

## คำสั่งคณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์

ที่ 14/2568

### เรื่อง นโยบายการจัดการความรู้

Head Office  
63 Rama IX Rd., Huaykwang,  
Bangkok 10310 Thailand  
T +66 (0) 2645 9000  
F +66 (0) 2645 9001

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ประกอบกับคณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ในการประชุมครั้งที่ 9/2568 วันที่ 22 กันยายน 2568 มีมติอนุมัตินโยบายการจัดการความรู้ ซึ่งได้ทบทวนตามที่ฝ่ายจัดการเสนอ จึงให้ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ ที่ 45/2567 เรื่อง นโยบายการจัดการความรู้ ลงวันที่ 29 พฤศจิกายน 2567 และให้ใช้นโยบายการจัดการความรู้ฉบับนี้แทน เพื่อให้การบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้ของธนาคารมีทิศทางและกรอบการบริหารจัดการที่ชัดเจนสำหรับทุกภาคส่วนได้ยึดถือเป็นแนวทางร่วมกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. หลักการและเหตุผล

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องโดยใช้ “แนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้” ธนาคารจึงได้จัดทำนโยบายการจัดการความรู้ เพื่อให้การบริหารจัดการความรู้ของธนาคารมีทิศทาง การดำเนินงานที่ชัดเจนและทุกหน่วยงานได้ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันและเพื่อใช้ต่อยอดในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมต่อไป ธนาคารต้องมีการบริหารการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้วยตนเอง จึงต้องมีการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ภายในธนาคาร ทั้งนี้ ธนาคารได้ใช้หลักเกณฑ์การประเมินผลรางวัลสาหกิจด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติและมาตรฐานระบบการจัดการความรู้ ISO 30401 มาเป็นแนวทางในการจัดทำนโยบายดังกล่าว

#### 2. วัตถุประสงค์ของนโยบาย

2.1 เพื่อให้ธนาคารสามารถใช้ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกธนาคารให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ธนาคารและใช้ต่อยอดเพื่อนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม

2.2 สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในธนาคาร และให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

2.3 เพื่อให้ธนาคารมีระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างประโยชน์ต่อการดำเนินงานธนาคาร

2.4 เพิ่มศักยภาพให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของธนาคารให้เป็นผู้มีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

### 3. ขอบเขตนโยบาย

นโยบายฉบับนี้ใช้เป็นกรอบและแนวทางสำหรับกรรมการธนาคาร ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในธนาคารที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้สำหรับการบริหารจัดการความรู้ของธนาคาร

### 4. คำจำกัดความ / คำนิยาม

4.1 "ธนาคาร" หมายความว่า ธนาคารอาคารสงเคราะห์

4.2 "คณะกรรมการธนาคาร" หมายความว่า คณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์

4.3 "คณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายทางด้าน IT และนวัตกรรม" หมายความว่า คณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายทางด้าน IT และนวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์

4.4 "คณะกรรมการจัดการ" หมายความว่า คณะกรรมการจัดการของธนาคารอาคารสงเคราะห์

4.5 "คณะกรรมการกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศ" หมายความว่า คณะกรรมการกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารอาคารสงเคราะห์

4.6 "คณะกรรมการส่งเสริมการจัดการความรู้และพัฒนานวัตกรรม" หมายความว่า คณะกรรมการส่งเสริมการจัดการความรู้และพัฒนานวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์

4.7 "ผู้บริหาร" หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่าย / สำนัก / ภาค หรือเทียบเท่าขึ้นไป หรือ ผู้บริหารตามสัญญาจ้างที่มีตำแหน่งเทียบเท่าผู้อำนวยการฝ่าย / สำนัก / ภาคขึ้นไป หรือผู้อำนวยการศูนย์ ทั้งนี้ ไม่รวมถึงพนักงานตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ที่อยู่ภายใต้สังกัดฝ่าย / ภาค

