความเสี่ยง																
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)												
ระบุงค์ความรู้ไม่ชัดเจน	หรือส่วนงานที่เป็น Owner	เพียงพอ	ต่ำ	แผนบูรณาการการทำงานร่วมกับส่วนงานเจ้าของระบบงานและความรู้ (Owner)												
แหล่งความรู้ไม่ชัดเจน																
ทรัพยากรที่ต้องการ																
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี			ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ											
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน		ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม											
	ผู้บริหารทีม	1	เพียงพอ		การวิเคราะห์งานและระบบงาน/การสกัดองค์ความรู้											
	พนักงานปฏิบัติการ ระดับ 4 - 9	6	เพียงพอ		การวิเคราะห์งานและระบบงาน/การสกัดองค์ความรู้											



### 12.4 Action Plan โครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System)

<b>ชื่อโครงการ</b>	KM68-4. โครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System)				
<b>ระยะเวลาดำเนินโครงการ :</b>	ปีบัญชี 2568				
<b>ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :</b>	พจน.	<b>ส่วนงานสนับสนุน :</b>			
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)</b>	SO4 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	<b>เป้าประสงค์ :</b>	Innovation Value 1,100 ล้านบาท		
<b>ยุทธศาสตร์ (Strategy) :</b>	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล				
<b>กลยุทธ์ (Tactic) :</b>	กลยุทธ์ที่ 3 : พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการจัดการความรู้				
<b>ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :</b>	ระบบการจัดการความรู้ 1 ระบบ (Knowledge Management System)				
<b>ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ</b>	<input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> CG <input type="checkbox"/> SM <input type="checkbox"/> CM <input checked="" type="checkbox"/> DT <input checked="" type="checkbox"/> HCM <input checked="" type="checkbox"/> KM <input checked="" type="checkbox"/> IM <input type="checkbox"/> RM <input type="checkbox"/> IA <input type="checkbox"/> ไม่มี				
<b>รายละเอียดโครงการ</b>					
<b>หลักการและเหตุผล :</b>	พัฒนาระบบการจัดการความรู้ สนับสนุนเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ข้อ 4 ข้อย่อย 4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ โดยเกณฑ์กำหนดให้มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม และจากการศึกษาดูงานองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้ (Best Practice) ภายนอก ทั้งที่เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจและ SFI พบว่า มีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ทันสมัย และ User friendly โดยพัฒนาร่วมกับ Vendor ภายนอก จึงกำหนดแผนในการพัฒนาปรับปรุงระบบด้านการจัดการความรู้ของธนาคารให้ประสิทธิภาพ และใช้งานง่ายมากยิ่งขึ้น				
<b>วัตถุประสงค์โครงการ :</b>	1. เพื่อยกระดับระบบการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ 2. เพื่อสร้างหมวดหมู่รองรับการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ครอบคลุม 3. เพื่อพัฒนาระบบการเรียกข้อมูลและการรายงานผลทางสถิติ 4. เพื่อเชื่อมโยงสู่การจัดการความรู้ระบบงานสำคัญ	<b>ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :</b>	1. ระบบการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยง และรวมศูนย์องค์ความรู้ 2. ระบบทันสมัยรองรับองค์ความรู้ การเปลี่ยนแปลง และธุรกิจธนาคาร 3. ธนาคารมีระบบด้านการเรียนรู้และจัดการความรู้ สนับสนุน Learning Ecosystem		
<b>รายละเอียดงบประมาณ</b>		<b>งบพัฒนา</b>	<b>งบลงทุน</b>	<b>งบประมาณรวม</b>	
ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมและดูงานในประเทศ		10,000,000	-	10,000,000	
		-	-	-	
		-	-	-	
<b>รวมงบประมาณทั้งสิ้น</b>		10,000,000	-	10,000,000	
<b>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด</b>	<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>เป้าหมาย</b>	<b>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด</b>	<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>เป้าหมาย</b>
<b>ผลผลิต (Output) :</b>	ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System)	1 ระบบ	<b>ผลลัพธ์ (Outcome) :</b>	ระบบใช้งานได้จริง	Go Live ระบบ



Leading & Lagging Indicator		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย													
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย												
Leading Indicator :	ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System)	1 ระบบ	Lagging Indicator :	ผลประเมินการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการจัดการความรู้	คะแนน $\geq 4.00$ จาก 5.00												
<b>จุดระมัดระวัง (Trigger Point)</b>																	
ตัวชี้วัด Trigger Point :	ความต้องการที่ชัดเจน (Requirement/TOR) การออกแบบ พัฒนา และทดสอบระบบ	เป้าหมาย Trigger Point :	บูรณาการการทำงานร่วมกับ พส. และ พอ. (หมวดองค์ความรู้) ตามกำหนดเวลา														
<b>รายละเอียดของกิจกรรม</b>																	
กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ รายการกิจกรรม	น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568													
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม	
<b>โครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้</b>																	
1. วิเคราะห์ข้อมูล/แนวทาง	อนุมัติโครงการและงบประมาณ	พน.	10%	50%	50%												100%
2. รวบรวมข้อมูล/ความต้องการ	Requirement ระบบ	พน.	20%		50%	50%											100%
3. ออกแบบและพัฒนา	ผลการออกแบบ/พัฒนา	พน.	30%				10%	20%	20%	20%	20%	10%					100%
4. ทดสอบระบบ	ผลการทดสอบระบบ	พน.	30%							20%	20%	20%	20%	20%			100%
5. รายงานผลการดำเนินงาน	สรุปรายงานผลการดำเนินโครงการ	พน.	10%												50%	50%	100%
<b>รวม</b>			100%	5%	15%	10%	3%	6%	6%	12%	12%	9%	6%	11%	5%	100%	
<b>สะสม</b>			100%	5%	20%	30%	33%	39%	45%	57%	69%	78%	84%	95%	100%		
<b>ความเสี่ยง</b>																	
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)													
Cyber Security	ดำเนินการร่วมกับส่วนงานด้าน IT	เพียงพอ	ต่ำ	บูรณาการการทำงานร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกำกับติดตาม													
<b>ทรัพยากรที่ต้องการ</b>																	
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ													
	ระบบ KMS	ระบบ KMS และ Server		การออกแบบ พัฒนา ทดสอบระบบ													
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเสี่ยงของทักษะของบุคลากร ในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม													
	ผู้บริหารทีม	1	เพียงพอ	การจัดทำข้อมูลผลการวิเคราะห์ และความรู้ในการออกแบบ พัฒนา และทดสอบระบบ													
	พนักงานปฏิบัติการ ระดับ 4 -9	6	เพียงพอ	การจัดทำข้อมูลผลการวิเคราะห์ และความรู้ในการออกแบบ พัฒนา และทดสอบระบบ													



ภาคผนวก ก  
กระบวนการจัดทำแผนแม่บท  
ด้านการจัดการความรู้

กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567-2571 (ทบทวนครั้งที่ 1)  
และแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2568



ในการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567-2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2568 สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทบทวนปรับปรุงกระบวนการและระยะเวลาให้สอดคล้องกับกรอบระยะเวลาและกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจของธนาคาร ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้



1. การประเมินสถานการณ์ เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน/ภายนอกของ ธ.ก.ส. ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้รอบด้าน โดยพิจารณาปัจจัยภายนอกตามหลัก PESTEL และพิจารณาปัจจัยภายในตามหลัก 7s Model โดยมีแหล่งข้อมูลจาก แผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี ของ ธ.ก.ส. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา คณะกรรมการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพนักงานทุกระดับ ร่วมกับการพิจารณาผลการดำเนินงาน และผลการศึกษาคู่เทียบ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน และเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงทิศทางธนาคารและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยได้นำเครื่องมือที่หลากหลายมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว อาทิ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) การสัมภาษณ์เชิงลึก (Deep Interview) และแบบสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมรอบด้าน

จากนั้นได้นำปัจจัยภายในและภายนอกดังกล่าวมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) และสอบถามความเชื่อมโยงเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ผลการวิเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และพันธกิจของการจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์องค์กร และมีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

2. การกำหนดยุทธศาสตร์/แผนงานด้านการจัดการความรู้ โดยทบทวนยุทธศาสตร์ ทิศทางการดำเนินงาน และแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ นโยบายการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ (TOWS Matrix) วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการและมาตรการจัดการความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ โครงการของแผนแม่บทการจัดการความรู้ แนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้รองรับธุรกิจ และวิเคราะห์ความเชื่อมโยงแผนแม่บทการจัดการความรู้และปัจจัย



ที่เกี่ยวข้อง ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2567-2571 พร้อมจัดทำ “ร่าง” แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567-2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2568 เสนอต่อคณะกรรมการจัดการความรู้ คณะอนุกรรมการนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา และคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ตามลำดับ

**3. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ** โดยการสื่อสารแผนแม่บทการจัดการความรู้ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567-2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2568 พร้อมจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ดังนี้

3.1 สื่อสารแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ต่อพนักงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อขับเคลื่อนภารกิจและแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

3.2 จัดกิจกรรม เพื่อสร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ให้พนักงาน และจัดสรรทรัพยากร/งบประมาณสำหรับการดำเนินงาน

#### **4. การติดตามและประเมินผล**

4.1 ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (รายเดือน/รายไตรมาส/รายปี) เพื่อทบทวนปรับปรุงแผนปฏิบัติการ (ครึ่งปี/กรณีเร่งด่วนตามสถานการณ์) รวมทั้งการนำข้อมูลป้อนกลับ และจากแหล่งต่างๆ มาใช้ปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และเตรียมการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการในปีต่อไป เพื่อให้สอดคล้องทิศทางการดำเนินงานของธนาคารและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

4.2 รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการจัดการความรู้

4.3 รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะอนุกรรมการนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา



## กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้





ภาคผนวก ข  
แหล่งที่มาของข้อมูล  
ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก



แหล่งที่มาของข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน

ปัจจัยภายนอก	รายละเอียด	แหล่งที่มา
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	เป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน อันจะก่อให้เกิดเป็นพลังผลักดัน ร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 -2570)	เป็นแผนระบุทิศทางและเป้าหมาย การพัฒนาประเทศ ที่ให้ความสำคัญ และมุ่งดำเนินการในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ
นโยบายภูมิทัศน์ใหม่ภาคการเงินไทย ตามแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทย	ธปท. ได้จัดทำแนวนโยบายภูมิทัศน์ ใหม่ภาคการเงินไทยเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านไปสู่เศรษฐกิจดิจิทัล และการเติบโตอย่างยั่งยืน	ธนาคารแห่งประเทศไทย
แนวนโยบายการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) ระยะ 5 ปี (ปี 2564 - 2568)	กระทรวงการคลังโดยสำนักงาน เศรษฐกิจการคลังได้กำหนด แนวนโยบายการดำเนินงานของ SFIs เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผน ธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อแนวนโยบาย ที่กระทรวงการคลังกำหนดและสอดคล้องกับพันธกิจของ SFIs แต่ละแห่ง	ธนาคารแห่งประเทศไทย
เศรษฐกิจไทย	เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มทรงตัว คาดว่าจะเติบโตที่ร้อยละ 2.6 และ 3.0 ในปี 2567 และ 2568 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากภาคการท่องเที่ยวและบริการเป็นสำคัญ ภาคการส่งออกและนำเข้าฟื้นตัว การอุปโภคบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนชะลอตัวจากปัจจัยกดดันเชิงโครงสร้างหนี้สินครัวเรือนที่มีสัดส่วนสูง	- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง - ธนาคารแห่งประเทศไทย
ภาวะหนี้ครัวเรือน	หนี้สินครัวเรือนในไตรมาสหนึ่ง ปี 2567 ทรงตัว โดยมีมูลค่า 16.37 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นการกักตุนไตรมาสที่ผ่านมา ขณะที่สัดส่วนหนี้สินครัวเรือนต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในของประเทศ (Household debt to GDP) อยู่ที่ ร้อยละ 90.8 ลดลงเล็กน้อยจาก ร้อยละ 91.4 ในไตรมาสที่ผ่านมา	- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ - ธนาคารแห่งประเทศไทย
สังคมสูงวัย	ปี พ.ศ. 2567 ไทยมีสัดส่วน ประชากรกลุ่มผู้สูงอายุ 60 ปีขึ้นไป 13 ล้านคน หรือร้อยละ 20 ของ ประชากรเข้าสู่สังคมสูงอายุ แบบสมบูรณ์ (Complete Aged Society) ส่งผลให้ประชากรวัยแรงงานลดลง ผลิตภาพลดลง รายได้และเศรษฐกิจของประเทศเติบโตช้าลง	สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ



ปัจจัยภายนอก	รายละเอียด	แหล่งที่มา
สถานการณ์แรงงานไทย	อัตราการจ้างงานในภาคเกษตรกรรมที่ลดลงมีผลต่อธุรกิจภาคการเกษตร สาเหตุมาจากภัยแล้ง การท่องเที่ยวที่หดตัว ทำให้แรงงานภาคการเกษตรไม่มีงานทำ	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
HR Trend 2025	เพื่อบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี รูปแบบการทำงาน และความแตกต่างหลากหลายภายในให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น และเปลี่ยนวิธีการบริหาร Workforce พนักงานสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ และยืดหยุ่นมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรจะต้องปรับตัวเพื่อรองรับวิธีการทำงานแบบใหม่	HREX.asia : HR Trends 2025: ฝ่ายบุคคลต้องไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง
รูปแบบการเรียนรู้ (Learning Style) และ ช่วงอายุ (Generations)	มนุษย์สามารถใช้ประโยชน์จากกระบวนการเรียนรู้ในการทำงาน และการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ โดยการปรับรูปแบบการเรียนรู้ให้เข้ากับแต่ละช่วงอายุทั้งพนักงานและลูกค้า	<a href="https://www.starfishlabz.com/blog">https://www.starfishlabz.com/blog</a>
KM Trend	KM เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ เพื่อความคล่องตัวและประสิทธิผลขององค์กร และสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ การจัดทำเอกสาร การเข้าถึง และสร้างความสำเร็จให้องค์กร การขับเคลื่อน KM ให้ความสำคัญกับบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี โดยด้านบุคลากรยังคงเป็นความท้าทายที่สุดสำหรับองค์กรส่วนใหญ่	<a href="https://www.apqc.org/blog/2024-knowledge-management-priorities-trends">https://www.apqc.org/blog/2024-knowledge-management-priorities-trends</a>
แนวโน้มเทคโนโลยีทางการเงิน (Financial Technology)	เทคโนโลยีทางการเงินหรือ ฟินเทค คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และนวัตกรรมทางการเงิน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความสะดวก รวดเร็ว ความปลอดภัย ลดต้นทุนที่เกิดขึ้น และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ	ธนาคารแห่งประเทศไทย
ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา (Virtual Bank)	เพื่อพัฒนานวัตกรรมและบริการทางการเงินที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยได้เผยแพร่ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่องหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขในการขอใบอนุญาตและการออกใบอนุญาตประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ไร้สาขา (Virtual Bank) ให้เป็นธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในไทย ที่มีขอบเขตการประกอบธุรกิจเช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ทั่วไป	ธนาคารแห่งประเทศไทย
Internet & Mobile Banking	ช่องทาง Digital payment ที่ได้รับความนิยมและเติบโตสูงสุด โดยมีปริมาณการใช้งานเติบโตสูงสุด และ	Bi-Monthly Payment Insight ฉบับที่ 24 เดือน



ปัจจัยภายนอก	รายละเอียด	แหล่งที่มา
	มีการใช้ Mobile Banking ได้รับความนิยมสูง แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนไทย ที่มีความคุ้นชินกับการใช้ Digital payment ในชีวิตประจำวันเพิ่มมากขึ้น	ธันวาคม 2566 ธนาคารแห่งประเทศไทย
เทคโนโลยีและนวัตกรรม การเกษตร	สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ให้การสนับสนุน สาขาธุรกิจที่มีศักยภาพในการรับมือกับความท้าทายต่างๆ ในระดับโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ความมั่นคงทางอาหาร การดูแลสุขภาพ และเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถดึงดูดการลงทุน	สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ NIA
การจัดการความรู้ (KM) ในยุคดิจิทัล	ในยุคดิจิทัลมีความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีผลต่อแนวทางการจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) ขององค์กร ทำให้การแบ่งปันความรู้ การสกัดความรู้ และการเก็บรักษาความรู้ง่ายขึ้นกว่า KM แบบเก่า ส่งผลให้องค์กรดำเนินงานตรงตามเป้าหมายและประสบผลสำเร็จ	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) <a href="https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/trend-km-digital-age">https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/trend-km-digital-age</a>
แนวโน้มด้านการเปลี่ยนแปลงของ สภาพภูมิอากาศ (Climate Change)	ความเสี่ยงที่การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจะสร้างผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจสามารถแบ่งตามช่องทางการส่งผ่านผลกระทบได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) ความเสี่ยงทางกายภาพ และ (2) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ	แผนวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 – 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2568
ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality)	มูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิตของประเทศไทยในปี 2567 พบว่า โครงการประเภทป่าไม้มีมูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิตสูงสุด และมีแนวโน้มจะสูงกว่าราคาคาร์บอนเครดิตสำหรับโครงการประเภทในอุตสาหกรรม	แผนวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 – 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2568
พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562	พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 กำหนดอัตราการเก็บภาษี โดยที่ดินรกร้างมีอัตรา การเก็บภาษีสูงที่สุดที่อัตราร้อยละ 3 และที่ดินเกษตรกรรมมีอัตราเพดานการจัดเก็บภาษีต่ำสุดที่ร้อยละ 0.15 ทำให้เกิดธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรได้รับความสนใจและเกิดการดำเนินธุรกิจด้านการเกษตรมากขึ้น	แผนวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 – 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2568
พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562	หมวด 2 การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล กำหนดให้มีการหลักเกณฑ์ กลไก หรือมาตรการกำกับดูแลเกี่ยวกับการให้ความคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ที่เป็นหลักการทั่วไป การเก็บ รวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลและการนำข้อมูลฯ ไปใช้หรือเปิดเผยจะต้อง ได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูล	กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม



ปัจจัยภายนอก	รายละเอียด	แหล่งที่มา
หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ SE-AM (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ	การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรเป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินบทบาทการกำกับดูแลและการนำองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการขับเคลื่อนให้ฝ่ายจัดการสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จเพื่อให้เป็นไปตามกรอบนโยบาย ภารกิจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่กำหนด โดยต้องสามารถสะท้อนได้ทั้งมิติกระบวนการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
มาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้ (ISO 30401)	มาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้ ทำให้การจัดการองค์ความรู้ขององค์กรเป็นรูปธรรม และมีเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้น มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) การประสานความร่วมมือ (Collaboration) การเรียนรู้ (Learning) องค์ความรู้ (Knowledge) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และนวัตกรรม (Innovation) นำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและกลยุทธ์องค์กร	สถาบันรับรองมาตรฐาน ISO <a href="https://www.masci.or.th/service/cert-iso30401/">https://www.masci.or.th/service/cert-iso30401/</a>

ปัจจัยภายใน	รายละเอียด	แหล่งที่มา
การวิเคราะห์ Gap ผลการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารระดับสูงของ ธ.ก.ส. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการความรู้มีความเชื่อมโยงกับพันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่นๆ รวมถึงมีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน โดยมีการกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจน และผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามการดำเนินงานการจัดการความรู้</li> <li>ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร โดยมีการกำหนด Role Model ของผู้บริหารที่ชัดเจน</li> <li>ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์และวางแผนงานด้านการจัดการความรู้ รวมถึงมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enabler ปีบัญชี 2566



ปัจจัยภายใน	รายละเอียด	แหล่งที่มา
	<p>ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้เพื่อให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์กร รวมถึงมีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้มีการถ่ายทอดแผนไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมีการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ในภาพรวมของธนาคารทุกไตรมาส</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธ.ก.ส. มีการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงมีการสื่อสารให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ธ.ก.ส. มีการนำความต้องการขององค์กรและหน่วยงาน มาใช้ในการพิจารณาหลักเกณฑ์/แนวทางฯ</li> <li>• ธ.ก.ส. มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร</li> <li>• ธ.ก.ส. มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ให้พนักงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันด้วยกิจกรรม แผนงานและโครงการต่างๆ รวมถึง ธ.ก.ส. มีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ และมีการสำรวจพฤติกรรมบุคลากรเป็นประจำทุกปี</li> <li>• ธ.ก.ส. มีการคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ รวมถึงมีการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM audit) และมีการกำหนดบทบาทให้ทีมงานการจัดการความรู้ได้ส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ด้วยแผนงาน/โครงการต่างๆ</li> <li>• ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 1. การกำหนดความรู้ที่สำคัญ 2. การสร้าง/แสวงหา</li> </ul>	



ปัจจัยภายใน	รายละเอียด	แหล่งที่มา
	<p>ความรู้ที่สำคัญจากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอก 3. การรวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บความรู้ 4. การทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ 5. การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กร 6. การรักษาความรู้ ทำให้ทันสมัย ยกระดับและ/หรือต่อยอดความรู้ที่สำคัญ และ 7. การนำความรู้มาใช้เพื่อการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์และการเรียนรู้ระดับองค์กร รวมถึง ธ.ก.ส. มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธ.ก.ส. มีการทบทวนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ/ความรู้ที่ต้องการจากหน่วยงาน ภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) และกำหนดวิธีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ระหว่าง ธ.ก.ส. กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางต่าง ๆ</li> <li>• ธ.ก.ส. มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) พร้อมตัววัดที่สำคัญ โดยการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และกระบวนการทำงานที่สำคัญ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร</li> <li>• ธ.ก.ส. มีการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน และมีการสื่อสารแลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องรวมถึงมีการสร้างความตระหนักรู้เรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน</li> <li>• ธ.ก.ส. มีผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ นโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและทรัพยากร สนับสนุน บุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการปฏิบัติงาน</li> </ul>	



ปัจจัยภายใน	รายละเอียด	แหล่งที่มา
การวิเคราะห์ Mckinsey 7s Framework	<p><b>Strategy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธนาคารมีแผนแม่บทการจัดการความรู้เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานเชื่อมโยงบูรณาการกับทิศทางธนาคาร</li> <li>• ธนาคารมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้</li> <li>• ธนาคารมีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน</li> <li>• การวัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ไม่สามารถระบุเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ที่ชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และแผนปฏิบัติการ</li> <li>- การประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ประจำปี</li> <li>- นโยบายการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้</li> <li>- ผลประเมินการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้</li> </ul>
	<p><b>Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธนาคารกำหนดโครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่และภารกิจด้านการจัดการความรู้อย่างชัดเจน</li> <li>• การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ทำให้การจัดการความรู้ไม่ครบถ้วน ครอบคลุม</li> <li>• ธนาคารมีคณะกรรมการ โดยมีผู้แทนส่วนงานด้านการจัดการความรู้พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างองค์กร ระเบียบธนาคาร ฉบับที่ 43 และ Role profile</li> <li>- ส่วนงานใหม่จากการปรับโครงสร้างองค์กร</li> <li>- คำสั่งคณะกรรมการจัดการความรู้</li> <li>- คำสั่งคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ประจำส่วนงาน</li> </ul>
	<p><b>System</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธนาคารมีระบบรองรับการจัดเก็บความรู้จากการปฏิบัติงาน และปรับปรุงต่อเนื่อง</li> <li>• ระบบจัดเก็บองค์ความรู้ของธนาคารไม่ดึงดูดให้พนักงานแสวงหาความรู้เท่าที่ควร</li> <li>• ธนาคารเสริมสร้างขีดความสามารถพนักงานด้วยเครื่องมือการจัดการความรู้ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR) หลักสูตรการพัฒนา</li> <li>• ธนาคารมีการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ในระบบคู่มือ และระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (Learning Repository)</li> <li>- กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ</li> <li>- ระบบ E-learning</li> <li>- โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ของส่วนงาน และการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน</li> </ul>
	<p><b>Staff</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ธนาคารเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้โดยให้อิสระและส่งเสริมการสร้างสรรค์สิ่งใหม่</li> <li>• ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competency Model ของธนาคาร กำหนด Core Competency การสร้างสรรค์สิ่งใหม่</li> </ul>



ปัจจัยภายใน	รายละเอียด	แหล่งที่มา
	<p>ของธนาคารอย่างทั่วถึง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การแต่งตั้งโยกย้ายนอกสายงาน และการเกษียณอายุทำให้สูญเสียพนักงานขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การร่วมกิจกรรมชุมชน นักปฏิบัติ ตามผลการบันทึกข้อมูลในระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR)</li> <li>- ผลสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อการแต่งตั้งโยกย้าย</li> </ul>
	<p><b>Skill</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรอาวุโสที่มีประสบการณ์สูง สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรรุ่นหลังได้</li> <li>บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานจากกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)</li> <li>องค์ความรู้ยังไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และทิศทางอนาคต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวทางการดำเนินงาน โครงการถอดองค์ความรู้ Guru Experience/KM Model และวิทยากร ภายใน</li> <li>- องค์ความรู้จากกิจกรรม ชุมชนนักปฏิบัติในระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR)</li> <li>- ส่วนงานใหม่จากการปรับโครงสร้างองค์กร</li> </ul>
	<p><b>Style</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารขับเคลื่อนการจัดการความรู้และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร โดยกำหนดบทบาท Role Model ที่ชัดเจน</li> <li>คณะกรรมการจัดการความรู้ และคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ระดับส่วนงานและองค์กร</li> <li>ผู้บริหารถ่ายทอดความรู้สม่ำเสมอ และผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในส่วนงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสื่อสารผู้นำต้นแบบ (Role Model) ผู้นำต้นแบบตามค่านิยม</li> <li>- คำสั่งคณะกรรมการจัดการความรู้</li> <li>- คำสั่งคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ประจำส่วนงาน</li> <li>- เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดให้สนับสนุนการจัดการความรู้ และบทบาท People Manager ของผู้บริหาร</li> </ul>
	<p><b>Shared value</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ธนาคารสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรม แผนงาน และโครงการต่าง ๆ</li> <li>ธนาคารกำหนดค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ แต่การรับรู้ยังไม่ทั่วถึง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และแผนปฏิบัติการ</li> <li>- ค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามวัฒนธรรม ธ.ก.ส.</li> <li>- การสื่อสาร และกิจกรรม</li> </ul>



ปัจจัยภายใน	รายละเอียด	แหล่งที่มา
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธนาคารสื่อสาร สร้างความเข้าใจถึงความสำคัญ ทิศทาง เป้าหมาย และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

### การสังเคราะห์ประเด็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหาร

1. ท่านมีมุมมองอย่างไรเกี่ยวกับการเชื่อมโยง KM กับยุทธศาสตร์หลักขององค์กร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว
2. ในปัจจุบัน ธ.ก.ส. มีแนวทางอย่างไรในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และมีอุปสรรคใดที่ต้องแก้ไขเพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างแท้จริง
3. องค์ความรู้ด้านใดที่ท่านมองว่าสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในอนาคต และ KM ควรเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมและเติมเต็มในประเด็นเหล่านี้อย่างไร
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 ผลิตภาพของทีมงาน
  - 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 ให้พนักงานสามารถนำไปปรับใช้เป็นแบบอย่างในการทำงานได้อย่างชัดเจน
- ผู้บริหารระดับสูงไม่ควรโฟกัสเฉพาะองค์ความรู้ที่เป็น core banking เท่านั้น แต่ควรให้ความสำคัญกับ KM ในการพัฒนากระบวนการทำงาน (process) เน้นการนำมาปรับใช้ในการทำงานของส่วนงานต่าง ๆ ให้มากขึ้น แต่การพัฒนา KM เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ยังคงเป็นเรื่องสำคัญ แต่ต้องเสริมเติมในส่วนการพัฒนากระบวนการทำงานด้วย 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 ส่งผลให้การแบ่งปันความรู้อาจลดลง

### 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
- ผลักดันการสร้างสรรคความรู้และการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ 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 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อค้นหาแนวทางใหม่ในพัฒนางานได้
- 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

- การจำหน่ายสลากของธนาคารควรมีการแบ่งสัดส่วนให้ทั้งช่องทางกรับฝากผ่านสาขาและช่องทางผ่านแอปพลิเคชัน 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 เนื่องจากแต่ละกลุ่มมีความชำนาญที่ต่างกันแต่สามารถร่วมมือกันเพื่อผลิตสินค้าเกษตรและส่งเสริมการตลาดให้แกกันได้



### 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/ศึกษาดูงานองค์กรภายนอก เพื่อนำแนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้ (Best practice) มาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีมาตรฐานเทียบเคียงคู่เทียบ เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนแม่บทและกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านจัดการความรู้ การสนับสนุนทรัพยากร การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ และการสนับสนุนองค์ความรู้ที่จำเป็น เพื่อให้พนักงานนำความรู้ไปใช้เป็นฐานในการปฏิบัติงาน ครอบคลุมธุรกิจหลักของธนาคาร สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมและพัฒนาและฟื้นฟูขีดความสามารถของลูกค้า เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และต่อยอดองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

กลุ่มงานพัฒนาระบบการเรียนรู้และจัดการความรู้ ดำเนินการจัดกิจกรรมสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Focus Group เพื่อให้การดำเนินการจัดทำแผนแม่บทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 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 ไปใช้ใน  
งานจริง

### 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 แต่ยังคงขาดการรวม KM อย่างสมบูรณ์ในกระบวนการทำงานประจำและการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง :

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

**ตัวชี้วัดความสำเร็จ :** ประสิทธิภาพในการใช้ความรู้ในงานประจำและการติดตามผลที่มีความชัดเจน



### 3.6 ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

องค์กรมีผลลัพธ์จากการจัดการความรู้ที่ดีในบางส่วน แต่ยังต้องมีการพัฒนาตัวชี้วัดและการรายงานผลที่สะท้อนถึงการดำเนินการจริง

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง :

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

**ตัวชี้วัดความสำเร็จ :** การบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน

### 3.7 นวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

มีการสนับสนุนนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง แต่การนำไปประยุกต์ใช้และการขยายผลยังไม่ทั่วถึงในองค์กร และการส่งเสริมให้กระบวนการจัดการความรู้ถูกต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมยังมีน้อย

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง :

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

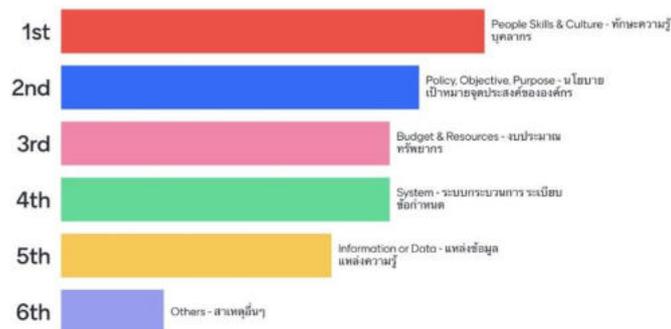
**ตัวชี้วัดความสำเร็จ :** การนำแนวคิดนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้และขยายผลได้จริงในองค์กร

## จากการใช้ Mentimeter ในการสำรวจความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมการสัมมนาและ ทำการจัดอันดับ (Ranking)

### 1. อุปสรรคในการจัดการความรู้ (KM)

- อันดับที่ 1: People Skills & Culture (ทักษะและวัฒนธรรมของบุคลากร)
- อันดับที่ 2: Policy, Objective, Purpose (นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย)
- อันดับที่ 3: Budget & Resources (งบประมาณและทรัพยากร)
- อันดับที่ 4: System (ระบบ)
- อันดับที่ 5: Information or Data (ข้อมูลสารสนเทศ)
- อันดับที่ 6: Others (อื่น ๆ)

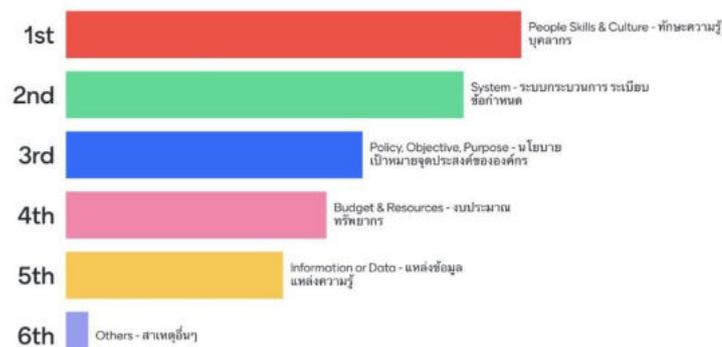
### Ranking ลำดับข้อที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ในหน่วยงาน (KM)



### 2. ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ (Productivity)

- อันดับที่ 1: People Skills & Culture (ทักษะและวัฒนธรรมของบุคลากร)
- อันดับที่ 2: System (ระบบ)
- อันดับที่ 3: Policy, Objective, Purpose (นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย)
- อันดับที่ 4: Budget & Resources (งบประมาณและทรัพยากร)
- อันดับที่ 5: Information or Data (ข้อมูลสารสนเทศ)
- อันดับที่ 6: Others (อื่น ๆ)

