



ระบบนิเวศการเรียนรู้ ร.ก.ส. (BAAC LEARNING ECOSYSTEM)



สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
(พน.)

สารบัญ

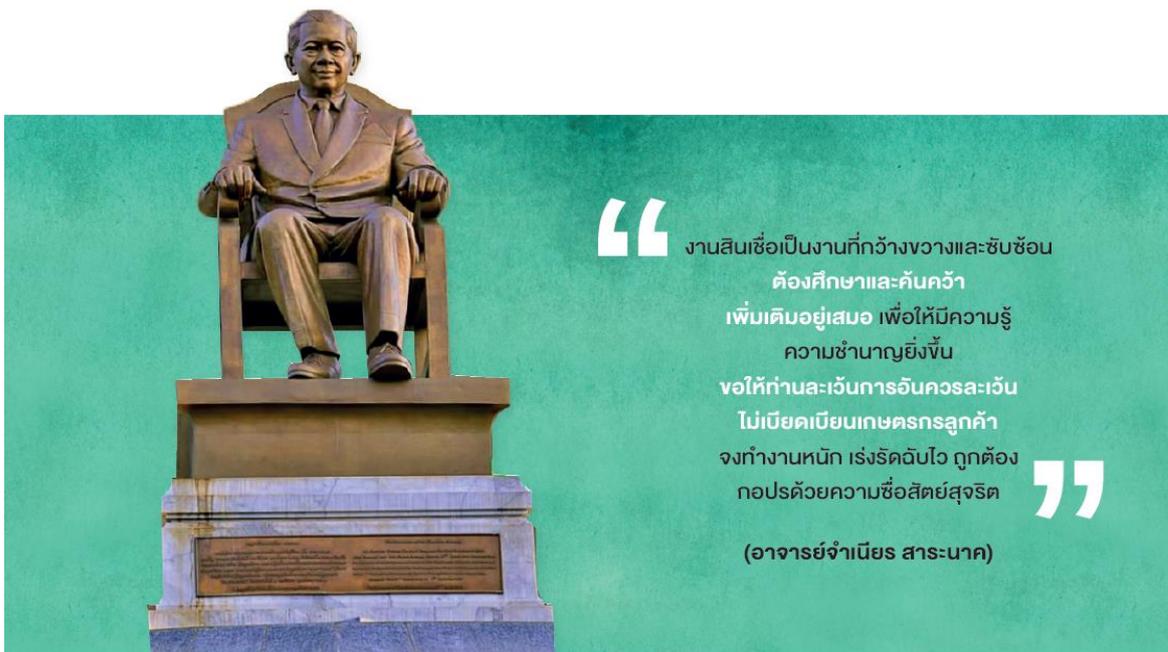
หัวข้อ	หน้า
ความเป็นมาของ ๓.ก.ส	1
ระบบนิเวศการเรียนรู้ ๓.ก.ส. (BAAC Learning Ecosystem)	4
องค์ประกอบที่ 1 ทิศทางยุทธศาสตร์ (Strategy)	5
องค์ประกอบที่ 2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	7
องค์ประกอบที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	10
องค์ประกอบที่ 4 รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา (Content)	14
องค์ประกอบที่ 5 เทคโนโลยี (Technology)	20
องค์ประกอบที่ 6 การกำกับดูแล (Governance)	22
องค์ประกอบที่ 7 ฐานข้อมูล (DATA)	22

ความเป็นมาของ ธ.ก.ส.

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือ ธ.ก.ส. เป็นธนาคารของรัฐที่ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 ตามเหตุผลในการจัดตั้ง คือ

“ในการส่งเสริมพัฒนาการเกษตรของประเทศ จำเป็นต้องจัดให้ความช่วยเหลือทางการเงิน อันเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง เพื่อเกษตรกรสามารถเพิ่มผลผลิตและรายได้การเกษตร การให้ความช่วยเหลือ เช่นนั้นควรจัดขยายออกไปอย่างกว้างขวางทั้งในด้านการเกษตรโดยตรง และในด้านกลุ่มเกษตรกรกับสหกรณ์การเกษตร การดำเนินงานให้ความช่วยเหลือทางการเงินในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ ควรอยู่ภายใต้การควบคุมเป็นระบบเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลมั่นคงและสะดวกในการจัดหาเงินทุนเพิ่มเติม ฉะนั้น จึงสมควรจัดตั้งธนาคารเพื่อการเกษตรขึ้นเป็นสถาบันในระดับชาติ เพื่อทำหน้าที่ดังกล่าวนี้”

ธ.ก.ส. เปิดทำการครั้งแรกเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2509 สำนักงานใหญ่แห่งแรกตั้งอยู่บริเวณสี่แยกคอกวัวถนนราชดำเนินกลาง มติที่ประชุมคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ครั้งแรกได้ขออนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังแต่งตั้งนายจำเนียร สารนาค ดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการคนแรก นับเป็นผู้มีคุณูปการในการวางรากฐานด้านสินเชื่อเกษตรและปลูกฝังอุดมการณ์การทำงาน เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรให้กับพนักงาน ธ.ก.ส. จนถึงปัจจุบัน



ธ.ก.ส. ก้าวสู่ทศวรรษที่ 6 ด้วยการเป็นศูนย์กลางทางการเงินภาคเกษตรและภาคชนบท มุ่งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก โดยเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ใช้กระบวนการสหกรณ์ และผู้ประกอบการเป็นแกนสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถภาคการเกษตรไทย เพื่อเพิ่มมูลค่าภาคการผลิตแบบบูรณาการ พร้อมทั้งยกระดับเกษตรกรและทายาทเป็น Smart Farmer ให้ความสำคัญกับนโยบาย

ด้านความยั่งยืนตามกรอบ ESG (Environment Social and Governance) และการตระหนักถึงการเตรียมความพร้อมองค์กร และลูกค้าเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตรอย่างอย่างเป็นระบบ (Climate Change) รวมถึงสนับสนุนกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมอย่างยั่งยืนด้วยรูปแบบ BCG Model ให้ชุมชนสามารถแข่งขันได้ เกิดการกระจายรายได้ ลดความเหลื่อมล้ำ ส่งผลให้ชุมชนเข้มแข็ง นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการให้บริการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อรองรับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางการเงิน (Fintech) และพฤติกรรมตามความต้องการของลูกค้า พร้อมกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร และขีดความสามารถของบุคลากรรองรับการเติบโตด้านดิจิทัล เพื่อร่วมขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมาย

ปัจจุบัน ธ.ก.ส. ยังคงดำเนินกิจการภายใต้ พ.ร.บ. ธ.ก.ส. พ.ศ. 2509 โดยมีผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญตามบทบาท และภารกิจของ ธ.ก.ส. สามารถจำแนกได้ 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านสินเชื่อ

- สินเชื่อเพื่อประกอบอาชีพเกษตรกรรม เช่น สินเชื่อเพื่อการผลิต/เพื่อการลงทุนทางการเกษตร สินเชื่อนวัตกรรมดีมีเงินทุน สินเชื่อเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายฉุกเฉินให้แก่เกษตรกรผู้ประสบภัยธรรมชาติหรือภัยพิบัติปี 2567/68 เป็นต้น
- สินเชื่อฟื้นฟูและพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อเงินด่วนคนดี (เพื่อสมาชิก อสม. และ อสส.) เป็นต้น
- สินเชื่อเพื่อส่งเสริมหรือสนับสนุนเกษตรกรรวมกับผู้ประกอบการ เช่น สินเชื่อเพื่อส่งเสริมและพัฒนาระบบเกษตรพันธสัญญา (Contract Farming) สินเชื่อเสริมแกร่ง SME เกษตร สินเชื่อดอกเบี๋ยต่ำ SMEs Growth Up เป็นต้น
- สินเชื่อเพื่อประกอบธุรกิจอื่นอันเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม เช่น สินเชื่อสีเขียว (Green Credit) สินเชื่อรักษ์ป่าไม้ไทยยั่งยืน (Go Green : Forest Credit) เป็นต้น
- มาตรการสนับสนุนสินเชื่อให้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ประเภทราชการรัฐวิสาหกิจ เช่น สินเชื่อ Co-op Business Area Based สินเชื่อ สนับสนุนธุรกิจและเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกร ปี 2565-2568 สินเชื่อ OD สถานธนานุบาล เป็นต้น
- สินเชื่อเพื่อส่งเสริมชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจ เช่น สินเชื่อธุรกิจชุมชนสร้างไทย ระยะ 2 เป็นต้น