4.8 "ผู้ปฏิบัติงาน" หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการศูนย์ที่อยู่ภายใต้สังกัดฝ่าย / ภาค ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย / สำนัก / ภาคหรือเทียบเท่าลงมา รวมถึงพนักงานสัญญาจ้างและลูกจ้างธนาคาร

4.9 "ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" หมายความว่า บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรที่ได้รับผลกระทบหรือได้รับประโยชน์และ / หรือ มีผลกระทบหรือเสียผลประโยชน์อันเกิดจากกิจกรรม ผลิตภัณฑ์หรือการดำเนินงานขององค์กร

4.10 "การจัดการความรู้" (Knowledge Management : KM) คือ การสร้าง แสวงหา รวบรวม เข้าถึง แลกเปลี่ยน ประยุกต์ใช้ความรู้ และการทบทวนองค์ความรู้ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และเกิดการเรียนรู้ภายในธนาคาร เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาธนาคารให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเติบโตอย่างยั่งยืน

4.11 "การวัดผล" หมายความว่า การวัดผลสัมฤทธิ์ของงานหรือโครงการที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดที่วัดได้ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานหรือโครงการนั้นๆ

4.12 "การวัดผลสัมฤทธิ์ของงานหรือโครงการ" หมายความว่า การวัดผลสัมฤทธิ์ของงานหรือโครงการที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดที่วัดได้ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานหรือโครงการนั้นๆ

4.13 "การวัดผลสัมฤทธิ์ของงานหรือโครงการ" หมายความว่า การวัดผลสัมฤทธิ์ของงานหรือโครงการที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดที่วัดได้ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานหรือโครงการนั้นๆ

4.14 "การวัดผลสัมฤทธิ์ของงานหรือโครงการ" หมายความว่า การวัดผลสัมฤทธิ์ของงานหรือโครงการที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดที่วัดได้ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานหรือโครงการนั้นๆ

### 5. นโยบายการจัดการความรู้

ธนาคารเล็งเห็นความสำคัญในการบริหารจัดการความรู้ต่อการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้สอดคล้องตามมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี จึงได้กำหนดนโยบายการจัดการความรู้ดังนี้

5.1 เพื่อยกระดับการบริหารจัดการความรู้ของธนาคาร ให้เป็นทิศทางเดียวกันทั่วทั้งธนาคาร โดยยึดหลักแนวทางปฏิบัติมาตรฐานที่สอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เกณฑ์การประเมินรางวัล คุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และมาตรฐานระบบ การจัดการความรู้ ISO 30401

5.2 เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ให้กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานให้เห็นถึงความสำคัญและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

5.3 สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อย่างเหมาะสม

5.4 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกธนาคาร เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และต่อยอดเป็นนวัตกรรม รวมทั้งบริหารจัดการความรู้ ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคารในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ธนาคาร บรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเติบโตอย่างยั่งยืน

## 6. บทบาท / อำนาจหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของนโยบาย

ธนาคารได้จัดโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนและ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งธนาคาร และกำหนดให้หน่วยงานทั้งหมดของธนาคารเป็นผู้มีบทบาทหลัก ในการระบุงค์ความรู้ กิจกรรม การประเมิน และดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานของตนเอง โดยธนาคารมีโครงสร้างการจัดการความรู้ในภาพรวมดังนี้

6.1 คณะกรรมการธนาคาร / คณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายทางด้าน IT และนวัตกรรม / คณะกรรมการจัดการ / คณะกรรมการกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศ อำนาจหน้าที่เป็นไปตาม พระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ / เป็นไปตามคำสั่งคณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ เรื่อง แต่งตั้ง คณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายทางด้าน IT และนวัตกรรม / เป็นไปตามคำสั่งธนาคารอาคารสงเคราะห์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการ / เป็นไปตามคำสั่งธนาคารอาคารสงเคราะห์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล เทคโนโลยีสารสนเทศ

6.2 คณะกรรมการส่งเสริมการจัดการความรู้และพัฒนานวัตกรรม อำนาจหน้าที่ เป็นไปตามคำสั่งธนาคารอาคารสงเคราะห์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการจัดการความรู้ และพัฒนานวัตกรรม