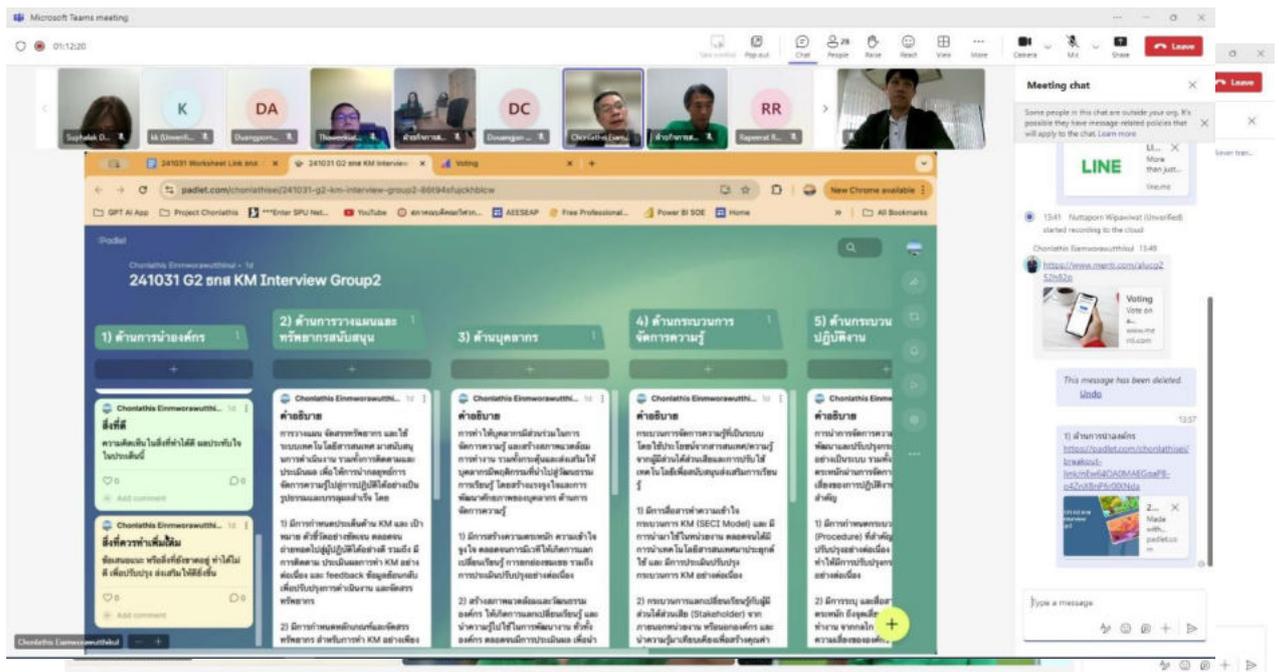
### Ranking ลำดับข้อที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนางานในหน่วยงาน (Productivity)





ผู้สัมภาษณ์โดย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลธิศ เอี่ยมวรฤทธิกุล ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีปทุม
2. อาจารย์ชยกร สัตย์ซื่อ อาจารย์ประจำหลักสูตร สหวิทยาการ เทคโนโลยีและนวัตกรรม คณะการสร้างเจ้าของธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม





The screenshot shows a Zoom meeting interface with a slide titled "241031 G1 สนท KM Interview Group1". The slide content is as follows:

**1) ด้านการนำองค์กร**

**คำอธิบาย**  
การนำองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร โดยผู้นำองค์กรต้องมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

**1) การสื่อสาร เป้าหมาย ความวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร รวมถึง การติดตาม คุณภาพของ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึง การปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร**

**2) การมีส่วนร่วมของบุคลากร ในกระบวนการนำองค์กร รวมถึง การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร**

**สิ่งดี**  
สามารถเป็นโมเดลที่ดี และเข้าใจง่าย

**Secretive Falcon** (in): ผู้บริหารสามารถนำโมเดลที่ดีไปใช้กับองค์กร

**Dapper Hime** (in): ผู้บริหารสามารถนำโมเดลที่ดีไปใช้กับองค์กร และนำไปใช้กับองค์กรอื่นได้

**Smoky Dog** (in): ผู้บริหารสามารถนำโมเดลที่ดีไปใช้กับองค์กร และนำไปใช้กับองค์กรอื่นได้

**Optimistic Eme** (in): ผู้บริหารสามารถนำโมเดลที่ดีไปใช้กับองค์กร และนำไปใช้กับองค์กรอื่นได้

**สิ่งที่ควรทำเพิ่มเติม**  
ต้องมีการนำโมเดลที่ดีไปใช้กับองค์กร และนำไปใช้กับองค์กรอื่นได้

**omaha** (in): การสื่อสารการนำองค์กรให้ชัดเจน

**Dapper Hime** (in): ผู้บริหารสามารถนำโมเดลที่ดีไปใช้กับองค์กร และนำไปใช้กับองค์กรอื่นได้

**air** (in): การสื่อสารการนำองค์กรให้ชัดเจน และนำไปใช้กับองค์กรอื่นได้

The slide also shows a meeting chat on the right side with messages from participants like "Pumpkin Boonmak (Unverified)", "ณัฐ", "Jackkn Kampangsoonsorn (Unverified)", "นิคม บุณณะ (Unverified)", and "Chorathisa Eiamsawatthi".



ภาคผนวก ค  
การวิเคราะห์สอบทานความเชื่อมโยง



การวิเคราะห์สอบทานความเชื่อมโยง

การเชื่อมโยง SWOT แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ภายใต้อาณาวิสาหกิจ

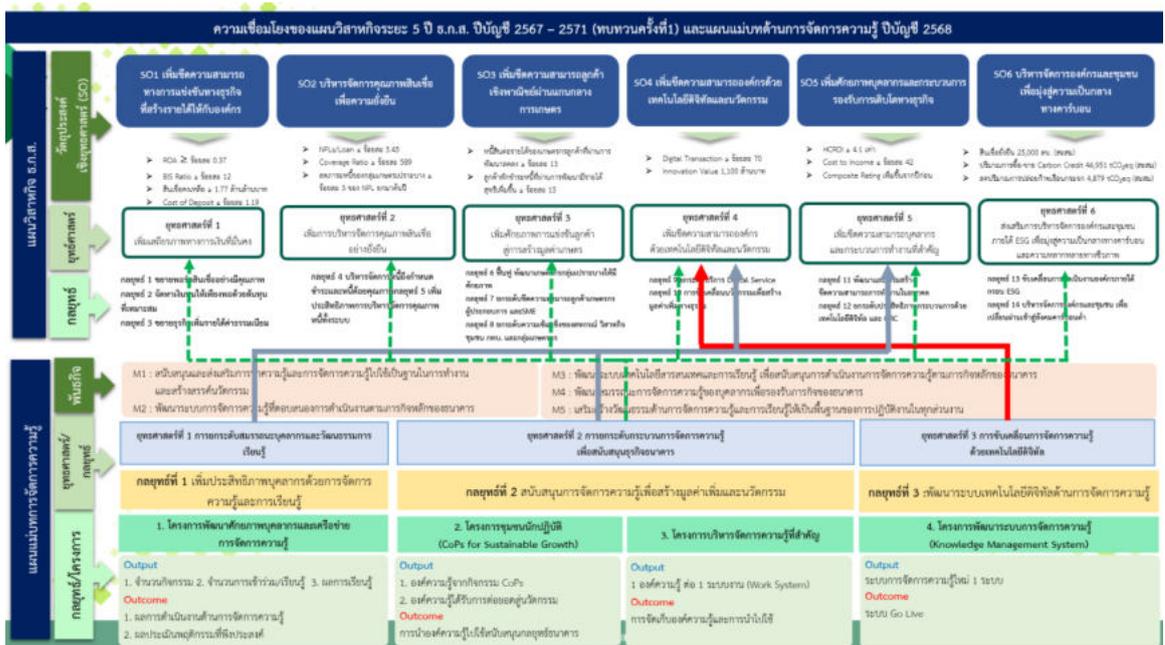
แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	ประเด็น SWOT แผนวิสาหกิจ	SWOT UNIVERS
S1 ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้		
S2 ธนาคารเสริมสร้างขีดความสามารถพนักงานการจัดการความรู้ เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR) หลักสูตรการพัฒนา		
S3 ธนาคารมีกระบวนการเครื่องมือ และระบบสนับสนุนการจัดการความรู้	S5 มีปัจจัยพื้นฐานการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของชุมชนที่ดำเนินการ มาอย่างต่อเนื่องจนทำให้เป็นสถาบันการเงิน ที่มีความพร้อมนำไปสู่การเปลี่ยนผ่านตามแนวคิด ESG และความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality)	
S4 ธนาคารส่งเสริมค่านิยมวัฒนธรรม และบรรยากาศการเรียนรู้และการจัดการความรู้		Su3 โครงสร้าง อัตรากำลังผลิตภัณฑ์และบริการ และช่องทางเครือข่ายบริการ สนับสนุนการพัฒนาลูกค้าและชุมชนครอบคลุมทุกพื้นที่
S5 ธนาคารมีการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ในระบบคู่มือ และระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR)	S3 มีเครือข่ายการบริการ (พนักงาน จุดให้บริการ ช่องทางดิจิทัล) ที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ถึงระดับชุมชน	
W1 ธนาคารกำหนดค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ แต่การรับรู้ ยังไม่ทั่วถึง		
W2 ระบบจัดเก็บองค์ความรู้ไม่ดึงดูดให้พนักงานแสวงหาความรู้เท่าที่ควร		Wu3 คุณภาพและความครบถ้วนของฐานข้อมูลด้านพัฒนาลูกค้าและชุมชนไม่มีประสิทธิภาพ
W3 การวัดผลการดำเนินงาน		



แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	ประเด็น SWOT แผนวิสาหกิจ	SWOT UNIVERS
ด้านการจัดการความรู้ ไม่สามารถระบุเป็นตัวชี้วัด ที่สะท้อน ผลลัพธ์ที่ชัดเจน		
W4 องค์กรความรู้ยังไม่รองรับ การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และทิศทางอนาคต	W3 กระบวนการทำงานภายใน (Operation) ยังมีข้อจำกัดใน การเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัล	
W5 การปรับโครงสร้างองค์กร ใหม่ ทำให้การจัดการความรู้ ไม่ครบถ้วน ครอบคลุม	W4 ทักษะความเชี่ยวชาญของ บุคลากรในการอำนวยความสะดวก ไม่เพียงพอ เพื่อรองรับธุรกิจใหม่	
O1 เครือข่ายความรู้ภายนอก มีความหลากหลาย ทั้งภาครัฐ เอกชน เกษตรกร และ สถาบันการศึกษา	O3 นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนภาค การเกษตรในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ผ่าน ธ.ก.ส. เป็นโอกาสในการเข้าถึงชุมชน	
O2 เกษตรกรลูกค้ามีส่วนร่วมใน กระบวนการจัดการความรู้ของ ธนาคารอย่างต่อเนื่อง	O2 ทิศทางการพัฒนาที่มุ่งเน้น ความยั่งยืนของสังคม และ สิ่งแวดล้อม (Environment Social Governance: ESG) เป็น โอกาสในการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และเป็นแหล่งเงินทุนที่ สนับสนุน การเปลี่ยนผ่านธุรกิจ สู่ความยั่งยืน	Ou4 ทิศทางการขับเคลื่อน เกษตรมูลค่าสูง การสนับสนุน งานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อ ยกระดับและเพิ่มมูลค่าสินค้า เกษตร
O3 รัฐบาลมีนโยบายในการใช้ ความรู้และนวัตกรรมเป็น เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร และภาคการเกษตร	O3 นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนภาค การเกษตรในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ผ่าน ธ.ก.ส. เป็นโอกาสในการเข้าถึงชุมชน	Ou7 การพัฒนาเศรษฐกิจ การเงินโดยมุ่งเน้นความยั่งยืน และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
O4 เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุน การเข้าถึงองค์ความรู้ เช่น Application Line, FACEBOOK ฯลฯ		
O5 มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ภายนอก และ มาตรฐานสากล ISO 30401 ด้านการจัดการความรู้		



แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	ประเด็น SWOT แผนวิสาหกิจ	SWOT UNIVERS
T1 ภารกิจตามนโยบายรัฐส่งผลให้การจัดการความรู้ได้รับความสนใจเป็นลำดับรอง	T6 นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลและการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินส่งผลกระทบต่อในการบริหารจัดการของธนาคาร	
T2 เกษตรกรลูกค้ายังไม่เข้าถึงเทคโนโลยีและฐานข้อมูลองค์ความรู้		Tu3 สัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นกระทบต่อคุณภาพสินเชื่อรวมถึงผลิตภัณฑ์และกระบวนการในการให้บริการ
T3 เครื่องมือการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารยังเชื่อมโยงกันได้ไม่สมบูรณ์		
T4 ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ทำให้รายได้ของธนาคารลดลง ส่งผลต่อการสนับสนุนด้านการจัดการความรู้	T1 หนี้สินครัวเรือนอยู่ในระดับสูงและ NPLs มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นส่งผลต่อการขยายการเติบโตของสินเชื่อได้ยากขึ้น	Tu2 หนี้สินครัวเรือนอยู่ในระดับสูงและแนวโน้ม NPLs ที่สูงขึ้น ส่งผลให้เกษตรกรมีข้อจำกัดในการกู้เงินเพิ่มกระทบต่อการเติบโตของสินเชื่อธนาคาร
T5 ระบบการประเมินผลภายนอกทำให้กระบวนการจัดการความรู้ดำเนินการเพื่อการประเมิน		





ตารางการเชื่อมโยงแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

ปัจจัยนำเข้าของแผนแม่บทที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ		แผนวิสาหกิจ			แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้			ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทอื่น	
SWOT	SA /SC /CC	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	โครงการ	ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	โครงการ	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	แผนแม่บทอื่น	รายละเอียด
S2 W3 W4	SA01 SC01	SO 5 ตัวชี้วัด/เป้าหมาย: • HCROI $\geq$ 4.1 เท่า • Cost to Income $\leq$ ร้อยละ 42 • ผลการประเมินการจัดระดับโดยรวมของสถาบันการเงิน (Composite Rating) เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 กลยุทธ์ที่ 11 ตัวชี้วัด/เป้าหมาย ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงานน้อยกว่าร้อยละ 40	SP68-28 โครงการยกระดับความรู้และผลิตภาพบุคลากรให้ทันกับธุรกิจใหม่	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับสมรรถนะบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้วยการจัดการความรู้และการเรียนรู้ ตัวชี้วัดกลยุทธ์: 1. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ 2. บุคลากรสามารถใช้จัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน	KM68-1 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเครือข่ายการจัดการความรู้	Output: 1.หลักสูตร/ชุดวิชาและผลการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 80 2.จำนวนกิจกรรมและผู้เข้าร่วมกิจกรรม : 6 กิจกรรม / 5,000 คน Outcome: 1.ผลประเมินการจัดการความรู้คะแนน $\geq$ 4.00 จาก 5.00 2.ผลประเมินพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ด้านการจัดการความรู้	- แผนแม่บท CG - แผนแม่บท HCM	- สนับสนุนบทบาทผู้นำต้นแบบ (KM Role Model) ให้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ - ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร - เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้



ปัจจัยนำเข้าของแผนแม่บทที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ		แผนวิสาหกิจ			แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้			ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทอื่น	
SWOT	SA /SC /CC	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	โครงการ	ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	โครงการ	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	แผนแม่บทอื่น	รายละเอียด
S1 S3 S4 O1O2 W2 W3 W4 W5 T1 T2	SA01 SC01 CC01 CC02	SO1 ถึง SO6	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ถึง 6 กลยุทธ์ที่ 1 ถึง 14	SP68-1 ถึง 36	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนธุรกิจธนาคาร กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรม ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 1. การจัดการความรู้สร้างมูลค่าเพิ่ม/นวัตกรรม 2. การจัดการความรู้สนับสนุนระบบงานสำคัญ	KM68-2 โครงการชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs for Sustainable Growth)	Output: องค์ความรู้ Best Practice จาก CoPs 10 องค์ความรู้ Outcome: องค์ความรู้สร้างมูลค่าเพิ่ม/นวัตกรรมอย่างน้อย 1 องค์ความรู้	- แผนแม่บท DT - แผนแม่บท HCM - แผนแม่บท IM	- สนับสนุนกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติและการเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการสร้างผลงาน - สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - ต่อยอดความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม



ปัจจัยนำเข้าของแผนแม่บทที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ		แผนวิสาหกิจ			แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้			ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทอื่น	
SWOT	SA /SC /CC	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์/ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	โครงการ	ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์/ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	โครงการ	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	แผนแม่บทอื่น	รายละเอียด
S1 S4 O1 O2 W2 W3 W4 T1 T2	SA01 SC01 CC01 CC02	SO1 ถึง SO6	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ถึง 6 กลยุทธ์ที่ 1 ถึง 14	SP68-1 ถึง 36	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนธุรกิจธนาคาร กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรม ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 1. การจัดการความรู้สร้างมูลค่าเพิ่ม/นวัตกรรม 2. การจัดการความรู้สนับสนุนระบบงานสำคัญ	KM68-3 โครงการบริหารจัดการความรู้ที่สำคัญ	Output: องค์ความรู้ระบบงานสำคัญ (Work System) 1 องค์ความรู้ ต่อ 1 ระบบงาน Outcome: ผลประเมินการจัดการความรู้ คะแนน $\geq 4.00$ จาก 5.00	- แผนแม่บท HCM - แผนแม่บท CM - แผนแม่บท CSR - แผนแม่บท SM - แผนแม่บท RM - แผนแม่บท IA	- พัฒนาความรู้ของรองรับทิศทางการดำเนินงานธนาคาร - เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน - ปิดความเสี่ยงด้วยการจัดการความรู้ที่สำคัญในการปฏิบัติงาน



ปัจจัยนำเข้าของแผนแม่บทที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ		แผนวิสาหกิจ			แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้			ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทอื่น	
SWOT	SA /SC /CC	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์/ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	โครงการ	ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์/ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	โครงการ	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	แผนแม่บทอื่น	รายละเอียด
S2 O1 W3 T6	SA01 SC01	SO 5 ตัวชี้วัด/เป้าหมาย: • HCROI $\geq$ 4.1 เท่า • Cost to Income $\leq$ ร้อยละ 42 • ผลการประเมินการจัดระดับโดยรวมของสถาบันการเงิน (Composite Rating) เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 กลยุทธ์ที่ 11 ตัวชี้วัด/เป้าหมาย ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงานน้อยกว่าร้อยละ 40	SP68-28 โครงการยกระดับความรู้และผลิตภาพบุคลากรให้ทันกับธุรกิจใหม่	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการจัดการความรู้ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้	KM68-4 โครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System)	Output: ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) 1 ระบบ Outcome: Go Live 1 ระบบ	- แผนแม่บท DT - แผนแม่บท HCM	- พัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนระบบการจัดการความรู้ และองค์ความรู้ในการดำเนินธุรกิจ - สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร (Self-learning) ด้วยการจัดการความรู้



