

รายงานการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาและการเรียนรู้ ประจำปีบัญชี 2564

1. หลักการและเหตุผล

แผนงานยุทธศาสตร์ของธนาคารและแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ กำหนดแนวทางพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ตามนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใสและเท่าเทียม ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกระดับด้วยความเป็นธรรม สอดคล้องตามเกณฑ์การกำกับดูแล กฎหมาย หลักสิทธิมนุษยชนและมาตรฐานสากล
2. บริหารจัดการอัตรากำลังและขีดความสามารถบุคลากรอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งบริหารจัดการความก้าวหน้าในการทำงาน ความเป็นมืออาชีพ บริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่มีคุณค่าต่อบุคลากร
3. ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ด้วยเครื่องมือและช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถขับเคลื่อนภารกิจ ธ.ก.ส. บรรลุตามเป้าหมาย และเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
4. เสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร ตลอดช่วงอายุการปฏิบัติงานใน ธ.ก.ส. ผ่านการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง
5. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม วัฒนธรรมและอัตลักษณ์องค์กร ให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และกรอบแนวคิดในการทำงานสอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรมและอัตลักษณ์องค์กร

เพื่อให้บุคลากรมีทักษะและความสามารถเหมาะสมต่อการพัฒนา ธ.ก.ส. การจัดทำและขับเคลื่อนแผนพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมทุกระดับการ สร้างจิตสำนึก และวัฒนธรรม ให้คนมีส่วนร่วมในการพัฒนาตาม Roadmap ของ ธ.ก.ส. ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน

สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (สพน.) ได้ดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีบัญชี 2564 โดยพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในหลายรูปแบบ ได้แก่ จัดเป็นหลักสูตรอบรม/สัมมนา ศึกษา ดูงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่งอบรม/สัมมนากับสถาบันภายนอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การกระจายอำนาจงบประมาณให้ส่วนงานดำเนินการพัฒนาบุคลากรของส่วนงาน ภายใต้โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ของส่วนงาน รวมทั้งการพัฒนาระยะยาวโดยให้ทุนการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ การพัฒนาตามเส้นทางการพัฒนา (Training Development Roadmap) การพัฒนามุ่งสู่มืออาชีพ การพัฒนาตามระบบทดแทนตำแหน่งผู้นำร่องรับอนาคต และระบบจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยนำหลักการเรียนรู้แบบ 70:20:10 มาใช้ออกแบบการพัฒนาการเรียนรู้ที่เน้นทั้งการให้ความรู้ในเชิงหลักการทฤษฎี เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (On the Job Training) มีพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentoring) เรียนรู้จาก Best Practice GURU รวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ผ่านสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมบุคลากรทุก Generation มีขีดความสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปีบัญชี 2564 มีการใช้รูปแบบ Online Training ผ่านระบบ Google Meet หรือระบบต่าง ๆ โดยเป็นการใช้เทคโนโลยีในการฝึกอบรมและสัมมนา

ดังนั้น เพื่อให้ทราบผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการพัฒนา และการเรียนรู้ ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรกลุ่มงานประเมินและติดตามผลการเรียนรู้ สพน. จึงได้ติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบผลสำเร็จของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พร้อมขับเคลื่อนภารกิจของธนาคารให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่อไป

2. วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินผลรวมของแผนหรือกิจกรรมที่ดำเนินการเสร็จสิ้นลง และเป็นตัวบ่งชี้ถึงผลลัพธ์ความสำเร็จของแผนหรือกิจกรรม

3. ขอบเขตดำเนินการ

รายงานฉบับนี้ มุ่งศึกษาประสิทธิผลการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากรตามแผนงานพัฒนาบุคลากรของ ธ.ก.ส. ซึ่งเป็นการดำเนินการรวบรวมข้อมูล โดยข้อมูลที่ต้องการได้มาจากเอกสาร แผนงานพัฒนาบุคลากรประจำปี และผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของ ธ.ก.ส. เมื่อได้ดำเนินการไปแล้ว ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย และมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนาบุคลากรอย่างไร หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุปตามวัตถุประสงค์การประเมิน

4. ผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Master Plan)

4.1 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากร ตามยุทธศาสตร์ที่ 1

กลยุทธ์ : พัฒนาศักยภาพตามความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ดำเนินการได้ตามแผน ดังนี้

1) โครงการพัฒนาและยกระดับที่ปรึกษาทางธุรกิจลูกค้าตลอดห่วงโซ่คุณค่า

1.1) โครงการพัฒนาที่ปรึกษาทางธุรกิจลูกค้า เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถอธิบายถึงสถานะการดำเนินธุรกิจของลูกค้า/ผู้ประกอบการ ที่เข้าไปให้คำปรึกษา/แนะนำได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับผลประกอบการจริงของลูกค้า กลุ่มเป้าหมายคือ หัวหน้าหน่วยอำเภอและพนักงานพัฒนาธุรกิจ อบรมระบบ E-Learning และผ่านเกณฑ์การเรียนรู้จำนวน 1,723 คน คิดเป็นร้อยละ 211.15 ของกลุ่มเป้าหมายจำนวน 816 คน โดยอบรม 5 วิชา คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ด้วยแบบจำลองธุรกิจเกษตร (Business Model Canvas for Agricultural Business) 2) การวินิจฉัยด้านบัญชีและการเงิน 3) การจัดการธุรกิจเกษตรสมัยใหม่ (New Agribusiness Management) 4) การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในธุรกิจเกษตร และ 5) การบริหารจัดการด้านเทคนิคและการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

1.2) โครงการยกระดับที่ปรึกษาธุรกิจลูกค้า เพื่อยกระดับการประกอบธุรกิจแก่สถาบันเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน รวมทั้งเสริมสร้างประสบการณ์ ความชำนาญ เพิ่มทักษะ และความมั่นใจในการวินิจฉัย กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้จัดการศูนย์ธุรกิจ พนักงานธุรกิจสินเชื่อ และพนักงานบริหารสินเชื่อ ที่ผ่านการอบรมโครงการพัฒนาที่ปรึกษาทางการเงินเพื่อพัฒนาธุรกิจลูกค้า จำนวน 35 คน จากฝ่ายสินเชื่อสถาบันและผู้ประกอบการฝ่ายกิจการสาขากภาค โดย สพน. ได้คัดเลือกสถาบันเกษตรกรให้เป็นสถานที่ในการวินิจฉัยและให้คำปรึกษา จำนวน 5 แห่ง คือ 1) สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. จังหวัดลำปาง 2) สหกรณ์การเกษตรเพื่อ

การตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. จังหวัดขอนแก่น 3) สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. จังหวัดบุรีรัมย์
4) สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. จังหวัดเพชรบุรี และ 5) สหกรณ์การเกษตรกันทรลักษ์
จังหวัดศรีสะเกษ โดยผลการวินิจฉัยสถาบันเกษตรกรทั้ง 5 แห่ง ได้นำไปใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินกิจการ
คิดเป็นร้อยละ 100

1.3) โครงการอบรมวิทยากรที่ปรึกษาทางการเงินเพื่อพัฒนาธุรกิจลูกค้า (Train The Trainers For Financial Advisor) เพื่อให้ผู้อบรมมีความรู้ ความเข้าใจ บทบาทหน้าที่การเป็นวิทยากรหรือ
พี่เลี้ยงสามารถถ่ายทอดความรู้ แนะนำและสอนการปฏิบัติงานแก่พนักงานพัฒนาธุรกิจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
รวมทั้งพัฒนาความรู้เรื่องการวินิจฉัยและให้คำปรึกษาแก่สถาบันเกษตรกร กลุ่มเป้าหมาย คือผู้จัดการศูนย์ธุรกิจ
พนักงานธุรกิจสินเชื่อ และพนักงานบริหารสินเชื่อ ในสังกัด ผสช./สกน. ที่ผ่านการอบรมโครงการยกระดับที่
ปรึกษาธุรกิจลูกค้า โดยการพัฒนาในรูปแบบ Online Training ผ่านระบบ Google Meet จำนวน 4 รุ่น และ
ผ่านเกณฑ์การเรียนรู้จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 151.95 ของกลุ่มเป้าหมายจำนวน 154 คน

2) โครงการพัฒนาพนักงานเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) เพื่อพัฒนาผู้บริหารสาขาให้สามารถใช้ข้อมูลลูกค้าประกอบการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ และ
ออกแบบกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ทำให้เห็นโอกาสและแนวทางในการสร้างลูกค้าใหม่
จนถึงการรักษาลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าเดิมให้คงอยู่ ส่งผลให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง กลุ่มเป้าหมาย
ผู้จัดการสาขาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย อบรมในรูปแบบ Virtual Training โดยประเมินผลการทดสอบความรู้
หรือการวัดความรู้จากผลงานภาคปฏิบัติ และให้ผู้เข้ารับการอบรมจัดทำแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับ
นโยบาย BAAC Agenda 2564 จำนวน 5 แผนงาน ผ่านเกณฑ์การเรียนรู้ 1,040 คน คิดเป็นร้อยละ 101.96
ของกลุ่มเป้าหมาย 1,020 คน

3) โครงการพัฒนาพนักงานเพื่อรองรับการให้บริการแก่กลุ่มลูกค้ายุคใหม่ (New Gen) เพื่อให้
พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องธุรกิจเกษตรสมัยใหม่ สามารถให้คำแนะนำในการลงทุน รวมทั้งนำเสนอ
ผลิตภัณฑ์ทางการเงินของ ธ.ก.ส. ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า กลุ่มเป้าหมายพนักงานพัฒนาธุรกิจ
ที่ได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมโครงการจำนวน 1,369 คน คิดเป็นร้อยละ 134.22 ของกลุ่มเป้าหมายจำนวน
1,020 คน เรียนรู้ผ่านระบบ E-learning จำนวน 5 ชุดวิชา คือ 1) การคิดสร้างสรรค์ 2) ทักษะการฟังอย่าง
เข้าใจและมีประสิทธิภาพ 3) การวางแผนกลยุทธ์ด้วยแบบจำลองธุรกิจเกษตร 4) การวินิจฉัยด้านบัญชีและ
การเงิน และ 5) การจัดการธุรกิจเกษตรสมัยใหม่

4) โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงทักษะด้านดิจิทัล

4.1) ยกระดับการทำงานด้วยความรู้ด้านดิจิทัล กลุ่มเป้าหมาย คือ พนักงานระดับ 4 ขึ้นไป
จำนวน 19,397 คน โดยกลุ่มเป้าหมายเข้าเรียนผ่านระบบ E-learning (One-way Communication) จำนวน
2 ชุดวิชา ได้แก่ Digital Workplace มีผู้เข้าเรียนจำนวน 19,075 คน คิดเป็นร้อยละ 98.34 และ Cyber
Security Awareness มีผู้เข้าเรียนจำนวน 19,077 คน คิดเป็นร้อยละ 98.35 และผู้ผ่านการเรียนทั้ง 2 หัวข้อวิชา
จำนวน 18,913 คน คิดเป็นร้อยละ 97.50

4.2) โครงการเพิ่มศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัล กลุ่มเป้าหมายพนักงาน จำนวน 6 ส่วนงาน
ผ่านการอบรมทั้งหลักสูตรภายใน และภายนอก จำนวน 43 หลักสูตร รวม 157 คน คิดเป็นร้อยละ 130.83
ของกลุ่มเป้าหมาย 120 คน

5) โครงการพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์ข้อมูลและออกแบบระบบข้อมูล (Data Science / Data Engineer) กลุ่มเป้าหมายพนักงาน จำนวน 3 ส่วนงานที่จำเป็นต้องมีทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและออกแบบระบบข้อมูล อบรมกับสถาบันภายนอกจำนวน 19 หลักสูตร รวมเป็นจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 350 ของกลุ่มเป้าหมายจำนวน 22 คน

6) โครงการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นผู้ประเมินราคาทรัพย์สินเป็นหลักประกัน เพื่อให้พนักงานสามารถวิเคราะห์รายงานสรุปผลการประเมินมูลค่าทรัพย์สิน และให้ความเห็นเป็นลายลักษณ์อักษร ประกอบการพิจารณาอนุมัติราคาประเมินได้อย่างถูกต้องตามหลักการ กลุ่มเป้าหมายพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมินราคาทรัพย์สินและหลักประกัน อบรมผ่านระบบ Google Meet มีผู้ผ่านการอบรมจำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 212.99 ของกลุ่มเป้าหมายจำนวน 77 คน

7) โครงการเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรรองรับการส่งเสริมธุรกิจชุมชน กลุ่มเป้าหมายพนักงานที่รับผิดชอบดูแลธุรกิจชุมชน เข้าเรียน E-learning (One-way Communication) จำนวน 5 วิชา คือ 1) การพูดในที่สาธารณะ 2) ทักษะการฟังอย่างเข้าใจและมีประสิทธิภาพ 3) การวางแผนกลยุทธ์ด้วยแบบจำลองธุรกิจเกษตร 4) การจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน และ 5) ธุรกิจเกษตรสมัยใหม่ เข้าเรียนและผ่านจำนวน 1,167 คน คิดเป็นร้อยละ 114.41 ของกลุ่มเป้าหมาย 1,020 คน

8) โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ด้านการเกษตรสมัยใหม่ (Agri-Tech) สนับสนุน Smart Farmer เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ช่วยพนักงาน ได้พัฒนาทักษะความรู้ในด้านการเกษตรที่สำคัญ สามารถให้คำแนะนำลูกค้าของ ธ.ก.ส. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเข้าศึกษาข้อมูลองค์ความรู้ด้านการเกษตรสมัยใหม่ได้ที่เว็บไซต์หอสมุด ธ.ก.ส. เผยแพร่การเรียนรู้ผ่าน Website หอสมุด/Line OA ACADEMY มีจำนวนผู้เข้าชม 2,216 คน

9) โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ตามขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถทางการบริหาร กลุ่มเป้าหมายพนักงานระดับ 4 ขึ้นไป จำนวน 19,397 คน โดยกลุ่มเป้าหมายเข้าเรียนรู้ผ่านระบบ E-learning (One-way Communication) จำนวน 3 ชุดวิชา ดังนี้

9.1) Growth Mindset เป็นการพัฒนาพนักงานทุกระดับ มีผู้เข้าเรียนจำนวน 18,962 คน คิดเป็นร้อยละ 97.76 (พนักงานระดับ 4 ขึ้นไป จำนวน 19,397 คน)

9.2) Collaboration เป็นการพัฒนาพนักงานระดับ 4-9 มีผู้เข้าเรียนจำนวน 17,023 คน คิดเป็นร้อยละ 96.95 (พนักงานระดับ 4-9 จำนวน 17,559 คน)

9.3) Change Management เป็นการพัฒนาพนักงานระดับ 10-13 มีผู้เข้าเรียนจำนวน 1,838 คน คิดเป็นร้อยละ 100 (พนักงานระดับ 10-13 จำนวน 1,838 คน)

โดยทั้ง 3 หัวข้อวิชา พนักงานเข้าเรียนรู้และทำแบบทดสอบผ่านเกณฑ์การเรียนรู้ร้อยละ 80 ทุกคน

กลยุทธ์ : เตรียมความพร้อมบุคลากรทดแทนตำแหน่ง ได้ดำเนินการตามแผนดังนี้

10) โครงการพัฒนาพนักงานตาม (Succession Plan & Talent Management)

10.1) โครงการเตรียมความพร้อมบุคลากรทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อให้ ธ.ก.ส. มีบุคลากรที่มีศักยภาพและบุคลิกภาพที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการแต่งตั้งทดแทนในตำแหน่งงานสำคัญ กลุ่มเป้าหมายผู้บริหารระดับ 12 ขึ้นไป ได้รับการพัฒนาจำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มเป้าหมาย 295 คน

10.2) โครงการเตรียมความพร้อมผู้นำรองรับอนาคต (Talent Management) เพื่อเตรียมความพร้อมพนักงานที่มีศักยภาพสูงในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสายอาชีพ กลุ่มเป้าหมายพนักงานที่อยู่ในโครงการเตรียมความพร้อมผู้นำรองรับอนาคต โดยกลุ่ม Talent ที่พัฒนาแล้ว จำนวน 124 คน และกลุ่ม Talent ที่พัฒนาปิด Gap จำนวน 21 คน ทั้ง 2 กลุ่ม ได้รับการพัฒนาคิดเป็นร้อยละ 100

11) โครงการส่งเสริมความรู้ด้านการธนาคารยุคใหม่ กลุ่มเป้าหมายคือ ผู้บริหารระดับ 10 - 12 ประจำปีฝ่ายกิจการสาขาภาค และสำนักกิจการนครหลวง จำนวน 1,324 คน เรียนรู้ผ่าน Application Line จำนวน 4 หัวข้อ คือ

11.1) Marketing Strategy In Post Covid-19 เรื่อง ล้มเหลวเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จในแบบ โจ้-ธนา เขียวอัจฉริยะ

11.2) จุดเปลี่ยนภาคเกษตรไทยหลังโควิด เรื่อง ทำนาบนหลัง “โดรน” เทคโนโลยีติดปีกยกระดับวงการเกษตร

11.3) การเงินการธนาคารในยุคดิจิทัล เรื่อง “บาทดิจิทัล” คืออะไรทำไมคนไทยต้องรู้แบบเข้าใจง่าย ๆ

11.4) Big Data เครื่องมือเชิงกลยุทธ์เพื่อค้นหา Strategy เรื่อง ใช้ DATA ทำงานมาร์เก็ตติ้งตามสไตล์ของ Alchemist

โดยมีเกณฑ์คะแนนการเรียนรู้กำหนดที่ร้อยละ 80 ผ่านการทดสอบตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 1,165 คน คิดเป็นร้อยละ 87.99 ของกลุ่มเป้าหมาย

4.2 เพิ่มประสิทธิภาพระบบทรัพยากรมนุษย์ ตามยุทธศาสตร์ที่ 2

กลยุทธ์ : ปรับระบบทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner)

ดำเนินการได้ตามแผน ดังนี้

12) โครงการปรับระบบทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic partner)

จัดอบรมในรูปแบบ VDO Conference ผ่านระบบ Zoom กลุ่มเป้าหมายผู้บริหารระดับ 11 ที่ดูแลด้านบุคลากร จำนวน 78 คน 2 รุ่น โดยผลเฉลี่ยความพึงพอใจต่อโครงการร้อยละ 92.4 จากหน่วยวัดร้อยละ 80

กลยุทธ์ : บริหารความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดำเนินการได้ตามแผน ดังนี้

13) หลักสูตรเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน (จป.) ระดับบริหาร และระดับหัวหน้างาน

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน และนำไปปรับใช้ในการวางแผนควบคุมการปฏิบัติงานของส่วนงานให้ถูกต้องตามมาตรฐานกระทรวงแรงงาน มีผู้อบรมระดับบริหาร จำนวน 285 คน และระดับหัวหน้างาน จำนวน 996 คน อบรมผ่านระบบ Application Zoom และผ่านเกณฑ์การทดสอบพร้อมผู้จัด คิดเป็นร้อยละ 100

5. การดำเนินการพัฒนาตามแผนงานประจำปีสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ดำเนินการตามแผน ดังนี้

5.1 โครงการพัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร โดยมีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของ ธ.ก.ส. ในรูปแบบ การอบรม/สัมมนา ร่วมกับสถาบันภายนอกทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

1) การพัฒนาคณะกรรมการธนาคาร (Board) จำนวน 4 คน อบรม 3 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตร Director Certification Program (DCP), หลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) และหลักสูตร Risk Management Program for Corporate Leaders

2) การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (MC) จำนวน 20 คน อบรม 15 หลักสูตร ได้แก่

- 1) หลักสูตร Director Certification Program (DCP)
- 2) หลักสูตร นักบริหารรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ รุ่นที่ 11
- 3) หลักสูตร รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารระดับสูง (รอส.) รุ่นที่ 8 (e-Government Program for Chief Executive Officer)
- 4) หลักสูตร ประกาศนียบัตรชั้นสูงการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง (ปปร.) รุ่นที่ 25
- 5) หลักสูตร ประกาศนียบัตรชั้นสูงการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะสำหรับนักบริหารระดับสูง (ปคส.) รุ่นที่ 20
- 6) หลักสูตร Director Leadership Certification Program (DLCP)
- 7) หลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP)
- 8) หลักสูตร Risk Management Program for Corporate Leaders
- 9) หลักสูตร โครงการสัมมนาผู้บริหารธนาคารและสถาบันการเงิน รุ่นที่ 30
- 10) หลักสูตร การขับเคลื่อนองค์กรสู่ดิจิทัลอย่างยั่งยืน
- 11) หลักสูตร ผู้นำการส่งเสริมดิจิทัลด้านธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรม (Chief of Digital AGRO Business : CDA) รุ่นที่ 3
- 12) หลักสูตร LEARNING AND DEVELOPMENT Forum 2021
- 13) หลักสูตร การป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 64
- 14) หลักสูตร โครงการพัฒนาทักษะผู้บริหารด้วยการจัดการองค์กรแบบอะไจล์ (Agile Organization Management)
- 15) หลักสูตร Thailand HR Day 2021

5.2 การพัฒนาตามสายอาชีพ เป็นการพัฒนาพนักงานตามหลักสูตรที่กำหนดใน Training Roadmap แต่ละสายอาชีพ เพื่อพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องตามขีดความสามารถหน้าที่งานสำคัญ คือ ขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดความสามารถทางการบริหาร (Managerial Competency) รวมทั้งสิ้น 18 แผนงาน ดำเนินการได้ตามแผน คิดเป็นร้อยละ 100

5.3 การอบรมร่วมกับสถาบันภายนอกในประเทศ จำนวน 30 หลักสูตร ซึ่งเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่ดำเนินการโดยสถาบันภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

5.4 การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานร่วมกับสถาบันภายนอกในต่างประเทศ เนื่องจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 ธ.ก.ส. และสถาบันการเงินภาคพื้นเอเชียแปซิฟิกอื่น ๆ ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานจากต่างประเทศ เป็นรูปแบบการประชุมผ่านระบบ Video Conference เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ร่วมกับองค์กรระดับนานาชาติ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 3 โครงการ

5.5 การพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ โดย ธ.ก.ส. ได้ส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษให้แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในโลกดิจิทัล ประกอบกับการต้อนรับการเข้าเยี่ยมชมและศึกษาดูงานขององค์กรต่างชาติ โดยการส่งบุคลากรไปอบรมกับสถาบันภายนอก และการเรียนภาษาอังกฤษในรูปแบบ Online รวมถึงจัดกิจกรรมช่วยกระตุ้น ส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ โดยในปี 2564 เกิดสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 จึงปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเป็นรูปแบบเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)

ทั้งนี้ จากการติดตามผลผู้บริหาร พนักงาน และส่วนงานที่เข้าร่วมการบรรยาย ประชุม สัมมนาในรูปแบบ Online ได้นำความรู้ที่ได้รับเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน รวมถึงสั่งการ กำหนดแนวทาง วางแผนงาน กำกับติดตามดูแลให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานการให้บริการของธนาคาร เพื่อให้มีความทันสมัยในรูปแบบดิจิทัล รวมทั้งสื่อสารนโยบายขององค์กรสู่ระดับปฏิบัติ ผลักดันการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

5.6 การพัฒนาบุคลากรเป็นมืออาชีพ (Professional) ธ.ก.ส. ได้ส่งเสริม และสนับสนุนพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพตามมาตรฐานกับสถาบันภายนอกที่ได้รับการยอมรับในแต่ละด้าน โดยกำหนดเป็น 2 กลุ่มสายอาชีพ ดังนี้

- กลุ่มที่ 1 ได้แก่ สายอาชีพ กฎหมาย วิศวกรรม สถาปัตยกรรม และการเงินการธนาคาร
- กลุ่มที่ 2 ได้แก่ สายอาชีพ บัญชี การเงินการธนาคาร บริหารความเสี่ยง ตรวจสอบ สินเชื่อ การพนักงาน และคอมพิวเตอร์

ในปีบัญชี 2564 ธ.ก.ส. ได้ใช้งบประมาณจำนวน 225,719.29 บาท โดยจำแนกเป็น 1) สอบใบประกาศ จำนวน 15 คน 2) อบรมความรู้เพื่อเตรียมสอบ จำนวน 13 คน 3) อบรมต่อเนื่อง จำนวน 20 คน 4) ต่ออายุสมาชิก จำนวน 8 คน 5) ค่าบำรุงสมาชิก จำนวน 1 คน และ 6) รอหลักสูตรเปิด จำนวน 13 คน

5.7 การพัฒนาตามโครงการทุนการศึกษา ดังนี้

1) โครงการทุนการศึกษาพนักงาน ในปีบัญชี 2564 อนุมัติทุนการศึกษา จำนวน 3 ทุน แบ่งเป็น ทุนระดับปริญญาโท จำนวน 2 ทุน และทุนระดับปริญญาเอก จำนวน 1 ทุน

2) โครงการทุนการศึกษาศิลปินภายนอก จำนวน 1 โครงการ คือ โครงการผลิตบัณฑิตกล้าการเกษตร ร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเป็นทุนการศึกษาต่อเนื่องจากปี 2560 จำนวน 7 ทุน

5.8 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาเทคนิคและนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการสอบทานข้อมูลนำเข้าและวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบูรณาการแผนปฏิบัติการร่วมกับแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM Master Plan) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และทำงานร่วมกับเครือข่าย

ความร่วมมือทั้งภายใน และภายนอกในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดทำแผนแม่บท ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับเกณฑ์ประเมินรัฐวิสาหกิจใหม่ (SE-AM) ดำเนินการได้ตามแผนงาน

6. โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ของส่วนงานประจำปีบัญชี 2564 โดยจัดสรรงบประมาณตามอัตรากำลังพนักงานของส่วนงานในอัตรา 3,000 บาท/คน รวมทั้งสิ้น 68,530,001.25 บาท ใช้งบประมาณรวมทั้งสิ้น 25,663,928.82 บาท คิดเป็นร้อยละ 37.45 ประกอบด้วย

6.1 สำนักงานใหญ่ ใช้งบประมาณทั้งสิ้นจำนวน 3,089,786.56 บาท จากงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรทั้งสิ้นจำนวน 7,378,001.25 บาท คิดเป็นร้อยละ 10.77

6.2 ฝ่ายกิจการสาขาภาค ใช้งบประมาณทั้งสิ้นจำนวน 22,574,142.26 บาท จากงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรทั้งสิ้นจำนวน 61,152,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 89.23

7. ประสิทธิภาพการพัฒนา : ผลสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการประเมินผลโครงการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้นำ ที่มีการออกแบบการพัฒนาตามหลักการ 70:20:10 โดยใช้หลักการประเมินผลการพัฒนาของ Donald L.Kirkpatrick and Philips แบ่งการประเมินเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับความพึงพอใจ (Reaction) การเรียนรู้ (Learning) พฤติกรรม (Behavior) และความคุ้มค่าการลงทุน (Return on Investment : ROI) ซึ่งผลการประเมินโครงการฝึกอบรมในภาพรวมผ่านเกณฑ์การประเมินที่กำหนดของแต่ละระดับ คิดเป็นร้อยละ 100 มีจำนวนบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การวัดผลคิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีผลการประเมินแต่ละระดับ ดังนี้

7.1 การประเมินระดับความพึงพอใจ (Reaction) เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อเนื้อหาวิชา วิทยากร และภาพรวมโครงการ โดยประเมินระดับความพึงพอใจซึ่งมีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (70% หรือ = 3.5) จำนวน 31 หลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 100 มีค่าประเมินระดับความพึงพอใจเฉลี่ยร้อยละ 4.68

7.2 การประเมินระดับการเรียนรู้ (Learning) เป็นการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมว่ามีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหลักสูตรมากน้อยเพียงใด ซึ่งส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือวัดผลการเรียนรู้จากการทดสอบก่อนและหลังการอบรม (Pre/Post Test) และผลงานฝึกปฏิบัติซึ่งกำหนดให้หลักสูตรอบรมตามสายอาชีพ หลักสูตรอบรมที่เป็นแผนงานรองรับแผนงานยุทธศาสตร์ของ ธ.ก.ส. และเป็นหลักสูตรที่ต้องประเมินการเรียนรู้ โดยในปีบัญชี 2564 มีจำนวนหลักสูตรที่มีการประเมินผลการเรียนรู้ทั้งหมด 18 หลักสูตร ผลการประเมินผ่านเกณฑ์การเรียนรู้ที่กำหนด และมีคะแนนผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมเฉลี่ยร้อยละ 90.65

7.3 การประเมินระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) เป็นการประเมินผลระดับพฤติกรรมหรือการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ ซึ่งประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร โดยจะติดตามผลหลังการอบรมสั้นสุดอย่างน้อย 3 เดือน และคาดว่าจะเป็นเวลาที่ผ่านมาการอบรมมีโอกาสได้นำความรู้ไปใช้หรือมีปัจจัย/สถานการณ์ที่ส่งผลต่อการนำความรู้ไปใช้หรือไม่ ปีบัญชี 2564 ได้ดำเนินการติดตามผลการอบรมในปีบัญชี 2563-2564 รวมจำนวน 6 โครงการ/หลักสูตร จำแนกเป็นการติดตามผลการอบรมในปีบัญชี 2563 จำนวน 4 โครงการ/หลักสูตร และการติดตามผลการอบรมในปีบัญชี 2564 จำนวน 2 โครงการ/หลักสูตร ดังนี้

7.3.1 การติดตามผลการอบรมในปีบัญชี 2563 จำนวน 4 โครงการ/หลักสูตร

1) หลักสูตร บรรลุ KPIs ด้วยฝีมือพัฒนาบุคลากรของผู้นำ ปีบัญชี 2563 ให้แก่ผู้บริหาร ในสังกัดฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออก จำนวน 43 คน เพื่อให้เข้าใจบทบาทการเป็น HR Line Manager ในการประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง พัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพพร้อมที่จะขับเคลื่อนธุรกิจ โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ผลการประเมินพบว่า ผู้ผ่านการอบรมส่วนใหญ่ นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.54) ผู้บริหารมีความเข้าใจบทบาทและการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องในฐานะ HR Line Manager มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.46) ผู้ผ่านการอบรมได้นำรูปแบบการพัฒนาไปใช้ในส่วนงาน อันดับ 1 คือ ผสมผสานกันในรูปแบบ 70:20:10 ร้อยละ 66.7 อันดับ 2 คือ การให้เรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน (On the Job Training) ร้อยละ 15.1 อันดับ 3 คือ ให้พี่เลี้ยงสอนงาน (Mentoring and Coaching) ร้อยละ 12.1 และ อันดับ 4 คือ ใช้การจัดอบรมในห้องเรียน ร้อยละ 6.1

ข้อเสนอแนะควรมีการจัดอบรมเพิ่มเติมเนื่องจากผู้เข้าอบรมมีพื้นฐานความรู้ด้าน HR ต่างกันทำให้ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้

2) หลักสูตร Smart Manager (ระดับ 10) ปีบัญชี 2563 ผลการประเมินพบว่า

2.1) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าคุณผ่านการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ในระดับมากที่สุด (ร้อยละ 58.97) อันดับ 1 คือ สามารถเข้าใจและสนับสนุนทีมงานให้บรรลุเป้าหมาย สร้างบรรยากาศในทีมงาน สร้างขวัญกำลังใจให้กับทีมงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย = 4.73) อันดับ 2 คือ สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารทีมได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย = 4.65) อันดับ 3 คือ สามารถระบุปัญหา วิเคราะห์ข้อมูลนำไปสู่การแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.54) และอันดับ 4 คือ สามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการบริหารจัดการโครงการในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ค่าเฉลี่ย = 4.31)

ข้อเสนอแนะควรพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยแนวคิดใหม่ๆ การคิดเชิงระบบ วิธีการสื่อสารอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อสื่อสาร งานธนาคารนโยบายต่างๆ สู่การปฏิบัติ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนงานนโยบายตรงตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างและเสริมสภาพแวดล้อมให้มีการแสดงบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (People Manager) อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2) ผู้ผ่านการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติได้มากที่สุด (ร้อยละ 53.57) อันดับ 1 คือ สามารถปฏิบัติงานในการบริหารจัดการ ดำเนินโครงการทั้งด้านการบริหารงานและบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับกลยุทธ์องค์กร (ค่าเฉลี่ย = 4.75) อันดับ 2 คือ สามารถเข้าใจและสนับสนุนทีมงานให้บรรลุเป้าหมายสร้างบรรยากาศในทีมงาน สร้างขวัญกำลังใจให้กับทีมงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย = 4.68) อันดับ 3 คือ สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารทีมได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย = 4.64) และอันดับ 4 คือ สามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการบริหารจัดการโครงการในการพัฒนา / ปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ค่าเฉลี่ย = 4.57)