2. ด้านเงินฝาก

- เงินฝากกระแสรายวัน
- เงินฝากออมทรัพย์
- สลากออมทรัพย์
- เงินฝากประจำ

3. ด้านบริการทางการเงิน

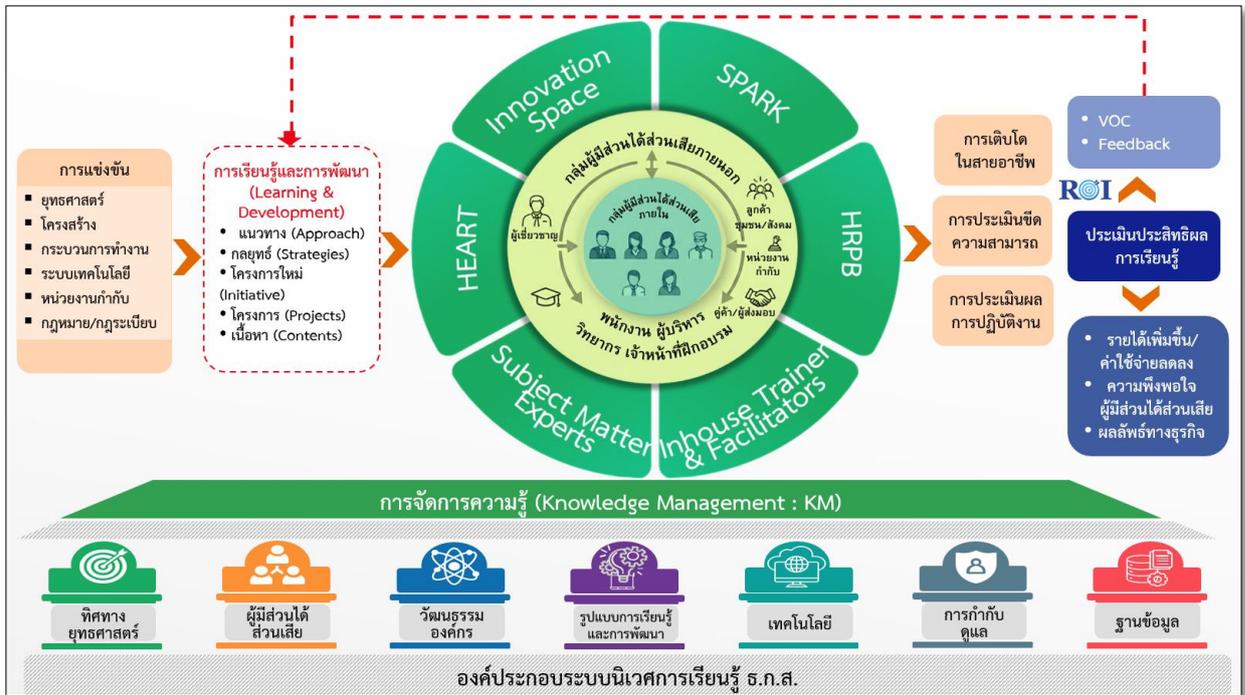
- บริการธุรกรรมทางการเงิน เช่น การโอนเงิน การออกเช็คและตัวเงิน การออกหนังสือค้ำประกัน บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น

- บริการรับชำระสินค้า/รับเงินแทนสถาบันอื่น เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าบัตรเครดิต ค่าชำระสินค้า ค่าเบี้ยประกัน เป็นต้น
- บริการรับประกันภัย เช่น ประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ ประกันอัคคีภัย ประกันภัยพืชผลทางการเกษตร ประกันภัยการเดินทางต่างประเทศแบบกลุ่ม เป็นต้น
- บัตรอิเล็กทรอนิกส์ เช่น บัตร ATM Chip Card บัตร Debit Visa Card บัตร Prompt Card (ออส./ อสม./ สพฉ.) บัตรเดบิตแบบมีประกันภัย เป็นต้น

4. ด้านการพัฒนาลูกค้า

- การพัฒนาลูกค้าบุคคล: มุ่งเน้นการยกระดับเกษตรกรสู่เกษตรกรมืออาชีพ (Smart Farmer) และการยกระดับเพิ่มประสิทธิภาพ การแข่งขันทางธุรกิจด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้แก่ SME เกษตรหัวขบวน รวมถึงการสร้างความเข้มแข็งในการประกอบอาชีพและ สร้างภูมิคุ้มกันในการประกอบอาชีพ และการเงิน เช่น โครงการเพิ่มศักยภาพลูกค้าเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาหนี้ในระบบ โครงการขับเคลื่อนเกษตรกรยั่งยืน เป็นต้น
- การพัฒนาลูกค้าสถาบัน องค์กร นิติบุคคล: มุ่งพัฒนาเพิ่มศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก โดยใช้ชุมชนเป็นศูนย์กลางผ่านการประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย สนับสนุนการพัฒนาชุมชน สร้างความสมดุลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น โครงการธุรกิจชุมชนสร้างไทย โครงการเพิ่มศักยภาพสู่ชุมชนอุดมสุข โครงการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพศูนย์เรียนรู้เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นต้น
- การพัฒนาลูกค้าและเกษตรกร: มุ่งเสริมสร้างทักษะความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) เสริมสร้างทักษะความเข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกษตรกรลูกค้า (Digital Literacy) เพื่อเพิ่มความรู้ พัฒนาศักยภาพและทักษะของเกษตรกรลูกค้าให้สามารถนำเทคโนโลยีนวัตกรรมภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ได้รับการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพเพื่อเตรียมความพร้อมเกษตรกรสู่ Smart Farmer

ระบบนิเวศการเรียนรู้ ธ.ก.ส. (BAAC Learning Ecosystem)



ระบบนิเวศการเรียนรู้ ธ.ก.ส. (BAAC Learning Ecosystem) ได้ออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อให้เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธ.ก.ส. โดยได้นำปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทาง นโยบาย โครงสร้าง กระบวนการและเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงตามบริบท ตลอดจนความท้าทายและการแข่งขันทางธุรกิจมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดขอบเขตของ BAAC Learning Ecosystem ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนผลลัพธ์ (End Results) ของการเรียนรู้และพัฒนา โดยวางกลยุทธ์และเป้าหมายของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้/พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ให้มีความหลากหลายภายใต้โมเดลการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 ผ่านแผนงาน/โครงการที่สำคัญต่าง ๆ ทั้งรูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นทางการ (Formal Learning) และไม่เป็นทางการ (Informal Learning) เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi Skill) ภายใต้ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นกระบวนการรวบรวม สร้าง จัดเก็บและแบ่งปันความรู้ เพื่อให้องค์ความรู้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานและสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ธนาคารจะทำการประเมินประสิทธิภาพการพัฒนาและการเรียนรู้เป็นประจำทุกปี เพื่อบ่งชี้ผลลัพธ์ (End results) ความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรของธนาคาร รวมทั้งนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะปัจจัยป้อนกลับเพื่อปรับปรุง พัฒนา รูปแบบวิธีการเรียนรู้/พัฒนา แผนการพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ทั้งนี้ BAAC Learning Ecosystem มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 7 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเชื่อมโยงและเป็นกลไกการขับเคลื่อนการเรียนรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธ.ก.ส. ดังนี้

1. ทิศทางยุทธศาสตร์ (Strategy)

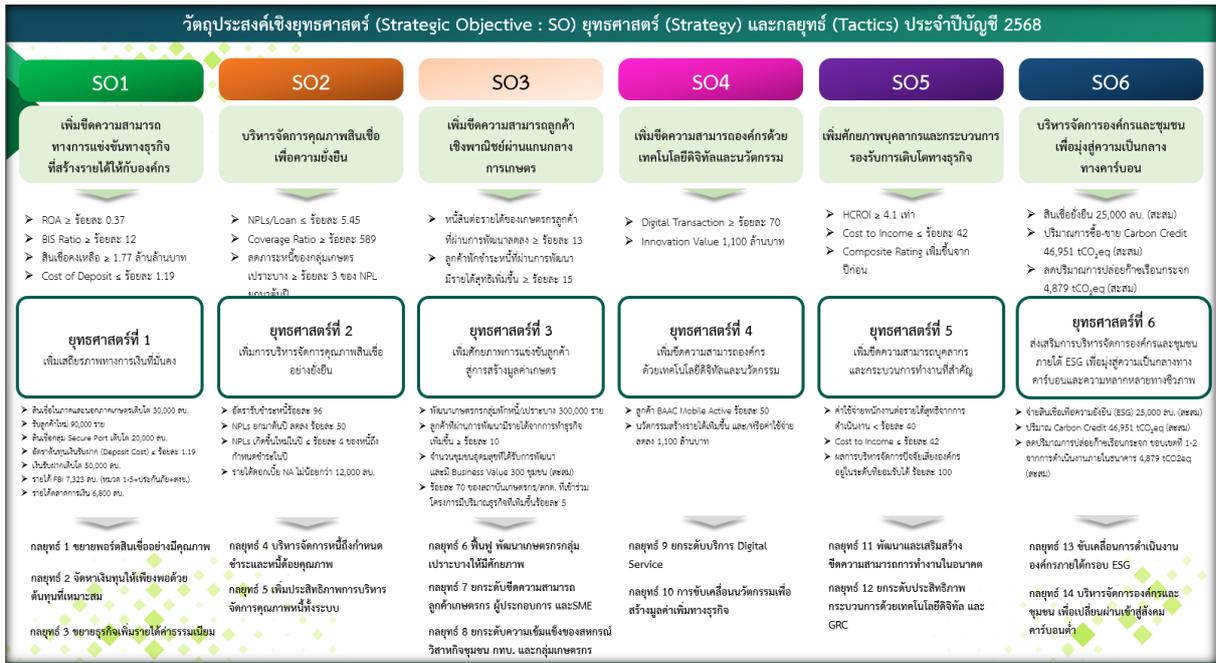
ธ.ก.ส. ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ ผ่าน 2 มิติ ได้แก่

มิติธนาคารยั่งยืน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน และมีธรรมาภิบาล เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและบุคลากรเพื่อบริหารจัดการสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการองค์กรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน

มิติชนบทที่ยั่งยืน การฟื้นฟู พัฒนา และยกระดับความเข้มแข็งของเศรษฐกิจระดับครัวเรือนโดยสนับสนุนแหล่งเงินทุนที่เชื่อมโยงการผลิตและการตลาดตลอดห่วงโซ่ เพื่อสร้างรายได้ ลดภาระการเป็นหนี้ นอกกระบบยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร ส่งเสริมการบริหารจัดการกิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนและความหลากหลายทางชีวภาพ

ธ.ก.ส. ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น (2567 – 2568) Agricultural Networks “เป็นธนาคารที่เชื่อมโยงภาคีเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การพัฒนาภาคการเกษตร” ระยะกลาง (2569 – 2571) Modern Agricultural Bank “เป็นธนาคารภาคการเงินชนบทที่ทันสมัย” และระยะยาว (2572 – 2575) Sustainable Bank “เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน” และเชื่อมโยงสู่วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) สู่ยุทธศาสตร์ (Strategy) กลยุทธ์ (Tactics) ประจำปี โดยมีรายละเอียด ดังนี้





ทั้งนี้ เพื่อให้การขับเคลื่อนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของ ธ.ก.ส. สามารถรองรับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายทางธุรกิจ รวมถึงผลลัพธ์ (End Results) ของการเรียนรู้และพัฒนาที่สะท้อนได้ถึงความสำเร็จในการแข่งขัน ธ.ก.ส. ได้กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายของการเรียนรู้ภายใต้โมเดลการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 ผ่านแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการ ธ.ก.ส. ประจำปี แผนแม่บทระบบงานสำคัญที่มีความเชื่อมโยงกัน ได้แก่ ด้านดิจิทัล (DT) ด้านลูกค้าและตลาด (CM) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR) ด้านการจัดการความรู้ (KM) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM&IC) ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ด้านการจัดการนวัตกรรม (IM) ด้านกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) และด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM) นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของ ธ.ก.ส. (BAAC Training and Development) เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยมีแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Training & Development Roadmap : TDRM) เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถทางการบริหาร ขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง และรองรับธุรกิจอย่างเป็นระบบผ่านแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประจำปี และเพื่อให้ธนาคารทราบผลลัพธ์ (End Results) ของการเรียนรู้และพัฒนาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ธ.ก.ส. จึงกำหนดการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน รายไตรมาส และรายปี พร้อมจัดทำรายงานการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาและการเรียนรู้ประจำปี เพื่อวัดผลความสำเร็จของการพัฒนาเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงบริหาร และนำข้อมูลมาปรับปรุง พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนาให้สามารถรองรับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายทางธุรกิจให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบนิเวศ (Stakeholders in Learning Ecosystem)

ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ที่ทำงานเชื่อมโยงกัน ได้แก่

2.1 กลุ่มบุคลากรภายใน (Internal Stakeholders) ทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการขับเคลื่อนระบบนิเวศการเรียนรู้ ธ.ก.ส. ประกอบด้วย ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ช่วยพนักงาน (ลูกจ้างประเภท 1) และลูกจ้าง (Contract Out) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลต่างกัน ดังนี้

2.1.1 ผู้เข้ารับการอบรม (Learners) หรือ ผู้เรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ช่วยพนักงาน (ลูกจ้างประเภท 1) และลูกจ้าง (Contract Out) ซึ่งถือเป็นศูนย์กลางของระบบนิเวศการเรียนรู้ของ ธ.ก.ส. ซึ่งแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันด้านพื้นฐานความรู้ ความสนใจและรูปแบบการเรียนรู้ มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ (Reskill/Upskill) การเรียนรู้ตลอดอายุการปฏิบัติงาน (Lifelong Learning) นอกจากนั้นยังเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาทักษะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

2.1.2 วิทยากรของธนาคาร (Internal Facilitators) บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจากหลักสูตรมาตรฐานและได้รับใบรับรองมาตรฐานการเป็นวิทยากรของธนาคาร หรือบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ตนปฏิบัติ ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) พัฒนาเนื้อหา และกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้แก่ผู้รับการอบรม

2.1.3 ผู้บริหารของธนาคาร (Management as Role Model) ผู้กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ สนับสนุนทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและนวัตกรรมการเรียนรู้ของธนาคาร รวมถึงการเป็นผู้นำต้นแบบ (Role Model) การเป็นแบบอย่างที่ดีและการกำกับติดตามงานสม่ำเสมอผ่านบทบาทพี่สอนน้อง (Role Model & Mentor) ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน

2.1.4 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม (Training Officer) ทำหน้าที่หลักในการวางแผน ออกแบบ จัดการ และประเมินโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรภายในองค์กร โดยต้องวิเคราะห์ความต้องการติดต่อประสานงาน บริหารงบประมาณ รวมถึงการดูแลเนื้อหาให้มีประสิทธิภาพ สร้างการเติบโตให้แก่บุคลากรและองค์กร

2.1.5 ผู้ประสานงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Coordinator: HRD.Co) ประจําส่วนงาน ซึ่งเป็นเครือข่ายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคาร ดำเนินการตามกระบวนการ และขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้วัตถุประสงค์แนวทางการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบที่กำหนดตามโครงการส่งเสริมการเรียนรู้ฯ เพื่อพัฒนาพนักงานภายในส่วนงาน ให้ตรงกับความต้องการเฉพาะส่วนงาน (Training Needs) นอกเหนือจากการอบรมที่ธนาคารกำหนด

2.1.6 เครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs for Sustainable Growth) เป็นชุมชนที่มีความสนใจหรือประสบปัญหาในการทำงาน มารวมตัวกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) นำไปสู่การพัฒนาทักษะ สร้างองค์ความรู้ใหม่ และแก้ไขปัญหาในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2.1.7 เครือข่ายพัฒนานวัตกรรมส่วนงาน ทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวมปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่นำมาสู่การพัฒนาโครงการนวัตกรรม เช่น Painpoint ลูกค้ำ VOC เป็นต้น การเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมบรรยากาศด้านนวัตกรรมของธนาคาร การพัฒนาและรายงานผลการพัฒนานวัตกรรมของส่วนงาน

2.2 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Stakeholders) ทำหน้าที่สนับสนุนและแลกเปลี่ยนคุณค่าในระบบนิเวศการเรียนรู้ ธ.ก.ส. ประกอบด้วย

2.2.1 Experts ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ เครือข่ายภายนอกและองค์กรวิชาชีพ เพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และพัฒนารวมถึงการได้รับความรู้และมุมมองใหม่ ๆ จากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เฉพาะด้าน สร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) กับองค์กรที่เป็นเลิศ รวมทั้ง องค์กรที่เป็นคู่แข่งยังสามารถเข้าถึงเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ของผู้เชี่ยวชาญ เครือข่ายภายนอก และองค์กรวิชาชีพเพื่อนำกลับมาปรับใช้กับธนาคาร

2.2.2 Stakeholder ได้แก่ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ธนาคารกำหนด ได้แก่

1) หน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ/คณะกรรมการ ธ.ก.ส./ผู้ถือหุ้น (Regulators & Shareholders) มีบทบาทในการกำหนดทิศทางและมาตรฐานการดำเนินงาน (Compliance) เพื่อเป็นกรอบในการออกแบบหลักสูตรภาคบังคับ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานถูกต้อง โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

2) ลูกค้ำ/ผู้ใช้บริการ (Customers) มีบทบาทในการให้ข้อมูลและความคิดเห็น (Feedback) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงใจ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และยังถือเป็นผู้รับประโยชน์ปลายทางแหล่งเรียนรู้เพื่อ "ยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรอย่างยั่งยืน" และเป็นแหล่งเรียนรู้ (Learning Source) ให้พนักงานเรียนรู้ปัญหาจากหน้างานจริง อาทิ การรับฟังปัญหาลูกค้ำ ผู้รับบริการหน้าเคาเตอร์อย่างเต็มใจ (Empathy) และรับการถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) ความรู้เกษตรสมัยใหม่ (Agri tech) ความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) เป็นต้น

3) คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ มีบทบาทเป็นพันธมิตรทางความรู้ (Knowledge Partner) และการรับความรู้ที่เกี่ยวข้องเนื่องในการร่วมมือ การพัฒนาหลักสูตร การแลกเปลี่ยน Best Practices อาทิ ระบบงานหรือนโยบายทิศทางดำเนินงานที่สำคัญ แนวปฏิบัติงานภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นต้น