ภาคผนวก ง  
การตั้งค่าเป้าหมายสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ การคาดการณ์



การตั้งค่าเป้าหมายสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ การคาดการณ์

โครงการของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	ประเด็นที่มา เหตุผล สมมติฐานที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมาย
KM68-1 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเครือข่ายการจัดการความรู้	<p><b>Output:</b></p> <p>1.หลักสูตร/ชุดวิชา และผลการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 80</p> <p>2.จำนวนกิจกรรมและผู้เข้าร่วมกิจกรรม : 6 กิจกรรม / 5,000 คน</p> <p><b>Outcome:</b></p> <p>1.ผลประเมินการจัดการความรู้คะแนน <math>\geq 4.00</math> จาก 5.00</p> <p>2.ผลประเมินพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ด้านการจัดการความรู้</p>	<p>กำหนดเป้าหมายตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการจัดการความรู้ ข้อย่อยด้านบุคลากร ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม เป้าหมาย 2 มิติ</li> <li>1. จำนวนของกิจกรรม 6 กิจกรรม ในช่วงไตรมาสที่ 2 – 3 เดือนละ 1 กิจกรรม</li> <li>2. จำนวนการเข้าร่วมแบบทางการ ร้อยละ 25 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด (เพิ่มขึ้น 2 เท่า)</li> <li>- เพื่อพัฒนาในบุคลากรมีความรู้ในการจัดการความรู้ และประเมินผลการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 80</li> <li>- เพื่อสนับสนุนวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้ โดยพิจารณาจากผลประเมินพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามวัฒนธรรม ธ.ก.ส.</li> </ul>
KM68-2 โครงการชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs for Sustainable Growth)	<p><b>Output:</b></p> <p>องค์ความรู้ Best Practice จาก CoPs 10 องค์ความรู้</p> <p><b>Outcome:</b></p> <p>องค์ความรู้สร้างมูลค่าเพิ่ม/นวัตกรรม อย่างน้อย 1 องค์ความรู้</p>	<p>กำหนดเป้าหมายตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการจัดการความรู้ ข้อย่อยด้านผลลัพธ์ ที่มุ่งเน้นประเด็นที่ว่า นวัตกรรมต้องจากเครื่องมือการจัดการความรู้ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ</p>
KM68-3 โครงการบริหารจัดการความรู้ที่สำคัญ	<p><b>Output:</b></p> <p>องค์ความรู้ระบบงานสำคัญ (Work System) 1 องค์ความรู้ ต่อ 1 ระบบงาน</p> <p><b>Outcome:</b></p> <p>ผลประเมินการจัดการความรู้คะแนน <math>\geq 4.00</math> จาก 5.00</p>	<p>กำหนดเป้าหมายตาม Work System ของธนาคารที่ได้รับการทบทวนใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อสนับสนุนให้ทุกส่วนงานใช้กระบวนการจัดการความรู้และองค์ความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</li> <li>- ปิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจากการขาดความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร</li> </ul>
KM68-4 โครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System)	<p><b>Output:</b></p> <p>ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) 1 ระบบ</p> <p><b>Outcome:</b></p> <p>Go Live 1 ระบบ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเป้าหมายความคาดหวังในการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาออกแบบและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของธนาคาร</li> </ul>



## ภาคผนวก จ อภิธานศัพท์



อภิธานศัพท์

คำศัพท์	ความหมาย
องค์กร, ธนาคาร	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)
การจัดการความรู้ (Knowledge management : KM)	<p>การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ใน ธ.ก.ส. ซึ่งอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเอง รวมทั้งใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการดำเนินงานของธนาคาร กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 กระบวนการ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>กำหนดองค์ความรู้</b> หมายถึง การกำหนดความรู้ ที่สำคัญต่อการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และยุทธศาสตร์องค์กร</li> <li>● <b>การสร้าง/แสวงหาความรู้</b> หมายถึง การสร้าง แสวงหา รวบรวม ความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้ รักษาความรู้เก่า กำหนดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว</li> <li>● <b>การจัดความรู้ให้เป็นระบบ</b> หมายถึง การรวบรวม และจัดความรู้ให้เป็นระบบให้สืบค้นได้ง่าย เพื่อนำมาใช้งานเป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต</li> <li>● <b>การประมวลและกลั่นกรองความรู้</b> หมายถึง การประมวลและปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน</li> <li>● <b>การเข้าถึงความรู้</b> หมายถึง การทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ได้ง่าย สะดวก อย่างทันการณ์และทั่วถึง เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์</li> <li>● <b>การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b> หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการที่เหมาะสม ทำให้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge จัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น</li> <li>● <b>การเรียนรู้และประเมินผล</b> หมายถึง การประเมินผล และการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ปัญหา การวางแผนกลยุทธ์และเรียนรู้ระดับองค์กร ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ และนำองค์ความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>



คำศัพท์	ความหมาย
Explicit Knowledge	ความรู้ทั่วไป หรือความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ
Tacit Knowledge	ความรู้เฉพาะตัว หรือความรู้ที่ฝังในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์
แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	วิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้ ธ.ก.ส. ประสบความสำเร็จ หรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจนความรู้และประสบการณ์เพื่อเผยแพร่
e-Learning	ระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของ ธ.ก.ส. โดยใช้ อุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อกลาง เผยแพร่และ สื่อสารผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์
Knowledge Management System	ระบบการจัดการความรู้ที่มีมาตรฐาน มีความน่าสนใจและรองรับการใช้งานของพนักงานในองค์กร
ISO 30401	เป็นมาตรฐานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้และต้องการให้การจัดการความรู้เป็นระบบ สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือการจัดการความรู้ และเป็นพื้นฐานสำหรับการตรวจสอบรับรองประเมินผลและรับรององค์กรที่มีความสามารถด้านการจัดการความรู้โดยผ่านหน่วยงานตรวจสอบภายในและหน่วยงานภายนอกที่เป็นที่ยอมรับ



ภาคผนวก ฉ  
เอกสารประกอบการจัดทำแผนแม่บท



## คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้



**ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร**  
BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES  
2346 ถนนพหลโยธิน แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0 2558 6555 โทรสาร: 0 2558 6921  
2346 Phaholyothin Rd., Sanankom, Chatuchak, Bangkok 10900 www.baac.or.th

เคียงคู่อุปการะประชาชน

### คำสั่งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ที่ 6272/2567

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้

ตามที่ธนาคารได้จัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM Master Plan) เพื่อกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของธนาคาร โดยมีการปลูกฝังวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถต่อยอดความรู้สู่การใช้ประโยชน์ ในการพัฒนาการปฏิบัติงานที่สนับสนุนภารกิจธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม นั้น

เพื่อให้การจัดการความรู้ดำเนินการได้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารอย่างเป็นระบบ นำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ในการเพิ่มมูลค่าให้แก่ธนาคาร สอดคล้องกับ ระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านที่ 7 การจัดการความรู้ และนวัตกรรม อาศัยอำนาจตามคำสั่งธนาคารที่ 4099/2567 ลงวันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2567 จึงแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ดังนี้

1. คณะกรรมการ ประกอบด้วย
  - 1.1 ผู้ช่วยผู้จัดการ ที่ดูแลและรับผิดชอบ ประสานกรรมการ  
สายงานทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร
  - 1.2 ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาระบบงานและสารสนเทศ กรรมการ
  - 1.3 ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ กรรมการ
  - 1.4 ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กรรมการ
  - 1.5 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง กรรมการ
  - 1.6 ผู้อำนวยการฝ่ายเงินฝาก กรรมการ
  - 1.7 ผู้อำนวยการฝ่ายสินเชื่อบุคคล กรรมการ
  - 1.8 ผู้อำนวยการฝ่ายสินเชื่อสถาบันและผู้ประกอบการ กรรมการ
  - 1.9 ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชุมชน กรรมการ
  - 1.10 ผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาค กรรมการ



- 2 -

1.11	ผู้อำนวยการสำนักสื่อสารองค์กร	กรรมการ
1.12	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนา SME และ Startup	กรรมการ
1.13	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาลูกค้าสถาบันและองค์กรชุมชน	กรรมการ
1.14	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาองค์กร	กรรมการ
1.15	ผู้อำนวยการสำนักประเมินผลองค์กร	กรรมการ
1.16	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	กรรมการ
1.17	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	กรรมการ
1.18	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ดูแลและรับผิดชอบกลุ่มงานพัฒนาระบบการเรียนรู้ และจัดการความรู้	กรรมการ และเลขานุการ

## 2. คณะกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 2.1 กำหนดทิศทาง นโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจของธนาคาร และระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- 2.2 เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ด้านการจัดการความรู้ของธนาคาร
- 2.3 พิจารณากำหนดหรือปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ และบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการความรู้ของธนาคาร
- 2.4 พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ คุณสมบัติผู้ได้รับรางวัล วิธีการพิจารณาให้รางวัล มูลค่าของรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงินให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์และวัตถุประสงค์ของธนาคาร
- 2.5 ส่งเสริม สนับสนุน และติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานจัดการความรู้ของธนาคาร
- 2.6 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการจัดการความรู้ หรือเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอก ผู้บริหาร พนักงานให้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน



- 3 -

ทั้งนี้ ให้ยกเลิกคำสั่งธนาคารที่ 16036/2566 ลงวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2566 โดยให้ถือใช้คำสั่ง  
ธนาคารฉบับนี้แทน ตั้งแต่บัดนี้ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2567

(ลงชื่อ)

เชษฐา เหล่าป้อง

(นายเชษฐา เหล่าป้อง)

รองผู้จัดการ ทำการแทน

ผู้จัดการ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา

**ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร**  
2346 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900



คำสั่งคณะกรรมการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร  
ที่ 4 /2567

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา

ด้วยนายเข้มแข็ง ยุติธรรมดำรง กรรมการธนาคาร ขอลาออกจากตำแหน่งกรรมการในคณะกรรมการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เนื่องจากเกษียณอายุราชการ และคณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 มีมติอนุมัติตามที่กระทรวงการคลังเสนอแต่งตั้งนายพีรพันธ์ คอทอง ผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นกรรมการอื่นในคณะกรรมการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยอยู่ในตำแหน่งตามวาระของผู้ซึ่งตนแทน มีผลตั้งแต่วันที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 เป็นต้นไป

เพื่อให้การดำเนินงานด้านนวัตกรรม วิจัยและพัฒนาของ ธ.ก.ส. เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม อาศัยอำนาจตามความใน มาตรา 19 แห่งพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. พ.ศ. 2509 คณะกรรมการธนาคารในการประชุมครั้งที่ 3/2567 วันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2567 จึงแต่งตั้งคณะกรรมการนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา ดังนี้

1. คณะกรรมการนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย

1.1 นายจรูญเดช เจนจรัสสกุล	กรรมการธนาคาร	ประธานอนุกรรมการ
1.2 นายพีรพันธ์ คอทอง	กรรมการธนาคาร	อนุกรรมการ
1.3 นายสุนทร ตาละลักษณ์	กรรมการธนาคาร	อนุกรรมการ
1.4 ผู้จัดการ ธ.ก.ส.	กรรมการและเลขานุการ	อนุกรรมการ
1.5 รองผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้จัดการที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการ		เลขานุการ

2. คณะกรรมการนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

2.1 ด้านนวัตกรรม

- 2.1.1 กำหนดนโยบายและกำกับกำกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมตามนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้
- 2.1.2 ให้ความเห็นชอบ กำกับและติดตามผลการดำเนินงานแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรมระบบนวัตกรรมองค์กรของธนาคาร และแผนงานประจำปี เพื่อนำเสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่านการรายงานผลการดำเนินงานได้ก่อนเริ่มปีบัญชี หากไม่สามารถจัดการประชุมได้ให้เสนออนุกรรมการเพื่อให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ และนำเสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณา
- 2.1.3 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ยกระดับนวัตกรรมของธนาคารไปสู่การขยายผลเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร



## 2.2 ด้านการจัดการความรู้

2.2.1 กำหนดนโยบายและกำกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ตามนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้

2.2.2 ให้ความเห็นชอบ กำกับและติดตามผลการดำเนินงาน ตามแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ของธนาคาร และแผนงานประจำปี เพื่อนำเสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่านการรายงานผลการดำเนินงานได้ก่อนเริ่มปีบัญชี หากไม่สามารถจัดการประชุมได้ให้เสนออนุกรรมการเพื่อให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะและนำเสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณา

2.2.3 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ยกระดับการจัดการความรู้ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ สุนวัตกรรมของธนาคาร

## 2.3 ด้านวิจัยและพัฒนา

2.3.1 กำหนดนโยบายและทิศทางการวิจัยและพัฒนาของธนาคาร

2.3.2 ให้ความเห็นชอบ กำกับและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานวิจัยที่สำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.4 แต่งตั้งคณะทำงาน หรือเชิญบุคคล หรือส่วนงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกเพื่อช่วยดำเนินงานตามที่คณะอนุกรรมการนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา มอบหมาย

2.5 แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกเป็นที่ปรึกษา

2.6 กรณีที่การดำเนินงานในเรื่องใดของคณะอนุกรรมการนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา มีความจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง ให้คณะอนุกรรมการนวัตกรรม วิจัยและพัฒนาเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาให้มีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง โดยการว่าจ้างให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของธนาคาร ทั้งนี้ ให้นำคุณสมบัติตามข้อ 4 มาใช้บังคับแก่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องโดยอนุโลม

2.7 ดำเนินการอื่นใดที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมหรือตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย

2.8 ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะอนุกรรมการนวัตกรรม วิจัย และพัฒนา

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2567 เป็นต้นไป โดยให้ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการธนาคารที่ 6/2565 ลงวันที่ 21 มีนาคม พ.ศ. 2565

สั่ง ณ วันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2567

(นายจุลพันธ์ อมรวิวัฒน์)

รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการคลัง

ประธานกรรมการ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร



## รายงานการประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้

### รายงานการประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้ ครั้งที่ 1/2568 (ครั้งที่ 3 ของปีบัญชี 2567)

วันอังคารที่ 7 มกราคม 2568 เวลา 09.00 – 12.00 น.

ณ ห้อง Smart Classroom ชั้น 3 ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ และประชุมออนไลน์ผ่านระบบ Microsoft Teams

#### กรรมการที่เข้าร่วมประชุม

1. นายมานพ	จิณาไหม	ผู้ช่วยผู้จัดการ		ประธานกรรมการ
2. นางสาวใจ	กุริฉาย	ผู้อำนวยการสำนัก 12	พน.	กรรมการ
3. นางสาวสุพัตรา	ภูพันธ์	รองผู้อำนวยการฝ่าย 12	แทน ผอ.นล.	กรรมการ
4. นายสุทัย	ฉกะนันท์	รองผู้อำนวยการฝ่าย 12	แทน ผอ.อล.	กรรมการ
5. นายกนก	กนิตศรีบำเพ็ญ	รองผู้อำนวยการฝ่าย 12	แทน ผอ.กล.	กรรมการ
6. นายสมศักดิ์	ทะรารัมย์	รองผู้อำนวยการฝ่าย 12	แทน ผอ.ตอ.	กรรมการ
7. นายสุพร	บุญสิริชูโต	รองผู้อำนวยการฝ่าย 12	แทน ผอ.ตต.	กรรมการ
8. นายณัฐวุฒิ	มუნาค	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย 12	แทน ผอ.ตบ.	กรรมการ
9. นางสาวจันทร์	ฉันทภากร	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย 12	แทน ผอ.ตล.	กรรมการ
10. นางสาวสมศรี	ชื่นนิยม	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย 12	แทน ผอ.พส.	กรรมการ
11. นายดำรงศักดิ์	ช่วยนา	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย 12	แทน ผอ.สป.	กรรมการ
12. นายคณัย	เกิดมงคล	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก 12	แทน ผอ.สอ.	กรรมการ
13. นางสาวธรรณา	พันแสง	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย 11	แทน ผอ.นบ.	กรรมการ
14. นางสาวศศิมา	สมบัติโต	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย 11	แทน ผอ.อบ.	กรรมการ
15. นางสาวกรรณิภา	แสงจันทร์	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย 11	แทน ผอ.บส.	กรรมการ
16. นางนารีรัตน์	บุญโชติ	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย 11	แทน ผอ.นย.	กรรมการ
17. นายธีระ	เจริญบุญ	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย 11	แทน ผอ.งฝ.	กรรมการ
18. นางมยุรา	จันเกษม	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย 11	แทน ผอ.ทน.	กรรมการ
19. นายภาษณ์กร	สมัครพงศ์	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก 11	แทน ผอ.ปอ.	กรรมการ
20. นายเฉลิมพล	พิมพ์มา	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก 11	แทน ผอ.พอ.	กรรมการ
21. นางสาวขวัญชนก	อัจฉิมาธีระ	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก 11	แทน ผอ.ลอ.	กรรมการ
22. นางสาววรรณวิภา	สกุลครู	ผู้บริหารทีม 10	แทน ผอ.สพ.	กรรมการ
23. นางทัศนีย์	ธนูธรรม	ผู้บริหารทีม 10	แทน ผอ.พล.	กรรมการ
24. นางสาวรุ่งทิวา	เพ็งมณี	พนักงานส่งเสริมนวัตกรรม 9	แทน ผอ.วพ.	กรรมการ
25. นางเกษมณี	วรกิจโสภณไพศาล	พนักงานวิเคราะห์งานสินเชื่อ 8	แทน ผอ.สบ.	กรรมการ
26. นางสาวกิ่งผกา	กรอบเพชร	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก 12	พน.	กรรมการและเลขานุการ

#### ผู้เข้าร่วมประชุม

1. นายปกรณ์	ศักดิ์ศรี	ผู้บริหารทีม 10	พอ.
2. นางสาวนิตา	กุลจิราพันธ์	ผู้บริหารทีม 10	พน.
3. นางสาวสุทธิพร	เชมะศิริ	พนักงานวิเคราะห์ระบบงานคุณภาพ 9	พอ.
4. นางสาวกนิษฐกา	ชัยรัตน์มโนกร	พนักงานระบบงานคอมพิวเตอร์ 9	พส.



