



รายงานผลการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาและการเรียนรู้ ประจำปีบัญชี 2561

ตามแผนยุทธศาสตร์ของ ธ.ก.ส.และแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ปีบัญชี 2561 กำหนดแนวทางการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคาร 5 ด้าน โดยมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร ในหลายรูปแบบ ได้แก่ จัดเป็นหลักสูตรอบรม/สัมมนา ศึกษาดูงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่งอบรม/สัมมนา กับสถาบันภายนอกในและต่างประเทศ การกระจายอำนาจและงบประมาณ ให้ส่วนงานดำเนินการพัฒนาบุคลากรของส่วนงาน ภายใต้โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ของส่วนงานรวมทั้งการพัฒนา ระยะยาวโดยให้ทุนการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ การพัฒนาตามเส้นทางการพัฒนา (Training Development Roadmap) การพัฒนาไปสู่มืออาชีพ การพัฒนาตามระบบทดแทนตำแหน่งและผู้นำร่องรับอนาคต และระบบจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยนำหลักการเรียนรู้แบบ 70:20:10 มาใช้ออกแบบการพัฒนาและการเรียนรู้ที่เน้นทั้งการให้ความรู้ในเชิงหลักการทฤษฎี เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง มีพี่เลี้ยงสอนงาน เรียนรู้จาก Best Practice GURU รวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ผ่านสื่อการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมบุคลากรทุก Generation มีขีดความสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยี สรุปลงสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. ผลการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 3 แผนงาน ประกอบด้วย แผนงานสำคัญตามยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ แผนพัฒนาบุคลากรรองรับ Digital Banking : Disruptive Technology และแผนงานประจำสรุปได้ ดังนี้

1.1 แผนงานสำคัญตามยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์

1.1.1 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากร ดำเนินการได้ ตามแผนงาน 11 โครงการ ได้แก่

- 1) โครงการพัฒนาที่ปรึกษาทางการเงินด้านธุรกิจเกษตร เป้าหมาย 100 คน ดำเนินการได้ 128 คน สะสมรวม 324 คน และผ่านเกณฑ์การเรียนรู้ที่กำหนด 100%
- 2) โครงการพัฒนาที่ปรึกษาทางการเงินประจำสาขา (Smart Sales) เป้าหมาย 3,000 คน ดำเนินการได้ 3,112 คน สะสมรวม 4,234 คน และผ่านเกณฑ์การเรียนรู้ที่กำหนด 100%
- 3) โครงการพัฒนาและตรวจสอบงานสหกรณ์ (หลักสูตรความรู้เรื่องการอำนวยความสะดวกสหกรณ์) เป้าหมาย 77 คน (สนจ. ละ 1 คน) ดำเนินการได้ 163 คน และผ่านเกณฑ์การเรียนรู้ที่กำหนด 100%
- 4) พัฒนาโครงสร้างบริหารจัดการความรู้ เป้าหมายดำเนินการทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการจัดการความรู้ และดำเนินการสื่อสารนโยบาย แนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ 4 ครั้ง ต่อปี สามารถขับเคลื่อนงานสู่พื้นที่ได้ตามเป้าหมายและมีการขยายผลการจัดการความรู้ในระดับภาค ด้วยกิจกรรม KM Day จำนวน 9 ฝสข. 1 สกน.
- 5) พัฒนาระบบจัดการความรู้ โดยใช้เครือข่ายผู้นำการจัดการความรู้ (KM Leader , KM Change) เป้าหมาย สาขานำความรู้ไปใช้ 40% ของสาขา/ส่วนงาน ที่มี KM Leader ดำเนินการจริง 516 สาขา/ส่วนงาน คิดเป็น 48.80% ของสาขาที่มี KM Leader และมีการจัดประชุมเครือข่ายผู้นำการจัดการความรู้ในพื้นที่สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด รวม 45 เวที มีความรู้ที่สำคัญในหลายด้าน
- 6) สร้างเครื่องมือ ช่องทาง ชุดการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง เป้าหมาย สื่อสนับสนุน VCF 15 ชุดวิชา (สะสม) ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย โดยในปีบัญชี 2561 ดำเนินการได้ 5 ชุดวิชา ได้แก่ การเข้าใจผลิตภัณฑ์ของธนาคารและธุรกิจลูกค้า การแสวงหาลูกค้า การเจรจาต่อรอง การรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์แผนธุรกิจ และการพิสูจน์ข้อมูลลูกค้า

7) พัฒนาระบบฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ (Advisor)/ผู้รู้ (GURU) เป้าหมาย มีข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ ด้านธุรกิจหลักของธนาคารสะสม 2 ด้าน ดำเนินการจริง 20 ด้าน จำนวน GURU 361 คน

8) เพิ่มขีดความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี/Digital Banking โดยดำเนินการจัดอบรมหลักสูตรระบบงาน Anti-Money Laundering : AML เป้าหมาย ร้อยละ 80 ของผู้เข้ารับการอบรมผ่านเกณฑ์การเรียนรู้เรื่องการปฏิบัติงานรองรับระบบ AML ดำเนินการจริง มีผู้เข้ารับการอบรมทั้งสิ้น 1,111 คน และผ่านเกณฑ์การเรียนรู้ที่กำหนด 100%

9) พัฒนาการเรียนรู้ผ่านระบบ Digital เป้าหมาย ชุดวิชาที่เป็น e-learning 6 ชุดวิชา (สะสม) ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย โดยในปีบัญชี 2561 ดำเนินการได้ 3 ชุดวิชา ได้แก่ ชุดวิชาความรู้พื้นฐานด้าน Digital ของสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลภาครัฐ ชุดวิชา Smart sales และ ชุดวิชาการจัดซื้อจัดจ้าง

10) ระบบเตรียมความพร้อมทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) เป้าหมาย มีแผนพัฒนารายบุคคลและดำเนินการพัฒนาตามแผนของผู้บริหารระดับ 12-13 ดำเนินการได้ 100% พร้อมมีกระบวนการสรรหาผู้บริหาร เพื่อเตรียมความพร้อมทดแทนตำแหน่งสำคัญของธนาคาร จำนวน 10 คน

11) ระบบเตรียมความพร้อมผู้นำรองรับอนาคต (Talent Management) เป้าหมาย ดำเนินการพัฒนา Talent รุ่นที่ 5 ซึ่งได้ดำเนินการพัฒนาผู้ผ่านกระบวนการ Assessment Center และผ่านการพัฒนาตาม Talent Competency Model (TCM) ทั้งสิ้น 43 คน โดยใช้ Project Based Development เป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนา โดยมีกระบวนการพัฒนาจำนวน 7 ขั้นตอน และจากกระบวนการพัฒนาดังกล่าว ทำให้ผู้ผ่านโครงการ Talent รุ่นที่ 5 สามารถส่งผลงานเข้าประกวดในงานนวัตกรรมระดับประเทศ ประจำปีบัญชี 2561 ของธนาคาร และได้รับรางวัล 3 ประเภท คือ ประเภท Product Innovation รางวัลชนะเลิศ ได้แก่ โครงการสินเชื่อ A-Support ประเภท Service Innovation รางวัลชนะเลิศ ได้แก่ โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้กับหัวหน้ากลุ่มลูกค้าผ่าน A-Mobile ประเภท Process Innovation รางวัลชนะเลิศ ได้แก่ โครงการพัฒนากระบวนการทำรายงานเบิกเงินกู้ผ่าน Application A-Mobile และรางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 ได้แก่ BAAC Outing

1.1.2 เสริมสร้างบรรยากาศให้บุคลากรสร้างสรรค่นวัตกรรม

1) จัดทำสื่อ เครื่องมือ เพื่อให้บุคลากรเกิดทักษะความคิดต่อยอดและถ่ายโอนความรู้ เป้าหมาย มีสื่อในระบบ e-Learning 3 ชุดวิชา และจำนวนความรู้ในระบบ LR เพิ่มขึ้น 10% ดำเนินการได้ 3 ชุดวิชา ได้แก่ วิชาการจัดการนวัตกรรม วิชาการจัดการประเด็นปัญหาและสถานการณ์ที่ลำบากและวิชาการคิดเชิงสร้างสรรค์และการคิดค้นนวัตกรรม มีจำนวนความรู้ในระบบ LR ทั้งสิ้น 1,988 เรื่อง มีผู้เข้าใช้งาน 4,585 คน (10,829 ครั้ง) และสามารถนำไปสร้างนวัตกรรมได้ 2 ผลิตภัณฑ์

2) โครงการส่งเสริมบรรยากาศ KM เป้าหมาย ประเด็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน Webboard 50 ประเด็น และดำเนินการประเมินเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 2 ครั้ง ดำเนินการจริง จำนวน 92 ประเด็น เช่น เทคนิคการหาเงินฝาก และ Loan การปรับปรุงบริการ หลักในการทำงานที่ดี เป็นต้น และการประเมินเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2 ครั้ง โดยมีผลประเมินอยู่ในระดับ **“มากที่สุด” มีค่าเฉลี่ย 4.61 คิดเป็นร้อยละ 92.20** บ่งชี้ได้ว่าในภาพรวมของธนาคาร มีการปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่จนถึงปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และธนาคารอยู่ในระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว

3) โครงการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม เป้าหมาย องค์กรความรู้ที่นำไปใช้สร้างนวัตกรรม 2 ผลิตภัณฑ์ และมีสาขาต้นแบบ ดำเนินการจริงได้ 2 ผลิตภัณฑ์ ได้แก่ น้านมกล้วยหอมทอง นวัตกรรมสุขภาพ 4.0 และผลิตภัณฑ์สุขภาพ... ปาล์มแดง และมีส่วนงานต้นแบบ 10 แห่ง ได้แก่ ฝ่ายกิจการสาขาภาคทั้ง 9 ภาค และสำนักกิจการนครหลวง

4) โครงการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะพนักงาน เป้าหมาย พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ด้าน Apply Thinking คิดเป็นร้อยละ 80 ดำเนินการจริงเป็นไปตามเป้าหมาย มีผลประเมินอยู่ในระดับมากกว่า ร้อยละ 90

1.2 ผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรรองรับ Digital Banking : Disruptive Technology

ดำเนินการตาม Roadmap ประกอบด้วย แผนพัฒนาผู้บริหาร 10 แผนงาน ผู้พัฒนาและดูแลระบบ 7 แผนงาน และผู้ใช้งานตามระบบ 4 แผนงาน รวมทั้งสิ้น 21 แผนงาน ดำเนินการได้ตามแผนงานท ทำให้มีผลิตภัณฑ์ด้านดิจิทัลของธนาคารเพิ่มขึ้น เช่น ระบบ Payment เพื่อรองรับการให้บริการกับ อสม. ภายใต้โครงการจัดทำ Smart Card อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) การให้บริการ Letter of Guarantee (LG) ผ่าน Blockchain เป็นต้น

1.3 การดำเนินการพัฒนาตามแผนงานประจำ

1.3.1 การอบรม/สัมมนาที่ดำเนินการโดย ฝทน. ประกอบด้วย

1) การพัฒนาเพื่อรองรับนโยบายธนาคาร ในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายของธนาคาร และสนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนธุรกิจของส่วนงาน รวมทั้งสิ้น 14 แผน ดำเนินการได้ตามเป้าหมายทุกแผนงาน

2) การพัฒนาตามสายอาชีพ เป็นการพัฒนาพนักงานตามหลักสูตรที่กำหนดใน Training Roadmap ของสายอาชีพ ซึ่งเป็นการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องตามขีดความสามารถหน้าที่งานสำคัญ (Functional Competency) ได้แก่ สายอาชีพสินเชื่อและการเงิน รวมทั้งการพัฒนาพนักงานด้านจิตใจ ทัศนคติ (Soft Skill) รวมทั้งสิ้น 18 แผน ดำเนินการได้ 16 แผน คิดเป็นร้อยละ 88.89 โดยไม่ได้ดำเนินการ 2 แผนงาน ได้แก่ (1) แผนงานพัฒนาจิตตปัญญาศึกษาระดับ 4-9 เนื่องจากมีการปรับแผนเป็นการจัดอบรมเรื่อง การฟังอย่างลึกซึ้ง สำหรับผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 4 รุ่น รวม 163 คน และ (2) แผนงานการเงิน 3 (บริหารเงินทุน 8-9) เนื่องจากธนาคารได้แต่งตั้งพนักงานบริหารเงินทุนระดับ 8-9 จำนวน 7 คน ทำให้ไม่สามารถจัดหลักสูตรอบรมได้ จึงปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาเป็นวิธี On the Job Training และใช้คู่มือพี่เลี้ยงสอนงาน โดยจัดส่งคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานต่อไป

3) การพัฒนาพนักงานตามหลักสูตรที่กำหนดใน Training Roadmap หลักของธนาคาร ซึ่งเป็นหลักสูตรพัฒนาพนักงานและผู้บริหารในแต่ละระดับให้สอดคล้องกับขีดความสามารถหลัก (Core Competency) และขีดความสามารถด้านบริหาร (Managerial Competency) รวมทั้งสิ้น 6 แผน ดำเนินการได้ตามแผน รวม 12 รุ่น จำนวน 394 คน มีผู้ผ่านเกณฑ์การเรียนรู้ 100% และมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้คิดเป็นร้อยละ 98.46