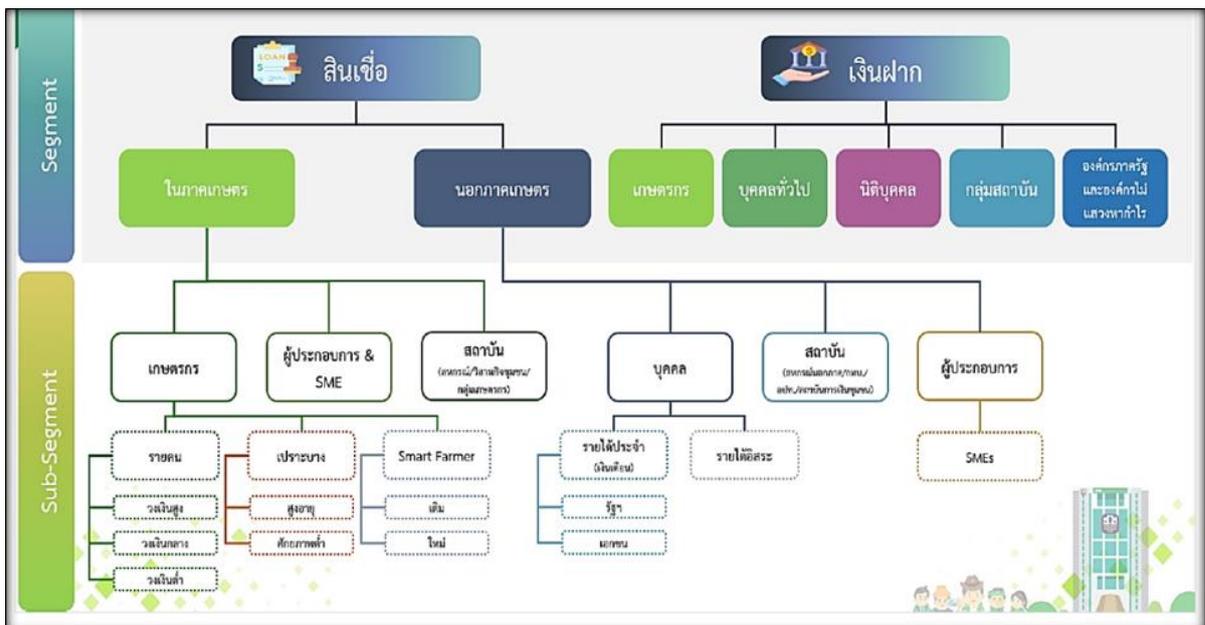
4) ผู้ส่งมอบ มีบทบาทเป็นผู้สนับสนุน หรือจัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบที่สำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารบรรลุเป้าหมาย อาทิ ระบบเทคโนโลยี และการรับความรู้ที่เกี่ยวข้องเนื่องในการร่วมมือจากธนาคาร อาทิ ระบบงานหรือนโยบายทิศทางดำเนินงานที่สำคัญ แนวปฏิบัติงานภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นต้น

5) ชุมชน/สังคม ถือเป็นผู้รับประโยชน์ปลายทางแหล่งเรียนรู้เพื่อ "ยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรอย่างยั่งยืน" การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เป็นแหล่งภูมิปัญญาและพื้นที่เรียนรู้ (Wisdom Source & Learning Space) อาทิ ประชาชนชาวบ้าน นวัตกรรมชุมชน หรือ ศูนย์เรียนรู้ชุมชน ถือเป็นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ (70:20:10) ที่สำคัญของพนักงาน และเป็นศูนย์กลางการสร้างความผูกพันระหว่าง ธนาคาร พนักงาน ชุมชน และสังคม



นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังได้แบ่งกลุ่มลูกค้า/ผู้ใช้บริการ ตามความต้องการและพฤติกรรมจากการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของ ธ.ก.ส. โดยจำแนกกลุ่มลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ 5 กลุ่มย่อย ประกอบด้วย

- **กลุ่มลูกค้าสินเชื่อ** แบ่งเป็น กลุ่มลูกค้าสินเชื่อในภาคการเกษตร และกลุ่มลูกค้าสินเชื่อนอกภาคการเกษตร โดยกลุ่มลูกค้าสินเชื่อในภาคการเกษตรมีกลุ่มลูกค้ารายย่อย ได้แก่ กลุ่มลูกค้าเกษตรกร (รายคน/เปราะบาง/Smart Farmer) กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ/SME และกลุ่มลูกค้าสถาบัน (สหกรณ์/วิสาหกิจชุมชน/กลุ่มเกษตรกร) ส่วนกลุ่มลูกค้าสินเชื่อนอกภาคการเกษตร มีกลุ่มลูกค้าย่อย ได้แก่ กลุ่มลูกค้าบุคคล (รายได้ประจำ/รายได้อิสระ) กลุ่มลูกค้าสถาบัน (สหกรณ์นอกภาค/กทบ./อปท./สถาบันการเงินชุมชน) และกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ
- **กลุ่มลูกค้าเงินฝาก** แบ่งเป็น กลุ่มลูกค้าเกษตรกร กลุ่มลูกค้าบุคคลทั่วไป กลุ่มลูกค้านิติบุคคล กลุ่มลูกค้ากลุ่มสถาบัน และกลุ่มลูกค้าองค์กรภาครัฐและองค์กรไม่แสวงกำไร



ทั้งนี้ กลุ่มลูกค้าดังกล่าวถือว่าเป็นลูกค้า/ผู้ให้บริการ (Customers) มีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นแหล่งเรียนรู้และตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร อาทิ เป็นแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนาหลักสูตรของธนาคาร การใช้เป็นกรณีศึกษา (Case Study) หรือ Pain Points ที่สำคัญเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้พฤติกรรมและวิธีการแก้ไขปัญหาของกลุ่มลูกค้า รวมถึงการเรียนรู้ร่วมกันโดยธนาคารเป็นผู้สร้างพื้นที่เรียนรู้ให้กลุ่มลูกค้า อาทิ ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) ธนาคารทำหน้าที่ให้ความรู้ทางการเงินแก่กลุ่มลูกค้า เพื่อให้กลุ่มลูกค้าสามารถบริหารจัดการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างเครือข่าย (Networking) ธนาคารเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงกลุ่มลูกค้าให้มาแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ร่วมกัน

3. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ธ.ก.ส. ตระหนักถึงความสำคัญในการปลูกฝัง หล่อหลอม พฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับจริยธรรมทางธุรกิจ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของธนาคารตามค่านิยม (SPARK) วัฒนธรรมองค์กร (HEART) และขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Core Competency) เพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขในการสร้างสรรค์ผลงานและผูกพันกับองค์กร ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินงานต่างๆ ได้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของธนาคาร โดยมีกลไก/เครื่องมือในการขับเคลื่อน วัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ ผ่านการจัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ และกิจกรรมที่สำคัญของธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม (SPARK) และวัฒนธรรม (HEART) และสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน โดยมีผู้บริหารระดับสูงของธนาคารปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) รวมทั้งสื่อสารค่านิยมแก่บุคลากรเพื่อนำไปปฏิบัติงานเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้รับรู้เข้าใจ โดย ธ.ก.ส. กำหนดค่านิยมร่วม ผ่านค่านิยม SPARK ประกอบด้วย

ค่านิยม (Core Value)				
S Sustainability & Good Governance ธรรมาภิบาลและความยั่งยืน	P Participation สามัคคี	A Accountability ความรับผิดชอบ	R Respect ความเคารพ	K Knowledge ความรู้
มีการบริหารจัดการที่ดี <ul style="list-style-type: none">• ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ• ยึดหลักธรรมาภิบาล• กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง	ร่วมคิด ร่วมทำ <ul style="list-style-type: none">• ร่วมดำเนินการตามแผน• รับฟังและให้ความคิดเห็น• สร้างเครือข่ายการทำงานที่ดี	รับผิดชอบในงาน <ul style="list-style-type: none">• ตรงต่อเวลาและมีคุณภาพ• ยึดมั่นในเป้าหมาย• การปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ	เคารพและให้เกียรติ <ul style="list-style-type: none">• ปฏิบัติด้วยความเสมอภาค• รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า• ยกย่องชมเชย	รู้จัก รู้จริง <ul style="list-style-type: none">• รู้และเข้าใจในงานที่ทำ• พัฒนา สร้างมูลค่า แก้ไขปัญหาได้• ถ่ายทอด แบ่งปัน

S : Sustainability & Good Governance คือ การบริหารจัดการที่ดี ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลปฏิบัติตามจรรยาบรรณ และกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง

P : Participation คือ การมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการทำงาน ทั้งการร่วมคิด ร่วมทำ รับฟังความคิดเห็นและสร้างเครือข่ายการทำงานที่ดี

A : Accountability คือ ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ตรงต่อเวลาและมีคุณภาพ มุ่งมั่นสู่เป้าหมายการปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ

R : Respect คือ การให้เกียรติและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเสมอภาค รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและยกย่องชมเชยเมื่อผู้อื่นทำความดี

K : Knowledge คือ การใฝ่รู้ และเข้าใจงานที่ทำอย่างลึกซึ้ง พัฒนาและสร้างคุณค่าแห่งปัญญาให้เกิดประโยชน์ พร้อมทั้งถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้แก่ผู้อื่น

วัฒนธรรม (Culture)				
H	E	A	R	T
Honesty with Integrity ซื่อสัตย์สุจริต	Economy, Sufficiency ใช้ชีวิตพอเพียง	Accountability สำนึกรับผิดชอบ	Response Heartily ยิ้มบริการด้วยใจ	Teamwork ตอบสนองเป็นทีม
ตรงเวลา รักษาคำพูด / รักษากฎระเบียบ / ไม่คดโกง ไม่เอาเปรียบ	ดำรงตนสมฐานะ / รักษาชื่อเสียง / เกียรติศักดิ์ / ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองเสมอ	มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน / มุ่งคุณภาพงาน / มุ่งประโยชน์ส่วนรวม	มุ่งประโยชน์ลูกค้า / สุภาพอ่อนโยน / บริการรวดเร็ว ถูกต้อง	สามัคคี ร่วมมือกัน / เคารพให้เกียรติกัน / เมตตาช่วยเหลือกัน