5. นายคณพัฒน์	อาษา	พ.สสب. 8	พน.
6. นางสาวณัฐพร	วิภาวิวัฒน์	พ.สสب. 8	พน.
7. นายวรารกร	เทียมเมือง	พ.สสบ. 8	พน.
8. นายณัฏพงค์	ธรรรัตน์กาญจน์	พ.สสบ. 8	พน.
9. นางสาวอรชชา	กลิ่นหอม	พ.สสบ. 7	พน.
10. นางสาวกฤตยฉัตร	สารีบุตร	พ.สสบ. 5	พน.

เริ่มประชุมเวลา 9.00 น.

นายมานพ จินาไหม ประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ กล่าวเปิดการประชุม และดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระการประชุม ดังนี้

#### ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องประธานแจ้งเพื่อทราบ

ประธาน กล่าวเปิดการประชุม และเชิญชวนคณะกรรมการจัดการความรู้เข้าร่วมกิจกรรมเวทีนำเสนอผลงานชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) เพื่อคัดเลือกองค์ความรู้ที่เป็นเลิศ ระดับองค์กร (Best of the Best) ปีบัญชี 2567 วันศุกร์ที่ 31 มกราคม 2568 เวลา 08.30 – 15.30 น. ณ ห้อง Ballroom C โรงแรมมารวยการ์เด้น ถนนพหลโยธิน บางเขน กรุงเทพมหานคร

มติที่ประชุม รับทราบ

#### ระเบียบวาระที่ 2 เรื่องรับรองรายงานการประชุม ครั้งที่ 3/2567 เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2567

จากการประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้ ครั้งที่ 3/2567 (ครั้งที่ 2 ของปีบัญชี 2567) เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2567 สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พน.) ได้นำส่งรายงานการประชุมให้คณะกรรมการฯ พิจารณาตามบันทึกที่ พน/171204 ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2567 ซึ่งคณะกรรมการฯ ไม่มีประเด็นแก้ไข ภายในกำหนดเวลา

มติที่ประชุม รับรองรายงานการประชุม

#### ระเบียบวาระที่ 3 เรื่องเพื่อทราบ

##### 3.1 รายงานความก้าวหน้าตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2567

นางสาวกิ่งผกา กรอบเพชร เลขานุการฯ รายงานผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ว่า แล้วเสร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในไตรมาสที่ 3/2567 ประกอบด้วย

- 1) โครงการแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ดำเนินการแล้วเสร็จตามเป้าหมาย จำนวน 4 โครงการ
- 2) โครงการแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ ดำเนินการแล้วเสร็จตามเป้าหมาย จำนวน 8 โครงการ



### สรุปผลการดำเนินงานโครงการแผนแม่บทการจัดการความรู้ และแผนปฏิบัติการ ประจำปีไตรมาส 3/2567

#### โครงการที่เป็นแผนแม่บท KM จำนวน 4 โครงการ

โครงการ	เป้าหมาย ไตรมาส 3	สถานะการดำเนินงาน	ความก้าวหน้า	สถานะ
1. โครงการบริหารจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในกระบวนการที่สำคัญ	ขั้นตอนที่ 4		ร้อยละ 100	●
2. โครงการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพและสร้างรายได้ให้ลูกค้า (Center of Excellence : CoE)	ขั้นตอนที่ 4		ร้อยละ 90	●
3. โครงการถอดองค์ความรู้ต้นแบบ (KM Model)	ขั้นตอนที่ 4		ร้อยละ 70	●
4. โครงการ Knowledge Cafe แลกเปลี่ยนแบ่งปันองค์ความรู้	ขั้นตอนที่ 4		ร้อยละ 75	●

#### โครงการที่เป็นแผนปฏิบัติการ จำนวน 8 โครงการ

โครงการ	เป้าหมาย ไตรมาส 3	สถานะการดำเนินงาน	ความก้าวหน้า	สถานะ
5. โครงการพัฒนา KM Taxonomy และระบบคลังความรู้ อ.ภ.ส. (LR)	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4	ร้อยละ 50	●
6. โครงการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM Master Plan)	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 3	ร้อยละ 90	●
7. โครงการชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)		ขั้นตอนที่ 4	ร้อยละ 70	●
8. โครงการต้นแบบด้านการจัดการความรู้ (KM Awards)		ขั้นตอนที่ 4	ร้อยละ 75	●
9. โครงการส่งเสริมและสื่อสารด้านการจัดการความรู้		ขั้นตอนที่ 3	ร้อยละ 100	●
10. โครงการสอบทานและประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM Audit)		ขั้นตอนที่ 3	ร้อยละ 50	●
11. โครงการถอดองค์ความรู้ผู้บริหาร อ.ภ.ส. (Guru Experience)		ขั้นตอนที่ 4	ร้อยละ 100	●
12. โครงการผลิตสื่อองค์ความรู้ที่เป็นเลิศ (Best Practice)		ขั้นตอนที่ 4	ร้อยละ 60	●

โดยมีรายละเอียดผลการดำเนินงาน ดังนี้

#### 3.1.1 โครงการบริหารจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในกระบวนการที่สำคัญ

โดย พน.กำหนด แสงหา และจัดเก็บองค์ความรู้จากระบบงานสำคัญ (Core System) จำนวน 3 กระบวนการ ได้แก่ สินเชื่อ การบริหารจัดการหนี้ และพัฒนาชนบท เพื่อสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้และนำไปใช้ปิดจุดที่ต้องควบคุมในการปฏิบัติงาน โดยมีผลการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) ถอดองค์ความรู้แล้วเสร็จ 4 ระบบงาน รวมทั้งสิ้น 5 องค์ความรู้ที่สำคัญ ดังนี้
  - 1.1) การสินเชื่อสหกรณ์ นายวิรัช รมณีย์ รองผู้อำนวยการฝ่ายสินเชื่อสถาบันและผู้ประกอบการ
  - 1.2) การอำนวยสินเชื่อ นายสุพัฒน์ เขยยิ้ม ผู้อำนวยการวิเคราะห์สินเชื่อ สำนักกสิกรรมสินเชื่อ
  - 1.3) การจัดการหนี้ นายธนพนธ์ โดสารเดช ผู้บริหารทีม ฝ่ายบริหารจัดการคุณภาพหนี้
  - 1.4) การพัฒนาลูกค้า นายผลึก อาจหาญ ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชุมชน
  - 1.5) เพิ่มเติม ความรู้ด้านเงินฝาก ด้านรายได้และค่าธรรมเนียม (FBI) ตามข้อเสนอแนะจาก

คณะกรรมการจัดการความรู้ ในการประชุมครั้งที่ 2 ปีบัญชี 2567 ที่ผ่านมา เพื่อให้องค์ความรู้มีความครบถ้วนตาม Core System

- 2) ส่งเสริมการเรียนรู้สื่อวีดิทัศน์ในชื่อ “KM เอาอยู่ รู้ทัน ป้องกันเสี่ยง” ผ่านช่องทาง ดังนี้

- 2.1) การสื่อสารของธนาคาร Line OA : BAAC Academy/BAAC Society, Website : Knowledge Center/Knowledge Cafe/สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.2) กิจกรรม KM WOW WOW ครั้งที่ 4 (พน/ว 3326 ลว. 23 พ.ย. 2567)

โดยมีผู้เข้าร่วมเรียนรู้ จำนวน 590 คน



2.3) การขอความร่วมมือส่วนงานที่เกี่ยวข้อง (พน/179654 ลว. 22 พ.ย. 2567) กลุ่มเป้าหมาย คือ พนักงานสายอาชีพสินเชื่อ ได้แก่ พนักงานวิเคราะห์งานสินเชื่อ พนักงานบริหารสินเชื่อ พนักงานบริหารจัดการหนี้ พนักงานพัฒนาลูกค้า โดยมีผู้เข้าเรียนรู้ จำนวน 90 คน เรียนรู้ผ่านเกณฑ์ประเมิน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 90

3.1.2 โครงการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อฟื้นฟูศักยภาพและสร้างรายได้ให้ลูกค้า (Center of Excellence : CoE) โดย พน.ดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญด้านพัฒนาลูกค้าของ 9 ฝ่ายกิจการสาขาภาค เพื่อสนับสนุนโครงการฟื้นฟูลูกค้าพักชำระหนี้ และอีก 2 องค์ความรู้ด้านนวัตกรรมเกษตร ซึ่งได้ดำเนินการถอดองค์ความรู้เพื่อจัดทำสื่อวีดิทัศน์แล้วเสร็จ รอดำเนินการสื่อสารเผยแพร่เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ขยายผลทั่วทั้งองค์กร โดยมีสถานะดำเนินงาน ดังนี้

ลำดับ	ฝสข.	องค์ความรู้	จังหวัด	สถานะ
1	ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง (นล.)	โร้แนนแนน	นครสวรรค์	เผยแพร่แล้ว
2	ฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง (กล.)	ภูิสาทกิจชุมชนฟาร์มเห็ดบ้านสาคลี	อยุธยา	เผยแพร่แล้ว
3	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออก (ตอ.)	ภูิสาทกิจชุมชนแปลงใหญ่เห็ดบ้านคลองตะเกรา	ฉะเชิงเทรา	เผยแพร่แล้ว
4	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก (ตต.)	ธงชัย สวนสมรม	นครปฐม	เผยแพร่แล้ว
5	ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน (นบ.)	พริกหนองม่วงไข่	แพร่	รอเผยแพร่
6	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน (อบ.)	กล้วยหอมทอง	บึงกาฬ	รอเผยแพร่
7	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง (อล.)	ถั่วเขียวหลังนา	ศรีสะเกษ	รอเผยแพร่
8	ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนบน (ตบ.)	ไชโยฟาร์มเห็ดแดง	สุราษฎร์ธานี	รอเผยแพร่
9	ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง (ตล.)	บจก. พีเจ ริช อินเตอร์กรุป (รวบรวมผักผลไม้)	สงขลา	รอเผยแพร่
10	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก (นวัตกรรม)	4 ป. เดิมบางนางบวช	สุพรรณบุรี	รอเผยแพร่
11	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน (นวัตกรรม)	โครงการขจัดและสร้างมูลค่าเพิ่มจากเศษวัสดุเหลือใช้จากมันสำปะหลัง	มหาสารคาม	รอเผยแพร่

โดย พน.จะดำเนินการเผยแพร่สื่อองค์ความรู้ผ่านช่องทางของธนาคาร ได้แก่

- Line OA : BAAC Academy/BAAC Society
- Website : Knowledge Center/Knowledge Cafe/สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- BAAC Society for Facebook และ VDO On Demand



**3.1.3 โครงการถอดองค์ความรู้ต้นแบบ (KM Model)** พน.สนับสนุนการจัดเก็บและเผยแพร่ องค์ความรู้ในสายอาชีพที่สำคัญ กำหนดเป้าหมาย 8 สายอาชีพ ได้แก่ 1) สายอาชีพพัฒนาลูกค้าและชุมชน 2) สายอาชีพสินเชื่อ 3) สายอาชีพการพนักงาน 4) สายอาชีพธุรกิจดิจิทัล 5) สายอาชีพนโยบายและแผน 6) สายอาชีพบัญชี 7) สายอาชีพการตลาด และ 8) สายอาชีพวิจัยและประเมินผล โดยดำเนินงานร่วมกับ พส. ในการออกแบบและพัฒนาระบบจัดเก็บองค์ความรู้รองรับทุกสายอาชีพ รายละเอียดผลการดำเนินงาน ดังนี้

1) กระตุ้นใจให้ผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญของแต่ละส่วนงานแบ่งปันองค์ความรู้ ได้แก่ กิจกรรม KM WOW WOW ครั้งที่ 1 (พน/ว 2828 ลว. 4 ต.ค. 2567)

2) เชิญชวน ผอ.ฝ่าย/สำนัก แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ Role Model ด้าน Knowledge รู้ลึก รู้จริง (พน/184518 ลว. 9 ธ.ค. 2567)

ปัจจุบันมีผู้แบ่งปันองค์ความรู้ในระบบเป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งสิ้น 16 สายอาชีพ 29 องค์ความรู้ (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2567) ดังนี้

เป้าหมาย			เพิ่มเติมจากเป้าหมาย		
ลำดับ	สายอาชีพ	จำนวน องค์ความรู้	ลำดับ	สายอาชีพ	จำนวน องค์ความรู้
1	สายอาชีพพัฒนาลูกค้าและชุมชน	2	9	สายอาชีพกฎหมาย	1
2	สายอาชีพสินเชื่อ	4	10	สายอาชีพคอมพิวเตอร์	2
3	สายอาชีพการพนักงาน	1	11	สายอาชีพการธนาคารและการเงิน	4
4	สายอาชีพธุรกิจดิจิทัล	3	12	สายอาชีพบริหารทั่วไป	2
5	สายอาชีพนโยบายและแผน	2	13	สายอาชีพบริการ	1
6	สายอาชีพบัญชี	2	14	สายอาชีพช่าง	1
7	สายอาชีพการตลาด	1	15	สายอาชีพวิศวกรรม	1
8	สายอาชีพวิจัยและประเมินผล	1	16	สายอาชีพประชาสัมพันธ์	1

**3.1.4 โครงการ Knowledge Cafe แลกเปลี่ยนแบ่งปันองค์ความรู้** พน.พัฒนาช่องทางในการสื่อสาร เผยแพร่องค์ความรู้เพิ่มเติมผ่านเครือข่าย Internet เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ผ่าน Device ที่หลากหลาย และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้ ดำเนินการ 2 กิจกรรม ดังนี้

1) **กิจกรรมที่ 1** พัฒนาช่องทางการสื่อสารแบ่งปันองค์ความรู้ใหม่ ผ่านแอปพลิเคชัน Google Sites ที่เชื่อมโยงกับ Line OA : BAAC Academy แล้วเสร็จ และได้เพิ่มหน้าเว็บไซต์ย่อย เพื่อรองรับองค์ความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ถอดรหัสผู้นำความยั่งยืน และ KM เอาอยู่ ปัจจุบันมีผู้ใช้งานระบบ จำนวน 2,772 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 26 ธ.ค. 2567) ในการนี้ พน.ได้ประชาสัมพันธ์ระบบและขอความร่วมมือคณะกรรมการฯ สื่อสารประชาสัมพันธ์ช่องทางดังกล่าวร่วมด้วย

2) **กิจกรรมที่ 2** ประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้ โดยกำหนดให้มีการประชุม 4 ครั้ง/ปีบัญชี ดำเนินการแล้ว 3 ครั้ง (รวมการประชุมในครั้งนี้) เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ พร้อมทั้งกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้จากภายนอกร่วมด้วย



**3.1.5 โครงการพัฒนา KM Taxonomy และระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (Learning Repository : LR)**  
พน.ดำเนินงานร่วมกับ พส. เพื่อพัฒนาระบบ LR ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน สนับสนุนการดำเนินโครงการด้านการจัดการความรู้ และสนับสนุนการจัดเก็บ เผยแพร่ องค์ความรู้ของธนาคาร ดำเนินการภายใต้ 2 กิจกรรม ดังนี้

**1) กิจกรรมที่ 1** การพัฒนาระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. รองรับการจัดการความรู้ ในปีบัญชี 2567 โดยระบบรองรับการจัดเก็บองค์ความรู้ของสายอาชีพ ครอบคลุมทั้ง 21 สายอาชีพ และรองรับการจัดเก็บองค์ความรู้จากหลักสูตรภายนอก เพื่อให้ความรู้จากการลงทุนด้านการพัฒนาไม่สูญหาย ขยายโอกาสในการเรียนรู้ต่อยอดอย่างทั่วถึง

**2) กิจกรรมที่ 2** การทบทวน KM Taxonomy ธ.ก.ส. เพื่อศึกษาข้อมูลและออกแบบโครงสร้างระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. ให้ครอบคลุมองค์ความรู้ที่สำคัญ หรือมีมาตรฐานที่เหมาะสม ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการทบทวนโครงสร้างองค์ความรู้ โดยแบ่งหมวดหมู่ตาม BAAC Work System

