



## 6

## การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management)

### การบริหารจัดการความรู้

ธนาคารให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อสร้างและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกธนาคาร โดยมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่เกิดขึ้นในการพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคารและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้ ธนาคารมีการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบผ่านวงจร "การสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่" ซึ่งธนาคารได้สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาต่อเนื่องในทุกระดับ โดยการจัดการความรู้เริ่มต้นจากการกำหนดความรู้ การสร้าง/แสวงหาความรู้ผ่านการรวบรวมข้อมูลและประสบการณ์ทั้งจากภายในธนาคารและภายนอก การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ โดยมีระบบการจัดการองค์ความรู้ที่ทันสมัยและเข้าถึงง่าย และส่งเสริมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านรูปแบบต่างๆ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ การนำปัญหาอุปสรรคจากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนทุกเช้า (Morning Talk) เป็นต้น เพื่อสร้างการเรียนรู้ รวมถึงมีการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการกำหนดกระบวนการดังกล่าวธนาคารได้มุ่งเน้นการนำความรู้ที่ได้มาใช้งานจริง เพื่อพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานจนนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคารได้อย่างต่อเนื่อง

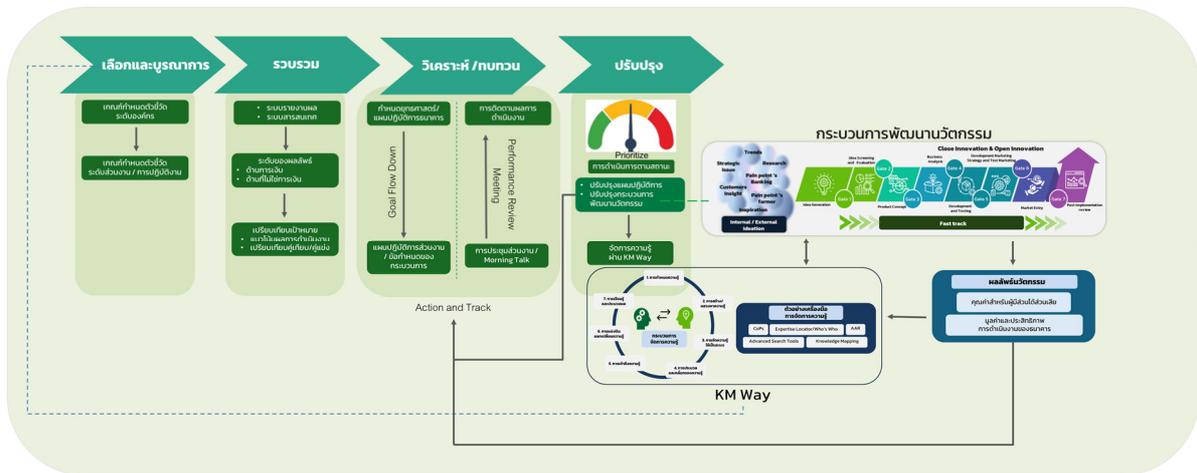
นอกจากนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ฐานข้อมูล เพื่อพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัลที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบวงจร รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภายนอกเพื่อค้นหาเทคโนโลยีและสนับสนุนการคิดค้นนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องรองรับกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต โดยการวิเคราะห์ทิศทางและแนวโน้มในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในด้านระบบพื้นฐานและระบบสนับสนุนที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความท้าทายในอนาคต โดยการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบที่มีประสิทธิภาพเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการนวัตกรรมในธนาคารอย่างยั่งยืน

### แนวทางการดำเนินการ

ธนาคารขับเคลื่อนการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรม โดยได้นำหลักการวัด วิเคราะห์ และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญ โดยเริ่มต้นจากกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อวัดผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ และมีการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอในทุกระดับ รวมถึงวิเคราะห์เพื่อระบุสาเหตุของปัญหาและโอกาสในการปรับปรุง ซึ่งธนาคารจะดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม โดยพิจารณาจากผลกระทบที่เกิดขึ้น หากผลกระทบอยู่ในระดับส่วนงาน ส่วนงานจะเป็นผู้ดำเนินการปรับปรุงและจัดทำคู่มือการทำงานใหม่ แต่หากผลกระทบอยู่ในระดับองค์กร จะดำเนินการในรูปแบบ Project Base หรือคณะทำงาน (Cross Functional



