



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

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

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้



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 ชีตความสามารถทำงานในอนาคต				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.	ผลประโยชน์การดำเนินงานด้าน KM ≥ 4		การมีส่วนร่วมในกิจกรรม	กระตุ้นหัวใจ	1		1	1	1



11.2 ความเสี่ยงของโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 2

11.2.1 โครงการชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs for Sustainable Growth)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) SO4 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม																
กลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์						ตัวชี้วัด :										
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 ยอดสู่นวัตกรรม/ธุรกิจ	ผลงาน CoPs ไม่มี Impact ต่อองค์กร	1. ส่วนงานไม่ตระหนักถึงความสำคัญของ CoPs 2. การทำงานแบบแยกส่วน Silo	1. สื่อสารสร้างความตระหนัก/ยกย่องเชิดชูเกียรติต้นแบบ 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						ตัวชี้วัด :										
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. พัฒนาการรู้ทิม 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)	พน.	ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System)	การพัฒนาระบบ	Cyber Security	ดำเนินการร่วมกับส่วนงานด้านเทคโนโลยี	1	1	1	1	1	1	1	บูรณาการการทำงานร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกำกับติดตาม	1	1	1