**3.1.6 โครงการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM Master Plan)** พน.ได้รวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนแม่บท โดยมีผลการดำเนินงาน ดังนี้

**1) รวบรวมข้อมูลภายนอก**

1.1) พน. และคณะกรรมการจัดการความรู้ ศึกษาดูงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2567 เพื่อนำแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนา/ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของธนาคาร (พน/12502 ลว. 21 ส.ค. 2567)

1.2) พน. ร่วมกับ อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก สัมภาษณ์ลูกค้า ได้แก่ 1) เกษตรหัวขบวน 2) ลูกค้า SME 3) ลูกค้าเงินฝาก เพื่อรวบรวมความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**2) รวบรวมข้อมูลภายใน**

2.1) ผลประเมินการจัดการความรู้ของส่วนงาน ปีบัญชี 2567 (รอบครึ่งปี) (พน/2686 ลว. 25 ก.ย. 2567)

2.2) สัมภาษณ์แบบ Focus Group ในกลุ่มคณะกรรมการจัดการความรู้ กลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ และทีมงานจัดการความรู้ รวมทั้งสิ้น 38 คน โดยมีอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกร่วมดำเนินการ เมื่อวันที่ 31 ต.ค. 2567 (พน/170234 ลว. 28 ต.ค. 2567)

2.3) ประชุมเชิงปฏิบัติการบูรณาการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 - 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2568 ร่วมกับฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย/ว 3445 ลว. 4 ธ.ค. 2567)

2.4) สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) วันที่ 26-27 ธ.ค. 2567 (พน/185784 ลว. 12 ธ.ค. 2567) ในกลุ่มผู้บริหารที่มีบทบาทขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในระดับนโยบายและกลยุทธ์ ได้แก่

2.4.1) นายเกรียงไกร กัลหะรัตน์ รองผู้จัดการ ที่ดูแลและรับผิดชอบด้านบริหารองค์กร

2.4.2) นางสาวไฉ่มก จุงใจจารุมาศ ผู้ช่วยผู้จัดการ ที่ดูแลและรับผิดชอบสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และเป็น Role Model ด้าน Knowledge

2.4.3) นายเกียรติศักดิ์ พระวร ผู้ช่วยผู้จัดการ ที่ดูแลและรับผิดชอบสายงานพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน

2.4.4) นายวิศาล นวกุล ผู้อำนวยการสำนักแผนดิจิทัลเทคโนโลยีและสารสนเทศ

โดย พน.ได้รวบรวมปัจจัยนำเข้าดังกล่าว จัดทำเป็นร่างผลการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ เสนอในวาระที่ 4 เรื่องเพื่อพิจารณา ต่อไป



**3.1.7 โครงการชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)** ปัจจุบันส่วนงานดำเนินกิจกรรม CoPs จัดเก็บ และเผยแพร่ องค์ความรู้แล้ว จำนวนทั้งสิ้น 1,102 ชุมชน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ต.ค. 2567) ซึ่ง คณะกรรมการจัดการความรู้ และ พน.ได้ร่วมส่งเสริมการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และวันมหัศจรรย์แห่งการเรียนรู้ ฝสข. และ สนญ. นอกจากนี้กลุ่ม งานพัฒนาระบบการเรียนรู้ และจัดการความรู้อย่างได้เข้าร่วมกิจกรรม KM Day กับฝสข. ตามรายละเอียด ดังนี้

- 1) เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) สนจ.กรุงเทพฯ วันที่ 17 ตุลาคม 2567
- 2) เวทีวันมหัศจรรย์แห่งการเรียนรู้ (KM Day)

- ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออก ณ โรงแรมสยาม แเมดารีน่า จ.สมุทรปราการ วันที่ 13 พฤศจิกายน 2567

- ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง ณ โรงแรมสิการ์เด็น พลาซ่า หาดใหญ่ จ.สงขลา วันที่ 15 พฤศจิกายน 2567

- ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก ณ โรงแรมวิคมา จ.ราชบุรี วันที่ 19 พฤศจิกายน 2567

- สำนักงานใหญ่ ณ หอสมุด ชั้น 3 อ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ วันที่ 29 พฤศจิกายน 2567

3) ระดับองค์กร พน.กำหนดจัดเวทีนำเสนอผลงานเพื่อคัดเลือกองค์ความรู้ที่เป็นเลิศระดับองค์กร (Best of the Best) ปีบัญชี 2567 วันที่ 31 มกราคม 2568 ณ โรงแรมมารวย การ์เด็น โดย พน.ได้เชิญผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการจัดการความรู้ ร่วมรับฟังการนำเสนอผลงานชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) จาก 9 ฝ่าย กิจการสาขาภาค และสำนักงานใหญ่ ดังนี้

ลำดับ	ชื่อองค์ความรู้	สาขา	สนจ.	สังกัด
1	การบริหารจัดการหนี้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหารายสาขาขาดทุน	پای	แม่ฮ่องสอน	นบ.
2	NSD (Nakhon Sawan Dashboard)	ลาดยาว	นครสวรรค์	นล.
3	MISSION POSSIBLE BSC108	สว่างแดนดิน	สกลนคร	อบ.
4	ระบบช่วยงาน “รู้บ้าน”	หนองบัวแดง	ชัยภูมิ	อล.
5	4 Kings	ลพบุรี	ลพบุรี	กล.
6	1 CUSTOMER 4 PRODUCTS	พัตยา	ชลบุรี	ตอ.
7	BAAC Customer Analysis	บางปلام้า	สุพรรณบุรี	ตต.
8	เก็บก่อนจ่าย สกัดก่อนสาย	อ่าวนาง	กระบี่	ตบ.
9	TAN JAI POWER UP	บาเจาะ	นราธิวาส	ตล.
10	Data Storytelling การบริหารจัดการหนี้ (ศูนย์หนี้)	ฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล (บข.)		สนญ.

**3.1.8 โครงการต้นแบบด้านการจัดการความรู้ (KM Awards)** มีผลการดำเนินงาน ดังนี้

1) สื่อสารประชาสัมพันธ์โครงการและเกณฑ์การคัดเลือกรางวัลต้นแบบด้านการจัดการความรู้ (KM Awards) ปีบัญชี 2567 (พน/ว 2036 ลว. 24 ก.ค. 2567)

2) ส่งเสริมสื่อสารร่วมกับกิจกรรม KM WOW WOW ครั้งที่ 2 – 4 เนื่องจากการเข้าร่วมกิจกรรม KM WOW WOW กำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การคัดเลือกรางวัลต้นแบบด้านการจัดการความรู้ (KM Awards) ประเภท “บุคคล” และประเภท “ส่วนงาน”

3) อยู่ระหว่างดำเนินโครงการฯ กระตุ้นการมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมและช่องทางต่างๆ ของธนาคาร และรวบรวมผลคะแนน



### 3.1.9 โครงการส่งเสริมและสื่อสารด้านการจัดการความรู้ ดำเนินการภายใต้ 2 กิจกรรม

#### 1) กิจกรรมที่ 1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ มีผลการดำเนินงาน ดังนี้

1.1) เพิ่มความถี่ในการกระตุ้นการเรียนรู้ ด้วยการสื่อสารเผยแพร่ข่าวสารและองค์ความรู้ ผ่านกิจกรรม KM Weekly ในช่องทาง Line OA : BAAC Academy และเว็บไซต์ Knowledge Center/ Knowledge Cafe เป็นประจำทุกสัปดาห์ รวมจำนวนทั้งสิ้น 25 ครั้ง (ข้อมูล ณ 31 ธ.ค. 2567)

1.2) ดำเนินกิจกรรม KM WOW WOW จำนวน 4 ครั้ง ข้อมูล ณ 31 ธ.ค. 2567

KM WOW WOW	รายละเอียด	จำนวน
ครั้งที่ 1 (พ.น/ว 2828 ลว. 4 ธ.ค. 2567)	เชิญชวนพนักงาน/ผู้บริหาร แบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ ในการทำงานส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้ตามสายอาชีพในระบบ LR	29
ครั้งที่ 2 รูปแบบ On Site (30 ธ.ค. 2567)	จัดบูธ “ส่งความรู้ มุ่งสู่ความยั่งยืน กับ GURU Experience” ในกิจกรรมวันสถาปนาธนาคาร ปีที่ 59	155
ครั้งที่ 3 (พ.น/ว 3096 ลว. 1 พ.ย. 2567)	เชิญชวนพนักงานเข้าศึกษาสื่อวีดิทัศน์ GURU Experience	397
ครั้งที่ 4 (พ.น/ว 3326 ลว. 23 พ.ย. 2567)	เชิญชวนพนักงานเข้าศึกษา สื่อวีดิทัศน์ KM เอาอยู่ รู้ทัน ป้องกันเสี่ยง	590

1.3) พ.น. ร่วมกับ กลุ่มงานจรรยาบรรณและวัฒนธรรมองค์กร พ.น. สนับสนุนบทบาท Role model ด้าน Knowledge สื่อสารผ่านทางวัฒนธรรมสารเดือนธันวาคม 2567 – มกราคม 2568 ซึ่งเป็นการดำเนินงานตามแผนยกระดับการดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้ (ปิด GAP)

1.4) พ.น. สนับสนุนให้ ผอ.ฝ่าย/สำนัก “ถ่ายทอดแบ่งปัน” องค์ความรู้และประสบการณ์ ในระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR) ตามค่านิยม K : Knowledge เพื่อสะท้อน “การรู้และเข้าใจในงาน พัฒนาสร้างมูลค่า แก้ไขปัญหาได้” เพื่อเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน (พ.น/184518 ลว. 9 ธ.ค. 2567)

1.5) ขณะนี้อยู่ระหว่างออกแบบกิจกรรม ที่มุ่งเน้นกลุ่ม Gen Z เนื่องจาก ผลประเมิน วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ น้อยกว่ากลุ่มอื่น

#### 2) กิจกรรมที่ 2 พัฒนาทีมงานด้านการจัดการความรู้ แบ่งเป็น 2 แนวทาง

2.1) พัฒนาพนักงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ ให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

2.1.1) ศึกษาดูงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เมื่อวันศุกร์ที่ 13 กันยายน 2567 (พ.น/12502 ลว. 21 ส.ค. 2567)

2.1.2) พัฒนาด้วยหลักสูตร Knowledge Capturing (เทคนิคการถอดองค์ความรู้) ให้แก่ ทีมงานการจัดการความรู้ พ.น.จำนวน 3 ท่าน จัดโดย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ระหว่างวันที่ 7-8 พฤศจิกายน 2567 (พ.น/156738 ลว. 19 ก.ย. 2567) เพื่อนำความรู้มาใช้ในการถอดองค์ความรู้กระบวนการที่สำคัญของ ธนาคาร (สายอาชีพสินเชื่อ) ซึ่งได้เผยแพร่ทางระบบ LR และ เว็บไซต์ Knowledge Café แล้ว

2.2) อบรมเชิงปฏิบัติการ “หลักสูตรส่งเสริมความความรู้ด้านการจัดการความรู้” ในบทบาท นักส่งเสริมการจัดการความรู้ของส่วนงาน (KM Facilitator) ให้แก่ เครือข่ายการจัดการความรู้ประจำส่วนงาน ฝ่ายกิจการสาขาภาค สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด และ สำนักงานใหญ่ จำนวน 4 รุ่น รวมจำนวน 138 คน ดังนี้



1) ผสข. รุ่นที่ 1 - 3 อบรมรูปแบบออนไลน์ วันที่ 16-18 ธันวาคม 2567 จำนวน 89 คน  
(พน/3466 ลว. 9 ธ.ค. 2567)

2) สนญ. รุ่นที่ 4 อบรมรูปแบบออนไลน์ ณ โรงแรม อมาลี ดอนเมือง กรุงเทพฯ วันที่  
20 ธันวาคม 2567 จำนวน 49 คน (พน/ว 3465 ลว. 9 ธ.ค. 2567)

**3.1.10 โครงการสอบทานและประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM Audit)**  
เพื่อสนับสนุนความสามารถของทีมงานด้านการจัดการความรู้ในการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM Audit) ซึ่งดำเนินการภายใต้ 2 กิจกรรม มีความคืบหน้าในการดำเนินงาน ดังนี้

1) **กิจกรรมที่ 1** การสอบทานกระบวนการสำคัญด้านการจัดการความรู้ โดย พน.ศึกษาข้อมูลและกำหนดแนวทาง/เครื่องมือแล้ว (พน/140135 ลว. 31 ก.ค. 2567) อยู่ระหว่างการสอบทาน (KM Audit)

2) **กิจกรรมที่ 2** การประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อนำข้อมูลไปใช้พัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน (พน/ว 2686 ลว. 25 ก.ย. 2567)

**3.1.11 โครงการถอดองค์ความรู้ผู้บริหาร ธ.ก.ส. (Guru Experience)** พน.ได้ถอดองค์ความรู้ที่สำคัญจากผู้บริหารระดับสูง ที่เกษียณอายุในปีบัญชี 2567 จำนวน 4 ท่าน แล้วเสร็จ และได้จัดทำเป็นสื่อวีดิทัศน์เผยแพร่ผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ของธนาคาร โดยมีผลการดำเนินงาน ดังนี้

1) ถอดองค์ความรู้และจัดทำสื่อวีดิทัศน์ ได้แก่

1.1) นายวิชาปณ์ เงินรวง รองผู้จัดการ

1.2) นายพงษ์พันธ์ จงรักษ์ รองผู้จัดการ

1.3) นายโยธิน เพิ่มพูล ผู้ช่วยผู้จัดการ

1.4) นายศรัทธา อินทรพรหม ผู้ช่วยผู้จัดการ

2) เผยแพร่สื่อองค์ความรู้ผ่านช่องทางของธนาคาร ได้แก่ Line OA : BAAC Academy/BAAC Society, Website : Knowledge Center/Knowledge Cafe/สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, BAAC Society for Facebook และ VDO On Demand

3) สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาผ่านกิจกรรม

3.1) KM WOW WOW ครั้งที่ 2 จัดบูธ“ส่องความรู้ มุ่งสู่ความยั่งยืน กับ GURU Experience” ในกิจกรรมวันสถาปนาธนาคาร ปีที่ 59 วันที่ 30 ตุลาคม 2567 ผู้เข้าร่วมเรียนรู้จำนวน 155 คน

3.2) KM WOW WOW ครั้งที่ 3 เชิญชวนพนักงานเข้าศึกษา สื่อวีดิทัศน์ GURU Experience (พน/ว 3096 ลว. 1 พ.ย. 2567) ผู้เข้าร่วมเรียนรู้จำนวน 397 คน

3.3) นำส่งสื่อองค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้ (KM) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาในทุกหลักสูตรที่ พน.ดำเนินการ (พน/174202 ลว.7 พ.ย. /2567)

4) อยู่ระหว่างสรุปผลโครงการฯ



**3.1.12 โครงการผลิตสื่อองค์ความรู้ที่เป็นเลิศ (Best Practice) พน.ถอดองค์ความรู้แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากการประกวดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ปีบัญชี 2566 จำนวน 10 เรื่อง เพื่อผลิตสื่อวีดิทัศน์องค์ความรู้ โดยมีผลการดำเนินงาน ดังนี้**

ลำดับ	องค์ความรู้	สถานะ
1	จัดการ NPLs อย่างยั่งยืน สาขาปากจั่น สนจ.ระนอง ดบ.	เผยแพร่แล้ว
2	DM Easy & Alert สาขาจอมพระ สนจ.สุรินทร์ อล.	เผยแพร่แล้ว
3	APP IT ALL สาขาบ้านหมี่ สนจ.ลพบุรี กล.	เผยแพร่แล้ว
4	X Growth... <sup>3</sup> 3 4 Go !! สาขาบ้านสร้าง ปราจีนบุรี ต่อ.	เผยแพร่แล้ว
5	Land Slide สาขาพรานกระต่าย สนจ.กำแพงเพชร นล.	เผยแพร่แล้ว
6	We Care U สาขานางเลิ้ง สกน.	เผยแพร่แล้ว
7	การจัดการหนี้ NPLs ด้วยเครื่องมือวิเคราะห์หนี้รายคน สาขาบางปลาม้า สนจ.สุพรรณบุรี ตด.	รอการเผยแพร่
8	THE SECRET OF PAKHO เคล็ด (ไม่) ลับ พิชิตเป้าหมาย FBI สาขาปะโค สนจ. อุตรธานี อบ.	รอการเผยแพร่
9	End to End Process ฝ่ายบริหารจัดการคุณภาพหนี้ สนญ.	รอการเผยแพร่
10	พุงนี้ (แม่สาย) ที่จะเติบโต สาขาแม่สาย สนจ.เชียงราย นบ.	รอการเผยแพร่

โดยได้ดำเนินการเผยแพร่สื่อองค์ความรู้ผ่านช่องทางของธนาคาร ได้แก่

- Line OA : BAAC Academy/BAAC Society
- Website : Knowledge Center/Knowledge Cafe/สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- BAAC Society for Facebook และ VDO On Demand

รวมถึงนำส่งสื่อองค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้ เพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาร่วมกับหลักสูตรที่ พน.