ข้อเสนอแนะควรเพิ่มหัวข้อวิชา การสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานได้พัฒนาตนเอง

3) หลักสูตรสินเชื่อ 3 (หัวหน้าหน่วยอำเภอ) ปีบัญชี 2563 ผลการประเมินพบว่า

3.1) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าผู้ผ่านการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด (ร้อยละ 41.8) อันดับ 1 คือ สามารถติดตาม กำกับ สอบทานการดำเนินงานด้านสินเชื่อให้ถูกต้องตามนโยบายและวิธีปฏิบัติของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย = 4.54) อันดับ 2 คือ สามารถจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อ พร้อมทั้งเสนอแนวทางปรับปรุง แก้ไข พัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย = 4.52) อันดับ 3 คือ สามารถวางแผน กำกับ ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานบริหารจัดการหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย = 4.36) และอันดับ 4 คือ สามารถจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปีด้านสินเชื่อได้อย่างถูกต้องตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย = 4.16) มีความพึงพอใจต่อผลงานที่มอบหมายในระดับที่มากที่สุด ร้อยละ 87.5

ข้อเสนอแนะควรอบรมและพัฒนาบุคลากรในหัวข้อวิชาเกี่ยวกับการปรับทัศนคติที่ดีในการทำงานเพื่อองค์กร สร้างจิตสำนึกองค์กร การเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการทำงาน และการสร้างความตระหนักใน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองได้ดียิ่งขึ้น

3.2) ผู้ผ่านการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติได้มาก (ร้อยละ 59) อันดับ 1 คือ สามารถติดตาม กำกับ สอบทานการดำเนินงานด้านสินเชื่อให้ถูกต้องตามนโยบายและวิธีปฏิบัติของ ธ.ก.ส. (ค่าเฉลี่ย = 4.33) อันดับ 2 คือ สามารถวางแผน กำกับ ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานบริหารจัดการหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย = 4.28) อันดับ 3 คือ สามารถจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อ พร้อมทั้งเสนอแนวทางปรับปรุง แก้ไข พัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย = 4.17) และอันดับ 4 คือ สามารถจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปีด้านสินเชื่อได้อย่างถูกต้องตามวิธีปฏิบัติของ ธ.ก.ส. (ค่าเฉลี่ย = 3.97)

ข้อเสนอแนะควรเพิ่มเติมหัวข้อวิชาเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อ การทำงานเป็นทีมและปลูกฝังเสริมสร้างให้พนักงานเห็นความสำคัญของเทคนิคการหารายได้ให้ธนาคาร โดยสนับสนุนองค์ความรู้ด้านการตลาดในธุรกิจสินเชื่อเกษตรอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งขยายระยะเวลาการเรียนรู้ในหลักสูตรให้สอดคล้องกับหัวข้อวิชาที่กำหนด

4) หลักสูตร บริหารสาขาสำหรับผู้จัดการสาขา ปีบัญชี 2564 ผลการประเมินพบว่า

4.1) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าผู้ผ่านการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติได้มากที่สุด อันดับ 1 คือ การบริหารความเสี่ยง (ค่าเฉลี่ย = 4.97) อันดับ 2 คือ การตรวจสอบและควบคุมภายใน การใช้ข้อมูลบริหารสาขาการบริหารงานด้านการเงินการธนาคาร การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล และ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย = 4.95) อันดับ 3 คือ การบริหารงานด้านสินเชื่อ (ค่าเฉลี่ย = 4.94) และอันดับ 4 คือ ระบบงาน CBS สำหรับผู้อนุมัติ (ค่าเฉลี่ย = 4.80)

ข้อเสนอแนะควรมีการอบรมในการปรับเปลี่ยนพัฒนาพนักงานในสถานการณ์ New Normal อบรมเรื่องการปรับทัศนคติในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร เตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อรองรับภารกิจของธนาคารที่เปลี่ยนแปลงไป เน้นการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนสาขา ภายใต้สถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

4.2) ผู้ผ่านการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติได้มากที่สุด ร้อยละ 85.9

อันดับ 1 คือ การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (ค่าเฉลี่ย = 4.90) อันดับ 2 คือ การใช้ข้อมูลบริหารสาขา การตรวจสอบและควบคุมภายใน (ค่าเฉลี่ย = 4.87) อันดับ 3 คือ การบริหารงานด้านสินเชื่อ (ค่าเฉลี่ย = 4.86) และอันดับ 4 คือ การพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม (ค่าเฉลี่ย = 4.63)

ข้อเสนอแนะควรเพิ่มเติมการอบรมเชิงปฏิบัติการกรณีศึกษา (Case study) จากกรณี ตัวอย่างของสาขาที่เกิดขึ้นจริงเพื่อทราบเทคนิคในการแก้ไขปัญหา ทำให้เกิดความเข้าใจจากการลงมือปฏิบัติ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ทันที

7.3.2 การติดตามผลการอบรมในปีบัญชี 2564 จำนวน 2 โครงการ/หลักสูตร

1) โครงการพัฒนาพนักงานระดับ 8-9 (Smart Supervisor) ปีบัญชี 2564 ผลการ

ประเมินพบว่า

1.1) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าคุณผ่านการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ ได้มากที่สุดร้อยละ 62.9 อันดับ 1 คือ สามารถสร้างจุดร่วมในการทำงานของทีม ลดความขัดแย้งในการทำงานได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.57) อันดับ 2 คือ สามารถใช้ทักษะในการรับรู้ปัญหาความต้องการเบื้องต้นของลูกค้า (Customer Insight) บริหารความหวัง พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยหลักการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) (ค่าเฉลี่ย = 4.50) อันดับ 3 คือ สามารถพัฒนางาน พัฒนาความสัมพันธ์ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน รองรับ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (ค่าเฉลี่ย = 4.49) และอันดับ 4 คือ สามารถวิเคราะห์ ลักษณะโครงสร้างของธุรกิจการเกษตร และระบบ Supply Chain ของภาคเกษตรประยุกต์กับความรู้ด้านการเงิน สำหรับอุตสาหกรรม มาออกแบบและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ด้านสินเชื่อและบริการทางการเงินใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ ลูกค้าและองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 4.19)

ข้อเสนอแนะควรเพิ่มเติมหัวข้อวิชาภาวะผู้นำ การนำเสนอ การโน้มน้าวใจ การ วิเคราะห์งาน การจัดลำดับความสำคัญของงาน การตัดสินใจ และด้านการตลาด

1.2) ผู้ผ่านการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติได้มาก (ร้อยละ 49.91)