1.3.2 การอบรม/สัมมนาร่วมกับสถาบันภายนอกทั้งในและต่างประเทศ

1) การพัฒนาคณะกรรมการธนาคาร (Board) ร่วมกับสถาบันดำเนินการพัฒนากรรมการและผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ ได้แก่ สถาบันพระปกเกล้า สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และสถาบันวิทยาการตลาดทุน จำนวน 11 คน 12 หลักสูตร

2) การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (MC) ผู้บริหารระดับฝ่ายและรองผู้อำนวยการฝ่าย เป็นการเข้ารับการอบรมกับสถาบันภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ (IRDP) มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง กรมบัญชีกลาง สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) เป็นต้น ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง (MC) 12 คน (14 หลักสูตร) ผู้บริหารระดับฝ่ายและรองผู้อำนวยการฝ่าย 22 คน (16 หลักสูตร)

3) การอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงานกับสถาบันภายนอกในต่างประเทศ ธนาคาร ดำเนินการต้อนรับคณะศึกษาดูงานจากต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ร่วมกับองค์กร ระดับนานาชาติ สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของธนาคาร รวมทั้งสิ้น 14 คณะ เช่น ภูมิภาค เอเชีย บังคลาเทศ ศรีลังกา เป็นต้น สำหรับการศึกษาดูงานต่างประเทศของผู้บริหารและพนักงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ ของธนาคาร เช่น การประชุมหารือ ความร่วมมือในหัวข้อ Financial Technology การศึกษาดูงานเทคโนโลยีและนวัตกรรมเกี่ยวกับศูนย์เงินสด การศึกษาดูงานด้านนวัตกรรมและระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ หลักสูตรนักบริหารรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

1.3.3 การพัฒนาบุคลากรเป็นมืออาชีพ (Professional) ธนาคารสนับสนุนพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพตามมาตรฐาน โดยส่งเสริมพนักงานเข้ารับการพัฒนาและสอบเพื่อรับรองคุณภาพ ในสายอาชีพจากสถาบันภายนอก ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในแต่ละด้าน โดยธนาคารกำหนดให้ส่วนงานที่มี ตำแหน่งวิชาชีพ วิชาการ/เชี่ยวชาญ และตำแหน่งมืออาชีพ คัดเลือกพนักงานกลุ่มเป้าหมายในสังกัดเข้ารับการ พัฒนาได้ไม่เกิน 3 คน/ส่วนงาน/ปีบัญชี **ยกเว้น** สายอาชีพการธนาคารและการเงิน ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ได้กำหนดให้พนักงานที่อยู่ใน ตำแหน่งต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด หรือมีใบประกาศนียบัตรหรือใบรับรองจากสถาบัน ภายนอกที่เป็นองค์กรดูแลมาตรฐานวิชาชีพ ธนาคารจึงต้องพัฒนาพนักงานทุกคนที่อยู่ในสายอาชีพดังกล่าว มีผล การพัฒนา ดังนี้

1) ด้านการธนาคารและการเงิน กำหนดการรับรองมาตรฐานความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้าน Certified Investment and Securities Analyst Program (CISA) รับรองโดย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างอบรมเพื่อเข้าทดสอบ จำนวน 2 คน (2) ด้านการเป็นผู้ค้าเงินที่ ปฏิบัติงานด้าน Treasury/Global Market และด้าน AML (Treasury Dealer Certification) รับรองโดย ธปท. ขณะนี้อยู่ระหว่างเข้ารับการทดสอบจำนวน 5 คน มีผู้ผ่านการรับรองแล้วจำนวน 15 คน และ (3) ด้านผู้ค้าตราสารหนี้ (Bond Trader License) รับรองโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ซึ่งมีผู้ อยู่ระหว่างเข้ารับการทดสอบ 8 คน มีผู้ผ่านการอบรมแล้ว 11 คน และผ่านการรับรองแล้ว 5 คน

2) ด้านการบัญชี กำหนดการรับรองมาตรฐานโดยสภาวิชาชีพบัญชีในพระราชูปถัมภ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างเข้ารับการอบรมจำนวน 4 คน

3) ด้านการพนักงาน กำหนดการรับรองมาตรฐานโดย Thailand HRCI ในปีบัญชี 2561 ได้รับการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพชั้น 3 HR Practitioner HRP สาขาเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน คุณวุฒิวิชาชีพชั้น 4 HR Professional PHR สาขาวางแผนอัตรากำลัง จำนวน 1 คน