Team) โดยมีการวิเคราะห์ทรัพยากรที่จำเป็นและจัดทำแผนงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน โดยหากผลการดำเนินงานของ Project Base มีแนวโน้มผลลัพธ์ดีจะถูกนำไปประกอบการพิจารณาโอกาสเชิงกลยุทธ์ในการทบทวนแผนวิสาหกิจและเข้าสู่การพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้ ธนาคารยังส่งเสริมให้นำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาสนับสนุนในการปรับปรุงและพัฒนาวัตกรรม โดยส่งเสริมให้พนักงานสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงพัฒนาระบบการจัดเก็บและแบ่งปันความรู้ที่ทันสมัยและเข้าถึงง่าย เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้ที่จำเป็นได้อย่างรวดเร็วและสะดวก และสนับสนุนให้พนักงานนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ และสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยการผสมผสานหลักการวัด วิเคราะห์ เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน และกระบวนการจัดการความรู้เข้าด้วยกัน เพื่อให้ธนาคารสามารถสร้างวงจรการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้



แผนภาพที่ 18 : กระบวนการจัดการความรู้สู่การพัฒนาวัตกรรม

1. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญในเชิงบูรณาการ ที่ครอบคลุมตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ของธนาคาร โดยเป็นตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดที่สำคัญของแม่บทต่างๆ ของธนาคาร ได้แก่ แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดี แผนแม่บทด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า แผนแม่บทด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ และแผนการตรวจสอบภายในเชิงกลยุทธ์ รวมถึงตัวชี้วัดที่สำคัญของระบบงาน (Work System) และด้านกระบวนการ (Operation) ของธนาคาร ซึ่งหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญของธนาคาร ประกอบด้วย

- 1) ตัวชี้วัดในระดับองค์กรที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสะท้อนกรอบความยั่งยืนของ ธ.ก.ส. (Align by BSC, Sensitivity Analysis)



- 2) ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและการปฏิบัติงาน โดยเป็นตัวชี้วัดสำคัญของระบบงาน (Work System) และด้านกระบวนการ (Operation) ที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามกฎ ระเบียบ จากหน่วยงานกำกับ และสะท้อนการปรับปรุงประสิทธิภาพของธนาคาร (Align by Value Driver Tree, KPI Dictionary)

ทั้งนี้ ในการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่สำคัญธนาคารจะพิจารณากำหนดเป้าหมายเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/ คู่แข่ง เพื่อให้ระบบวัดผลสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของพันธกิจและยกระดับผลการดำเนินงาน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ดังนี้ 1) มีความสอดคล้องกับพันธกิจหลักธนาคาร 2) มีแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ 3) เป็นคู่แข่งที่มีธุรกิจใกล้เคียงกัน อาทิ สถาบันการเงิน ขนาดของสินทรัพย์ และ 4) เป็นข้อกำหนดหรือค่ามาตรฐานสากล

2. นำเสนอตัวชี้วัดที่สำคัญต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
3. สื่อสารตัวชี้วัดที่สำคัญให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้และสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. วัด วิเคราะห์ และเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ธนาคารมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบติดตามการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยรวบรวมผ่านระบบสารสนเทศต่างๆ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานประจำวันและภาพรวม อาทิ ระบบ BMIS ติดตามเงินฝากถอน FBI ระบบ BLMS ติดตามการให้สินเชื่อกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ Dashboard ตารางมหาสมบัติ เพื่อติดตามการบริหารจัดการหนี้ เป็นต้น และฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์เป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญและรายงานต่อคณะกรรมการและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องตามลำดับ โดยผลจากการทบทวนผลการดำเนินงานในแต่ละระดับจะถูกจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุง โดยพิจารณาจากผลกระทบของเรื่องที่ต้องปรับปรุง โดย 1) หากผลกระทบอยู่ในระดับที่ส่วนงานรับผิดชอบ อาทิ งานที่อยู่ภายในส่วนงาน ส่วนงานจะเป็นผู้ปรับปรุงและจัดทำเป็นคู่มือการทำงานใหม่ ทั้งนี้ 2) หากผลกระทบอยู่ในระดับองค์กร อาทิ เป็นเรื่องส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องส่งผลกระทบต่อพนักงาน ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง ธนาคารจะดำเนินการในรูปแบบ Project Base โดยส่วนงานรับผิดชอบหรือในรูปแบบคณะทำงาน (Cross Functional Team) โดยหากผลการดำเนินงานของ Project Base มีแนวโน้มผลลัพธ์ดี จะถูกนำไปประกอบการพิจารณาโอกาสเชิงกลยุทธ์ในการทบทวนแผนวิสาหกิจและเข้าสู่การพัฒนานวัตกรรม โดยในการเชื่อมโยงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม ธนาคารประยุกต์ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/ คู่แข่ง ทั้งในกรณีที่ทำได้ดีกว่าเป้าหมายหรือดำเนินการด้อยกว่าเป้าหมาย เพื่อสรุปปัญหา/อุปสรรค (Lesson Learned) และปัจจัยสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Success Factors) ถอดบทเรียน/จัดทำเป็นองค์ความรู้และจัดเก็บในคลังความรู้ ธ.ก.ส. (Learning Repository : LR) เพื่อนำมาเผยแพร่ แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ระหว่างสายงาน/ฝ่ายงาน และบุคลากรของธนาคาร จนทำให้สามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานของธนาคารให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพ มาตรฐาน และผลสำเร็จที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



5. กำหนดกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยกระบวนการดังกล่าวครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ทั้งในด้านการพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Creation) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) **การกำหนดความรู้** หมายถึง การกำหนดความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยม และเป้าหมายของ ธ.ก.ส. โดยจุดเริ่มต้นที่สำคัญของกระบวนการจัดการความรู้จะเน้นการระบุงค์ความรู้ที่มีความสำคัญ จำเป็น และสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานในทุกมิติที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคาร เช่น ทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากร ความรู้ความเข้าใจในด้านการเกษตรและดิจิทัลของลูกค้า การจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน และความรู้ด้านการพัฒนาชนบทร่วมกับพันธมิตร เป็นต้น โดยมีการสื่อสารนโยบายและแนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีการกำกับติดตามเพื่อให้การขับเคลื่อนงานด้านการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ

2) **การสร้าง/แสวงหาความรู้** หมายถึง การสร้าง แสวงหา รวบรวมความรู้จากภายในและภายนอก ธ.ก.ส. เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก เป็นต้น โดยการรวบรวมและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกธนาคาร โดยเน้นการสร้างองค์ความรู้ผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) การถอดองค์ความรู้ผู้บริหาร (GURU Experience) และพนักงาน (KM Model) การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดทำคู่มือและแนวทางการปฏิบัติงานที่สำคัญ นอกจากนี้ ยังมีการแสวงหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ วิทยากร และแหล่งเรียนรู้ภายนอกต่างๆ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ครอบคลุมและทันสมัย

3) **การจัดความรู้ให้เป็นระบบ** หมายถึง การวางโครงสร้างความรู้ เพื่อรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้รับให้เป็นระบบในฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ให้สามารถสืบค้นและนำไปใช้งานได้ง่าย โดยมีการจัดเก็บที่เป็นหมวดหมู่ชัดเจนในคลังความรู้ของธนาคาร อาทิ KM Taxonomy และ ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (Learning Repository: LR) มีการพัฒนาระบบให้สามารถสืบค้นได้ง่าย สะดวกต่อการใช้งาน เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง ธ.ก.ส. ดำเนินการจัดเก็บตามหมวดความรู้ในระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. เช่น การเงินการธนาคาร สินเชื่อ การตลาด พัฒนาลูกค้าและชนบท โดยจัดทำสื่อองค์ความรู้ในรูปแบบที่บุคลากรสามารถศึกษาเรียนรู้ได้ง่ายและน่าสนใจ เช่น สื่อวีดิทัศน์ e-book Infographic บทความ และบูรณาการการทำงานร่วมกับระบบสารสนเทศอื่นๆ ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบ e-Learning คลังความรู้ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชุมชน และเว็บไซต์หอสมุด ธ.ก.ส. เพื่อให้ข้อมูลและองค์ความรู้มีความครบถ้วนหลากหลาย ครอบคลุมความต้องการของบุคลากร และรองรับข้อกำหนดของ ธ.ก.ส. ในการพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อภารกิจที่ธนาคารมุ่งเน้น

4) **การประมวลและกลั่นกรองความรู้** หมายถึง การประมวลและปรับปรุงรูปแบบองค์ความรู้ให้เป็นมาตรฐาน ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้มั่นใจว่าองค์ความรู้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน โดยมีการทบทวนและปรับปรุงเนื้อหาให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และทันสมัยอยู่เสมอ มีการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสม และมีการกลั่นกรองความรู้ก่อนการเผยแพร่ เพื่อให้ผู้ใช้งานได้รับประโยชน์สูงสุดจากองค์ความรู้ที่มีอยู่ ธนาคารดำเนินการประมวลและกลั่นกรองความรู้ในฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ เช่น เว็บไซต์ Knowledge Center และระบบจัดเก็บองค์ความรู้ในความรับผิดชอบ เช่น ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (Learning Repository: LR) โดยบูรณาการการทำงานร่วมกับการประมวลกลั่นกรององค์ความรู้อื่นๆ ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น คู่มืองานคุณภาพ ธ.ก.ส. คู่มือวิธีปฏิบัติงาน เว็บไซต์หอสมุด ธ.ก.ส. เว็บไซต์พิพิธภัณฑ์