อันดับ 1 คือ สามารถพัฒนางาน พัฒนาความสัมพันธ์ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน รองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (ค่าเฉลี่ย = 4.48) อันดับ 2 คือ สามารถสร้างจุดร่วมในการทำงานของทีมลดความ ขัดแย้งในการทำงานได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.47) อันดับ 3 คือ สามารถสร้างแรงจูงใจและส่งเสริม Mindset ที่เหมาะสม ให้กับทีมงานได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.40) และอันดับ 4 คือ สามารถวิเคราะห์ลักษณะโครงสร้างของธุรกิจการเกษตร และ ระบบ Supply Chain ของภาคเกษตรประยุกต์กับความรู้ด้านการเงินสำหรับอุตสาหกรรมมาออกแบบและ สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ด้านสินเชื่อและบริการทางการเงินใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ลูกค้าและองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 4.12)

ข้อเสนอแนะควรเพิ่มเติมการอบรมเชิงปฏิบัติการกรณีศึกษา (Case study) จาก ตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริงกับสาขา และเทคนิคในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดความเข้าใจจากการลงมือปฏิบัติสามารถ นำไปประยุกต์ใช้กับ การทำงานได้ทันที

2) โครงการอบรมวิทยากรที่ปรึกษาทางการเงินเพื่อพัฒนารูทกิจฯ ปีบัญชี 2564

ผลการประเมินความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมพบว่า อันดับ 1 โปรแกรมดังกล่าวมีประโยชน์ในเรื่องการ วิเคราะห์สินเชื่อและใช้สอนงานพนักงานให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ร้อยละ 86.60 อันดับ 2 การเรียนรู้ระหว่าง

ปฏิบัติงาน จะเป็นการสอนงานได้ดีที่สุดโดยให้พนักงานพัฒนาธุรกิจนำ Case จริง มาฝึกปฏิบัติและผู้สอนได้วิเคราะห์ไปพร้อมกับผู้เรียนทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น ร้อยละ 76.90 อันดับที่ 3 วิชาการวิเคราะห์ด้านบัญชีการเงิน เป็นประโยชน์มากสำหรับการวินิจฉัยและให้คำปรึกษากับลูกค้า เนื่องจากวิชาดังกล่าวช่วยให้พนักงานสามารถมองเห็นและเข้าใจธุรกิจของลูกค้า สามารถวิเคราะห์สภาพคล่องของธุรกิจ ให้คำแนะนำ และเสนอขายผลิตภัณฑ์เพิ่มเติมให้กับลูกค้าได้ตรงจุดตอบสนองความต้องการที่แท้จริง ร้อยละ 75.60 และอันดับที่ 4 เวลาในการสอนงานของผู้สอนและผู้เรียนไม่ตรงกัน เนื่องจากปริมาณงานในภารกิจหลักมีจำนวนมาก ประกอบกับพื้นฐานความรู้ความชำนาญของพนักงานแตกต่างกันหลากหลาย ส่งผลให้ระยะเวลาในการสอนงานแตกต่างกัน ผู้สอนต้องแก้ไขปัญหาโดยใช้เวลาในการเข้าพบลูกค้าเป็นการสอนงานแทน ร้อยละ 73.10

ข้อเสนอแนะต้องการให้ธนาคารเพิ่มเติมความรู้ด้านเทคนิคการเป็นวิทยากร และทักษะการเจรจาต่อรองกับลูกค้าให้ผู้สอนงาน (Coach) ซึ่งความรู้นี้สามารถต่อยอดนำไปช่วยในเรื่องการถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานในสังกัดได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.4 การประเมินความคุ้มค่าจากการจัดอบรม (Return On Investment : ROI) สำหรับ หลักสูตรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มรายได้/ลดค่าใช้จ่าย ที่สามารถวัดมูลค่าทางการเงินได้ รวมถึงเป็นแผนงานสำคัญที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ของธนาคาร โดยกำหนดค่าประมาณ $ROI = 100\%$ หรือ 1 เท่า ซึ่งปีบัญชี 2564 กำหนดประเมินความคุ้มค่า จำนวน 2 โครงการ (ตามเอกสารแนบ 14) ดังนี้

7.4.1 โครงการพัฒนาพนักงานเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ได้นำแผนงาน บริหารจัดการเงินฝากต้นทุนต่ำ (CASA) ซึ่งแผนงานหนึ่งจากกิจกรรม Work Shop มาคำนวณ ROI เนื่องจาก 1) เป็นแผนงานที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ธ.ก.ส. ระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2564-2568) ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารจัดการทุนอย่างสมดุลและรายได้ทางการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 2 การจัดการต้นทุนเงินที่เหมาะสม ตัวชี้วัด สัดส่วนเงินฝากต้นทุนต่ำ (CASA) \geq ร้อยละ 53 2) สามารถวัดผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (Tangible/Monetary Benefits) ได้โดยตรง และ 3) สามารถสืบค้นข้อมูลได้โดยตรงจากระบบสารสนเทศของธนาคารและข้อมูลได้รับการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน

โดยผลลัพธ์การคำนวณ ROI พบว่า มีค่าเป็นบวก คือ ร้อยละ 22,898.38 หรือ 228.98 เท่า อธิบายได้ว่าหากลงทุนไป 1 บาท ประโยชน์ที่ได้กลับมาเท่ากับ 228.98 บาท เท่ากับการจัดอบรมโครงการนี้ “คุ้มค่ากับการลงทุน” ซึ่งปัจจัยทางด้านระยะเวลาที่ประเมินเป็นช่วงไตรมาสที่ 3 ปีบัญชี 2564 ระยะเวลา 3 เดือน และเพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ และเพิ่มประสิทธิภาพการคำนวณความคุ้มค่าการลงทุนจากการอบรม (ROI) ให้มีความถูกต้อง ชัดเจน และน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น สพน. จึงได้จัดอบรมหลักสูตร “การวัดผลตอบแทนการลงทุน (Return On Investment : ROI) ด้านการฝึกอบรม” เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2565 โดยได้เชิญอาจารย์ชาญณรงค์ ณรงค์ชัย ผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิทยากร โดยภายหลังการอบรม สพน. ได้นำองค์ความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการคำนวณความคุ้มค่าจากการจัดอบรม (ROI) โครงการและแผนงานดังกล่าวข้างต้นอีกครั้ง โดยผลลัพธ์ที่ได้พบว่า ความคุ้มค่าจากการจัดอบรม (ROI) มีค่าเป็นบวก คือ ร้อยละ 21,955.15 หรือ 219.55 เท่า อธิบายได้ว่าหากลงทุนไป 1 บาท ประโยชน์ที่ได้กลับมาเท่ากับ 219.55 บาท ซึ่งไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากการคำนวณในครั้งแรก