ดำเนินการ (พน/174202 ลว.7 พ.ย. 2567)

**มติที่ประชุม** รับทราบ โดย นายดำรงศักดิ์ ช้วยนา ผช.สป. ให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า จากข้อมูล พบว่า มีจำนวนการเข้าใช้งานระบบ จำนวน 2,772 ราย (ข้อ 3.1.4 โครงการ Knowledge Cafe แลกเปลี่ยนแบ่งปันองค์ความรู้) เป็นสัดส่วนที่น้อยมาก เมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งหมด ดังนั้น ในระยะเวลาการดำเนินงานที่เหลือ (ไตรมาสที่ 4) พน.ควรเร่งดำเนินการ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และการเข้าใช้งานระบบอย่างต่อเนื่อง

### 3.2 การจัดสรรทรัพยากรที่สนับสนุนด้านการจัดการความรู้

#### 3.2.1 ทรัพยากรทางการเงิน ดำเนินการใน 2 ส่วน คือ

- 1) งบประมาณ ในส่วนที่ พน. ชับเคลื่อนโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมด้านการจัดการความรู้
- 2) งบประมาณ ในส่วนที่ พน. จัดสรรให้ส่วนงานนำไปขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของส่วนงาน

ภายใต้ โครงการกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

โดยมีรายละเอียดด้านงบประมาณ ดังนี้

- พน.ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากธนาคารเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2567 จำนวน 16,060,000 บาท

- พน.ใช้งบประมาณไปแล้ว จำนวน 9,093,898.39 บาท คงเหลือ 6,966,101.61 บาท (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2567)



### 3.2.2 ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ดังนี้

1) ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พน.พัฒนาระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (Learning Repository : LR) เพื่อรองรับการใช้งานในปัจจุบัน , Google Site เชื่อมต่อ Line OA : BAAC Academy Knowledge Café เพื่อความสะดวกในการใช้งานได้ทันที ทุกที่ทุกเวลา

2) ด้านคู่มือด้านการจัดการความรู้ พน.พัฒนาคู่มือตามข้อกำหนดของธนาคาร และคู่มือสนับสนุนการใช้งานระบบ LR ได้แก่ คู่มือปฏิบัติงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 203.03 การจัดการความรู้ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) (พน/ม 185 ลว. 18 มิ.ย. 2567) คู่มืองานคุณภาพ ธ.ก.ส. บทที่ 203.27.08 กระบวนการจัดการความรู้ (พน/ม 186 ลว. 18 มิ.ย. 2567) และคู่มือสร้างและแบ่งปันองค์ความรู้ ในระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส (หลักสูตรภายนอก และ Guru สายอาชีพ)

3) สื่อองค์ความรู้ เพื่อสนับสนุนความรู้ด้านการจัดการความรู้ และองค์ความรู้สำคัญของธนาคาร ได้แก่ Guru Experience การจัดการความรู้ การใช้ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. และการสมัครกิจกรรมชุมชน นักปฏิบัติ (CoPs)

4) ด้านรางวัลจูงใจ พน.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ ผ่านการสร้างแรงจูงใจ ด้วยของรางวัล จากการร่วมกิจกรรม KM WOW WOW, KM Award

โดย พน.มีการจัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติม เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ในไตรมาสที่ 3/2567 ได้แก่

1) ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พน.พัฒนาระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (Learning Repository : LR) โดยเพิ่มช่องทางนำเข้าองค์ความรู้ครอบคลุม 21 สายอาชีพ

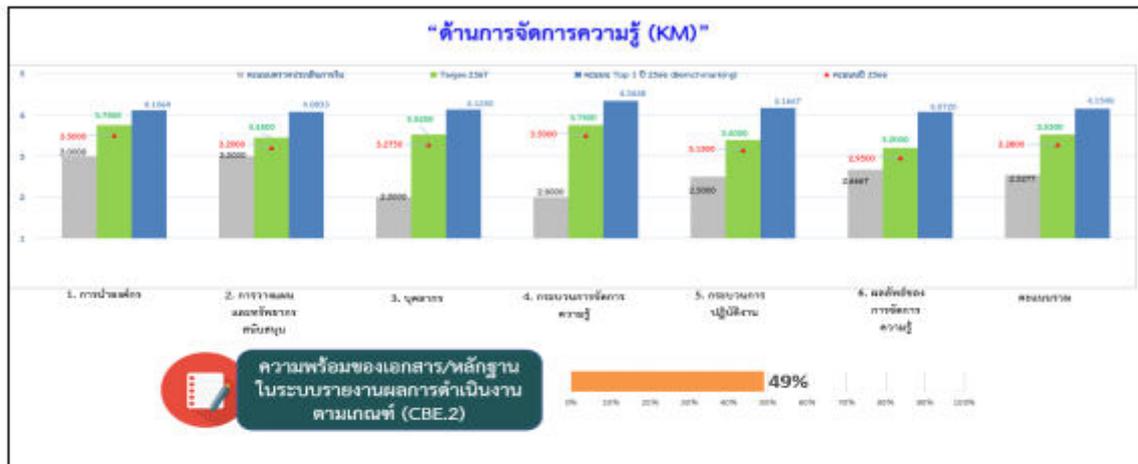
2) สื่อองค์ความรู้ เพิ่มเติมองค์ความรู้ ได้แก่ KM เอาอยู่ รู้ทัน ป้องกันเสี่ยง, Center of Excellence : CoE และ Best Practice

3) ด้านบุคลากร สนับสนุนการพัฒนาทีมงานด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ หลักสูตร เทคนิค การถอดองค์ความรู้ (Knowledge Capturing) และหลักสูตรการพัฒนานักส่งเสริมการจัดการความรู้ (KM Facilitator) กลุ่มเป้าหมายในฝ่ายกิจการสาขาภาค สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด และสำนักงานใหญ่

มติที่ประชุม รับทราบ

### 3.3 รายงานผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้

3.3.1 รายงานผลการตรวจประเมินภายในองค์กรด้าน Core Business Enablers ประจำปีไตรมาสที่ 3/2567



ทีมเลขานุการฯ ได้รายงานผลการตรวจประเมินจาก ปอ. ในที่ประชุมคณะทำงานขับเคลื่อนการประเมินคุณภาพองค์กรด้านการจัดการความรู้ ครั้งที่ 2/2567 เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2567 ในส่วนของเอกสาร/หลักฐานในระบบรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ (CBE.2) คะแนนรวมด้านการจัดการความรู้ เท่ากับ 2.5277 โดยมีความพร้อมของเอกสาร/หลักฐานในระบบรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ เท่ากับ 49%

### 3.3.2 รายงานความก้าวหน้าแผนการดำเนินงานตามแผนยกระดับ Core Business Enablers



ทีมเลขานุการฯ รายงานต่อที่ประชุมว่า สถานะการดำเนินงานตามแผนยกระดับ Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ มีทั้งหมด 7 แผน โดยมี 4 แผนงานที่ผลการดำเนินงานมากกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ KM2 KM3 KM4 KM6 และมี 3 แผนงาน ที่ผลการดำเนินงานน้อยกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ KM1 KM5 KM7 โดยสถานะการดำเนินงานในภาพรวมเท่ากับ 48%

**มติที่ประชุม** รับทราบ โดยประธานได้เน้นย้ำถึงบทบาทและภารกิจของคณะกรรมการจัดการความรู้ ในการตรวจประเมินภายในองค์กรตาม Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมก่อนการตรวจประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) จึงขอให้กรรมการฯ ทุกท่าน และทีมเลขานุการฯ ทำความเข้าใจแผนงาน และกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนให้คะแนนเป็นไปตามเป้าหมายในปีบัญชี 2567



#### ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องเพื่อพิจารณา

##### 4.1 ผลการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ ประจำปีบัญชี 2567

ทิมเลขานุการฯ เสนอผลการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ ประจำปีบัญชี 2567 โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนในปีบัญชี 2567 ดังนี้

- 1) ผลการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (รอบครึ่งปี)
- 2) ผลการทบทวนผลลัพธ์การจัดการความรู้ให้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์

ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญ ตามข้อเสนอแนะของที่ปรึกษา (Improvement Guideline) ในแผน KM 2 เพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

3) ผลการทบทวนนโยบายด้านการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2568

โดยมีประเด็นเสนอเพื่อพิจารณา ดังนี้

##### 4.1.1 ผลการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (รอบครึ่งปี)

1) แผนแม่บทการจัดการความรู้เดิม สนับสนุน ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาสร้างความสัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของลูกค้า โครงการ SP67-11 พัฒนาศักยภาพลูกค้าฟักไข่ระหนี่ โดยครอบคลุมมิติทั้งด้านบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี ได้แก่ โครงการบริหารจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในกระบวนการสำคัญ โครงการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้างรายได้ให้ลูกค้า (Center of Excellence: COE) โครงการถอดองค์ความรู้ต้นแบบ (KM Model) และโครงการ Knowledge Café แลกเปลี่ยนแบ่งปันองค์ความรู้

2) จากการพิจารณา ผลการทบทวนแผนวิสาหกิจของธนาคาร (นย/ว 3162 ลว. 6 พ.ย. 2567) พบว่า แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2567 สอดคล้องรองรับแผนวิสาหกิจเดิม และครอบคลุมประเด็นที่ทบทวนใหม่แล้ว กล่าวคือ ธนาคารเพิ่มเติม กลยุทธ์ที่ 12 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนสู่สังคมเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) SP67-23 ยกกระดับธนาคารต้นไม้ เพื่อสนับสนุนสู่ Carbon Neutrality ซึ่งด้านการจัดการความรู้มีโครงการบริหารจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งสนับสนุนองค์ความรู้ด้านคาร์บอนเครดิต (Carbon Credit) สอดคล้องรองรับการดำเนินงานดังกล่าว

	แผนวิสาหกิจ	แผนงาน/โครงการด้านการจัดการความรู้
เดิม	<b>5 ยุทธศาสตร์ 11 กลยุทธ์</b> ธนาคารมุ่งเน้นใช้การจัดการความรู้สนับสนุน : ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนา สร้างความสัมพันธ์ เพื่อเสริมความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาศักยภาพ และเพิ่มขีดความสามารถของลูกค้า SP67 – 11 พัฒนาศักยภาพลูกค้าฟักไข่ระหนี่	1. สร้างกระบวนการเรียนรู้ของ บุคลากรเพื่อพัฒนา ศักยภาพ และสร้างรายได้ให้ลูกค้า (Center of Excellence : CoE) 2. โครงการบริหารจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในกระบวนการที่สำคัญ 3. โครงการถอดองค์ความรู้ต้นแบบ (KM Model) 4. โครงการ Knowledge Cafe แลกเปลี่ยนแบ่งปัน องค์ความรู้
ทบทวนใหม่	<b>5 ยุทธศาสตร์ (เดิม) 12 กลยุทธ์ (ปรับ)</b> ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนา สร้างความสัมพันธ์ เพื่อเสริมความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก	โครงการบริหารจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในกระบวนการสำคัญ – สนับสนุน องค์ความรู้ในงานพัฒนาลูกค้า และ Carbon Credit



	แผนวิสาหกิจ	แผนงาน/โครงการด้านการจัดการความรู้
	<b>เพิ่ม</b> กลยุทธ์ที่ 12 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนสู่สังคมเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) SP67-23 ยกระดับธนาคารต้นไม้ เพื่อสนับสนุนสู่ Carbon Neutrality	

ทีมเลขานุการฯ จึงขอความเห็นชอบกรอบการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้เดิม โดยเพิ่มเติมการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมด้วยกิจกรรมและการจูงใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างการรับรู้ ความตระหนัก สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการนำความรู้ไปปรับใช้ สอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินงานตามแผน KM4 : แผนการทบทวนการประเมินและวิธีการในการสื่อสารสร้างความเข้าใจและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ตามข้อเสนอแนะของที่ปรึกษา

#### มติที่ประชุม เห็นชอบ

4.1.2 ผลการทบทวนผลลัพธ์การจัดการความรู้ให้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญ ตามข้อเสนอแนะของที่ปรึกษา (Improvement Guideline) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผน KM 1 แผนการทบทวนผลลัพธ์การจัดการความรู้ให้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญ

ทีมเลขานุการฯ เสนอผลการทบทวนผลลัพธ์การจัดการความรู้ให้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญ ซึ่งแผนดังกล่าว กำหนดให้มีการนำเสนอผลการทบทวนให้ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องพิจารณาให้ความเห็นชอบ (ขั้นตอนที่ 2) ผลการทบทวนมีรายละเอียด ดังนี้

ผลการทบทวนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ด้านการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของธนาคาร

	ธนาคาร	เดิม	ปรับ
2567	เชื่อมโยงเครือข่ายด้านการเกษตรตลอดห่วงโซ่คุณค่า และยกระดับการให้บริการทางการเงินครบวงจร	เสริมสมรรถนะบุคลากรสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ และนำความรู้ไปต่อยอดกระบวนการปฏิบัติงาน	เสริมสมรรถนะให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการจัดการความรู้ เชื่อมโยงเครือข่ายลูกค้าเกษตรกร เพื่อนำความรู้ไปต่อยอดในการพัฒนาคุณภาพชีวิตลูกค้าเกษตรกร
2568	เชื่อมโยงภาคการเกษตรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้บริการการเงิน ครอบคลุมธุรกิจหลักของธนาคาร	เชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ที่เข้มแข็ง และนำความรู้ยกระดับการให้บริการ	เชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ที่เข้มแข็ง และนำความรู้ยกระดับการให้บริการที่ครอบคลุมธุรกิจหลักของธนาคาร
2569	เป็นศูนย์กลางทางการเงินภาคชนบทเกษตรกรรมมีความมั่นคงทางอาชีพและมีรายได้เพิ่มขึ้น	บุคลากรและเครือข่ายการจัดการความรู้ นำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ตลอดกระบวนการจัดการความรู้	องค์ความรู้กระจายถ่ายทอดตลอดกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นศูนย์กลางทางการเงินภาคชนบท เพื่อสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นให้กับเกษตรกร



	ธนาคาร	เดิม	ปรับ
2570	ให้บริการผ่านดิจิทัลตลอดทั้งกระบวนการอย่างยั่งยืน	องค์ความรู้กระจายถ่ายทอดตลอดกระบวนการปฏิบัติงาน ครอบคลุมทุกธุรกิจหลักของธนาคาร	บุคลากรและเครือข่ายการจัดการความรู้ นำเทคโนโลยีดิจิทัลไปประยุกต์ใช้ตลอดกระบวนการจัดการความรู้
2571	เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน	ธนาคารแห่งการเรียนรู้สู่การพัฒนานวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจของธนาคาร	เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน

โดย พน.ได้ปรับคำสำคัญของแผนแม่บทการจัดการความรู้ ระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของธนาคาร ตามข้อเสนอแนะของที่ปรึกษา

มติที่ประชุม เห็นชอบ โดยที่ประชุมมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการปรับคำใน Strategic Positioning ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ปี 2567 “**เสริมสมรรถนะให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการจัดการความรู้ เชื่อมโยงเครือข่ายลูกค้าเกษตรกร เพื่อนำความรู้ไปต่อยอดในการพัฒนาคุณภาพชีวิตลูกค้าเกษตรกร**” ให้มีความเหมาะสมและครอบคลุมตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของธนาคาร ในประเด็น ดังนี้

- 1) ปรับจากคำว่า “ลูกค้าเกษตรกร” เป็น “ลูกค้า” เพื่อให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า
- 2) เพิ่มคำว่า “ยกระดับการให้บริการทางการเงินครบวงจร” เพื่อให้ครอบคลุมทั้งด้านการเงิน

การบริการ และการพัฒนาลูกค้า

โดยมอบหมายให้ทีมเลขานุการ ปรับคำตามข้อเสนอแนะดังกล่าว เสนอเวียนเพื่อทราบ ในลำดับต่อไป

**4.1.3 ผลการทบทวนนโยบายด้านการจัดการความรู้** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2568

พน.ดำเนินการร่วมกับ วท. ในการทบทวนนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2568 เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางของธนาคาร รองรับเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) และนวัตกรรม (IM) และสนับสนุนการดำเนินงานที่เชื่อมโยงระหว่าง KM และ IM โดยพิจารณา ทบทวนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 3 และ ข้อ 5 จากนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้ทั้งหมด 6 ข้อ โดยมีผลการทบทวน ดังนี้

นโยบาย ปีบัญชี 2567	ผลการวิเคราะห์	(ร่าง) นโยบาย ปีบัญชี 2568
1. พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนและพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสนองต่อวิสัยทัศน์ธนาคารและ มีกระบวนการประเมินผล การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	- ตัดคำว่า “วัฒนธรรม” เพราะซ้ำซ้อนกับนโยบาย ข้อ 3 <b>สนับสนุนเกณฑ์ KM</b> - ข้อ 3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ - ข้อ 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงาน KM - ข้อ 2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล	1. พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนและพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสนองต่อพันธกิจธนาคาร และมีกระบวนการประเมินผลการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