4) ด้านตรวจสอบ กำหนดการรับรองมาตรฐานโดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่ง สหรัฐอเมริกา ด้าน Certified Internal Auditor (CIA) ซึ่งอยู่ระหว่างการทดสอบจำนวน 4 คน และด้าน Certified Professional Internal Audit of Thailand (CPIAT) รับรองโดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็น การอบรมพัฒนาทางวิชาชีพต่อเนื่อง จำนวน 17 คน

5) ด้านคอมพิวเตอร์ กำหนดการรับรองมาตรฐานโดย ISACA ด้าน Certified Information System Auditor (CISA) โดยอยู่ระหว่างเข้ารับการทดสอบจำนวน 1 คน และอบรมพัฒนาทาง วิชาชีพต่อเนื่อง จำนวน 2 คน

1.3.4 การพัฒนาตามโครงการทุนการศึกษา

การดำเนินโครงการทุนการศึกษาพนักงาน (ต่อเนื่อง) ตั้งแต่ปีบัญชี 2559 แบ่งเป็น ทุนการศึกษาระดับปริญญาโทในประเทศ จำนวน 120 ทุน แบ่งเป็น ทุน online จำนวน 98 ทุน ซึ่งคาดการณ์ว่าจะสำเร็จการศึกษาในปี 2563 และทุน offline จำนวน 22 ทุน มีผู้สำเร็จการศึกษาแล้วในปี 2561 จำนวน 3 คน แบ่งเป็น สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ 1 คน สาขาวิชาการตลาด 1 คน สาขาวิชาการเงิน 1 คน ซึ่งคาดการณ์ว่าในปี 2562 จะมีผู้สำเร็จการศึกษา จำนวน 12 คน และปี 2563 จำนวน 7 คน สำหรับทุนการศึกษาระดับปริญญาโท ในต่างประเทศ จำนวน 4 ทุน ในปี 2561 ยังไม่มีผู้สำเร็จการศึกษา และคาดการณ์ว่าในปี 2563 จะมีผู้สำเร็จการศึกษา จำนวน 3 คน และปี 2564 จำนวน 1 คน

2) โครงการทุนการศึกษามัคคุเทศก์ภายนอก

ธนาคารมอบทุนการศึกษาแก่บุคคลภายนอกและบุตรหลานเกษตรกร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างบัณฑิตแนวใหม่ให้มีจิตอาสา จิตสาธารณะ และอยากกลับไปพัฒนาถิ่นฐานบ้านเกิดของตนเองและมีรายได้จุนเจือช่วยเหลือครอบครัวให้มีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ซึ่งบัณฑิตเหล่านั้นจะต้องเป็นบุตรหลานเกษตรกรลูกค้า ธ.ก.ส. โดยมีทุนการศึกษาสำหรับบุคคลภายนอก จำนวน 2 โครงการ ได้แก่ โครงการผลิตบัณฑิตการเกษตร ร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 41 ทุน สำเร็จการศึกษาแล้ว 12 คน อยู่ระหว่างศึกษา 29 คน และโครงการทุนการศึกษากองทุนวิสาหกิจ จำนวน 138 ทุน สำเร็จการศึกษาแล้ว 109 คน อยู่ระหว่างศึกษา 29 คน

1.3.5 โครงการรับนักศึกษาฝึกงาน ธนาคารเปิดโอกาสให้นิสิตและนักศึกษาจากสถาบันต่าง ๆ เข้าฝึกงานในส่วนงานสำนักงานใหญ่ เพื่อส่งเสริมให้เกิดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามสาขาวิชาและสาขาที่ได้ศึกษา ซึ่งในปีบัญชี 2561 มีนิสิตและนักศึกษาที่สนใจเข้าร่วมโครงการ จำนวน 146 คน โดยมาจากสถาบันการศึกษาที่หลากหลาย เช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นต้น ซึ่งนิสิตและนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่เข้าฝึกงานกับธนาคารใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบัญชีการเงินและธุรกิจธนาคาร ด้านธุรกิจสินเชื่อเกษตรกรและนโยบายรัฐ และด้านกลยุทธ์ดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้ ผลประเมินของนิสิตและนักศึกษาที่เข้าฝึกงานกับธนาคารมีผลการประเมินอยู่ในระดับดี

1.3.6 การพัฒนาระบบการเรียนรู้และการจัดการความรู้

ดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นแผนงานรองรับยุทธศาสตร์ของธนาคาร รวมทั้งสิ้น 15 แผนงาน จำแนกเป็น แผนงานสำคัญ 9 แผน และแผนงานประจำ 6 แผนงาน โดยมีผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ได้จัดทำสื่อและเครื่องมือ เพื่อให้บุคลากรพัฒนาการเรียนรู้อย่างหลากหลาย เช่น ทักษะการคิดต่อยอดและถ่ายโอนความรู้ จำนวน 3 ชุดวิชา สื่อสนับสนุนการเรียนรู้ VCF จำนวน 5 ชุดวิชา เป็นต้น รวมทั้งบริหารจัดการข้อมูลในระบบคลังความรู้เพิ่มขึ้น 561 เรื่อง รวมทั้งสิ้น 1,988 เรื่อง และมีพนักงานเข้าไปใช้บริการระบบคลังความรู้ จำนวน 4,585 คน คิดเป็น 10,829 ครั้ง

1.3.7 การพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ ธนาคารส่งเสริมทักษะด้านภาษาอังกฤษให้แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อเป็นการปรับตัวรองรับ AEC และรองรับภารกิจต้อนรับการเข้าเยี่ยมชมและศึกษาดูงานขององค์กรต่างชาติ โดย ธ.ก.ส.จัดโครงการอบรมเอง ส่งบุคลากรไปอบรมกับสถาบันภายนอก และการเรียนแบบออนไลน์ รวมถึงจัดกิจกรรมช่วยกระตุ้น ส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษเป็นประจำทุกเดือน เช่น แนะนำเว็บไซต์และแอปพลิเคชันเรียนภาษาอังกฤษ เพื่อให้พนักงานสามารถศึกษาดูด้วยตนเอง การตอบคำถามชิงรางวัล เป็นต้น

1.3.8 การพัฒนาโครงการส่งเสริมการเรียนรู้ของส่วนงานประจำปีบัญชี 2561

ธ.ก.ส. กำหนดนโยบายให้ทุกส่วนงานพัฒนาบุคลากรของส่วนงานให้ครอบคลุม พนักงานทุกระดับ และสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ธนาคาร เช่น การพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนภารกิจ ตามแผนงานสำคัญของส่วนงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น โดยจัดสรรงบประมาณ ตามอัตรากำลังพนักงานของส่วนงานในอัตรา 3,000 บาท/คน มีผู้เข้ารับการอบรมรวม 12,790 คน

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรของส่วนงาน ผทน. ได้จัดทำคู่มือวิธีปฏิบัติตาม กระบวนการพัฒนา เพื่อให้ทุกส่วนงานดำเนินการได้ตามมาตรฐาน BAAC Academy ซึ่งทำให้การดำเนินการ ของทุกส่วนงาน เป็นไปตามแนวทางที่ ธ.ก.ส.กำหนดในโครงการส่งเสริมการเรียนรู้ฯ โดยส่วนงานในสำนักงานใหญ่ มีภาพรวมความพึงพอใจของหลักสูตรเฉลี่ย 4.57 ฝ่ายกิจการสาขาภาค 4.60 เป็นไปตามเกณฑ์ มาตรฐานของ BAAC Academy ที่กำหนดค่าเฉลี่ย 3.50

1.3.9 โครงการอบรม/สัมมนา นอกแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประจำปี

ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ดำเนินการได้ 157 โครงการ/ หลักสูตร 187 รุ่น มีต้นทุนดำเนินการสรุปได้ ดังนี้

(1) ต้นทุนในการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารเฉลี่ย/คน/ปี เท่ากับ 7,311.05 บาท ซึ่งค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปีบัญชีที่ผ่านมา เนื่องจากมีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น

(2) จำนวนชั่วโมงในการพัฒนาเฉลี่ย/คน เท่ากับ 64.03 ชั่วโมง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น จากปีบัญชีที่ผ่านมา (ปีบัญชี 2558 เท่ากับ 32.86 ชั่วโมง ปีบัญชี 2559 เท่ากับ 33.74 ชั่วโมง และปีบัญชี 2560 เท่ากับ 48.79 ชั่วโมง)

(3) ธ.ก.ส.อนุมัติงบประมาณต้นทุนในการฝึกอบรมและดูงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งสิ้น 223.00 ล้านบาท ใช้จริงจำนวน 177.91 ล้านบาท คิดเป็น 79.78%

2. ประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ธ.ก.ส.ดำเนินการประเมินผลโครงการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้นำที่มีการออกแบบการ พัฒนาตามหลักการ 70:20:10 โดยใช้หลักการประเมินผลการพัฒนาของ Donald L. Kirkpatrick and Philips แบ่งการประเมินเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับความพึงพอใจ การเรียนรู้ พฤติกรรม และความคุ้มค่า ซึ่งผลการประเมิน โครงการฝึกอบรมในภาพรวม ผ่านเกณฑ์ประเมินที่กำหนดของแต่ละระดับ คิดเป็น 100% มีจำนวนบุคลากรที่ผ่าน เกณฑ์การวัดผลการเรียนรู้ตามเกณฑ์ BAAC Academy คิดเป็น 100% โดยมีผลการประเมินแต่ละระดับ ดังนี้

2.1 การประเมินระดับความพึงพอใจ (Reaction) เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม ที่มีต่อเนื้อหาวิชา วิทยากร และภาพรวมโครงการ โดยมีการประเมินผลหลักสูตรระดับความพึงพอใจ โดยมีผลการ ประเมินผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (70% หรือ = 3.5) คิดเป็นร้อยละ 100 และมีค่าประเมินระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 4.68

2.2 การประเมินระดับการเรียนรู้ (Learning) เป็นการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมว่ามีความรู้ และทักษะเพิ่มขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหลักสูตรมากน้อยเพียงใด ซึ่งส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือวัดผลการ เรียนรู้จากการทดสอบก่อนและหลังการอบรม (Pre/Post-Test) และผลงานฝึกปฏิบัติ ซึ่งกำหนดให้หลักสูตรอบรม ตามสายอาชีพ รวมทั้งหลักสูตรอบรมตาม Training Roadmap (TRM) และหลักสูตรอบรมที่เป็นแผนงานรองรับ แผนยุทธศาสตร์ธนาคาร และเป็นหลักสูตรที่ต้องประเมินการเรียนรู้ โดยในปีบัญชี 2561 มีจำนวนหลักสูตรที่มีการ ประเมินผลการเรียนรู้ทั้งหมด 25 หลักสูตร และผลการประเมินผ่านเกณฑ์การเรียนรู้ที่กำหนด (ผู้เข้ารับการอบรม 80% ผ่านเกณฑ์คะแนน 70%) จำนวน 25 หลักสูตร คิดเป็น 100% และคะแนนผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการ อบรมเฉลี่ย 86.79%

2.3 การประเมินระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) เป็นการประเมินผลระดับพฤติกรรม หรือ การนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ ซึ่งประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร โดยมีการติดตาม ผลหลังการอบรม ดังนี้

1) หลักสูตรอบรมรองรับธุรกิจและสายอาชีพ รวม 9 หลักสูตร ได้แก่ โครงการพัฒนาที่ปรึกษาทางการเงินด้านธุรกิจเกษตร หลักสูตรการปฏิบัติรองรับระบบ AML หลักสูตรการวิเคราะห์สินเชื่อรายใหญ่สำหรับพนักงาน RM สาขา หลักสูตรการใช้โปรแกรมวิเคราะห์สินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ตามมาตรฐานใหม่ (BAAC's Loan Analysis for Co-operative) หลักสูตรพี่เลี้ยงเครือข่ายทางการเงินด้านบัญชีประจำ สนง. หลักสูตร ๓.ก.ส. A-Mobile สำหรับผู้ปฏิบัติงานสาขา หลักสูตรพัฒนาทักษะวิทยากร (Training of Trainer :TOT) ภายใต้งานสืบสานอุดมการณ์ อาจารย์จำเนียร สารนาคน (สำนึกชนบท) หลักสูตรอบรมพนักงานพัฒนาลูกค้า 3 (ระดับ 8-9) หลักสูตร Smart Director I ในภาพรวมผู้ผ่านการอบรมร้อยละ 80 มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน และผลการนำความรู้ไปใช้เฉลี่ยร้อยละ 78.66

2) การติดตามผลการพัฒนาตามแผนเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับ Digital Banking (Disruptive Technology) เตรียมความพร้อมของบุคลากรในการดำเนินงานตามทิศทางและนโยบายที่เปลี่ยนแปลงของธนาคาร และเพื่อให้สามารถรองรับการแข่งขันในวงการธุรกิจธนาคาร 6 ด้าน : Digital Technology Digital Skill Digital Service Assurance Government & Compliance, Digital Leadership และ Digital Transformation ซึ่งผู้ผ่านการอบรมมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในเรื่องหลักๆ เกี่ยวกับการพัฒนางาน เช่น

(1) การประยุกต์ใช้กฎหมายดิจิทัลกับโครงการทดสอบและพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการให้บริการทางการเงิน (A-Sandbox) เนื่องจากธนาคารต้องปรับใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องตัว โดยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการรักษาความปลอดภัยที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน

(2) พัฒนาระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์และการพัฒนาระบบพร้อมเพย์

(3) บริการไร้เงินสดโดยพัฒนาการชำระเงินผ่านระบบ QR Code

(4) พัฒนาและทดสอบโปรแกรมระบบงานนำเสนอข้อมูลจากฐานข้อมูลกลาง

(5) ปรับลดขั้นตอนงานระบบวิเคราะห์สินเชื่อของธนาคาร

(6) การใช้ระบบงาน Anti-Money Laundering : AML เพื่อลดความเสี่ยงด้านการ

ฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

2.4 การประเมินความคุ้มค่าจากการจัดอบรม (Return On Investment : ROI) สำหรับหลักสูตร ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมีงบประมาณดำเนินการมากกว่า 3 ล้านบาท ซึ่งปีบัญชี 2561 กำหนดให้ประเมินความคุ้มค่า จำนวน 1 โครงการ คือ โครงการพัฒนาที่ปรึกษาทางการเงินประจำสาขา (Smart Sales) และกำหนดค่าประมาณ ROI = 100% หรือ 1 เท่า ซึ่งผลลัพธ์ค่าการประเมินความคุ้มค่าจากการลงทุน (ROI) พบว่า มีค่าเป็นบวก คือ 563.48 % หรือ 5.63 เท่า หมายความว่า ภาพรวมการจัดอบรมในครั้งนี้ คุ้มค่ากับการลงทุน

3. ผลการทบทวนกระบวนการประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้และการพัฒนา

๓.ก.ส.มีการทบทวนการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร การประเมินประสิทธิผลของการพัฒนา และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้นำ โดยพิจารณาจากนโยบายธนาคาร แนวทางการประเมินอื่น ความคาดหวังของผู้บริหาร ต่อการพัฒนา และการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับ Digital Banking รวมทั้งข้อเสนอแนะจากผลการประเมินของปีที่ผ่านมา และข้อมูลจากชมรม ผอจ./สร. ทฤษฎีและหลักการในการพัฒนา 70:20:10 Blended Learning สรุปได้ ดังนี้

3.1 กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลการพัฒนาและการเรียนรู้ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ธนาคาร เช่น จำนวนสหกรณ์/ผู้ประกอบการที่ยกระดับเป็นหัวขบวน การขยายสินเชื่อลูกค้า SMAEs และความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น รวมทั้งมีการประเมิน ROI หลักสูตรที่ปรึกษาทางการเงินฯ (Smart Sale)

3.2 ผลจากการพัฒนาความรู้ของผู้นำและพนักงานในปี นี้ สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ให้เป็นไปตามเป้าหมาย อาทิ การพัฒนาความรู้และทักษะพนักงานรองรับการเป็น Digital Banking และ Digital Product Roadmap ทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และขยายช่องทางการให้บริการผ่านระบบ Digital เช่น การพัฒนา LG ผ่าน Block Chain, การพัฒนาบัตรเดบิต Smart Card อสม. และ ธ.ก.ส. A-shop เป็นต้น นอกจากนี้การพัฒนาพนักงานให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินด้านธุรกิจเกษตร ส่งผลให้ลูกค้ามีผลประกอบการดีขึ้นและช่วยลดการขาดทุน เช่น การพัฒนารัฐกิจของสหกรณ์นิคมท่าแซะ จังหวัดชุมพร สกต.เชียงใหม่ และสหกรณ์การเกษตรชาวนาวชิรบุรี จังหวัดพิจิตร เป็นต้น

3.3 การติดตามผลการอบรมที่ผ่านมา พนักงานจะต้องบันทึกข้อมูลในระบบสารบรรณของธนาคาร ซึ่งสามารถบันทึกข้อมูลในแบบประเมินได้เฉพาะขณะปฏิบัติงานที่ธนาคารเท่านั้น ดังนั้น จึงได้พัฒนาเครื่องมือติดตามผลโครงการฝึกอบรมผ่านทางระบบ Internet ในรูปแบบ Google Form และสร้าง QR Code/Link ทำให้ช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน และเพิ่มความสะดวก เนื่องจากสามารถเข้าถึงแบบติดตามผลได้โดยไม่จำกัดเวลา และสถานที่ (ทุกที่ทุกเวลา : Anywhere Anytime) และสามารถประมวลผลข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น