และ Line OA : BAAC Academy และกรณีที่ต้องปรับปรุงแก้ไขของค์ความรู้ เช่น รักษาความรู้เดิม เพิ่มเติมองค์ความรู้ใหม่ จัดหมวดหมู่องค์ความรู้ให้เหมาะสม ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน เพื่อดำเนินการจัดการความรู้ให้เป็นระบบตามขั้นตอนที่ 3 เพื่อประสิทธิภาพในการใช้งานในขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงความรู้

5) การเข้าถึงความรู้ หมายถึง การทำให้ผู้ใช้งานเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่าย ทันการณ์ และทั่วถึง เช่น เว็บไซต์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. และ Knowledge Café เป็นต้น

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกธนาคารด้วยวิธีการที่เหมาะสม ธนาคารให้ความสำคัญกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นการส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในธนาคาร โดยมีการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) การแบ่งปันความรู้ผ่านสื่อและช่องทางต่างๆ แบ่งปันความรู้จากผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ (GURU สายอาชีพ) มีการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การจัดกิจกรรม KM Day เป็นต้น เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึงทั้งธนาคาร

7) การเรียนรู้และประเมินผล หมายถึง การเรียนรู้เพื่อนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและประเมินผล เพื่อทบทวน ปรับปรุงองค์ความรู้ และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง เช่น การพัฒนาชุมชนตามแนวทาง BCG model และมีการประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคาร อย่างเป็นระบบด้วย KM Audit และ KM Evaluation มีการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการนำองค์ความรู้ไปต่อยอดเพื่อสร้างนวัตกรรมและพัฒนาการดำเนินงานของธนาคารอย่างยั่งยืน โดยมีการดำเนินการร่วมกับ สำนักวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชุมชน สำนักพัฒนา SME และ Startup สำนักพัฒนาลูกค้าสถาบันและองค์กรชุมชน

6. เชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่การพัฒนานวัตกรรม โดยการส่งเสริมให้มีการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมผ่านรูปแบบและเครื่องมือการจัดการความรู้สู่การพัฒนานวัตกรรม เช่น

เครื่องมือ	วัตถุประสงค์ของเครื่องมือ
1) Communities of Practice : CoPs คือ การรวมตัวของกลุ่มคนที่มีความสนใจหรือหลงใหลในเรื่องเดียวกันและเรียนรู้วิธีการทำสิ่งนั้นให้ดีขึ้นผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และปฏิสัมพันธ์กันอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกใน CoPs จะช่วยเหลือและสนับสนุนกันและกันในการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญในด้านที่สนใจซึ่งกันและกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน</li> <li>เพื่อพัฒนาการทำงานและการให้บริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นโดยมีความสนใจ (Knowledge Domain) และความปรารถนาร่วมกัน (Passion) ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ในกลุ่ม (Community) และมีการแลกเปลี่ยน สร้างความรู้ สร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน (Practices) มีวิถีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน</li> </ul>
2) After Action Review คือ การทบทวนหลังปฏิบัติงาน เป็นเทคนิคสำหรับประเมินผล และสรุปบทเรียนที่ได้หลังจากเสร็จสิ้นโครงการ เปิดโอกาสให้ผู้นำและสมาชิกพูดคุยเกี่ยวกับโครงการอย่างตรงไปตรงมา ค้นพบจุดแข็ง จุดอ่อนของการดำเนินโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>เครื่องมือนี้เป็นพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการปรับปรุงโครงการในอนาคต โดยเป็นการทบทวนผลลัพธ์จริงเทียบกับเป้าหมายแรกเริ่มของโครงการ</li> </ul>



เครื่องมือ	วัตถุประสงค์ของเครื่องมือ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทีมงานจะสามารถระบุจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงวางแผนปรับปรุงประสิทธิภาพในอนาคต โดยมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่ต้องการและบรรยายสิ่งที่สังเกตได้อย่างเฉพาะเจาะจง</li> <li>ทีมงานจะสามารถบันทึกบทเรียนที่ได้รับและแบ่งปันให้กับธนาคาร เพื่อปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจในอนาคต</li> </ul>
3) Knowledge Mapping คือ การจัดทำแผนที่ความรู้ เป็นเครื่องมือที่ใช้แสดงความเชื่อมโยงบุคลากรองค์ความรู้ การไหลเวียนขององค์ความรู้ และข้อจำกัดขององค์ความรู้ โดยแสดงให้เห็นความสำคัญ รูปแบบ แหล่งที่อยู่ขององค์ความรู้ เช่น ภาพความเชื่อมโยง สมุดรายชื่อ (Yellow Pages) กระบวนการ องค์ความรู้ และเทคโนโลยีตาม Key business process เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมการนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ และลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดต้นทุนในการจัดหาความรู้</li> <li>เพิ่มการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ลดภาระของผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้บุคลากรค้นหาคำตอบปัญหาและข้อมูลสำคัญได้รวดเร็ว</li> <li>ปรับปรุงการตอบสนองลูกค้า การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา ด้วยการเข้าถึงข้อมูลและผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอก</li> <li>แสดงให้เห็นโอกาสในการเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ รวบรวมและบูรณาการความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เดิม</li> </ul>
4) Advanced Search Tools คือ เครื่องมือค้นหาขั้นสูง เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถปรับแต่ง และกำหนดเงื่อนไขการค้นหาได้อย่างละเอียดและเฉพาะเจาะจงมากขึ้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงตามความต้องการ ปรับปรุงคุณภาพของผลการค้นหาได้อย่างมีนัยสำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการแก้ปัญหา	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่วยให้บุคลากรค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ</li> <li>ลดเวลาและต้นทุนในการค้นหาข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้อง</li> <li>ส่งเสริมการจัดการความรู้ ภายในธนาคาร โดยลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มการใช้ประโยชน์จากข้อมูล</li> <li>รองรับการค้นหาข้อมูลเชิงลึกและเฉพาะทาง เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>เพิ่มความสามารถในการทำงานร่วมกันผ่านการเข้าถึงเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>
5) Expertise Locator/Who's Who คือ การระบุผู้เชี่ยวชาญ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้ที่ต้องการความรู้เฉพาะด้านกับผู้ที่มีความรู้ในด้านนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยในการสร้างทีมหรือโครงการใหม่ๆ โดยการค้นหาความเชี่ยวชาญประเภทต่างๆ ที่จำเป็น	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพื่อให้ทราบว่า "ใครรู้อะไร" ซึ่งมีคุณค่ามากกว่าการรู้เพียง "ทำอย่างไร"</li> <li>เพื่อแก้ปัญหาที่ธนาคารขนาดใหญ่มักเผชิญ เช่น การค้นหาผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมในเวลาที่ต้องการ</li> <li>เพื่อสนับสนุนการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและตรงจุดด้วยการเชื่อมต่อกับผู้เชี่ยวชาญ</li> <li>เพื่อช่วยให้สามารถดึงความรู้เฉพาะทางมาใช้ในสถานการณ์ที่จำเป็น</li> <li>เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน ผ่านการเข้าถึงแหล่งความรู้และผู้เชี่ยวชาญภายในธนาคาร</li> </ul>

โดยผู้พัฒนานวัตกรรมสามารถประยุกต์ใช้รูปแบบและเครื่องมือการจัดการความรู้มาบูรณาการในการพัฒนานวัตกรรม เช่น

- การสร้างสรรค์ความคิด (Idea Generation) และการคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ (Idea Screening and Evaluation) ในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ ผู้พัฒนานวัตกรรมสามารถใช้ขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้เข้ามาช่วยให้การสร้างสรรค์ความคิด โดยพิจารณาจากองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของธนาคาร รวมถึงอาจต้องมีการแสวงหาความรู้จากภายนอกธนาคาร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน



- สำหรับขั้นตอนการพัฒนาแนวความคิดให้เป็นผลิตภัณฑ์/บริการ (Product Concept) และ/หรือ กระบวนการ (Process) ไปจนถึงขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การตลาดและการทดสอบตลาด (Development Marketing Strategy and Test Marketing) ผู้พัฒนานวัตกรรมสามารถใช้การสร้างและแสวงหาความรู้หรือนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน เทคนิคการทำงานเทคนิคการแก้ปัญหาในส่วนของที่เกี่ยวข้องมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ทั้งนี้ อาจเกิดความรู้ใหม่ที่ได้จากการพัฒนานวัตกรรมนำมาเข้าระบบจัดเก็บหรือแลกเปลี่ยนเกิดระบบการเรียนรู้ที่สามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคารได้อย่างต่อเนื่อง
7. ดำเนินงานจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ที่กำหนด
  8. ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง
- ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการความรู้สู่การพัฒนาการพัฒนานวัตกรรมของธนาคาร ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ธนาคารกำหนดกระบวนการในการดำเนินงาน ดังนี้



### กระบวนการจัดการความรู้สู่การพัฒนานวัตกรรม