นโยบาย ปีบัญชี 2567	ผลการวิเคราะห์	(ร่าง) นโยบาย ปีบัญชี 2568
<p>2. เสริมสร้างศักยภาพในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ และส่งเสริมการเป็นต้นแบบ การจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรมของพนักงาน (Role Model) รวมทั้งจุดประกาย นำเสนอแนวคิด พัฒนา และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สู่ต้นนวัตกรรม ผ่านการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ เพื่อการเรียนรู้ ที่มีพลังอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>-ตัด “เพื่อการเรียนรู้ ที่มีพลังอย่างต่อเนื่อง”</p> <p>-เพิ่ม “เพื่อสร้างระบบการจัดการความรู้ที่มีพลังอย่างต่อเนื่อง”</p> <p><b>สนับสนุนเกณฑ์ KM</b></p> <p>- ข้อ 1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้</p> <p>- ข้อ 1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ</p> <p>- ข้อ 4.1 กระบวนการจัดการความรู้</p> <p><b>สนับสนุนเกณฑ์ IM</b></p> <p>- ข้อ 1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง</p> <p>- ข้อ 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม</p> <p>- ข้อ 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม</p>	<p>2. เสริมสร้างศักยภาพในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ และส่งเสริมการเป็นต้นแบบการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรมของพนักงาน (Role Model) รวมทั้งจุดประกาย นำเสนอแนวคิด พัฒนา และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สู่ต้นนวัตกรรม ผ่านการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ เพื่อสร้างระบบการจัดการความรู้ที่มีพลังอย่างต่อเนื่อง</p>
<p>3. สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรม พร้อมทั้งจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพียงพอ คุ่มค่าเป็นประโยชน์แก่องค์กร</p>	<p>-ปรับคำ “การสร้างนวัตกรรม”</p> <p><b>สนับสนุนเกณฑ์ KM</b></p> <p>- ข้อ 2.2 การจัดสรรทรัพยากร</p> <p>- ข้อ 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม</p> <p><b>สนับสนุนเกณฑ์ IM</b></p> <p>-ข้อ 2.2 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม</p> <p>-ข้อ 5.1/5.2 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมฯ นวัตกรรม</p>	<p>3. สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรม พร้อมทั้งจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพียงพอ คุ่มค่าเป็นประโยชน์แก่องค์กร</p>
<p>5. สนับสนุนให้เกิดการคิดค้นพัฒนา ต่อยอดงานวิจัยและนวัตกรรม ไปสู่การขยายผลเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและลูกค้า มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพสินทรัพย์และความเพียงพอของเงินกองทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายได้ ค่าใช้จ่าย การพัฒนาธุรกิจใหม่/ภารกิจใหม่ เพื่อเพิ่ม</p>	<p>- ปรับคำ “การขยายผลนวัตกรรมไม่สอดคล้องกับทิศทางธนาคาร” ให้สอดคล้องมากขึ้น</p> <p><b>สนับสนุนเกณฑ์ KM</b></p> <p>- ข้อ 6.1 ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้</p> <p><b>สนับสนุนเกณฑ์ IM</b></p> <p>-ข้อ 4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม</p> <p>-ข้อ 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม</p>	<p>5. สนับสนุนให้เกิดการคิดค้นพัฒนา ต่อยอดองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม และขยายผลเชิงพาณิชย์ รวมทั้งส่งเสริมการจดทะเบียนคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา โดยเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และการเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง</p>

นโยบาย ปีบัญชี 2567	ผลการวิเคราะห์	(ร่าง) นโยบาย ปีบัญชี 2568
ประสิทธิภาพและโอกาสในการดำเนินธุรกิจของธนาคารและลูกค้า รวมทั้งส่งเสริมการจดทะเบียนคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา	-ข้อ 6.3 การพัฒนานวัตกรรม -ข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน	

มติที่ประชุม เห็นชอบ โดยที่ประชุมให้ข้อเสนอแนะว่า ควรปรับคำสำคัญในข้อที่ 3 “**สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม ...**” ให้มีความกระชับมากขึ้น ซึ่ง นางสาวรุ่งทิwa เเพ็งมณี พนักงานส่งเสริมนวัตกรรม 9 วท. ชี้แจงว่า วท.ต้องการเน้นย้ำว่า ธนาคารต้องสร้างทั้งวัฒนธรรมและสร้างนวัตกรรมด้วย เนื่องด้วยเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับด้านนวัตกรรม ขอรับประเด็นไปหารือภายในส่วนงาน

#### 4.2 ผลการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (รายละเอียดตามเอกสารประกอบการประชุม)

ทีมเลขานุการฯ รายงานต่อที่ประชุมเกี่ยวกับ การทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และผลการทบทวน ในประเด็น ดังนี้

##### 4.2.1 การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

พน.ได้ร่วมกับอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ทบทวนและจัดทำร่างแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 – 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2568 โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอก จากการศึกษาเอกสาร/ข้อมูล สัมภาษณ์แบบกลุ่มและเชิงลึกเพื่อสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้





- 1.1 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั่วไป พิจารณาความเชื่อมโยง ระหว่างกรอบ  
ทิศทางวิสัยทัศน์ พันธกิจของแผนวิสาหกิจ กับทิศทางการดำเนินงานของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้
- 1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) เพื่อค้นหาประเด็นโอกาส และ  
อุปสรรคในกรอบทิศทางแผนวิสาหกิจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ตามเครื่องมือ  
PESTEL Analysis ร่วมกับการรวบรวมข้อมูลจาก
- การศึกษาดูงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค วันที่ 13 กันยายน 2567 ซึ่งมีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการจัดการความรู้
  - สัมภาษณ์ลูกค้าภายนอก ได้แก่ 1. เกษตรหัวขบวน 2. ลูกค้า SME 3. ลูกค้าเงินฝาก เพื่อรับ  
ฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก
- 1.3) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) เพื่อค้นหาประเด็นจุดแข็งและ  
จุดอ่อนในกรอบทิศทางของแผนวิสาหกิจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ตามเครื่องมือ 7S  
Model Framework ร่วมกับการรวบรวมข้อมูลจาก
- การประเมินการจัดการความรู้ของส่วนงาน ปีบัญชี 2567 (รอบครึ่งปี) เพื่อพิจารณา Gap  
จากการดำเนินงานจริง และ Gap จากผลประเมินตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)  
ด้านการจัดการความรู้ เพื่อนำมาเป็นประเด็นในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน
  - การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม Focus Group ประกอบด้วย คณะกรรมการจัดการความรู้ กลุ่มผู้นำ  
รุ่นใหม่ และทีมงานการจัดการความรู้ รวมทั้งสิ้น 38 คน โดยมีอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก เป็นผู้ดำเนินการ  
สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2567
  - การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) วันที่ 26-27 ธันวาคม 2567 ในกลุ่มผู้บริหารที่  
ขับเคลื่อนนโยบายและแผนด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ นายเกรียงไกร กัลหะรัตน์ รองผู้จัดการ ที่ดูแลและ  
รับผิดชอบด้านบริหารองค์กร นางสาวไข่มุก จุงใจจารุมาศ ผู้ช่วยผู้จัดการ ที่ดูแลและรับผิดชอบสายงานเทคโนโลยี  
สารสนเทศ และเป็น Role Model ด้าน Knowledge นายเกียรติศักดิ์ พระวร ผู้ช่วยผู้จัดการ ที่ดูแลและรับผิดชอบ  
สายงานพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และนายวิศาล นวกุล ผู้อำนวยการสำนักแผนดิจิทัลเทคโนโลยีและสารสนเทศ โดยมี  
อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ร่วมผู้ดำเนินการ
- 1.4) การประชุมเชิงปฏิบัติการบูรณาการการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 - 2571  
(ทบทวนครั้งที่ 1) และ แผนปฏิบัติการ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2568 และบูรณาการการทำงานร่วมกับฝ่ายนโยบาย  
และกลยุทธ์ ตามข้อกำหนด เพื่อความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บทและยุทธศาสตร์ธนาคาร

#### 4.2.2 ผลการวิเคราะห์/ทบทวน

##### 1) วิสัยทัศน์ และพันธกิจ คงเดิม ดังนี้

**วิสัยทัศน์ :** เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน

**พันธกิจ :**

- M1 : สนับสนุนและส่งเสริมการนำความรู้และการจัดการความรู้ไปใช้เป็นฐานในการทำงาน  
และสร้างสรรค์นวัตกรรม
- M2 : พัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ตอบสนองการดำเนินงานตามภารกิจหลักของธนาคาร
- M3 : พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานการ  
จัดการความรู้ตามภารกิจหลักของธนาคาร
- M4 : พัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้ของบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจของธนาคาร
- M5 เสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้และการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานในทุกส่วนงาน



## 2) ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ มีการทบทวนปรับปรุง ดังนี้

จากที่ พ.น.ใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก 6 ปัจจัยภายนอก ได้แก่ Political, Economics, Social, Technology, Environment และ Legal เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคต่อธุรกิจ และเครื่องมือ 7s Model Framework ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่ Structure, Strategy, Skills, Shared Values, Systems, Style และ Staff โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ตามลำดับ เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ของแผนแม่บท ด้านการจัดการความรู้ 4 กลยุทธ์ที่สนับสนุนทั้งภายใน (พนักงาน) และภายนอก (ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) รายละเอียดผลการทบทวน ดังนี้

ประเด็น	เดิม	ผลการทบทวน	หมายเหตุ
ยุทธศาสตร์	พัฒนากระบวนการจัดการความรู้และระบบติดตามประเมินผล	การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนธุรกิจธนาคาร	ปรับตามปัจจัยในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ 3 ด้าน คือ 1. People 2. Process 3. Technology
	-ยกระดับสมรรถนะของบุคลากร ในการเป็นผู้นำการจัดการความรู้ -ส่งเสริมวัฒนธรรมและเสริมพลังกระบวนการจัดการความรู้ภายใน และภายนอกองค์กร	การยกระดับสมรรถนะบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้	
	พัฒนาระบบการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	
กลยุทธ์	พัฒนาความรู้ ทักษะ และการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และสร้างต้นแบบด้านการจัดการความรู้	เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้วยการจัดการความรู้และการเรียนรู้	
	บูรณาการกระบวนการจัดการความรู้สู่แนวปฏิบัติที่ดี	สนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรม	
	เสริมสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้ สร้างมูลค่าเพิ่ม/นวัตกรรมให้กับองค์กรและชุมชน		
	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการจัดการความรู้	



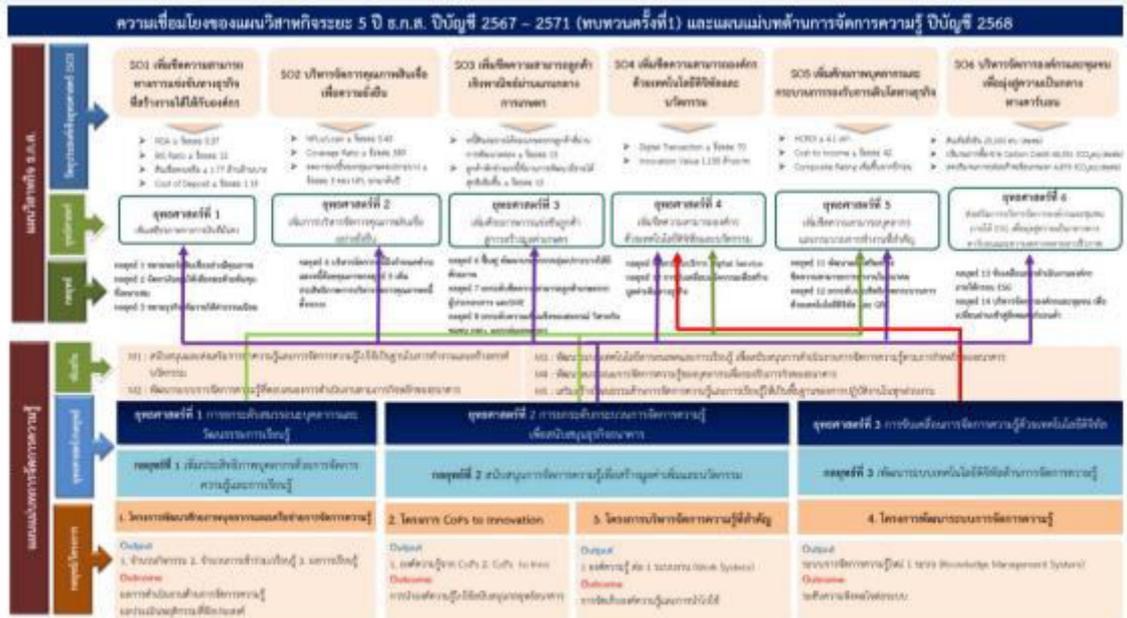
### 3) แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567-2571 (ทบทวนครั้งที่ 1)



### 4) แผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2568 จำนวน 4 แผน และความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และ

กลยุทธ์ ดังนี้

มิติ	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ
People	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับสมรรถนะบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้	กลยุทธ์ 1 เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร ด้วยการจัดการความรู้และ การเรียนรู้	1. โครงการพัฒนาศักยภาพ บุคลากรและเครือข่ายการ จัดการความรู้
Process	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการ ความรู้ เพื่อสนับสนุนธุรกิจ ธนาคาร	กลยุทธ์ 2 สนับสนุนการจัดการความรู้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรม	2. โครงการ CoPs to Innovation 3. โครงการบริหารจัดการ ความรู้ที่สำคัญ
Technology	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	กลยุทธ์ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน การจัดการความรู้	4. โครงการพัฒนาระบบการ จัดการความรู้ (Knowledge Management System)



**มติที่ประชุม เห็นชอบ และที่ประชุมให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้**

1. นางมยุรา จันเกษม ผช.ทน. ให้ข้อเสนอแนะว่า “โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเครือข่ายการจัดการความรู้” ผลลัพธ์ (Outcome) คือ “ผลการประเมินพฤติกรรมที่พึงประสงค์” ควรใช้ผลการประเมินพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ ทน. เนื่องจาก เป็นผลการประเมินในภาพรวมทั้งครอบคลุมพนักงาน มากกว่าร้อยละ 95

2. นางสาวรุ่งทิวา เพ็งมณี พนักงานส่งเสริมนวัตกรรม 9 วพ. ได้สอบถามที่ประชุมว่า โครงการที่ 2 “โครงการ CoPs to Innovation” เป็นโครงการชุมชนนักปฏิบัติในรูปแบบเดิม หรือมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบเพื่อเชื่อมโยงสู่นวัตกรรมใหม่

ทีมเลขานุการฯ ชี้แจงว่า การดำเนินกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติเดิม มีความเชื่อมโยงกับนวัตกรรมตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง โดยเริ่มต้นจากการที่ส่วนงานสามารถเลือกประเด็นเรียนรู้ “นวัตกรรม” ได้ และระบบของทาง วพ. ก็สามารถระบุที่มาของผลงานนวัตกรรมว่ามาจาก CoPs โดยจะหารือร่วมกับ วพ. ในรายละเอียดต่อไป

3. นางนารีรัตน์ บุญโชติ ผช.นย. ให้ข้อเสนอแนะว่า “โครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้” ว่า ควรปรับผลลัพธ์ (Outcome) จากความพึงพอใจต่อระบบ เป็น 1 ระบบงาน โดยพิจารณา Action Plan ว่า ในระยะเวลา 1 ปี สามารถดำเนินการแล้วเสร็จถึงขั้นตอนใด เช่น พัฒนาระบบแล้วเสร็จ เปิดใช้งานระบบ (Go live) หรือการประเมินผลความพึงพอใจที่มีต่อระบบ

ที่ประชุมมอบหมายให้ ทีมเลขานุการฯ จัดทำ Action Plan ของการพัฒนาระบบปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) เพื่อกำหนดผลลัพธ์ (Outcome) ที่เหมาะสม โดยเสนอเวียนเพื่อทราบ ในลำดับต่อไป

4. นายเฉลิมพล ทิมมา ผช.ทอ. ให้ข้อเสนอแนะว่า ในปีบัญชี 2568 พอ.มีแผนงานในการพัฒนาความรู้และสนับสนุนการใช้เครื่องมือในการทบทวนกระบวนการ และขยายผลองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ โดยดำเนินการร่วมกับส่วนงานต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ซึ่งสามารถนำมาเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ (KM) ได้



ประธาน มอบหมายให้ทีมเลขานุการฯ รวบรวมประเด็นตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการฯ นำมาปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการความรู้ และนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้ ปีบัญชี 2568 เสนอเวียนเพื่อทราบ และขอข้อเสนอแนะ ในลำดับต่อไป

#### ระเบียบวาระที่ 5 เรื่องอื่นๆ

ประธานฯ ขอเชิญชวนคณะกรรมการฯ สมัครเข้ากองทุนสวัสดิการพนักงาน โดยบริจาคเป็นประจำทุกเดือน เพื่อเป็นการช่วยเหลือดีดพนักงาน อ.ก.ส. ที่ได้รับความเดือดร้อนจากการเจ็บป่วย/ประสบภัยต่างๆ และเป็นการแสดงความห่วงใยแบ่งปันความสุขให้แกกัน

มติที่ประชุม รับทราบ

เลิกประชุมเวลา 11.30 น.

(ลงชื่อ) นิตา กุลจิราพันธ์  
(นางสาวนิตา กุลจิราพันธ์)  
ผู้จัดรายงานการประชุม

(ลงชื่อ) กิ่งผกา กรอบเพชร  
(นางสาวกิ่งผกา กรอบเพชร)  
ผู้ตรวจรายงานการประชุม



# วิสัยทัศน์ (VISION) เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน



สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร