

รายงานผลการประเมินประสิทธิภาพการพัฒนาและการเรียนรู้ ประจำปีบัญชี 2562

ตามแผนยุทธศาสตร์ของ ธ.ก.ส. และแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ปีบัญชี 2562 กำหนดแนวทางการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. 5 ด้าน เพื่อให้บุคลากรมีทักษะและความสามารถเหมาะสมต่อการพัฒนา ธ.ก.ส. การจัดทำและขับเคลื่อนแผนพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมทุกกระบวนการ สร้างจิตสำนึก และวัฒนธรรม ให้คนมีส่วนร่วมในการพัฒนาตาม Roadmap ของ ธ.ก.ส. ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน โดยพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในหลายรูปแบบ ได้แก่ จัดเป็นหลักสูตรอบรม/สัมมนา ศึกษาดูงาน ส่งอบรม/สัมมนากับสถาบันภายนอกในและต่างประเทศ การกระจายอำนาจ และงบประมาณให้ส่วนงานดำเนินการพัฒนาบุคลากรของส่วนงาน ภายใต้โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ของส่วนงาน รวมทั้งการพัฒนาระยะยาวโดยให้ทุนการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ การพัฒนาตามเส้นทางการพัฒนา (Training Development Roadmap) การพัฒนามุ่งสู่มืออาชีพ การพัฒนาตามระบบทดแทนตำแหน่งและผู้นำรองรับอนาคต และระบบจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยนำหลักการเรียนรู้แบบ 70:20:10 มาใช้ออกแบบการพัฒนาและการเรียนรู้ที่เน้นทั้งการให้ความรู้ในเชิงหลักการทฤษฎี เรียนรู้จากการ ลงมือปฏิบัติจริง มีพี่เลี้ยงสอนงาน เรียนรู้จาก Best Practice GURU รวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ผ่านสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมบุคลากรทุก Generation มีขีดความสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยี ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญของการดำเนินงานได้ ดังนี้

1. ผลการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 3 แผนงาน ประกอบด้วย แผนงานสำคัญตามยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ แผนงานพัฒนาบุคลากรรองรับ Digital Banking Roadmap และการดำเนินการตามแผนงานประจำ

1.1 การดำเนินงานตามแผนงานสำคัญ ตามยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์

1.1.1 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรตามยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการได้ตามแผนงานทั้ง 6 โครงการ ดังนี้

1) โครงการเพิ่มขีดความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี/กระบวนการทำงานใหม่ เป้าหมายพนักงานในสังกัดฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีและสารสนเทศ ร้อยละ 80 มีขีดความสามารถตามที่ ธ.ก.ส. กำหนด ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย โดยมีการจัดอบรมพัฒนาพนักงานในหลักสูตรต่าง ๆ เช่น หลักสูตรทางด้าน Technique สำหรับผู้ดูแลระบบงาน หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการดูแลรักษาความปลอดภัยของระบบ หลักสูตร Micro Services Design, Develop, Deploy เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาขีดความสามารถตามแผนงานการวิเคราะห์ส่วนต่างขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง (GAP) รวมถึงมีการจัดทดสอบวัดระดับความรู้ของพนักงานด้านฮาร์ดแวร์และเครือข่าย จำนวน 47 คน มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 82.21 และพนักงานด้านซอฟต์แวร์ จำนวน 37 คน มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 69.30 ซึ่งจากผลการทดสอบดังกล่าวพบว่า ผู้เข้ารับการทดสอบทั้ง 2 ด้าน ผ่านเกณฑ์การประเมินคิดเป็นร้อยละ 90 (เกณฑ์การประเมินร้อยละ 60)

2) โครงการยกระดับที่ปรึกษาทางการเงินด้านธุรกิจเกษตรเพื่อพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เป้าหมายได้แผนงานพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ จำนวน 10 แห่ง และสหกรณ์สามารถดำเนินการตามแผนงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 (8 แห่ง) ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย โดย สกต. ที่เข้าร่วมโครงการ ทั้ง 10 แห่ง ได้แก่ สกต. เชียงราย แพร่ กำแพงเพชร บึงกาฬ นครราชสีมา ลพบุรี นครปฐม สระแก้ว ตรัง และกระบี่ มีแผนงานพัฒนาธุรกิจ ใดๆก็ตาม มีสหกรณ์ที่นำแผนงานพัฒนาธุรกิจไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 100

3) โครงการพัฒนาที่ปรึกษาทางการเงินประจำสาขา (Smart Sales) เป้าหมายอย่างน้อย 50% ของพนักงานในแต่ละสาขามีความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์ของ ธ.ก.ส. ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และ FBI เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากเป้าหมายปี 2561 ดำเนินการจริงได้ตามเป้าหมาย โดยมีพนักงานสาขาเข้าเรียนหัวข้อวิชา Smart Sales ในระบบ e-learning รวม 6,776 คน และจัดอบรมผู้บริหารทีมขายสาขานำร่องจำนวน 321 คน (ข้อมูล ณ 17 มกราคม 2563) รวมถึง FBI เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2561 ร้อยละ 5.44 (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562)

4) โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ด้านการเกษตรสมัยใหม่ (Agri-Tech) เป้าหมาย จำนวน องค์กรความรู้ 6 เรื่อง พนักงานเข้าเรียนรู้ในระบบ 3,000 คน และมีพนักงานผ่านการศึกษาดูงานด้าน Agri-Tech 300 คน ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย โดยเผยแพร่ความรู้ด้าน Agri-tech จำนวน 6 เรื่อง ในระบบ LR รวมจำนวน 19 เรื่อง มีผู้เข้าศึกษาองค์กรความรู้ด้าน Agri-tech ในระบบ จำนวน 3,340 คน และพนักงานเข้าศึกษาดูงาน จำนวน 480 คน โดยพนักงานสามารถนำความรู้จากการศึกษาดูงานไปใช้ในการถ่ายทอดสู่เกษตรกรลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร (SMAEs) เกษตรกรรุ่นใหม่ (Smart Farmers) ลูกค้ากลุ่ม S3 รวมถึงการขยายผลให้ลูกค้าใช้บริการสินเชื่อเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจของ ธ.ก.ส. ได้

5) ระบบเตรียมความพร้อมทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) เป้าหมายคือดำเนินการ พัฒนาผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการฝ่าย (ระดับ 12) ขึ้นไป ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย โดยดำเนินโครงการ ประเมินขีดความสามารถและพัฒนาผู้บริหาร (Pre-Assessment Center) ระดับ 12 ขึ้นไป จำนวน 18 คน เพื่อนำผลการประเมินมาใช้พัฒนาผู้บริหารตามขีดความสามารถด้านต่าง ๆ รวมทั้ง จัดอบรมให้แก่ผู้บริหาร จำนวน 108 คน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถเชิงบริหารในหลักสูตร Smart Director 2 และ 3 นอกจากนี้ ได้ดำเนินโครงการประเมินสมรรถนะผู้บริหาร รวมทั้งสิ้น 73 คน เพื่อเลื่อนตำแหน่งเป็น ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการ รองผู้จัดการ และผู้จัดการ

6) ระบบเตรียมความพร้อมผู้นำรองรับอนาคต (Talent Management) เป้าหมายคือ มีจำนวนผู้นำรองรับอนาคต Top Talent ร้อยละ 10 ของ Talent รุ่นที่ 1-5 ซึ่งได้ดำเนินการประเมินสมรรถนะ พนักงานในกลุ่ม Talent ทั้ง 5 รุ่น จำนวน 137 คน ตามแนวทาง WE R' BAAC Model โดยจัดทำ Top Talent Profile รายบุคคล และได้จำนวนพนักงานกลุ่ม Top Talent ตามเป้าหมายที่กำหนด

1.1.2 เพิ่มประสิทธิภาพระบบทรัพยากรมนุษย์ ตามยุทธศาสตร์ที่ 2 ดำเนินการได้ตามแผนงาน ได้แก่ การจัดการความรู้ โดยใช้เครือข่าย และสร้างเครื่องมือช่องทางการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี โดยส่งเสริมให้ บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง ภายใต้การดำเนินงาน 4 แผนงาน ดังนี้

- การผลิตสื่อสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป้าหมายคือ สื่อสนับสนุน VCF 20 ชุดวิชา (สะสม) ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย โดยในปีบัญชี 2562 ดำเนินการได้ 5 ชุดวิชา ได้แก่ กระบวนการอำนวยความสะดวก หลังการอนุมัติสินเชื่อ หลักการพิจารณาสินเชื่อ 7C/3P กฎหมายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ความรู้เรื่องการพิจารณา เครดิตบูโร และหลักการพิจารณาความเสี่ยง 5 ด้าน

- การจัดการความรู้ส่งเสริมนวัตกรรม เป้าหมาย 1 ชุดวิชา ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย โดยส่งเสริมการใช้งานวิชา Design Thinking ซึ่งมีผู้ลงทะเบียน 508 คน สอบผ่านเกณฑ์ 344 คน คิดเป็นร้อยละ 67.70

- ฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ (Advisor)/ผู้รู้ (GURU) เป้าหมายคือ มีข้อมูลผู้เชี่ยวชาญด้าน ธุรกิจหลักของธนาคาร 3 ด้าน (สะสม) ดำเนินการจริงได้ 23 ด้าน (สะสม) จำนวน GURU 373 คน

- เครือข่ายการจัดการความรู้ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) เป้าหมาย 45% ของสาขา (รวมส่วนงาน) และมีการนำความรู้ไปใช้ ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย โดยมีการดำเนินกิจกรรม CoPs จำนวน 975 สาขา (คิดเป็นร้อยละ 95.58 ของสาขา) และ 30 ส่วนงาน (สำนักงานใหญ่) รวม 1,005 ชุมชน โดยกำหนดประเด็นในการทำ CoPs ที่ตอบสนองธุรกิจของ ธ.ก.ส. เช่น FBI เงินฝาก S3 NPL และนวัตกรรม รวมถึงมีการเผยแพร่ความรู้ในระบบ LR จำนวน 939 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 93.43 ของสาขาที่ดำเนินกิจกรรม CoPs (ณ วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2563) และมีการจัดกิจกรรม KM Day ในพื้นที่ดำเนินงานของฝ่ายกิจการสาขาภาค และสำนักกิจการนครหลวง

1.2 การดำเนินการตามแผนงานพัฒนาบุคลากรรองรับ Digital Banking Roadmap

ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานตาม Digital Banking Roadmap ประกอบด้วย แผนงานพัฒนาผู้บริหาร ผู้พัฒนาและดูแลระบบ และผู้ใช้งานตามระบบ รวมทั้งสิ้น 23 แผนงาน ดำเนินการได้ตามแผนงานที่กำหนด 100% ทำให้มีผลิตภัณฑ์ด้านดิจิทัลของธนาคารเพิ่มขึ้น เช่น แอปพลิเคชันการบริหารการขายสำหรับร้านค้า (ร้านน้องหอมจัง) การขายสลากออมทรัพย์เกษตรยั่งยืนบนแอปพลิเคชัน A-Mobile และ Bank Agent การออกหนังสือค้ำประกันผ่านระบบบล็อกเชน (e-LG) ช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าของ ธ.ก.ส. ผ่าน Line Official Account : BAAC FAMILY เป็นต้น

1.3 การดำเนินการพัฒนาตามแผนงานประจำ

1.3.1 การอบรม/สัมมนาที่ดำเนินการโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาเพื่อรองรับนโยบาย ธ.ก.ส. ในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายของ ธ.ก.ส. และสนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนงานธุรกิจของส่วนงาน รวมทั้งสิ้น 13 แผนงาน ดำเนินการได้ 10 แผนงาน คิดเป็นร้อยละ 76.92 โดยไม่ได้ดำเนินการ 3 แผนงาน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สินเชื่อรายใหญ่ เนื่องจากมีการเสนอให้ปรับและทบทวนหลักสูตร และกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มเดิมที่เคยอบรมหลักสูตรดังกล่าวแล้ว (2) ความรู้การตรวจงานพิธีการสินเชื่อ และ (3) คณะกรรมการตรวจรับรองราคาประเมินหลักประกัน เนื่องจาก ธ.ก.ส. จะดำเนินการจัดตั้งศูนย์นิติกรรมสัญญา จึงให้ชะลอการจัดอบรมทั้งสองหลักสูตรนี้ก่อน
- 2) การพัฒนาตามสายอาชีพ เป็นการพัฒนาพนักงานตามหลักสูตรที่กำหนดใน Training Roadmap ของสายอาชีพ ซึ่งเป็นการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องตามขีดความสามารถหน้าที่งาน สำคัญ (Functional Competency) ได้แก่ สายอาชีพสินเชื่อและการเงิน รวมทั้งการพัฒนาพนักงานด้านจิตใจ ทักษะคติ (Soft Skill) รวมทั้งสิ้น 16 แผนงาน ดำเนินการได้ 16 แผนงาน คิดเป็นร้อยละ 100
- 3) การพัฒนาพนักงานตามหลักสูตรที่กำหนดใน Training Roadmap หลักของ ธ.ก.ส. ซึ่งเป็นหลักสูตรพัฒนาพนักงานและผู้บริหารในแต่ละระดับให้สอดคล้องกับขีดความสามารถหลัก (Core Competency) และขีดความสามารถด้านบริหาร (Managerial Competency) รวมทั้งสิ้น 6 แผนงาน ดำเนินการได้ตามแผนงานรวม 13 รุ่น จำนวน 468 คน มีผู้ผ่านเกณฑ์การเรียนรู้ 100% และมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ คิดเป็นร้อยละ 93.86

1.3.2 การอบรม/สัมมนาร่วมกับสถาบันภายนอกทั้งในและต่างประเทศ

- 1) การพัฒนาคณะกรรมการ ธ.ก.ส. (Board) ร่วมกับสถาบันดำเนินการพัฒนากรรมการและผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ ได้แก่ สถาบันพระปกเกล้า และ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย จำนวน 8 คน 10 หลักสูตร
- 2) การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (MC) ผู้บริหารระดับฝ่ายและรองผู้อำนวยการฝ่าย เป็นการเข้ารับการอบรมกับสถาบันภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ (IRDPA) มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง สถาบันพระปกเกล้า สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) เป็นต้น ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง (MC) 12 คน (15 หลักสูตร) ผู้บริหารระดับฝ่ายและรองผู้อำนวยการฝ่าย 49 คน (26 หลักสูตร)

3) การอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงานกับสถาบันภายนอกในต่างประเทศ ธ.ก.ส. ดำเนินการต้อนรับคณะศึกษาดูงานจากต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ร่วมกับองค์กรระดับนานาชาติ สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของธนาคาร รวมทั้งสิ้น 16 คณะ เช่น ผู้แทนจากกระทรวงอาหารและการเกษตรประเทศเยอรมนี เออีโอเปียแวงค์ มิตรชูบิชิ คอร์ปอเรชั่นประเทศญี่ปุ่น สถานทูตออสเตรเลีย เป็นต้น

สำหรับการศึกษาดูงานต่างประเทศของผู้บริหารและพนักงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ ของ ธ.ก.ส. เช่น การศึกษาดูงานด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ณ Lenovo's Technology Design Center ประเทศไต้หวัน และ Huawei ประเทศจีน การศึกษาดูงานเทคโนโลยีและนวัตกรรมเกี่ยวกับศูนย์เงินสด เป็นต้น

ทั้งนี้ จากการติดตามผลผู้บริหารที่เข้ารับการอบรม ศึกษาดูงานกับสถาบันภายนอกทั้งในและต่างประเทศ ได้นำความรู้ที่ได้รับเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน รวมถึงสั่งการ กำหนดแนวทาง วางแผนงาน กำกับ ติดตามดูแลให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการให้บริการของธนาคาร ให้มีความทันสมัยในรูปแบบดิจิทัล รวมทั้ง สื่อสารนโยบายขององค์กรสู่ระดับปฏิบัติ ผลักดันการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

1.3.3 การพัฒนาบุคลากรเป็นมืออาชีพ (Professional) ธนาคารสนับสนุนพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพตามมาตรฐาน โดยส่งเสริมพนักงานเข้ารับการพัฒนาและทดสอบเพื่อรับรองคุณภาพในสายอาชีพจากสถาบันภายนอก ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในแต่ละด้าน โดยธนาคารกำหนดให้ส่วนงานที่มีตำแหน่งวิชาชีพวิชาการ/เชี่ยวชาญ และตำแหน่งมืออาชีพ คัดเลือกพนักงานกลุ่มเป้าหมายในสังกัดเข้ารับการพัฒนาได้ไม่เกิน 3 คน/ส่วนงาน/ปีบัญชี **ยกเว้น** สายอาชีพการธนาคารและการเงิน ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) และ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ได้กำหนดให้พนักงานที่อยู่ในตำแหน่งต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด หรือมีใบประกาศนียบัตรหรือใบรับรองจากสถาบันภายนอกที่เป็นองค์กรดูแลมาตรฐานวิชาชีพ ดังนั้น ธนาคารจึงต้องพัฒนาพนักงานทุกคนที่อยู่ในสายอาชีพดังกล่าว ซึ่งในปีบัญชี 2562 มีผลการพัฒนา ดังนี้

1) ด้านการธนาคารและการเงิน กำหนดการรับรองมาตรฐานความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน โดยในปีบัญชี 2562 แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้าน Certified Investment and Securities Analyst Program (CISA) รับรองโดยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างอบรมเพื่อเข้ารับการทดสอบ จำนวน 2 คน (2) ด้านการเป็นผู้ค้าเงินที่ปฏิบัติงานด้าน Treasury/Global Market และด้าน AML (Treasury Dealer Certification) รับรองโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งมีผู้อยู่ระหว่างเข้ารับการทดสอบจำนวน 2 คน มีผู้ผ่านการรับรองแล้ว จำนวน 8 คน และ (3) ด้านผู้ค้าตราสารหนี้ (Bond Trader License) รับรองโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ซึ่งมีผู้อยู่ระหว่างเข้ารับการทดสอบจำนวน 3 คน และผ่านการรับรองแล้ว จำนวน 7 คน

2) ด้านกฏบัญชี กำหนดการรับรองมาตรฐานโดยสภาวิชาชีพบัญชีในพระราชบัญญัติ แบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ (1) ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต อยู่ระหว่างเข้ารับการทดสอบ จำนวน 3 คน และ (2) ผู้สอบบัญชีภาษีอากร อยู่ระหว่างเข้ารับการทดสอบ จำนวน 2 คน

3) ด้านตรวจสอบ กำหนดการรับรองมาตรฐานโดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งสหรัฐอเมริกา ด้าน Certified Internal Auditor (CIA) อยู่ระหว่างเข้ารับการทดสอบ จำนวน 2 คน และด้าน Certified Professional Internal Audit of Thailand (CPIAT) รับรองโดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย เป็นการอบรมพัฒนาทางวิชาชีพต่อเนื่อง จำนวน 15 คน

4) ด้านคอมพิวเตอร์ กำหนดการรับรองมาตรฐานโดย ISACA ด้าน Certified Information System Auditor (CISA) อยู่ระหว่างเข้ารับการทดสอบ จำนวน 1 คน ด้าน Certified Information Security Management (CISM) กำหนดการรับรองมาตรฐานโดย CISM อยู่ระหว่างเข้ารับการทดสอบ จำนวน 1 คน ด้าน Certified in Risk and Information Systems Control (CRISC) กำหนดการรับรองมาตรฐานโดย CRISC อยู่ระหว่างเข้ารับการทดสอบ จำนวน 1 คน ด้าน Continuing Professional Education (CPE) กำหนดการรับรองมาตรฐานโดย CPE เป็นการอบรมพัฒนาทางวิชาชีพต่อเนื่อง จำนวน 10 คน และ ด้าน Certified Ethical Hacker (CIEH) กำหนดการรับรองมาตรฐานโดย Infotech Training Center มีผู้เข้ารับการอบรม จำนวน 3 คน

1.3.4 การพัฒนาตามโครงการทุนการศึกษา

1) โครงการทุนการศึกษาพนักงาน ธนาคารมีนโยบายพัฒนาพนักงานในระยะยาว เพื่อขับเคลื่อนภารกิจธนาคารและรองรับการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งในปีบัญชี 2562 มีทุนการศึกษาทั้งสิ้น 31 ทุน จำแนกประเภททุนได้ ดังนี้

- ระดับปริญญาตรี จำนวน 2 ทุน ไม่มีผู้สมัครรับทุน
- ระดับปริญญาโท จำนวน 27 ทุน มีผู้สมัครเข้าโครงการและได้รับอนุมัติ จำนวน 12 ทุน
- ระดับปริญญาเอก จำนวน 2 ทุน ไม่มีผู้สมัครขอรับทุน

การดำเนินโครงการทุนการศึกษาพนักงาน (ต่อเนื่อง) ตั้งแต่ปีบัญชี 2559 แบ่งเป็น ทุนการศึกษาระดับปริญญาโท (ในประเทศ) จำนวน 257 ทุน แบ่งเป็น (1) ทุน online จำนวน 229 ทุน อยู่ระหว่างการศึกษา และ (2) ทุน offline จำนวน 28 ทุน อยู่ระหว่างการศึกษา สำหรับทุนการศึกษาระดับปริญญาโท (ต่างประเทศ) จำนวน 4 ทุน สำเร็จการศึกษาแล้ว จำนวน 1 คน

2) โครงการทุนศึกษาศึกษาบุคคลภายนอก

ธ.ก.ส. มอบทุนการศึกษาแก่บุคคลภายนอกและบุตรหลานของเกษตรกร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างบัณฑิตแนวใหม่ให้มีจิตอาสา จิตสาธารณะ และอยากกลับไปพัฒนาถิ่นฐานบ้านเกิดของตนเองและมีรายได้จุนเจือช่วยเหลือครอบครัวให้มีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ซึ่งบัณฑิตเหล่านั้นจะต้องเป็นบุตรหลานของเกษตรกรลูกค้า ธ.ก.ส. โดยในปีบัญชี 2562 มีทุนการศึกษาสำหรับบุคคลภายนอก จำนวน 1 โครงการ คือ โครงการผลิตบัณฑิตกล้าการเกษตร ร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 15 ทุน โดยเป็นทุนการศึกษา ปี 2559 จำนวน 8 ทุน และปี 2560 จำนวน 7 ทุน

1.3.5 การพัฒนาระบบการเรียนรู้และการจัดการความรู้

ธ.ก.ส. ดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ เป็นแผนงานรองรับยุทธศาสตร์ของธนาคาร รวมทั้งสิ้น 12 แผนงาน จำแนกเป็น แผนงานสำคัญ 2 แผนงาน และแผนงานประจำ 10 แผนงาน โดยมีผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้ ธ.ก.ส. ได้มีการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผลประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 95.70 โดยมีการประเมิน 2 ประเด็นหลัก คือ 1) ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าผู้บริหารระดับสูง (MC) และพนักงาน มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 94.40 และ 96.60 ตามลำดับ และ 2) ประสิทธิภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธ.ก.ส. พบว่า ผู้บริหารระดับสูง (MC) และพนักงาน มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 94.80 และ 97.00 ตามลำดับ

นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ได้ดำเนินงานสนับสนุนยุทธศาสตร์ของ ธ.ก.ส. ผ่านศูนย์สารสนเทศ ธ.ก.ส. และงานพิพิธภัณฑ์และหอจดหมายเหตุ โดยมีกลุ่มผู้ใช้บริการ ได้แก่ พนักงาน ธ.ก.ส. บุคคลภายนอก (ลูกค้าเกษตรกร นักเรียน นักศึกษา บุคคลทั่วไป และคณะศึกษาดูงานจากต่างประเทศ) ดังนี้

- โครงการพัฒนาช่องทางและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการเกษตรสมัยใหม่ (Agri-Tech) โดยรวบรวม จัดหมวดหมู่ข้อมูล และบันทึกลงในฐานข้อมูล จำนวน 86 ชื่อเรื่อง มีผู้ใช้ข้อมูลจากเว็บไซต์ จำนวน 2,884 คน

- โครงการรวบรวมองค์ความรู้ด้านการเกษตรและการพัฒนาชนบท รวบรวม จัดหมวดหมู่ ข้อมูล และบันทึกลงในฐานข้อมูล จำนวน 274 ชื่อเรื่อง และมีผู้ใช้ข้อมูลจากเว็บไซต์ จำนวน 3,658 คน บริการ สื่อความรู้ในรูปแบบหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book) จำนวน 1,435 เรื่อง โครงการห้องสมุดมีชีวิต (Living Library) บริหารจัดการระบบ e-library โดยให้บริการ BAAC Learning Space เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองแบบบูรณาการ (Self-Access Learning Center)

- โครงการพัฒนากระบวนการศึกษาดูงานพิพิธภัณฑ์ ธ.ก.ส. เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านระบบ QR CODE

- โครงการห้องสมุดสีเขียว (Green Library) เพื่อให้บริการความรู้ด้านการอนุรักษ์ พลังงานและสิ่งแวดล้อม สร้างจิตสำนึกและมีส่วนร่วมในการประหยัดพลังงานและอนุรักษ์ทรัพยากรให้กับ บุคลากรและผู้ใช้บริการ และสนับสนุนนโยบาย Smart Office ของธนาคาร

- โครงการศึกษาดูงานอาคารแห่งการเรียนรู้ และโครงการเพลินสาระพิพิธภัณฑ์และ หอจดหมายเหตุ มีสถิติผู้เข้าเยี่ยมชมและศึกษาดูงานพิพิธภัณฑ์ หอจดหมายเหตุ และหอสมุด ธ.ก.ส. จำนวน 2,479 คน ประกอบด้วย พนักงาน ธ.ก.ส. 1,460 คน บุคคลภายนอก 716 คน และคณะศึกษาดูงานจาก ต่างประเทศ 303 คน และสถิติผู้ใช้บริการหอสมุด ประจำปีบัญชี 2562 ประกอบด้วย พนักงาน ธ.ก.ส. และ บุคคลทั่วไป จำนวน 29,106 คน

1.3.6 การพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ ธ.ก.ส. ส่งเสริมทักษะด้านภาษาอังกฤษให้แก่ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในโลกดิจิทัลและรองรับภารกิจต้อนรับการเข้าเยี่ยมชมและ ศึกษาดูงานขององค์กรต่างชาติ โดยธนาคารจัดโครงการอบรมเอง การส่งบุคลากรไปอบรมกับสถาบันภายนอก และการเรียนแบบออนไลน์ รวมถึงจัดกิจกรรมช่วยกระตุ้น ส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานพัฒนาทักษะ ด้านภาษาอังกฤษเป็นประจำทุกเดือน เช่น แนะนำเว็บไซต์และแอปพลิเคชันเรียนภาษาอังกฤษ เพื่อให้พนักงาน สามารถศึกษาด้วยตนเอง การตอบคำถามชิงรางวัล เป็นต้น

1.3.7 การพัฒนาโครงการส่งเสริมการเรียนรู้ของส่วนงาน ประจำปีบัญชี 2562

ธ.ก.ส. กำหนดนโยบายให้ทุกส่วนงานพัฒนาบุคลากรของส่วนงานให้ครอบคลุมพนักงาน ทุกระดับ และสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการทำงานตามแผนงานยุทธศาสตร์ธนาคาร เช่น การพัฒนา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนภารกิจตาม แผนงานสำคัญของส่วนงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น โดยจัดสรรงบประมาณตาม อัตราค่าจ้างพนักงานของส่วนงานในอัตรา 3,000 บาท/คน มีผู้เข้ารับการอบรม 4,813 คน รวมทั้งสิ้น 79,781 คน (นับจำนวนคนซ้ำ) (ข้อมูล ณ วันที่ 4 มีนาคม 2563)

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรของส่วนงาน ธ.ก.ส. ได้จัดทำคู่มือวิธีปฏิบัติตามกระบวนการ พัฒนา เพื่อให้ทุกส่วนงานดำเนินการได้ตามที่กำหนด ดังนั้น การดำเนินการของทุกส่วนงาน จึงเป็นไปตามแนวทาง ที่ธนาคารกำหนดในโครงการส่งเสริมการเรียนรู้ฯ โดยส่วนงานในสำนักงานใหญ่ มีภาพรวมความพึงพอใจของ หลักสูตรเฉลี่ย 4.63 ฝ่ายกิจการสาขาภาค 4.62

1.3.8 โครงการอบรม/สัมมนา นอกแผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประจำปีบัญชี 2562

ธ.ก.ส. ดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมพนักงานตามความต้องการของส่วนงานในระหว่างปี ซึ่งพิจารณาตามความจำเป็นและรองรับภารกิจขับเคลื่อนงานตามแผนงานธุรกิจของส่วนงาน และสอดคล้อง ยุทธศาสตร์ ธ.ก.ส. (นอกแผนงาน) จำนวน 28 หลักสูตร เช่น การใช้งานระบบสลากออมทรัพย์ เกษตรยั่งยืน สำหรับผู้ปฏิบัติงานสาขา (User) โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง Agile/Product Discovery : Discover and Deliver Product that Customers Love ระยะที่ 2 โครงการตลาดนัด Startup ครั้งที่ 5-6 โครงการ พัฒนาวิธีปฏิบัติงานศูนย์ปฏิบัติการนิติกรรมสัญญา หลักประกัน และเอกสารสำคัญ เป็นต้น

ปีบัญชี 2562 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร มีต้นทุนดำเนินการ สรุปได้ ดังนี้

(1) ต้นทุนในการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารเฉลี่ย/คน/ปี เท่ากับ 7,422.46 บาท ซึ่งค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปีบัญชีที่ผ่านมา (ปีบัญชี 2559 เท่ากับ 7,356.05 บาท และปีบัญชี 2560 เท่ากับ 7,296 บาท ปีบัญชี 2561 เท่ากับ 7,311.05 บาท) เนื่องจากมีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถปรับตัวและพร้อมรองรับยุคประเทศไทย 4.0 ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาคนให้มีทักษะหรือเพิ่มทักษะใหม่ที่เป็น (reskill) หรือยกระดับทักษะเดิม (Upskill) ให้สามารถปฏิบัติงานรองรับภารกิจและทิศทางการพัฒนางานของ ธ.ก.ส. ได้

(2) จำนวนชั่วโมงในการพัฒนาเฉลี่ย/คน เท่ากับ 67.40 ชั่วโมง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากปีบัญชีที่ผ่านมา (ปีบัญชี 2559 เท่ากับ 33.74 ชั่วโมง และปีบัญชี 2560 เท่ากับ 48.79 ชั่วโมง ปีบัญชี 2561 เท่ากับ 64.03 ชั่วโมง) แสดงให้เห็นว่า ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น และตรงประเด็นมากขึ้น เพราะหากบุคลากรได้รับการพัฒนา จะทำให้สามารถนำความรู้ ทักษะใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ต่อยอดออกไปได้อีก ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของ ธ.ก.ส. ต่อไป

ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับปีบัญชี 2561 พบว่า ต้นทุนการพัฒนาบุคลากรเฉลี่ย/คน/ปี เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.5 และจำนวนชั่วโมงการพัฒนาบุคลากรเฉลี่ย/คน/ปี เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรในปีบัญชี 2562 มีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับต้นทุนที่ใช้ไป

(3) ปีบัญชี 2562 ธ.ก.ส. อนุมัติงบประมาณต้นทุนในการฝึกอบรมและดูงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งสิ้น 196.30 ล้านบาท ใช้จริงจำนวน 168.34 ล้านบาท คิดเป็น 85.76%

2. ประสิทธิภาพการพัฒนา : ผลสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ธ.ก.ส. ดำเนินการประเมินผลโครงการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้นำที่มีการออกแบบการพัฒนาตามหลักการ 70:20:10 โดยใช้หลักการประเมินผลการพัฒนาของ Donald L. Kirkpatrick and Philips แบ่งการประเมินเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับความพึงพอใจ การเรียนรู้ พฤติกรรม และความคุ้มค่า ซึ่งผลการประเมินโครงการฝึกอบรมในภาพรวม ผ่านเกณฑ์ประเมินที่กำหนดของแต่ละระดับ คิดเป็น 100% มีจำนวนบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การวัดผลคิดเป็น 100% โดยมีผลการประเมินแต่ละระดับ ดังนี้

2.1 การประเมินระดับความพึงพอใจ (Reaction) เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อเนื้อหาวิชา วิทยากร และภาพรวมโครงการ โดยดำเนินการประเมินผลหลักสูตรระดับความพึงพอใจ โดยมีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (70% หรือ = 3.5) จำนวน 37 หลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 100 และ มีค่าประเมินระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 4.67

2.2 การประเมินระดับการเรียนรู้ (Learning) เป็นการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมว่ามีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหลักสูตรอย่างน้อยเพียงใด ซึ่งส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือวัดผลการเรียนรู้จากการทดสอบก่อนและหลังการอบรม (Pre/Post-Test) และผลงานฝึกปฏิบัติ ซึ่งกำหนดให้หลักสูตรอบรมตามสายอาชีพ รวมทั้งหลักสูตรอบรมตาม Training Roadmap (TRM) และหลักสูตรอบรมที่เป็นแผนงานรองรับแผนงานยุทธศาสตร์ของ ธ.ก.ส. และเป็นหลักสูตรที่ต้องประเมินการเรียนรู้ โดยในปีบัญชี 2562 มีจำนวนหลักสูตรที่มีการประเมินผลการเรียนรู้ทั้งหมด 26 หลักสูตร และผลการประเมินผ่านเกณฑ์การเรียนรู้ที่กำหนด (ผู้เข้ารับการอบรม 80% ผ่านเกณฑ์คะแนน 80%) จำนวน 26 หลักสูตร คิดเป็น 100% และคะแนนผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมเฉลี่ย 88.46%

2.3 การประเมินระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) เป็นการประเมินผลระดับพฤติกรรมหรือการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ ซึ่งประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร โดยมีการดำเนินการติดตามผลการอบรม ดังนี้

1) การดำเนินการติดตามผลหลักสูตรอบรมรองรับธุรกิจ สายอาชีพ และหลักสูตรที่กำหนดใน Training Roadmap หลักของธนาคาร รวม 8 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรความรู้เรื่องการทำนายสินเชื่อสหกรณ์ โครงการยกระดับที่ปรึกษาทางการเงินด้านธุรกิจเกษตรเพื่อพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ โครงการพัฒนาที่ปรึกษาทางการเงินประจำสาขา (Smart Sales) หลักสูตรสินเชื่อ 3 (พนักงานบริหารสินเชื่อ 8-9) หลักสูตรสินเชื่อ 3 (พนักงานบริหารจัดการหนี้ระดับ 8-9) หลักสูตร Smart Supervisor ระดับ 8-9 หลักสูตร Smart Director 2 และ หลักสูตร Smart Director 3 ซึ่งผลการดำเนินการติดตามโครงการอบรมในภาพรวม พบว่า ผู้ผ่านการอบรมร้อยละ 80 มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน และผลการนำความรู้ไปใช้เฉลี่ยร้อยละ 83.01

2) การดำเนินการติดตามผลการพัฒนาตามแผนงานเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับ Digital Banking (Disruptive Technology) มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการดำเนินงานตามทิศทางและนโยบายที่เปลี่ยนแปลงของ ธ.ก.ส. และเพื่อให้สามารถรองรับการแข่งขันในวงการธุรกิจธนาคาร ซึ่งจากผลการติดตามพบว่า ผู้ผ่านการอบรมมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในเรื่องหลักๆ เกี่ยวกับการปรับปรุง/พัฒนางาน และถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1) ผู้ผ่านการอบรมมีการนำความรู้ไปใช้ในเรื่องการปรับปรุง/พัฒนางาน ที่ส่วนงานกำลังดำเนินการ เช่น การทบทวนนโยบายและวิธีปฏิบัติการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ และการนำเข้าข้อมูลลูกค้ารายคนของทุกกลุ่มลูกค้า (3S) การพัฒนาแอปพลิเคชันการบริหารการขายสำหรับร้านค้า การขายสลากออมทรัพย์เกษตรยั่งยืนบนแอปพลิเคชัน A-Mobile และ Bank Agent การออกหนังสือค้ำประกันผ่านระบบบล็อกเชน (e-LG) และการพัฒนาช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าของ ธ.ก.ส. ผ่าน Line Official Account : BAAC FAMILY เป็นต้น

(2) ผู้ผ่านการอบรม มีการนำความรู้ที่ได้รับไปถ่ายทอด เช่น ถ่ายทอดให้กับพนักงานในสังกัดในการประชุมต่าง ๆ การนำส่งข้อมูลให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการประกอบการบริหารงานด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ รวมถึงงานตามภารกิจที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ในภาพรวม เป็นต้น

2.4 การประเมินความคุ้มค่าจากการจัดอบรม (Return On Investment : ROI) สำหรับหลักสูตรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมีงบประมาณดำเนินการมากกว่า 3 ล้านบาท รวมถึงเป็นแผนงานงานสำคัญที่กำหนดในแผนงานยุทธศาสตร์ของ ธ.ก.ส. โดยกำหนดค่าประมาณ ROI = 100% หรือ 1 เท่า ซึ่งปีบัญชี 2562 กำหนดให้ประเมินความคุ้มค่า จำนวน 2 โครงการ คือ

1) โครงการพัฒนาที่ปรึกษาทางการเงินประจำสาขา (Smart Sales) ผลลัพธ์ค่าการประเมินความคุ้มค่าจากการลงทุน (ROI) พบว่า มีค่าเป็นบวก คือ 174.31 % หรือ 1.74 เท่า หมายความว่า ภาพรวมการจัดอบรมในครั้งนี้คุ้มค่ากับการลงทุน อย่างไรก็ตาม การคำนวณผลตอบแทนในโครงการครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยทางด้านระยะเวลาที่ประเมินเป็นช่วงไตรมาสที่ 3 (ตุลาคม-ธันวาคม 2562) ซึ่งหากมีการประเมินความคุ้มค่าโครงการในระยะเวลาที่มากกว่า 3 เดือน ข้อมูลรายได้ที่นำมาคำนวณอาจมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจทำให้จำนวนเท่าของความคุ้มค่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ด้านที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานหรือนโยบาย ธ.ก.ส. เช่น การสร้างโอกาสให้พนักงานสร้างรายได้ ภารกิจเร่งด่วนของ ธ.ก.ส. หรือ ภารกิจนโยบายรัฐบาล เป็นต้น

2) หลักสูตรการอบรมเชิงปฏิบัติการสินเชื่อและบริการการค้าต่างประเทศ (Trade Finance) ผลลัพธ์ค่าการประเมินความคุ้มค่าจากการลงทุน (ROI) พบว่า มีค่าเป็นลบ คือ -100.% หรือ -1 เท่า หมายความว่า ภาพรวมการจัดอบรมในครั้งนี้ไม่คุ้มค่ากับการลงทุน อย่างไรก็ตาม ผลประเมินที่เกิดขึ้นอาจเป็นผลจากผลิตภัณฑ์สินเชื่อดังกล่าวเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ของธนาคาร ซึ่งลูกค้าอาจยังไม่ทราบข้อมูลว่าธนาคารมีการให้บริการด้าน Trade Finance และมีการใช้บริการด้านสินเชื่อต่างประเทศกับธนาคารอื่นอยู่ก่อนแล้ว และยังคงไม่เห็น ข้อแตกต่างระหว่างข้อดี ข้อเสียหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับการใช้บริการนี้ของ ธ.ก.ส. ที่ใช้บริการกับ ธ.ก.ส. รวมถึงพนักงานผู้ปฏิบัติอาจยังไม่มีความชำนาญเพียงพอในการให้คำแนะนำแก่ลูกค้า ทั้งนี้ ปัจจัยทางด้าน ระยะเวลาที่ประเมินเป็นช่วงไตรมาสที่ 3-4 ซึ่งเป็นระยะเวลาสั้นๆ ไม่ครบปีบัญชี ซึ่งหากมีการประเมินความ คุ้มค่าในระยะเวลาที่มากกว่า 3 เดือน อาจจะส่งผลต่อข้อมูลรายได้ที่นำมาใช้คำนวณ โดยอาจทำให้ความคุ้มค่า เพิ่มขึ้น เพราะพนักงานมีความชำนาญและมีโอกาสสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์มากขึ้น

3. ผลการทบทวนกระบวนการประเมินประสิทธิภาพการเรียนรู้และการพัฒนา

ธ.ก.ส. ได้มีการทบทวนการประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการ ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร การประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนา และ ระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้นำ โดยพิจารณาจากนโยบาย ธ.ก.ส. แนวทางการประเมินของธนาคารอื่น เช่น ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นต้น ความคาดหวังของผู้บริหารต่อการพัฒนา และการ เตรียมบุคลากรเพื่อรองรับ Digital Banking รวมทั้งข้อเสนอแนะจากผลการประเมินของปีที่ผ่านมา และข้อมูล จากชมรม ผอจ./สร. ทฤษฎีและหลักการในการพัฒนา 70:20:10 Blended Learning ซึ่งสรุปผลได้ ดังนี้

3.1 ปรับการประเมินการนำความรู้ไปใช้ในหลักสูตรที่มีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มรายได้หรือปรับปรุง ผลการดำเนินงาน โดยให้พนักงานรายงานผลการเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือผลการดำเนินงานหลังจากที่มีการ ปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด อาทิ หลักสูตรยกระดับที่ปรึกษาทางการเงินด้านธุรกิจเกษตรเพื่อ พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ซึ่งจากการพัฒนาพนักงานให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินด้านธุรกิจเกษตร ส่งผลทำให้ลูกค้ามี การปรับแผนงานธุรกิจตามที่ได้รับบริการอบรมได้เสนอผลการวินิจฉัยใน 5 ด้าน (ด้านการจัดการ ด้านบัญชีและ การเงิน ด้านปฏิบัติการและโลจิสติกส์ ด้านการตลาด และด้านบุคลากร) เพื่อให้มีผลประกอบการที่ดีขึ้น เช่น สกต.นครราชสีมา สกต.นครปฐม และ สกต.กระบี่ เป็นต้น

3.2 ผลจากการพัฒนาความรู้ของผู้นำและพนักงานสามารถช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ให้เป็นไปตามเป้าหมาย อาทิ มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานสำคัญผ่าน Mobile สารสนเทศที่ใช้สนับสนุน การดำเนินงานสินเชื่อกลุ่มลูกค้า 3S และแบบจำลองในการเลือกใช้เครื่องมือบริหารจัดการหนี้ NPLs ที่มีความ เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า รวมถึงผลการพัฒนาพนักงานในโครงการยกระดับที่ปรึกษาทางการเงินประจำสาขา (Smart Sales) มีพนักงานสาขาเข้าเรียนหัวข้อวิชา Smart Sales ในระบบ e-learning รวม 6,776 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 17 มกราคม 2563) ทำให้พนักงานในสาขามีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้สู่การเป็นนักการขาย เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการสร้างรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของ ธ.ก.ส. (FBI) ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2561 ร้อยละ 5.44 (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562)