## 6.3 Center of Excellence : CoEs ประกอบไปด้วย

6.3.1 ประธาน CoEs (รองกรรมการผู้จัดการกลุ่มงาน และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานขึ้นตรงกรรมการผู้จัดการ) ทำหน้าที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามนโยบายการจัดการความรู้และนวัตกรรม ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคารและส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม รวมทั้งสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน และเป้าหมายของการจัดการความรู้และนวัตกรรม ในกลุ่มงาน / สายงานที่รับผิดชอบ

6.3.2 KM - Inno Champion (ผู้อำนวยการฝ่าย / สำนัก / ภาค / ศูนย์) ทำหน้าที่กำหนดเป้าหมาย กิจกรรม และกระบวนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมต่อการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ และนวัตกรรม (KM - Inno Tools) ไปประยุกต์ใช้งานและบริหารจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมของฝ่ายให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของธนาคาร

6.3.3 KM - Inno Facilitator (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย / สำนัก / ภาค / ศูนย์ หรือเทียบเท่า หรือผู้ที่ KM - Inno Champion คัดเลือก) ทำหน้าที่ประสานงานและขับเคลื่อนการจัดการความรู้ภายในฝ่าย / สำนัก / ภาค / ศูนย์ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายใช้เครื่องมือการจัดการทำกิจกรรม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาวัตกรรม รวมถึงการพัฒนาแนวความคิดสร้างสรรค์ในสายงานและข้ามสายงาน และช่วย KM - Inno Champion ดำเนินการจัดการความรู้และนวัตกรรมให้เป็นไปตามกระบวนการจัดการความรู้ และนวัตกรรมของธนาคาร (KM - Inno Process)

6.3.4 Knowledge Worker (ผู้ปฏิบัติงาน) ทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่และนำไปใช้ในการพัฒนางานการจัดการความรู้ภายในกลุ่มงาน / สายงาน / ฝ่าย / สำนัก / ภาค / ศูนย์ ตามนโยบาย คู่มือ แผนแม่บท แผนการดำเนินงานประจำปีของการจัดการความรู้ ธนาคารอาคารสงเคราะห์

#### 6.4 KM Supporter (ฝ่ายวิชาการ และฝ่ายพัฒนาและบริหารการเรียนรู้)

6.4.1 ฝ่ายวิชาการดำเนินงานการบริหารจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ของธนาคาร โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ / หรือต่อยอดเป็นนวัตกรรมของธนาคารได้

6.4.2 ฝ่ายพัฒนาและบริหารการเรียนรู้ดำเนินงาน โดยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอก

### 7. การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ธนาคารมีการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลผ่านเครื่องมือต่าง ๆ ประกอบด้วย

7.1 แผนแม่บทการจัดการความรู้ และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีของธนาคาร

7.2 คู่มือการจัดการความรู้ธนาคาร เพื่อให้ทุกหน่วยงานภายในธนาคารใช้เป็นกรอบและแนวทางในการบริหารจัดการความรู้

### 8. การประเมินและรายงานผลการปฏิบัติงาน

8.1 กำหนดให้รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีความถี่เป็นรายไตรมาส

8.2 การรายงานผลการดำเนินงานตาม ข้อ 8.1 ให้นำเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมการจัดการความรู้และพัฒนานวัตกรรม คณะกรรมการกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะกรรมการจัดการคณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายทางด้าน IT และนวัตกรรม และคณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบตามลำดับ

9. อำนาจอนุมัติและการทบทวนนโยบาย

คณะกรรมการธนาคารเป็นผู้อนุมัตินโยบาย โดยธนาคารต้องจัดให้มีการทบทวนและประเมินประสิทธิภาพของนโยบายเสนอคณะกรรมการธนาคารพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือหากมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ให้นำเสนอคณะกรรมการธนาคารพิจารณา เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของธนาคาร

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 22 กันยายน พ.ศ. 2568 เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2568



(นายอัครุตม์ สันธยานนท์)

ประธานกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์