HEART คือ วัฒนธรรม ธ.ก.ส. ที่เป็นแบบแผนแสดงให้เห็นถึง ค่านิยม ความรู้ ความคิด ทักษะคติ ความเชื่อ ศรัทธาร่วมกันอย่างเป็นระบบ ก่อตัวขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน วิถีคิด พฤติกรรม และแบบแผนที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน โดยได้รับการเลือกสรร จดจำ ถ่ายทอดต่อกันมาและพนักงานถือปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของพนักงาน ธ.ก.ส. รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานอย่างราบรื่นและยั่งยืน

ทั้งนี้ ธ.ก.ส. กำหนดค่านิยมร่วมของผู้บริหาร ได้แก่ AGRI+CULTURE” Leadership System โดยคำว่า AGRI หมายถึง การเกษตร สะท้อนถึงบทบาทของ ธ.ก.ส. ในการดูแลภาคเกษตรและคำว่า CULTURE แปลว่า วัฒนธรรม ซึ่งระบบการนำองค์กรนี้ถูกออกแบบมาเพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กร การแสดงบทบาทผู้นำที่เป็นแบบอย่างแสดงถึงความมุ่งมั่นตามพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีผ่านกิจกรรมที่สำคัญของธนาคาร เพื่อให้พนักงานได้รับรู้และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตามได้ในเชิงประจักษ์และเป็นรูปธรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของธนาคาร โดยจะมีการประเมินผลการรับรู้และการนำไปปฏิบัติของพนักงานเป็นประจำทุกปี โดยค่านิยม ประกอบด้วย



A : Achievement Strategic Planning การวางแผนกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ โดยกำหนดทิศทางการนำองค์กรอย่างเป็นระบบ (Vision Mission Values) ผ่านการประชุมเพื่อพิจารณาความคุ้มค่าทางธุรกิจโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนงานตามแผนยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจ แผนแม่บทรวมถึง

แผนปฏิบัติงาน

G : Good Communication การสื่อสารที่ยืดเยื้อ ผ่านการสื่อสาร 2 ทิศทางทั่วทั้งองค์กร อย่างต่อเนื่อง (Communicate) อาทิ การลงพื้นที่ประชุมสื่อสารโครงสร้างบริหารจัดการหนี้และการประชุมหารือกระบวนการอำนวยการสินเชื่อทั้งรายย่อยและรายใหญ่พร้อมกระบวนการอำนวยการสินเชื่อสหกรณ์การเกษตร

R : Role Model & Monitoring การเป็นแบบอย่างที่ดีและการกำกับติดตามงานสม่ำเสมอผ่านบทบาทที่สอนน้อง (Role Model & Mentor) อาทิ การเป็นพี่เลี้ยงสอนงานพนักงานบรรจุใหม่หรือผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ โดยการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในการปฏิบัติงาน พร้อมปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ทั้งในด้านการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน การใช้ชีวิตและการแก้ไขปัญหา

I : Inspire Team & Reward ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจทีมงาน และยกย่องชมเชย ผ่านการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม (Participate) และการให้รางวัลตอบแทนจิตใจ (Reward) อาทิ การสื่อสารขับเคลื่อนงาน พิชิตเป้าหมายด้วยพลังของชาว กล. เพื่อรองรับภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง โดยการเสริมสร้างพลังทีมและแนวทางปฏิบัติในการเตรียมความพร้อมขององค์กร รวมถึงมอบรางวัลผลการดำเนินงานตัวชี้วัดสำคัญให้แก่สาขาที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด 3 ลำดับแรก

ธ.ก.ส. มีแนวปฏิบัติในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) มีความยืดหยุ่น สนับสนุนทรัพยากร อาทิ วิทยากร สถานที่ งบประมาณ เครื่องมือในการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน และยังผสมผสานการเรียนรู้ให้เชื่อมโยงกับชีวิตการทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจและศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคล ทั้งนี้ ธ.ก.ส. มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนอยากเรียนรู้และไม่รู้สึกลัวเป็นการบังคับ โดยค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ คือ ค่านิยม Knowledge : K รู้ลึก รู้จริง เพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย

1) รู้และเข้าใจในงานที่ทำ

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ : ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) พัฒนา สร้างมูลค่า แก้ปัญหาได้

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ : ใฝ่หาความรู้ ประยุกต์และต่อยอดแนวทางการดำเนินงานใหม่ หรือเกิดนวัตกรรม วิเคราะห์ปัญหาหรือสถานการณ์เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ

3) ถ่ายทอด แบ่งปัน

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ : แบ่งปันความรู้และข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ ทั้งภายในส่วนงาน และข้ามส่วนงาน

4. รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา (Content)

การพัฒนาบุคลากรของ ธ.ก.ส. (BAAC Training and Development) ได้กำหนดรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาภายใต้โมเดลการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 ที่มุ่งเน้นการฝึกอบรมนอกห้องเรียน (Non-Classroom Training : NCT) มาผสมผสาน (Blended Learning) กับการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) เพื่อต้องการให้พนักงานของธนาคารเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมากที่สุด ทั้งในด้านการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรในองค์กร (Training Need) และเป็นไปตามระบบนิเวศการเรียนรู้ของ ธ.ก.ส. (BAAC Learning Ecosystem) ในมิติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธ.ก.ส. (Stakeholder) ที่มีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ทั้งในฐานะของผู้เรียน หัวหน้างาน ผู้บริหาร วิทยากร เครือข่ายความร่วมมือ และในมิติของรูปแบบการเรียนรู้พัฒนา (Content) ที่มีความหลากหลาย และมีเทคโนโลยี (Technology) ด้วยการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ อาทิ ระบบ e-Learning ระบบคลังความรู้ของธนาคาร โดย ธ.ก.ส. แบ่งรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา ดังนี้

- **70% Learning by Experience** คือ กระบวนการลงมือทำเพื่อให้เกิดประสบการณ์จริง อาทิ การมอบหมายงาน การมอบหมายโครงการ การหมุนเวียนงาน การลงมือปฏิบัติงานจริง
- **20 % Learning by Exchange** คือ กระบวนการที่เลี้ยงสอนงานหรือการเป็นที่ปรึกษา Coach เป็นการแนะนำแนวทางในการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติงานจริง และช่วยติดตามความคืบหน้าของโครงการที่ได้รับมอบหมาย อาทิ การสอนงาน การเป็นที่เลี้ยงให้คำปรึกษา
- **10% Learning by Education** คือ การเรียนรู้ในห้องเรียนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะทัศนคติหรือพฤติกรรมที่ควรมีในการทำงาน

ทั้งนี้ ธ.ก.ส. มีแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Training & Development Roadmap : TDRM) เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถทางการบริหาร ขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง และรองรับธุรกิจ อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และเพื่อต้องการให้บุคลากรของธนาคารเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สอดคล้องตามความจำเป็นของการฝึกอบรม (Training Need) ขององค์กร สายงานและบุคคล โดยรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย 2 ลักษณะ ได้แก่

4.1 โครงการฝึกอบรม (Classroom Training/Formal Learning) ซึ่งเป็นรูปแบบ 10% Learning by Education เป็นการฝึกอบรมในหลักสูตรมาตรฐานที่ธนาคารกำหนด รวมถึงหลักสูตรที่เป็นภารกิจเร่งด่วนสำคัญของธนาคาร มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ ในขณะที่บุคลากรผู้เข้ารับการอบรมก็จะได้รับความรู้ตลอดจนประโยชน์ต่างๆ ไปในคราวเดียวกันด้วย รวมถึงการส่งเข้ารับการอบรมกับสถาบันภายนอก (Public Training) เพิ่มศักยภาพในการทำงานและเปิดมุมมองใหม่ ๆ ให้กับผู้บริหารและพนักงานได้ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เข้าอบรมจากหลากหลายองค์กร พร้อมทั้งเรียนรู้แนวคิดและเทคนิคด้านต่าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญที่สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานได้จริง รวมถึงยังเป็นการพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญมาตรฐานวิชาชีพ (Certificate) เพิ่มศักยภาพในการบริหาร การส่งอบรม

สัมมนา ศึกษาดูงานต่างประเทศสำหรับผู้บริหารและพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน และการเรียนรู้และพัฒนาผ่านความร่วมมือ (MOU) กับสถาบันภายนอกเพื่อร่วมออกแบบหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร

4.2 โครงการที่ไม่ใช่การฝึกอบรม (Non-Classroom Training/Informal Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบ 70% Learning by Experience และ 20% Learning by Exchange เป็นการเรียนรู้ที่พัฒนาตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา สามารถบริหารจัดการเวลาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ส่วนงานต้นสังกัด หรือธนาคาร แลกเปลี่ยนทัศนคติ ตลอดจนมุมมองการทำงานที่ยืดหยุ่น และหลากหลายไม่ติดกรอบแนวคิดแบบเดิมที่อยู่แต่ในห้องเรียน โดยธนาคารมีรูปแบบการเรียนรู้แบบ Non-Classroom ที่หลากหลาย สามารถปรับใช้ได้กับการทำงานที่แตกต่างกัน อาทิ การติดตามแม่แบบ (Job Shadowing) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training : OJT) การสอนงาน (Coaching) ซึ่งการเรียนรู้ในรูปแบบดังกล่าวช่วยให้พนักงานสามารถนำแนวคิด ทัศนคติการทำงานและความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที และยังสามารถช่วยพัฒนา/ปรับปรุงผลงานของพนักงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งปัจจุบันธนาคารออกแบบหลักสูตรครอบคลุมทางด้าน Knowledge-set Skill-set และ Mindset โดยใช้แนวทาง Blended Learning ผสมผสานระหว่างการเรียน Onsite และ Online โดยใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากร โดยมีกระบวนการทบทวนหลักสูตรเป็นประจำทุกปี