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากโครงการพัฒนาพนักงานเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) กำหนดให้แต่ละฝ่ายกิจการสาขาภาคมีการจัดทำแผนงาน/โครงการที่จะดำเนินการขับเคลื่อนในไตรมาสที่ 3-4 ปีบัญชี 2564 ส่วนงานละ 1 แผน นำเสนอต่อฝ่ายจัดการและวิทยากร ดังนั้น สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะดำเนินการติดตามผลตามแผนงานและคำนวณความคุ้มค่าจากการการจัดอบรม (ROI) ทุกแผนงาน เพื่อรายงานให้ ธ.ก.ส. ทราบต่อไป

7.4.2 โครงการพัฒนาและยกระดับที่ปรึกษาทางธุรกิจลูกค้าตลอดห่วงโซ่คุณค่า ขับเคลื่อนผ่าน 3 โครงการย่อย คือ

- 1) โครงการพัฒนาที่ปรึกษาทางการเงินเพื่อพัฒนาธุรกิจลูกค้า
- 2) โครงการยกระดับที่ปรึกษาธุรกิจลูกค้า
- 3) โครงการอบรมวิทยากรที่ปรึกษาทางการเงินเพื่อพัฒนาธุรกิจลูกค้า

โดยผลลัพธ์ค่าการประเมินความคุ้มค่าจากการลงทุน (ROI) รวม 3 โครงการย่อย เนื่องจากเป็นโครงการที่มีการเชื่อมโยงตามวัตถุประสงค์ในภาพรวม พบว่ามีค่าเป็นบวก คือร้อยละ 599.89 หรือ 6 เท่า อธิบายได้ว่าหากลงทุนไป 1 บาท ประโยชน์ที่ได้กลับมาเท่ากับ 6 บาท เท่ากับการจัดอบรมโครงการนี้ “คุ้มค่ากับการลงทุน” ซึ่งปัจจัยทางด้านระยะเวลาที่ประเมินเป็นช่วงไตรมาสที่ 3 ปีบัญชี 2564 ระยะเวลา 3 เดือน ภาพรวมการจัดอบรมในครั้งนี้จึงคุ้มค่ากับการลงทุน อย่างไรก็ตาม การคำนวณผลตอบแทนในโครงการครั้งนี้พบว่า มีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการที่ทำให้โครงการมีความคุ้มค่าในการลงทุนที่เปลี่ยนแปลง อาทิ สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ภายในประเทศ ทำให้กิจกรรมอบรมพนักงานและการปฏิบัติงานในพื้นที่ควบคุมไม่สามารถดำเนินการได้ ตลอดจนภารกิจนโยบายรัฐบาลที่เร่งด่วน ซึ่งมีผลต่อการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน หากมีการประเมินความคุ้มค่าโครงการในระยะเวลาที่มากกว่าช่วงเวลาดังกล่าว ข้างต้น ข้อมูลรายได้ที่นำมาคำนวณอาจมีการเปลี่ยนแปลง

8. ผลการทบทวนการประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้และการพัฒนา

ธ.ก.ส. ได้มีการทบทวนการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 เพื่อการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผล State Enterprise Assessment Model : SE-AM ซึ่งสรุปผลในการปรับปรุงแบบการเรียนรู้และการพัฒนา แสดงให้เห็นถึงสัดส่วนการพัฒนาบุคลากรที่เป็น Non-Classroom เช่น การสอนงาน (Coaching) การฝึกปฏิบัติในพื้นที่ (On The Job Training) โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กับการพัฒนาแบบ Classroom โดยมีสัดส่วนการพัฒนา Non-Classroom (60) : Classroom (40)

9. ข้อคิดเห็นในการพัฒนางานจากผลการประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้และพัฒนาในภาพรวมปีบัญชี 2564

9.1 ปัจจุบัน ธ.ก.ส. ได้ปรับปรุงแบบโครงการหรือหลักสูตรต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ 70:20:10 เช่น โครงการพัฒนาที่ปรึกษาทางการเงินเพื่อพัฒนาธุรกิจลูกค้า โครงการยกระดับที่ปรึกษาทางธุรกิจลูกค้า โครงการอบรมวิทยากรที่ปรึกษาทางการเงินเพื่อพัฒนาธุรกิจลูกค้า โครงการเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรรองรับการส่งเสริมธุรกิจชุมชน ซึ่งการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรให้มีทั้งการอบรมในห้องเรียน (Classroom) หรือกำหนดให้บุคลากรศึกษาด้วยตนเองผ่านระบบ E-Learning (One-Way

Communication) ของธนาคารหรือสถาบันอื่น (10%) การศึกษาดูงานจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ (20%) และมีการมอบหมายงานหรือโครงการให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกปฏิบัติระหว่างการอบรม รวมถึงมีการให้ผู้เข้ารับการอบรมกำหนดแผนงานเพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานส่วนงาน (70%)

9.2 ธ.ก.ส. มีนโยบายนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากรได้ปรับรูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานโดยเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายของธนาคารด้วยเช่นกัน คือ การส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ในโครงการและหลักสูตรต่าง ๆ เช่น โครงการพัฒนาที่ปรึกษาทางการเงินเพื่อพัฒนาธุรกิจลูกค้า โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ด้านการเกษตรสมัยใหม่ (Agri-Tech) เป็นต้น

9.3 ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินความคุ้มค่าจากการจัดอบรม (Return On Investment : ROI) เนื่องจาก สพน. มีความจำเป็นต้องประสานขอข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการประเมิน/คำนวณหาค่า ROI จากส่วนงานเครือข่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายการบัญชี ฝ่ายเงินฝาก ฝ่ายสินเชื่อบุคคล ฝ่ายสินเชื่อสถาบัน และผู้ประกอบการ ฯลฯ รวมถึงการเข้าใช้งานระบบงานสารสนเทศของ ธ.ก.ส. ซึ่งในบางครั้งยังพบข้อจำกัด เช่น ข้อมูลไม่ได้มีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน หรือส่วนงานเครือข่ายไม่สะดวก/ไม่สามารถสนับสนุนข้อมูลได้ เนื่องจากข้อมูลที่เป็นความลับ/ไม่พึงเปิดเผย หรือไม่ได้มีการรวบรวม/ประมวล/จำแนกข้อมูลไว้เป็นการเฉพาะ

ดังนั้น ในการคำนวณหาค่า ROI จึงมีความจำเป็นต้องนำข้อมูลอื่นมาใช้เทียบเคียง อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การประเมินความคุ้มค่าจากการจัดอบรม (Return On Investment : ROI) เกิดความคลาดเคลื่อนและมีความน่าเชื่อถือลดลง