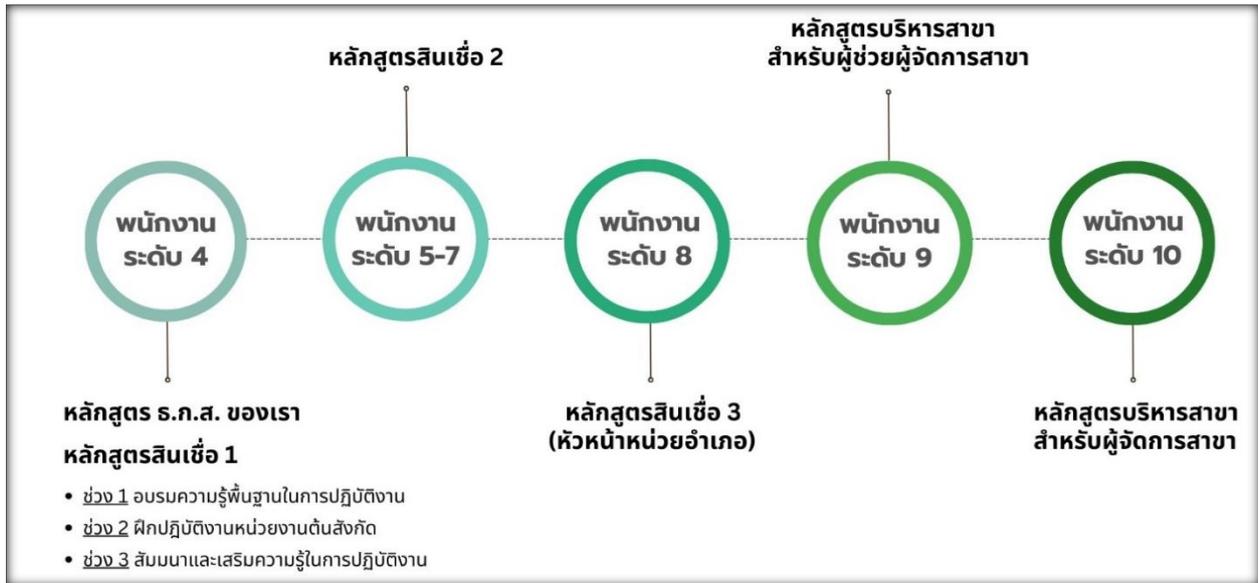


ภาพรวมการพัฒนาบุคลากรของ บ.ก.ส. (BAAC Training and Development) มีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรตามขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถเชิงบริหาร

(Core and managerial Competency) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการ โดยดำเนินการพัฒนาพนักงานทุกระดับ (ระดับ 4 - 13) ที่ปฏิบัติงานทั้งในสังกัดส่วนงานภูมิภาคและส่วนงานสำนักงานใหญ่ โดยกำหนดหลักสูตรมาตรฐานรองรับการพัฒนา ประกอบด้วย

ตัวอย่าง : การพัฒนาพนักงานพัฒนาธุรกิจ (บรรจุใหม่ -> ผู้บริหารสาขา)



ลำดับ	หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย
1	หลักสูตร ธ.ก.ส. ของเรา ช่วงที่ 1-2	พนักงานบรรจุใหม่
2	หลักสูตร Smart Officer	สำหรับพนักงานระดับ 4 - 7
3	หลักสูตร Smart Supervisor	สำหรับพนักงานระดับ 8 - 9
4	หลักสูตร Smart Manager	สำหรับพนักงานระดับ 10
5	หลักสูตร Smart Director I	สำหรับพนักงานระดับ 11
6	หลักสูตร Smart Director II	สำหรับพนักงานระดับ 12
7	หลักสูตร Smart Director III	สำหรับพนักงานระดับ 13

2. การพัฒนาบุคลากรตามขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง (Function Competency)

เพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่ตรงกับความต้องการของตำแหน่งงานนั้น ๆ มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงมีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพ รวมทั้งเพิ่มความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกำหนดหลักสูตรมาตรฐานเฉพาะตำแหน่งตาม Function Competency รองรับการพัฒนา ดังนี้

2.1 พนักงานในสังกัดส่วนงานภูมิภาค กำหนดหลักสูตรมาตรฐาน จำแนกเป็นสายงานสินเชื่อ สายงานการเงิน และสายงานบริหารทั่วไป รองรับการพัฒนาพนักงานตั้งแต่เริ่มบรรจุเป็นพนักงานผ่านหลักสูตร ธ.ก.ส.ของเรา จนถึงหลักสูตรบริหารสาขา เช่น หลักสูตรสินเชื่อ 1 หลักสูตรสินเชื่อ 2 หลักสูตรการเงิน 1 หลักสูตรการเงิน 2 หลักสูตรบริหารทั่วไป 1 สำหรับพัฒนาพนักงานระดับ 4 - 7 หลักสูตรสินเชื่อ 3 (หัวหน้าหน่วยอำเภอ) หลักสูตรการเงิน 3 (หัวหน้าการเงิน) หลักสูตรบริหารเงินทุน 8 - 9 หลักสูตรพัฒนาลูกค้า 8 - 9 สำหรับพัฒนาพนักงานระดับ 8 - 9 หลักสูตรเพื่อการบริหารสาขา ประกอบด้วย หลักสูตรบริหารสาขาสำหรับผู้ช่วยผู้จัดการสาขา และหลักสูตรบริหารสาขาสำหรับผู้จัดการสาขา

2.2 พนักงานในสังกัดส่วนงานสำนักงานใหญ่ พนักงานบรรจุใหม่จะได้รับการพัฒนาด้วยหลักสูตร ธ.ก.ส. ของเรา เช่นเดียวกับพนักงานที่สังกัดส่วนงานภูมิภาค จากนั้นเข้าสู่การพัฒนาด้วยหลักสูตรรับรองคุณวุฒิตามสายอาชีพ ที่ครอบคลุมทุกสายอาชีพ เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ตามขีดความสามารถที่เป็นมาตรฐานของสายอาชีพนั้น ๆ และได้รับการรับรองมาตรฐานหรือคุณวุฒิสายอาชีพภายในองค์กร (Certificate) เช่น หลักสูตรรับรองคุณวุฒิสายอาชีพการเงินการธนาคาร หลักสูตรรับรองคุณวุฒิสาย

อาชีพบัญชี หลักสูตรรับรองคุณวุฒิสายอาชีพสินเชื่อ หลักสูตรรับรองคุณวุฒิสายอาชีพตรวจสอบ หลักสูตรรับรองคุณวุฒิสายอาชีพการตลาด หลักสูตรรับรองคุณวุฒิสายอาชีพคอมพิวเตอร์ หลักสูตรรับรองคุณวุฒิสายอาชีพกฎหมาย

นอกจากการกำหนดหลักสูตรมาตรฐานรองรับการพัฒนาบุคลากร ธนาคารยังได้ดำเนินการพัฒนาเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ดังนี้

1) โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ของส่วนงาน ดำเนินงานต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ทุกส่วนงานสามารถพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในสังกัดได้ตามความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) รวมถึงการพัฒนาความรู้ทักษะอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจงาน ธนาคารให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้พัฒนาตามแนวทาง 70:20:10 มุ่งเน้นการฝึกอบรมนอกห้องเรียน (Non-classroom Training) เป็นสำคัญ เช่น หลักสูตร Business Solution หลักสูตร Business Continuity หลักสูตร Creative & Social Understanding หลักสูตร Super Sales Service หลักสูตร Digital Communication หลักสูตร The Art of Corporate Communication and Teamwork

2) โครงการพัฒนาพนักงานให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ/ วิชาการ/ เชี่ยวชาญ ธนาคารได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญสอดคล้องกับทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์ของธนาคาร โดยพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้มีทั้งตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งมืออาชีพ ตำแหน่งวิชาชีพวิชาการ/ เชี่ยวชาญ (Dual Career Path) โดยสนับสนุนให้พนักงานได้รับใบรับรองคุณวุฒิตามสายอาชีพต่างๆ ที่ธนาคารกำหนดอย่างต่อเนื่อง เช่น

สายอาชีพ	ใบรับรองคุณวุฒิ (ตัวอย่าง)
การเงินการธนาคาร	Treasury Dealer Certification , Bond Trader License
บัญชี	CPA (Certified Public Accountant) , Tax Auditor (TA) , PAC (Professional Accountant + Certificate
กฎหมาย	ใบอนุญาตให้เป็นทนายความ, เนติบัณฑิต
ตรวจสอบ	CPIAT (Certified Professional Internal Audit of Thailand), CIA (Certified Internal Auditor)
คอมพิวเตอร์	เช่น ITIL Foundation Certification , ITPE (Information Technology Professionals Examination)
การพนักงาน	การรับรองคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคล PMAT

3) การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับสถาบันภายนอก (Public Training) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะใหม่ๆ ที่ทันสมัยโดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้าน ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง ได้พบปะ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับบุคลากรจากองค์กรอื่น ซึ่งสามารถสร้างเครือข่ายทางธุรกิจที่มีประโยชน์ในระยะยาวเช่น การส่งพนักงานระดับ 4-11 เข้ารับการอบรม หลักสูตรผู้กำกับการปฏิบัติงานด้านธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ (Compliance Officer) หลักสูตรกฎหมายด้านการขาย การโฆษณาและคุ้มครองผู้บริโภค หลักสูตร Service Design In The Digital Age หลักสูตรการประเมินมูลค่าต้นไม้เศรษฐกิจ การส่งผู้บริหารระดับ 12 ขึ้นไป เข้ารับการอบรม หลักสูตรประกาศนียบัตรธรรมาภิบาลของผู้บริหารระดับกลาง หลักสูตรนักบริหารการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ หลักสูตรการบริหารทุนมนุษย์ยุคดิจิทัล (HCM) หลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่ Digital Leadership Boot camp หลักสูตรการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน หลักสูตรวิทยาการประกันภัยระดับสูง (วปส.) หลักสูตรนักบริหารการเงินการคลังภาครัฐระดับสูง (บงส.)

4) การพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ เพื่อพัฒนาและยกระดับศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ ด้านภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ทั้งทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนงานด้านต่างประเทศ รวมทั้งการเป็นวิทยากรเผยแพร่การดำเนินงานของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ธ.ก.ส. และ โครงการพัฒนาภาษาจีนกลางสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ธ.ก.ส.

5) การสนับสนุนทุนการศึกษาให้แก่ผู้บริหารและพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพิ่มพูนความรู้ตามขีดความสามารถเชิงธุรกิจ รวมถึงยกระดับการพัฒนาบุคลากรระยะยาวของธนาคารให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลที่เน้นความรวดเร็วและทั่วถึง เช่น โครงการทุนการศึกษาพนักงานระดับปริญญาโท MBA Hybrid Learning (ดำเนินการภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการ ระหว่างธนาคารกับมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย) สำหรับผู้บริหาร (พนักงานระดับ 10 ขึ้นไป) โดยใช้รูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสาน Multi Learning โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยผ่านห้องเรียนอัจฉริยะ (Smart Classroom) ที่ประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่ และฝ่ายกิจการสาขาภาค ทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการมีความสะดวก รวดเร็ว ในเข้าการเรียน และประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

3. การพัฒนาบุคลากรรองรับยุทธศาสตร์ธนาคาร เพื่อเสริมความแข็งแกร่งทางธุรกิจ ตอบสนองนโยบายการดำเนินงานและยุทธศาสตร์ธนาคาร รวมไปถึงแผนการพัฒนารายงานหรือกลุ่มงานบางกลุ่มงานตามความจำเป็นพิเศษหรือตามความเร่งด่วน เช่น หลักสูตรพัฒนาขีดความสามารถสำหรับพนักงานใหม่ที่ดูแลการอำนวยความสะดวกเชิงรุก, หลักสูตรประกาศนียบัตรการแก้ไขหนี้และการควบคุมคุณภาพหนี้ (Certificate in Loan Workout and Credit Quality Management Program : COLEND 2), หลักสูตรพัฒนาความรู้ด้านสหกรณ์, โครงการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพระบบการให้สินเชื่อ (Loan Processing System : LPS)

4. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) เช่น โครงการ Succession Planning เพื่อเตรียมความพร้อมตำแหน่งสำคัญระดับสูง โดยพัฒนาเป็นรายบุคคลตาม Success Profile และโครงการ Talent Management เพื่อเตรียมความพร้อมตำแหน่งสำคัญระดับต้น-กลาง โดย MC มีส่วนร่วมกำหนดคุณสมบัติ แนวทางการประเมินขีดความสามารถ และคัดเลือก เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายทิศทาง การดำเนินธุรกิจของธนาคารในปัจจุบัน

ทั้งนี้ ธ.ก.ส. มีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์ความรู้ทั้งในด้านการพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Creation) การแบ่งปันองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) โดยได้กำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบเพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงองค์ความรู้ โดยองค์ความรู้ของ ธ.ก.ส. มีทั้งแบบลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) เช่น บทความ คู่มือปฏิบัติงาน บันทึก เอกสารต่าง ๆ ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ผ่านระบบสารสนเทศของธนาคาร เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ส่วนงาน ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (Learning Repository : LR) สำหรับองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ที่สั่งสมมาจากประสบการณ์จนเกิดเป็นทักษะ ความเชี่ยวชาญ สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พน.) จะเป็นส่วนงานสนับสนุนกระบวนการถ่ายทอดผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มาเก็บรักษาไว้ให้คงอยู่ในรูปแบบสื่อวีดิทัศน์ข้อมูลสารสนเทศ (Infographic) และสนับสนุนให้พนักงานนำความรู้ไปใช้เป็นฐานในการปฏิบัติงาน สนับสนุนการดำเนินงานของธนาคาร และประมวลถ่วงการองค์ความรู้ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ การจัดการความรู้ถือเป็นระบบสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธ.ก.ส. ช่วยเสริมสร้างและพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ของ ธ.ก.ส. ให้เข้มแข็ง มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 กระบวนการ โดยมีรายละเอียดแต่ละกระบวนการ ดังนี้



1. กำหนดองค์ความรู้ หมายถึง การกำหนดความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ ค่านิยม และเป้าหมายของ ธ.ก.ส. โดยจุดเริ่มต้นที่สำคัญของกระบวนการจัดการความรู้จะเน้นการระบอบองค์ความรู้ที่มีความสำคัญ จำเป็น และสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานในทุกระดับที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธ.ก.ส. เช่น ทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากร ความรู้ ความเข้าใจในด้านการเกษตรและดิจิทัลของลูกค้า การจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน และความรู้ด้านการพัฒนาชนบทร่วมกับพันธมิตร เป็นต้น โดยมีการสื่อสารนโยบายและแนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้อย่างชัดเจนพร้อมทั้งมีการกำกับติดตามเพื่อให้การขับเคลื่อนงานด้านการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ

2. การสร้าง/แสวงหาความรู้ หมายถึง การสร้าง แสวงหา รวบรวมความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก เป็นต้น โดยการรวบรวมและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกธนาคาร โดยเน้นการสร้างองค์ความรู้ผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) การถอดองค์ความรู้ผู้บริหาร (GURU Experience) และพนักงาน (KM Model) การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดทำคู่มือและแนวทางการปฏิบัติงานที่สำคัญ นอกจากนี้ยังมีการแสวงหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ วิทยากร และแหล่งเรียนรู้ภายนอกต่าง ๆ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ครอบคลุมและทันสมัย

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การวางโครงสร้างความรู้ เพื่อรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้รับให้เป็นระบบในฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ให้สามารถสืบค้นและนำไปใช้งานได้ง่าย โดยมีการจัดเก็บที่เป็นหมวดหมู่ชัดเจนในคลังความรู้ของธนาคาร อาทิ KM Taxonomy และ ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (Learning Repository: LR) มีการพัฒนาระบบให้สามารถสืบค้นได้ง่าย สะดวกต่อการใช้งาน เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง ธ.ก.ส. ดำเนินการจัดเก็บตามหมวดความรู้ในรูปแบบที่บุคลากรสามารถศึกษาเรียนรู้ได้ง่ายและน่าสนใจ เช่น สื่อวีดิทัศน์ e-book Infographic บทความ และบูรณาการการทำงานร่วมกับระบบสารสนเทศอื่น ๆ ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบ e-Learning คลังความรู้ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชุมชนและเว็บไซต์หอสมุด ธ.ก.ส. เพื่อให้ข้อมูลและองค์ความรู้มี

ความครบถ้วน หลากหลาย ครอบคลุมความต้องการของบุคลากร และรองรับข้อกำหนดของ ธ.ก.ส. ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ที่จำเป็นต่อภารกิจที่ธนาคารมุ่งเน้น

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ หมายถึง การประมวลและปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้มั่นใจว่าองค์ความรู้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน โดยมีการทบทวนและปรับปรุงเนื้อหาให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และทันสมัยอยู่เสมอ มีการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสม และมีการกลั่นกรองความรู้ก่อนการเผยแพร่ เพื่อให้ผู้ใช้งานได้รับประโยชน์สูงสุดจากองค์ความรู้ที่มีอยู่ ธ.ก.ส. ดำเนินการประมวลและกลั่นกรองความรู้ในฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ เช่น เว็บไซต์ Knowledge Center และระบบจัดเก็บองค์ความรู้ในความรับผิดชอบ เช่น ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (Learning Repository : LR) โดยบูรณาการการทำงานร่วมกับการประมวลกลั่นกรององค์ความรู้อื่น ๆ ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น คู่มืองานคุณภาพ ธ.ก.ส. คู่มือวิธีปฏิบัติงาน เว็บไซต์ หอสมุด ธ.ก.ส. เว็บไซต์พิพิธภัณฑสถาน และ Line OA : BAAC Academy และกรณีที่ต้องปรับปรุงแก้ไของค์ความรู้ เช่น รักษาความรู้เดิม เพิ่มเติมองค์ความรู้ใหม่ จัดหมวดหมู่องค์ความรู้ให้เหมาะสม ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน เพื่อดำเนินการจัดการความรู้ให้เป็นระบบตามกระบวนการที่ 3 เพื่อประสิทธิภาพในการใช้งานในกระบวนการที่ 5 การเข้าถึงความรู้

5. การเข้าถึงความรู้ หมายถึง การทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ได้ง่าย สะดวก อย่างทันการณ์และทั่วถึง เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. และ Knowledge Café เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการที่เหมาะสม ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นการส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในธนาคาร โดยมีการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) การแบ่งปันความรู้ผ่านสื่อและช่องทางต่าง ๆ แบ่งปันความรู้จากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ (GURU สายอาชีพ) มีการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การจัดกิจกรรม KM Day เป็นต้น เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

7. การเรียนรู้และประเมินผล หมายถึง การเรียนรู้เพื่อนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน และประเมินผล เพื่อทบทวน ปรับปรุงองค์ความรู้ และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง

5. เทคโนโลยี (Technology)

ธ.ก.ส. ตระหนักและให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยี (Technology) มาใช้เป็นเครื่องมือและตัวกลางในการสนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธ.ก.ส. เพื่อให้มีความยืดหยุ่น เข้าถึงง่าย และเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง อาทิ ผู้เรียนสามารถเข้าเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา การเรียนรู้แบบเฉพาะเจาะจงตามความต้องการของแต่ละบุคคล รวมถึงการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากการเรียนรู้เป็นกลุ่ม ทั้งนี้ ธ.ก.ส. นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- แพลตฟอร์มในการเรียนรู้ออนไลน์ ระบบการจัดการเรียนรู้ (LMS)
- เครื่องมือการเรียนรู้แบบร่วมมือ Microsoft Teams ที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันและ

การสื่อสาร

- เทคโนโลยีการสอนเสมือนจริง ห้องเรียนเสมือน การประชุมวิดีโอ
- เครื่องมือสร้างเนื้อหา โปรแกรมสร้างสื่อการสอน วิดีโอ และอินโฟกราฟิก

- สื่อดิจิทัลของศูนย์สารสนเทศ ธ.ก.ส.
- ห้องเรียนรู้อัจฉริยะ Smart classroom ที่ใช้เทคโนโลยีของ HUAWEI
- ช่องทางการเรียนรู้ของธนาคาร ได้แก่ BAAC Academy, Line OA, BAAC Society, BAAC Family, BAAC Society for Facebook, Youtube: BAAC Thailand Application BAAC Astaffs การเรียนรู้ผ่านหน้า Website ส่วนงานต่าง ๆ
- ระบบการปฏิบัติงานของธนาคาร
- ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. ระบบ A-Innovation ระบบ e-Learning
- อุปกรณ์เคลื่อนที่ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต รวมทั้งคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกับระบบการเรียนรู้
- ระบบ BAAC-VPN
- เว็บไซต์ Knowledge Café (ศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันองค์ความรู้ผ่านแอปพลิเคชัน Google Sites ผ่าน Line OA : BAAC Academy
- พิพิธภัณฑ์และห้องจดหมายเหตุ ธ.ก.ส. ด้วยการเข้าเยี่ยมชมสถานที่จริงหรือเข้าชมผ่าน Application Museum Pool



ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

e-Learning (Anywhere Anytime)
วิชาในระบบ e-Learning ใหม่ จำนวน 17 หมวด 97 วิชา

เข้าสู่เรียน e-Learning

เพิ่มประสิทธิภาพการอบรม **Online**

Smart Classroom ขยายโครงการจาก ฝสข. เป็น ทุก สนง. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย และระยะเวลาในการเดินทาง เข้าร่วมประชุม

เพิ่มประสิทธิภาพการอบรม **Onsite**
ห้องประชุมชั้น 24 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายด้านสถานที่

The Way We Are

6. การกำกับดูแล (Governance)

ธ.ก.ส. ได้กำหนดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกำกับดูแล และติดตามการเรียนรู้และพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธ.ก.ส. ภายใต้คณะกรรมการและคณะทำงานชุดต่าง ๆ โดยแบ่งเป็น 4 คณะ ประกอบด้วย

6.1 คณะกรรมการด้านทรัพยากรมนุษย์

ประธานคณะกรรมการ : ผู้จัดการ

หน้าที่หลัก : พิจารณากลับกรองนโยบาย กรอบทิศทางการดำเนินงาน แผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนนำเสนอคณะกรรมการกลับกรอง รวมทั้งกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นประจำทุกไตรมาสก่อนนำเสนอ คณะอนุกรรมการกลับกรอง และคณะกรรมการ ธ.ก.ส. เพื่อพิจารณา

6.2 คณะกรรมการพิจารณาหลักสูตรมาตรฐานของธนาคาร

ประธานคณะกรรมการ : ผู้ช่วยผู้จัดการที่ดูแลและรับผิดชอบสายงานทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาองค์กร

หน้าที่หลัก : พิจารณาให้ความเห็นชอบกระบวนการพัฒนาหลักสูตร พิจารณาหลักสูตรเพื่อกำหนดเป็นหลักสูตรมาตรฐานของธนาคาร และให้ความเห็นชอบรายละเอียดหลักสูตรมาตรฐานที่ธนาคาร กำหนด และหลักสูตรมาตรฐานที่ดำเนินการ ทบทวนหรือปรับปรุง

6.3 คณะกรรมการจัดการความรู้

ประธานคณะกรรมการ : ผู้ช่วยผู้จัดการ ที่ดูแลและรับผิดชอบ สายงานทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร

หน้าที่หลัก : กำหนดทิศทาง นโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ส่งเสริม สนับสนุน และติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานจัดการความรู้ของธนาคาร เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ด้านการจัดการความรู้ของธนาคาร

6.4 คณะกรรมการพิจารณาให้ทุนการศึกษาพนักงานธนาคาร

ประธานคณะกรรมการ : ผู้ช่วยผู้จัดการ ที่ดูแลและรับผิดชอบ สายงานทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาองค์กร

หน้าที่หลัก : กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการรับทุนการศึกษาตามแผนทุนการศึกษาของธนาคารพิจารณาความเหมาะสมด้านความรู้ ความเหมาะสมของผู้ขอรับทุนการศึกษา

7. ฐานข้อมูล (DATA)

ธ.ก.ส. มีแหล่งข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

7.1 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System : HRIS) นำมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ด้าน HR (HR Analysis & Analytics) การตัดสินใจ

(Initiative) ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของธนาคาร

7.2 ระบบ e-Learning รวบรวมประวัติหลักสูตรที่เรียนและผลการเรียนของบุคลากรทุกคนจะทำสรุปผลการเรียนรู้เสนอผู้บริหาร และใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการระบบการเรียนรู้

7.3 ระบบงานฝึกอบรม (Training and Event Management (TE)) เป็นระบบที่จัดเก็บประวัติการฝึกอบรมของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรที่ผ่านการอบรมทั้งหลักสูตรภายในและภายนอก รวมถึงการฝึกอบรมและการศึกษาดูงานต่างประเทศ ทำให้ธนาคารมีข้อมูลเพื่อนำมาวางแผนกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในปีต่อ ๆ ไปให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

7.4 ระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่ใช้ในการเรียนรู้ (Learning) ประเมินความรู้/ทักษะ และการติดตามประเมินพฤติกรรมหลังการเรียนรู้ที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพื่อนำมาพัฒนาเนื้อหาการเรียนรู้

7.5 ระบบ DATA Warehouse ของธนาคาร

7.6 ฐานข้อมูลงานวิจัยและประเมินผล และข้อมูลการพยากรณ์สถานะเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจเกษตร

7.7 ระบบ A-Innovation เป็นฐานข้อมูลด้านนวัตกรรมเกษตรและนวัตกรรมองค์กร ข้อมูลแนวคิด/ผลงานนวัตกรรมของส่วนงาน ผลงานนวัตกรรมที่ได้รับการยื่นจดทรัพย์สินทางปัญญา รวมถึงฐานข้อมูลนวัตกรรมของธนาคาร

7.8 ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (Learning Repository : LR) เป็นระบบในการสร้าง จัดเก็บ จัดหมวดหมู่องค์ความรู้ให้ง่ายต่อการค้นหา และเป็นช่องทางการแบ่งปันองค์ความรู้ที่สำคัญ แนวปฏิบัติที่ดีสู่บุคลากร ธ.ก.ส. ทั่วประเทศ เพื่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและต่อยอดขยายผล

7.9 ระบบพัฒนาบุคลากร (Personnel Development : PD) เป็นข้อมูลสำหรับผู้บังคับบัญชาดำเนินการประเมินขีดความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำผลส่วนต่างขีดความสามารถ (Competency Gap) ไปใช้ในการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) และพัฒนาตามกระบวนการของธนาคาร

ทั้งนี้ ธ.ก.ส. จะนำข้อมูลจากระบบต่าง ๆ มาใช้วิเคราะห์และคาดการณ์ด้าน HR (HR Analysis & Analytics) ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย ปรับปรุงกระบวนการและแผนงานที่มีความสำคัญต่อธนาคาร รวมทั้งยังได้นำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ นำมาเป็นปัจจัยป้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนา รูปแบบวิธีการเรียนรู้/พัฒนา แผนงานพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ
