

บทที่ 5

บทวิเคราะห์

การศึกษาวิเคราะห์ เรื่อง ความพร้อมของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อพัฒนาชนบทในครั้งนี้ ได้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 2 ประการ คือ

1. บทบาทของ ธ.ก.ส. ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินในภาคการเกษตรสู่การขยายบทบาทในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการนอกภาคการเกษตรเพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อพัฒนาชนบท
2. ความพร้อมภายในองค์กรของ ธ.ก.ส. เพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อพัฒนาชนบท

ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ผู้ศึกษาได้กำหนดไว้ จึงขอทำการวิเคราะห์ผลการศึกษา ดังนี้

1. บทบาทของ ธ.ก.ส. ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินในภาคการเกษตรสู่การขยายบทบาทในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการนอกภาคการเกษตรเพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อพัฒนาชนบท

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตร ซึ่ง ธ.ก.ส. ได้กระจายเงินทุนไปสู่ภาคเกษตรกรรมเรื่อยมา และได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 รวม 4 ครั้ง เมื่อปี 2519 2525 2535 และ 2542 เพื่อขยายบทบาทการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรได้มากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง แต่ยังคงอยู่ในขอบเขตที่จำกัด คือ เป็นสถาบันการเงินที่เน้นให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกรในภาคการเกษตร ทำให้ ธ.ก.ส. ไม่สามารถเป็นกลไกในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนระดับฐานรากได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เมื่อ พ.ศ. 2546 ได้มีการขอแก้ไขพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

พ.ศ. 2509 เพื่อขยายบทบาท ธ.ก.ส. เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบท และประกาศในราชกิจจานุเบกษาถือใช้เป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2549 โดยขยายวัตถุประสงค์ให้ ธ.ก.ส. ให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการแก่บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุน หมู่บ้านหรือชุมชน รวมทั้งองค์กรที่มีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการประกอบอาชีพของเกษตรกรหรือชุมชน และสหกรณ์ทุกประเภท ซึ่งเป็นกลุ่มประชาชนในชนบทที่ยากจนและด้อยโอกาสที่อยู่นอกภาคการเกษตรให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบได้ ทั้งนี้ ธ.ก.ส. ยังคงเป็นสถาบันการเงินที่ดำเนินงานให้บริการแก่ภาคการเกษตรเป็นหลักตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ธ.ก.ส.

การให้ความช่วยเหลือทางการเงินในภาคการเกษตรของ ธ.ก.ส. ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ธ.ก.ส. สามารถให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตรในการประกอบอาชีพอื่น การพัฒนาความรู้และคุณภาพชีวิตของเกษตรกรและครอบครัวเกษตรกร และสำหรับการดำเนินการตามโครงการที่เป็นการส่งเสริม หรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม ซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกับผู้ประกอบการ²³ ดังนั้น จึงทำให้ ธ.ก.ส. สามารถให้ความช่วยเหลือทางการเงินได้ทั้งขบวนการเกษตรกรรมทั้งในด้านการผลิตและการตลาด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาในภาคเกษตรกรรมได้อย่างครบวงจร

การให้ความช่วยเหลือทางการเงินของ ธ.ก.ส. จากในภาคการเกษตรข้างต้นสู่การขยายบทบาทในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการนอกภาคการเกษตรได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ธ.ก.ส. สามารถทำหน้าที่เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบทโดยให้การสนับสนุนทางการเงิน หรือการบริหารจัดการให้แก่บุคคลหรือนิติบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและการพัฒนาชนบท ซึ่งจะส่งผลให้ ธ.ก.ส. สามารถให้ความช่วยเหลือประชาชนระดับฐานราก ทั้งด้านการเงิน การผลิต การแปรรูป และการตลาด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลผลิตและเป็นการเพิ่มรายได้ของเกษตรกร รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงสหกรณ์ทุกประเภท²⁴ เพื่อให้ความช่วยเหลือประชาชนระดับ ฐานรากที่เป็นสมาชิกของ

²³พระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2542 มาตรา 9 วรรคหนึ่ง

²⁴พระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2549 มาตรา 9 วรรคหนึ่ง

สหกรณ์ที่ขาดเงินทุนให้มีแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ เช่น สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ร้านค้า ให้สามารถบริการสมาชิกของสหกรณ์ได้อย่างพอเพียง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อประชาชนระดับฐานรากได้มากยิ่งขึ้น และจะส่งผลให้ชุมชนระดับฐานรากเข้มแข็ง รวมทั้งเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเติบโตอย่างยั่งยืนในที่สุด

การที่ ธ.ก.ส. จะให้ความช่วยเหลือทางการเงินทั้งในภาคการเกษตร และนอกภาคการเกษตรข้างต้นอย่างครบวงจรได้นั้น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังต้องออกกฎกระทรวงเพื่อรองรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงินในภาคการเกษตร²⁵ สำหรับการให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการนอกภาคการเกษตร รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังได้ลงนามในกฎกระทรวง²⁶ ซึ่งเป็นการเพิ่มเติมจากกฎกระทรวงเรื่องการให้ความช่วยเหลือในภาคการเกษตร ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการนำประกาศในราชกิจจานุเบกษาให้มีผลบังคับใช้ต่อไป

ดังนั้น บทบาท ธ.ก.ส. ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินในภาคการเกษตรสู่การขยายบทบาทในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการนอกภาคการเกษตรเพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท สรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 5.1

²⁵ กฎกระทรวง (พ.ศ. 2542) ออกตามความในพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 ลงวันที่ 22 กันยายน 2542.

²⁶ กฎกระทรวง ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2550) ออกตามความในพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 ลงวันที่ 21 พฤษภาคม 2550.

ตารางที่ 5.1 แสดงบทบาทการให้ความช่วยเหลือทางการเงินของ ธ.ก.ส.

บทบาท	ภารกิจเดิม (ในภาค การเกษตร)	ภารกิจใหม่ (ทั้งใน ภาคการเกษตรและ นอกภาคการเกษตร)
<p>1. ธ.ก.ส. อาจให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตร สำหรับการประกอบอาชีพเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรหรือครอบครัว ดังต่อไปนี้</p> <p>(1) การประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเกษตรกรรม</p> <p>(2) การประกอบอาชีพด้านอุตสาหกรรม</p> <p>(3) การประกอบอาชีพด้านพาณิชย์กรรม</p> <p>(4) การประกอบอาชีพด้านบริการ</p>	ได้	ได้
<p>2. ธ.ก.ส. อาจให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตร สำหรับการพัฒนาความรู้ในด้านเกษตรกรรมหรืออาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้หรือการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัว ดังต่อไปนี้</p> <p>(1) การศึกษา อบรม สัมมนา คูงานหรือฝึกงานของเกษตรกรหรือครอบครัว ในด้านเกษตรกรรมหรือการประกอบอาชีพตามข้อ 1</p> <p>(2) การศึกษา อบรม สัมมนา คูงานหรือฝึกงานของเกษตรกรหรือครอบครัว เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต</p> <p>(3) การรักษาพยาบาลของเกษตรกรหรือครอบครัว</p> <p>(4) การจัดหา ปรับปรุงหรือซ่อมแซมที่อยู่อาศัยของเกษตรกร</p>	ได้	ได้

บทบาท	ภารกิจเดิม (ในภาค การเกษตร)	ภารกิจใหม่ (ทั้งใน ภาคการเกษตรและ นอกภาคการเกษตร)
<p>3. ฐ.ก.ส. อาจให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตร สำหรับการดำเนินกิจการ ดังต่อไปนี้</p> <p>(1) กิจการตาม โครงการที่มีลักษณะเป็นการ</p> <p>(ก) ส่งเสริมหรือสนับสนุนการผลิต การพัฒนาคุณภาพผลิตผล การเพิ่มมูลค่าผลิตผล การจำหน่ายการส่งออกหรือทดแทนการนำเข้า ซึ่งผลิตผลการเกษตร ผลิตภัณฑ์จากผลิตผล การเกษตรหรือปัจจัยการเกษตรและ</p> <p>(ข) สอดคล้องกับแนวนโยบายการส่งเสริม หรือสนับสนุนของรัฐ</p> <p>(2) กิจการตาม โครงการที่มีลักษณะเป็นการ ส่งเสริม หรือสนับสนุนการพัฒนาความรู้ในด้าน เกษตรกรรม หรืออาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้หรือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัว ตามข้อ 2</p>	ได้	ได้
<p>4. ฐ.ก.ส. อาจประกอบธุรกิจอันเป็นการส่งเสริม หรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรมดังต่อไปนี้ ได้ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ</p> <p>(1) การค้าปัจจัยการเกษตร</p> <p>(2) การบริการทางการเกษตร</p> <p>(3) การตลาดผลิตผล การเกษตรและผลิตภัณฑ์ จากผลิตผลการเกษตร</p> <p>(4) คลังสินค้า</p> <p>(5) กิจการอื่นที่ต่อเนื่องหรือเกี่ยวเนื่องกับ การเกษตร</p>	ได้	ได้

บทบาท	ภารกิจเดิม (ในภาค การเกษตร)	ภารกิจใหม่ (ทั้งใน ภาคการเกษตรและ นอกภาคการเกษตร)
<p>5. ช.ก.ส. อาจดำเนินงานเพื่อเป็นสถาบันการเงิน เพื่อพัฒนาชนบท โดยให้ความช่วยเหลือทางการเงิน หรือการบริหารจัดการแก่บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชน รวมทั้งองค์กรที่มีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการประกอบอาชีพของเกษตรกรหรือชุมชน สำหรับการดำเนินการดังต่อไปนี้</p> <p>(1) การส่งเสริมหรือสนับสนุนการพัฒนาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรหรือชุมชน ให้มีประสิทธิภาพในด้านการลงทุน การผลิต การแปรรูป และการตลาด</p> <p>(2) การส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจ โดยมุ่งหมายให้มีการประกอบอาชีพด้านอุตสาหกรรม ด้านพาณิชย์กรรม หรือด้านบริการภายในชุมชนเพื่อเพิ่มรายได้ หรือการดำเนินการอื่นใดที่จะนำมาซึ่งการลดค่าใช้จ่าย การส่งเสริมการออมและการพึ่งพาตนเองของชุมชน</p> <p>(3) การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนในลักษณะดังต่อไปนี้</p> <p>(ก) การศึกษา อบรม สัมมนา คูงานหรือฝึกงานในด้านการส่งเสริมอาชีพหรือเพื่อการพัฒนาอาชีพ หรือเพื่อการศึกษาของบุคคลในครอบครัว</p> <p>(ข) การจัดสวัสดิการขั้นพื้นฐานแก่การดำรงชีวิต</p> <p>(ค) การจัดหา ปรับปรุง หรือซ่อมแซมที่อยู่อาศัย</p>	ไม่ได้	ได้

บทบาท	ภารกิจเดิม (ในภาคการเกษตร)	ภารกิจใหม่ (ในภาคการเกษตร และนอกภาค การเกษตร)
<p>(ง) การจัดหาปัจจัยอื่นที่จำเป็นในการดำรงชีวิต</p> <p>(4) การดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวนโยบายส่งเสริมการเกษตร และการพัฒนาชนบทตามโครงการของรัฐหรือของ ธ.ก.ส.</p> <p>6. ธ.ก.ส. อาจให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์ เพื่อใช้ดำเนินงานภายใต้ขอบเขตวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ สำหรับการดำเนินการดังต่อไปนี้</p> <p>(1) การส่งเสริมการพัฒนาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิก และสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพในด้านการลงทุน การผลิต การแปรรูป และการตลาด</p> <p>(2) การส่งเสริมการประกอบอาชีพของสมาชิก เพื่อเพิ่มรายได้ หรือการดำเนินการอื่นใดที่จะนำมาซึ่งการลดค่าใช้จ่าย การส่งเสริมการออม และการพึ่งพาตนเองของสมาชิก</p> <p>(3) ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก</p> <p>7. การให้กู้เงินตามข้อ 5 และข้อ 6 เมื่อรวมกันแล้วต้องไม่เกินร้อยละยี่สิบของเงินที่ให้กู้ในแต่ละรอบปีบัญชี และมีหนี้เงินกู้คงเหลือไม่เกินร้อยละยี่สิบของหนี้เงินกู้ทั้งหมด ณ สิ้นปีบัญชี เว้นแต่จะได้รับการอนุญาตจากรัฐมนตรี</p>	<p>ไม่ได้</p> <p>ไม่กำหนด</p>	<p>ได้</p> <p>กำหนด</p>

ที่มา : 1. กฎกระทรวง (พ.ศ. 2542) ออกตามความในพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 ลงวันที่ 22 กันยายน 2542.

2. กฎกระทรวง ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2550) ออกตามความในพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 ลงวันที่ 21 พฤษภาคม 2550.

2. ความพร้อมภายในองค์กรของ ธ.ก.ส. เพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อพัฒนาชนบท

ตามกรอบความคิดในบทที่ 2 ได้กำหนดปัจจัยในการศึกษาความพร้อมภายในองค์กรของ ธ.ก.ส. ประกอบด้วย กฎหมาย เป้าหมายการจ่ายเงินกู้ บุคลากร โครงสร้างและระบบประสานงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อพัฒนาชนบทในการให้สินเชื่อภาคการเกษตรของ ธ.ก.ส. สามารถทำการวิเคราะห์ผลการศึกษาได้ ดังนี้

1) กฎหมาย

บทบาทของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตรได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดในกฎหมายตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 และที่แก้ไขเพิ่มเติมรวม 4 ครั้ง เมื่อปี 2519 2525 2535 และ 2542 ธ.ก.ส. สามารถให้ความช่วยเหลือทางการเงินได้เฉพาะในภาคการเกษตร ประกอบด้วย

(1) ธ.ก.ส. อาจให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตรสำหรับการประกอบอาชีพเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรหรือครอบครัวดังต่อไปนี้

(1.1) การประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม

(1.2) การประกอบอาชีพด้านอุตสาหกรรม

(1.3) การประกอบอาชีพด้านพาณิชยกรรม

(1.4) การประกอบอาชีพด้านบริการ

(2) ธ.ก.ส. อาจให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตร สำหรับการพัฒนาความรู้ในด้านเกษตรกรรมหรืออาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้หรือการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัว ดังต่อไปนี้

(2.1) การศึกษา อบรม สัมมนา คู่มือหรือฝึกงาน ของเกษตรกรหรือครอบครัว ในด้านเกษตรกรรมหรือการประกอบอาชีพตามข้อ 1

(2.2) การศึกษา อบรม สัมมนา คู่มือหรือฝึกงานของเกษตรกรหรือครอบครัว เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต

(2.3) การรักษาพยาบาลของเกษตรกรหรือครอบครัว

(2.4) การจัดหา ปรับปรุงหรือซ่อมแซมที่อยู่อาศัยของเกษตรกร

(3) ช.ก.ส. อาจให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตรสำหรับการดำเนินกิจการ ดังต่อไปนี้

(3.1) กิจการตามโครงการที่มีลักษณะเป็นการ

(ก) ส่งเสริมหรือสนับสนุนการผลิต การพัฒนาคุณภาพผลผลิต การเพิ่มมูลค่าผลผลิต การจำหน่ายการส่งออกหรือทดแทนการนำเข้า ซึ่งผลิตผลการเกษตร ผลิตภัณฑ์จากผลิตผลการเกษตรหรือปัจจัยการเกษตรและ

(ข) สอดคล้องกับ แผนนโยบายการส่งเสริมหรือสนับสนุนของรัฐ

(3.2) กิจการตามโครงการที่มีลักษณะเป็นการส่งเสริม หรือสนับสนุน การพัฒนาความรู้ในด้านเกษตรกรรม หรืออาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้หรือการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวตามข้อ 2

(4) ช.ก.ส. อาจประกอบธุรกิจอันเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรมดังต่อไปนี้ได้ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ

(4.1) การค้าปัจจัยการเกษตร

(4.2) การบริการทางการเกษตร

(4.3) การตลาดผลผลิต การเกษตรและผลิตภัณฑ์จากผลิตผลการเกษตร

(4.4) คลังสินค้า

(4.5) กิจการอื่นที่ต่อเนื่องหรือเกี่ยวเนื่องกับการเกษตร

ต่อมาได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายเพื่อให้ ช.ก.ส. สามารถขยายขอบเขตการให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการให้ครอบคลุมถึงนอกภาคการเกษตรให้แก่บุคคลหรือนิติบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรเพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทได้ตามวัตถุประสงค์ในพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2549 ซึ่งได้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มีนาคม 2549 เป็นต้นมา อย่างไรก็ตาม การให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการเพื่อทำหน้าที่เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบทข้างต้นได้ ช.ก.ส. จะต้องปฏิบัติตามกฎกระทรวงที่ออกมารองรับในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินได้ตามขอบเขตที่กำหนด ซึ่งปัจจุบันรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังได้ลงนามในกฎกระทรวง ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2550) ออกตามความในพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 ลงวันที่ 21 พฤษภาคม 2550 และอยู่ระหว่างการนำประกาศในราชกิจจานุเบกษาเพื่อให้มีผลบังคับใช้ต่อไป และ ช.ก.ส. สามารถ

ให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการนอภาคการเกษตรเพื่อทำหน้าที่เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบทได้ ประกอบด้วย

(1) ธ.ก.ส. อาจดำเนินงานเพื่อเป็นสถาบันการเงินเพื่อพัฒนาชนบท โดยให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการแก่บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้าน หรือชุมชน รวมทั้งองค์กรที่มีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการประกอบอาชีพของเกษตรกรหรือชุมชนสำหรับ การดำเนินการดังต่อไปนี้

(1.1) การส่งเสริม หรือสนับสนุนการพัฒนาผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรหรือชุมชน ให้มีประสิทธิภาพในด้านการลงทุน การผลิต การแปรรูป และการตลาด

(1.2) การส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจ โดยมุ่งหมายให้มีการประกอบอาชีพด้านอุตสาหกรรม ด้านพาณิชย์กรรม หรือด้านบริการภายในชุมชนเพื่อเพิ่มรายได้ หรือการดำเนินการอื่นใดที่จะนำมาซึ่งการลดค่าใช้จ่าย การส่งเสริมการออม และการพึ่งพาตนเองของชุมชน

(1.3) การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนในลักษณะดังต่อไปนี้

(ก) การศึกษา อบรม สัมมนา ศึกษานอกห้องเรียนหรือฝึกงานในด้านการส่งเสริมอาชีพหรือเพื่อการพัฒนาอาชีพ หรือเพื่อการศึกษาของบุคคลในครอบครัว

(ข) การจัดสวัสดิการขั้นพื้นฐานแก่การดำรงชีวิต

(ค) การจัดหา ปรับปรุง หรือซ่อมแซมที่อยู่อาศัย

(ง) การจัดหาปัจจัยอื่นที่จำเป็นในการดำรงชีวิต

(1.4) การดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวนโยบายส่งเสริมการเกษตร และการพัฒนาชนบทตามโครงการของรัฐหรือของ ธ.ก.ส.

(2) ธ.ก.ส. อาจให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์ เพื่อใช้ดำเนินงานภายใต้ขอบเขตวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ สำหรับการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

(2.1) การส่งเสริมการพัฒนาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิก และสหกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพในด้านการลงทุน การผลิต การแปรรูป และการตลาด

(2.2) การส่งเสริมการประกอบอาชีพของสมาชิกเพื่อเพิ่มรายได้ หรือการดำเนินการอื่นใดที่จะนำมาซึ่งการลดค่าใช้จ่าย การส่งเสริมการออม และการพึ่งพาตนเองของสมาชิก

(2.3) ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก

(3) การให้กู้เงินตามข้อ 5 และข้อ 6 เมื่อรวมกันแล้วต้องไม่เกินร้อยละสิบของเงินที่ให้กู้ในแต่ละรอบปีบัญชี และมีหนี้เงินกู้คงเหลือไม่เกินร้อยละสิบของหนี้เงินกู้ทั้งหมดสิ้นปีบัญชี เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรี

จากกรอบความคิดในด้านกฎหมาย สามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยความพร้อมของ ธ.ก.ส. ในด้านกฎหมายได้ผ่านกระบวนการพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2509 และได้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มีนาคม 2549 เป็นต้นมา และมีกฎกระทรวง ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2550) ออกตามความในพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 ลงวันที่ 21 พฤษภาคม 2550 รองรับขณะนี้อยู่ระหว่างการนำประกาศในราชกิจจานุเบกษาให้มีผลบังคับใช้ต่อไป ดังนั้น ปัจจัยความพร้อมของ ธ.ก.ส. ในด้านกฎหมายจึงมีความชัดเจนและเป็นไปได้สูงในการบังคับใช้ จึงขอวิเคราะห์ว่า ธ.ก.ส. มีความพร้อมในปัจจัยด้านกฎหมาย

2) เป้าหมายการจ่ายเงินกู้

ธ.ก.ส. ได้กำหนดเป้าหมายการจ่ายเงินกู้ประจำปีบัญชี 2550 (1 เมษายน 2550 – 31 มีนาคม 2551) ไว้รองรับจำนวน 252,600 ล้านบาท เพื่อให้สินเชื่อในภาคการเกษตรร้อยละ 80 ของวงเงินการจ่ายเงินกู้ในรอบปีบัญชี 2550 จำนวน 202,080 ล้านบาท และนอกภาคการเกษตรอีกร้อยละ 20 ของวงเงินการจ่ายเงินกู้ในรอบปีบัญชี 2550 จำนวน 50,520 ล้านบาท ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ในกฎกระทรวงเกี่ยวกับกรอบการให้กู้เงินในแต่ละรอบปีบัญชี อย่างไรก็ตามเป้าหมายการจ่ายเงินกู้ประจำปีบัญชี 2550 ธ.ก.ส. ได้กำหนดเป้าหมายเพิ่มขึ้น 5 หมื่นล้าน คิดเป็น 8.5% เมื่อเทียบกับปีก่อน²⁷

สำหรับเป้าหมายการให้สินเชื่อนอกภาคการเกษตรในรอบปีบัญชี 2550 จำนวน 50,520 ล้านบาท ธ.ก.ส. สามารถให้สินเชื่อแก่ผู้มีคุณสมบัติ ดังนี้²⁸

²⁷ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ กองแผนงานและงบประมาณ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.

²⁸ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ กองแผนงานและงบประมาณ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.

(1) กลุ่มผู้ขอกู้ ประกอบด้วย บุคคล (บุคคลธรรมดาที่มีได้ประกอบอาชีพการเกษตร) กลุ่มบุคคล (บุคคลธรรมดาซึ่งรวมตัวกันเป็นกลุ่ม) ผู้ประกอบการ (นิติบุคคล ผู้ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และบริการ) กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชน (กองทุนหมู่บ้านหรือกองทุนชุมชนเมืองตามกฎหมายว่าด้วยกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ) องค์กร (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งจัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย) และสหกรณ์ (คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์บริการ สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยยกเว้นสหกรณ์การเกษตร)

(2) วัตถุประสงค์ที่จะให้กู้เพื่อการพัฒนาชนบท เพื่อ (1) การผลิต การแปรรูป การตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรหรือชุมชน (2) ให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจ โดยสนับสนุนการประกอบอาชีพอื่นตามที่คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำหนด (3) การพัฒนาคุณภาพชีวิต และ (4) กิจการที่สอดคล้องกับแนวนโยบายส่งเสริมการเกษตรและการพัฒนาชนบทตามโครงการของรัฐหรือของธนาคาร ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขอกู้ได้ตาม (4) เท่านั้น

(3) วัตถุประสงค์ที่จะให้กู้แก่สหกรณ์ เพื่อใช้ดำเนินงานภายใต้ขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ โดยคำนึงถึง (1) ส่งเสริมหรือเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลผลิตเกษตรหรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิกสหกรณ์ (2) ส่งเสริมการประกอบอาชีพของสมาชิก และ (3) พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก

(4) กลุ่มอาชีพที่จะให้กู้ ประกอบด้วย

(4.1) อาชีพอุตสาหกรรมในชุมชน ได้แก่ ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ผลิตเตาเศรษฐกิจ (อิฐเตี้ย) ทอผ้าและแกะสลัก ทำขนมจีน ทำไม้กวาด ไม้จิ้มฟัน สบู่ ยาสีฟัน ยาระดม (สมุนไพร) ในชุมชน เจียรไนพลอย ทำแคบหมู ใส่อ้ว ทำขนมปังและเบเกอรี่ ชิ้นส่วนและอุปกรณ์เครื่องจักรกลการเกษตรขนาดเล็ก ฯลฯ

(4.2) อาชีพพาณิชยกรรมในชุมชน ได้แก่ ขายปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืช รวบรวมผลผลิตการเกษตร ขายโคกระบือ ขายของชำ ขายอาหาร เครื่องดื่ม ขายยารักษาโรค ขายเสื้อผ้า ขายเครื่องใช้ของตกแต่งบ้าน ขายจักรเย็บผ้าและอุปกรณ์ ผลิตภัณฑ์ที่ทำจากผลผลิตการเกษตร ฯลฯ

(4.3) อาชีพบริการในชุมชน ได้แก่ เสริมสวย ตัดผม รถรับจ้างและขนส่ง บริการนำเที่ยว โฮมสเตย์ รับจ้างปลูกและซ่อมบ้าน รับจ้างทำงานต่างประเทศ

ตลาดนัด รับจ้างตัดเย็บเสื้อผ้า ช่างซ่อมอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ นวดและอบสมุนไพร บริการด้านการเกษตร และบริการที่ไม่ขัดต่อความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดี

(5) วงเงินรวมที่ ช.ก.ศ. จะให้กู้เงินตามข้อ (2) และ (3) ข้างต้น รวมกันแล้ว ต้องไม่เกินร้อยละยี่สิบของเงินที่ให้กู้ในแต่ละรอบปีบัญชี

(6) อำนาจอนุมัติสินเชื่อของผู้จัดการ ช.ก.ศ. ในการกู้เงินเพื่อการพัฒนาชนบท ประกอบด้วย

(6.1) การผลิต การแปรรูป การตลาด เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรหรือชุมชน ไม่เกินรายละ 50 ล้านบาท

(6.2) ให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง โดยสนับสนุนการประกอบอาชีพอื่น ไม่เกินรายละ 15 ล้านบาท

(6.3) การพัฒนาคุณภาพชีวิต ไม่เกินรายละ 5 ล้านบาท

(6.4) กิจกรรมที่สอดคล้องกับแนวนโยบายส่งเสริมการเกษตรและการพัฒนาชนบทตามโครงการของรัฐหรือของธนาคารต้องเสนอคณะกรรมการ ช.ก.ศ. พิจารณา กรณีนิติบุคคลขอกู้เกินอำนาจอนุมัติของผู้จัดการ ต้องเป็นโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อเกษตรกร และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามข้อ (6.4) เท่านั้น

(7) อำนาจอนุมัติสินเชื่อของผู้จัดการ ช.ก.ศ. ให้การกู้เงินของสหกรณ์ สำหรับทุนหมุนเวียน กู้ได้สหกรณ์ละไม่เกิน 12 เท่าของทุนตนเอง และไม่เกิน 100 ล้านบาท และค่าลงทุน กู้ได้สหกรณ์ละไม่เกิน 15 ล้านบาท

(8) กำหนดเงื่อนไขในการให้สินเชื่อ ประกอบด้วย

(8.1) คุณสมบัติผู้ขอกู้ ต้องมีสัญชาติไทย ประกอบอาชีพและทำกิจกรรมในชุมชน และมีคุณสมบัติอื่นๆ (แยกตามประเภทผู้กู้)

(8.2) อัตราดอกเบี้ยให้เป็นไปตามประกาศของธนาคารโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ ช.ก.ศ.

(8.3) ระยะเวลาชำระคืน สำหรับค่าใช้จ่ายหมุนเวียนไม่เกิน 12 เดือน หากเป็นกรณีพิเศษไม่เกิน 18 เดือน และค่าลงทุนไม่เกิน 15 ปี หากเป็นกรณีพิเศษไม่เกิน 20 ปี

(8.4) หลักประกัน ได้แก่ งานอสังหาริมทรัพย์ หลักทรัพย์รัฐบาลไทย หรือเงินฝากใน ช.ก.ศ. ค่าประกันร่วม บุคคลหรือกรรมการสหกรณ์ค้ำประกัน และอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการ ช.ก.ศ. กำหนด

(8.5) เรื่องอื่นๆ ได้แก่ การตรวจสอบกิจการหรือติดตามกำกับการใช้เงินกู้ การผ่อนผันระยะเวลาชำระหนี้เงินกู้ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และการเรียกคืนเงินกู้

แผนงานการจ่ายเงินกู้ประจำปีบัญชี 2550 ในการให้สินเชื่อนอกภาคการเกษตร จำนวน 50,520 ล้านบาท ธ.ก.ส. ได้กำหนดวงเงินในการให้สินเชื่อไว้ 31,100 ล้านบาท คิดเป็น 61.56% ของวงเงินการให้สินเชื่อนอกภาคการเกษตรในปีบัญชี 2550 ประกอบด้วย²⁹

(1) แผนงานตามแผนการดำเนินงานประจำปี 2550 รวม 20,100 ล้านบาท ได้แก่

(1.1) ให้สินเชื่อสนับสนุนสินเชื่อผู้ประกอบการในชนบทจำนวน 1,500 ล้านบาท

(1.2) ให้สินเชื่อสนับสนุนสินเชื่อแก่กลุ่มอาชีพและองค์กรในชนบทจำนวน 18,600 ล้านบาท ประกอบด้วย สินเชื่อแก่กลุ่มบุคคล 2,700 ล้านบาท สินเชื่อแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 500 ล้านบาท สินเชื่อแก่สหกรณ์นอกภาคการเกษตร 1,400 ล้านบาท และสินเชื่อแก่กองทุนหมู่บ้าน 14,000 ล้านบาท

(2) โครงการสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการสร้างงานในชนบทตามมาตรการเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจรวม 11,000 ล้านบาท ได้แก่

(2.1) โครงการสินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการรายย่อยจำนวน 5,000 ล้านบาท แก่ผู้ประกอบการ 50,000 ราย รายละ 100,000 บาท

(2.2) โครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากจำนวน 4,500 ล้านบาท ประกอบด้วย สินเชื่อวิสาหกิจชุมชนวงเงิน 4,100 ล้านบาท รวม 10,000 กลุ่ม กลุ่มละ 410,000 บาท และสินเชื่อเพื่อพัฒนาศักยภาพหมู่บ้านและชุมชนวงเงิน 400 ล้านบาท จำนวน 4,000 หมู่บ้าน หมู่บ้านละ 100,000 บาท

(2.3) โครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์จำนวน 1,500 ล้านบาท แก่ผู้ประกอบการและชุมชนจำนวน 3,000 ราย รายละ 500,000 บาท

จากกรอบความคิดในด้านเป้าหมายการจ่ายเงินกู้ประจำปีบัญชี 2550 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ธ.ก.ส. ได้กำหนดแผนงานการให้สินเชื่อนอกภาคการเกษตรไว้อย่างชัดเจนในวงเงิน 31,100 ล้านบาท หรือคิดเป็น 61.56% ของวงเงินการให้สินเชื่อนอกภาคการเกษตรในปีบัญชี 2550 ดังนั้น ธ.ก.ส. จึงมีความพร้อมในด้านเป้าหมายการจ่ายเงินกู้เพื่อรองรับการนำไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ธ.ก.ส. ที่กล่าวว่า “ได้มีความพร้อมและ

²⁹ ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ กองแผนงานและงบประมาณ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.

สามารถให้สินเชื่อนอกภาคการเกษตรได้ตามวงเงินเป้าหมายการจ่ายสินเชื่อในรอบปีบัญชี 2550 และที่กฎหมายกำหนดจำนวน 50,520 ล้านบาท เพื่อสนับสนุนสินเชื่อนอกภาคการเกษตรแก่ประชาชน กลุ่มบุคคล และองค์กร เช่น สินเชื่อกองทุนหมู่บ้าน สินเชื่อวิสาหกิจชุมชน และสินเชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ ธ.ก.ส. เชื่อว่าสามารถให้สินเชื่อนอกภาคการเกษตรตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2549 ได้ตามเป้าหมายทางการเงินในรอบปีบัญชี 2550”³⁰

3) บุคลากร

ณ วันที่ 1 มีนาคม 2550 ธ.ก.ส. มีพนักงานรวม 12,775 คน ปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของ ธ.ก.ส. ที่สำนักงานใหญ่ 1,435 คน และปฏิบัติงานที่สาขา 11,340 คน โดย ธ.ก.ส. ได้กำหนดอัตรากำลังพนักงานมาตั้งแต่ปี 2540 ไว้ไม่เกิน 13,000 คน นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ได้มีระบบการจ้างอีก 2 ประเภท ได้แก่ (1) ผู้ช่วยพนักงานและลูกจ้างประจำประมาณ 1,600 คน โดยลูกจ้างประจำมีสิทธิที่จะได้รับสวัสดิการตามที่ ธ.ก.ส. กำหนด ได้แก่ พนักงานธุรการ และสำหรับ ผู้ช่วยพนักงาน ธ.ก.ส. จะจัดจ้างตามฤดูกาล ซึ่งจะได้รับสิทธิจาก ธ.ก.ส. บรรจุเป็นพนักงานได้เมื่อมีผลงานและผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้ ความสามารถ และ (2) ลูกจ้างตามสัญญาจ้างชั่วคราวประมาณ 2,000 คน เช่น พนักงานทำความสะอาด พนักงานรักษาความปลอดภัย และพนักงานขับรถ ดังนั้น ธ.ก.ส. ไม่มีการเพิ่มพนักงานเพื่อรองรับภารกิจใหม่ในการขยายสินเชื่อสู่นอกภาคการเกษตร ได้ใช้วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยฝึกอบรมพนักงานให้เกิดทักษะใหม่ๆ ตามภารกิจเพื่อการพัฒนาชนบทของธนาคาร ในปี 2550 ได้กำหนดวงเงินไว้ 141 ล้านบาท เพื่อรองรับ 13 โครงการ ดังนี้³¹

(1) โครงการซักซ้อมความเข้าใจกลยุทธ์การดำเนินงานกองทุนทีวีสุขผ่าน IPTV เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์กองทุน “ทีวีสุข” และประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าใช้บริการได้ กลุ่มเป้าหมายสำหรับพนักงานพัฒนาธุรกิจและการเงินสาขาละ 3-5 คน (600 สาขา) จำนวน 3,000 คน

³⁰ธีรพงษ์ ตั้งธีระสุนันท์, ทุนเงินสู่รากหญ้า, (หนังสือพิมพ์โพสทูเดย์, 12 เมษายน 2550), A 20.

³¹ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ กองแผนงานและงบประมาณ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.

(2) โครงการเพิ่มศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการใช้ปัจจัยการผลิตและการดำรงชีวิตโดยใช้ทฤษฎีใหม่ เพื่อให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนเกษตรกรลูกค้ำให้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางดำเนินชีวิต กลุ่มเป้าหมายสำหรับพนักงานสาขาที่ดูแลโครงการ/ชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเป็นวิทยากรกระบวนการเศรษฐกิจพอเพียง จำนวน 750 คน

(3) โครงการการเรียนรู้วิถีชุมชนและจัดทำแผนแม่บทชุมชน เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และเข้าใจการดำเนินชีวิตของชุมชน กลุ่มเป้าหมายสำหรับผู้ผ่านหลักสูตรวิทยากรกระบวนการ จำนวน 210 คน

(4) โครงการการให้สินเชื่อโดยใช้ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงเป็นรายผลิตภัณฑ์ เพื่อให้สามารถให้สินเชื่อในการผลิตพืชที่มีอนาคตตามเขตเกษตรเศรษฐกิจ รวมทั้งส่งเสริมการผลิตพืชเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมที่สร้างพลังงานทดแทน และพืชที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล กลุ่มเป้าหมายสำหรับพนักงานพัฒนาธุรกิจและสาขา จำนวน 84 คน

(5) โครงการเพิ่มความสามารถการให้สินเชื่อตามแนวทางทฤษฎีใหม่ เพื่อให้สามารถให้สินเชื่อ โดยพิจารณาการจัดการผลิตและการตลาดตามแนวทางทฤษฎีใหม่ได้อย่างเหมาะสม กลุ่มเป้าหมายสำหรับพนักงานพัฒนาธุรกิจ และสาขา จำนวน 80 คน

(6) โครงการการให้สินเชื่อผู้ประกอบการรายย่อย (Micro Finance) เพื่อให้สามารถให้สินเชื่อแก่ผู้ประกอบการรายย่อยนอกภาคการเกษตรได้อย่างถูกต้อง กลุ่มเป้าหมายสำหรับผู้ช่วยพนักงานพัฒนาธุรกิจ สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด จำนวน 76 คน

(7) โครงการการให้สินเชื่อผู้ประกอบการขนาดเล็ก (SME) เพื่อให้สามารถให้สินเชื่อแก่ผู้ประกอบการขนาดเล็กนอกภาคการเกษตร SME ได้อย่างถูกต้อง กลุ่มเป้าหมายสำหรับพนักงานพัฒนาธุรกิจ สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด จำนวน 76 คน

(8) โครงการการเพิ่มความสามารถพนักงานร่วมกับสำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เพื่อให้มีความรู้การจัดการแผนธุรกิจ การวิเคราะห์ ขยายธุรกิจแต่ละประเภท รวมถึงการกำกับแนะนำให้คำปรึกษาแก่ธุรกิจของลูกค้ำได้อย่างถูกต้อง กลุ่มเป้าหมายสำหรับพนักงานที่เกี่ยวข้องจำนวน 10 คน

(9) โครงการพัฒนาและปรับปรุงการให้สินเชื่อขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) เพื่อร่วมค้นหาปัญหาการดำเนินงานการให้สินเชื่อแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และร่วมเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา กลุ่มเป้าหมายสำหรับพนักงานที่เกี่ยวข้องจำนวน 100 คน

(10) โครงการการให้สินเชื่อแก่กลุ่มอาชีพและองค์กรในชนบท เพื่อให้สามารถสนับสนุนสินเชื่อแก่กลุ่มบุคคลต่างๆ เช่น วิชาหกิจชุมชนกลุ่มการเงินขนาดเล็ก และกลุ่มอาชีพสหกรณ์นอกภาคการเกษตร กลุ่มเป้าหมายสำหรับพนักงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 85 คน

(11) โครงการให้ความรู้พื้นฐานด้านนิติกรรมสัญญา เช่น การจัดทำเพิ่มความรู้อันนิติกรรมสัญญาตามกฎหมาย การเสริมทักษะนิติกรในการให้ความรู้ด้านนิติกรรมสัญญา และการชักจูงพนักงานพัฒนาธุรกิจในการให้ความรู้ด้านนิติกรรมสัญญาตามกฎหมายแก่เกษตรกรทาง IPTV เพื่อร่วมกันจัดทำเพิ่มประมวลความรู้ด้านนิติกรรมสัญญาเพื่อใช้ในการให้ความรู้แก่พนักงานพัฒนาธุรกิจ เพื่อให้นิติกรมีความพร้อมในการให้คำปรึกษาด้านนิติกรรมสัญญาแก่พนักงานพัฒนาธุรกิจ เพื่อให้พนักงานพัฒนาธุรกิจมีความพร้อมในการให้บริการคำปรึกษาสอดคล้องความต้องการของลูกค้า กลุ่มเป้าหมายสำหรับนิติกร และพนักงานพัฒนาธุรกิจ จำนวน 4,130 คน

(12) โครงการการศึกษาดูงานด้านการบริหารสินเชื่อ และการเงินการธนาคาร ต่างประเทศ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงาน ธ.ก.ส. ได้เรียนรู้ประสบการณ์ของสถาบันการเงินในต่างประเทศ เพื่อนำประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ทั้งสำนักงานใหญ่ และสาขา และเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถาบันการเงินพันธมิตรในต่างประเทศ กลุ่มเป้าหมายสำหรับผู้บริหารและพนักงานสาขาที่ปฏิบัติงานด้านบัญชีการเงิน และหัวหน้าหน่วย จำนวน 75 คน

(13) โครงการการศึกษาดูงานด้านสินเชื่อ Microfinance ณ Grameen Bank ประเทศบังคลาเทศ เพื่อให้ศึกษารูปแบบการดำเนินงานและการบริหารจัดการโครงการสินเชื่อเพื่อส่งเสริมการประกอบอาชีพของเกษตรกรผู้มีรายได้น้อยในชนบท และสินเชื่อนอกภาคการเกษตรจาก Grameen Bank มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานด้านสินเชื่อของธ.ก.ส. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มเป้าหมายสำหรับผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขา 1-9 ผู้บริหาร และพนักงานในสังกัดฝ่ายสินเชื่อบุคคล จำนวน 15 คน

ธ.ก.ส. ได้กำหนดตัวชี้วัดโครงการ คือ เป้าหมายที่ต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และมีการประเมินโครงการต่างๆ หลายรูปแบบ ดังนี้

- (1) ประเมินผลโครงการ และวิทยากรทุกหลักสูตร โดยมีมาตรฐานตาม ISO
- (2) ประเมินผลโครงการที่มีหลายรุ่นหรือที่โครงการขยายผลเพื่อใช้ในการปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานสามารถตอบสนองปัญหาหรือความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และควรพัฒนาปรับปรุงประเด็นใด
- (3) ประเมินผลการเรียนรู้ ในกรณีเป็นโครงการที่พัฒนาเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

(4) ติดตามผลโครงการที่สำคัญ หรือ โครงการพัฒนาขีดความสามารถที่มุ่งเน้นให้เกิดผลในการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ได้เสริมสร้างทักษะพนักงานจากโครงการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดย ธ.ก.ส. ได้ขอความร่วมมือทางวิชาการจากองค์การความร่วมมือทางวิชาการ แห่งสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี (Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit : GTZ) ภายใต้โครงการเชื่อมโยงเพื่อพัฒนาระบบการให้บริการทางการเงินสำหรับลูกค้ารายย่อย (Microfinance Linkage Project) ซึ่งเริ่มขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2535 และสิ้นสุดลงในเดือนกุมภาพันธ์ 2547 โครงการดังกล่าวได้เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับ ธ.ก.ส. เพื่อสามารถให้บริการที่เหมาะสมและยั่งยืนแก่ชาวชนบท โดยปรับปรุงบริการทางการเงินให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้กว้างขวางมากขึ้น สนับสนุน ธ.ก.ส. ให้เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่สามารถให้บริการทางการเงินอย่างหลากหลายตรงกับความต้องการของชาวชนบทด้วยบริการที่เป็นกันเองและในวิถีทางที่ยั่งยืน สามารถสรุปผลการดำเนินงานของโครงการฯ ได้ดังนี้³²

(1) การสนับสนุนด้านการระดมเงินออม

โครงการเชื่อมโยง Microfinance ได้ดำเนินการสนับสนุนกระบวนการปรับโครงสร้างการให้บริการทางการเงินของ ธ.ก.ส. ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 เป็นต้นมา โดยได้ทำการวางแผนและดำเนินการตามกลยุทธ์การระดมเงินออม พัฒนาผลิตภัณฑ์เงินฝาก และระบบการให้บริการ ในปลายปี พ.ศ. 2538 ได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เงินฝากออมทรัพย์ทวีโชค (เงินฝากออมทรัพย์ทวีโชค หมายถึง เงินฝากออมทรัพย์ประเภทมีรางวัล โดยการฝากเงินครั้งแรกเพียง 50 บาท แล้วสะสมเงินที่ละเล็กที่ละน้อยจนครบ 2,000 บาท และฝากต่อไปเป็นเวลาติดต่อกันอย่างน้อย 3 เดือน ก่อนวันจับรางวัล ผู้ฝากจะได้รับบัตร 1 ใบ เพื่อใช้ในการชิงรางวัล ซึ่งจับทุก 6 เดือน ณ ที่ทำการสาขาของธนาคาร) ซึ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้ารายย่อยและรายเล็ก หลังจากที่ได้ดำเนินการทดลองในพื้นที่นำร่องแล้ว และขยายผลไปในพื้นที่ทั่วประเทศในปี พ.ศ. 2539 ผลการดำเนินงาน ณ เดือน มีนาคม 2546 มีจำนวนผู้ฝากเงินทั้งสิ้น 2.3 ล้านราย มียอดเงินฝาก 9,700 ล้านบาท และมียอดเงินฝากเฉลี่ยรายละ 4,283 บาท ผลิตภัณฑ์เงินฝากดังกล่าวช่วยให้ธนาคารสามารถยืนอยู่ได้ด้วยตัวเอง เนื่องจากการระดมเงินออมที่เน้นไปยังกลุ่มผู้ฝากรายย่อยทำให้ ธ.ก.ส. สามารถขยายฐานผู้ฝากและ

³² กองบรรณาธิการ, แนะนำบุคคลสำคัญกับการพัฒนาชนบทไทย : คุณแมรี หลุยส์ ฮาเบอร์เบอร์เกอร์, วารสารเพื่อการพัฒนาชนบท ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, ปีที่ 4 ฉบับที่ 11 (เม.ย. – มิ.ย. 2547), (2547) : 103-105.

เข้าถึงแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำที่มีความยั่งยืน และลดความเสี่ยงได้อีกด้วย ทั้งนี้ เป็นความพยายามที่จะเพิ่มพูนการพึ่งตนเองและลดการพึ่งพาจากแหล่งเงินทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ นอกจากนี้ ความสำเร็จและประสิทธิผลจากการดำเนินงานออมทรัพย์ทวีโชคยังส่งผลต่อการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์อื่นๆ ของ ธ.ก.ส. เช่น บัตรออมทรัพย์ทวีสิน เป็นต้น

(2) การทดลองการให้สินเชื่อขนาดย่อยนอกภาคการเกษตร

โครงการ Microfinance ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งในการสนับสนุน ธ.ก.ส. ให้ทำการพัฒนาและทดลองผลิตภัณฑ์สินเชื่อขนาดย่อยนอกภาคการเกษตร (Non-Farm Microcredit) ซึ่งเป็นการเปิดช่องทางให้กับลูกค้ากลุ่มใหม่คือกลุ่มนอกภาคการเกษตร ส่งผลให้ ธ.ก.ส. ได้รับประสบการณ์และบทเรียนทั้งในเรื่องการพัฒนาคำชี้แจงวิธีปฏิบัติ เพื่อลดความเสี่ยงให้น้อยที่สุด เครื่องมือต่างๆ และมาตรการในการขยายผลไปยังสาขาอื่นๆ ผลการดำเนินงานชี้ให้เห็นว่า ธ.ก.ส. สามารถให้สินเชื่อประเภทดังกล่าวแก่ลูกค้านอกภาคการเกษตรได้อย่างยั่งยืนและได้อย่างดีไม่น้อยไปกว่าสินเชื่อเพื่อการเกษตร ทั้งนี้ ในระยะแรกได้ทดลองดำเนินงานโครงการนำร่องการให้สินเชื่อขนาดย่อยนอกภาคการเกษตรและขยายผลไปยังสาขา 26 สาขา ก่อนที่จะมีการแก้ไขเพิ่มเติมในพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. เพื่อให้บทบาทของ ธ.ก.ส. มีความคล่องตัวหรือขยายตัวในเรื่องของการให้บริการสินเชื่อดังกล่าวต่อไป

(3) การปรับปรุงวัฒนธรรมการบริการและขีดความสามารถของพนักงาน ธ.ก.ส.

โครงการจัดอบรมหลักสูตรวัฒนธรรมบริการและการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ธ.ก.ส. มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่เกษตรกรลูกค้า โดยมีการจัดอบรมหลักสูตร ดังต่อไปนี้

(3.1) หลักสูตรการสร้างสรรค์วัฒนธรรมบริการ (Service Culture) ซึ่งเนื้อหาหลักสูตรจะเน้นด้านการให้บริการที่ดี เป็นกันเอง และสุภาพ แก่ลูกค้า โดยมีพนักงานเข้ารับการอบรมจำนวนมากกว่า 10,000 คน

(3.2) หลักสูตรการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในการให้คำปรึกษาแนะนำ (Service Culture Plus) ซึ่งเนื้อหาหลักสูตรจะเน้นด้านการพัฒนาสัมพันธภาพกับลูกค้าและความรู้ในผลิตภัณฑ์หลักและบริการต่างๆ ของธนาคาร โดยมีพนักงานเข้ารับการอบรม จำนวน 3,400 คน

(3.3) หลักสูตรการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานพัฒนาธุรกิจ (Competency Plus) ซึ่งเนื้อหาหลักสูตรจะเน้นด้านเทคนิคการให้สินเชื่อโดยใช้งบประมาณและทักษะในการสัมภาษณ์ลูกค้า โดยมีพนักงานเข้ารับการอบรม จำนวน 1,600 คน

นอกจากนี้ ยังให้การสนับสนุนการจัดทำคู่มือสำหรับวิทยากร การจัดทำเนื้อหา และแนวทางในการสอน ซึ่งการอบรมดังกล่าวสามารถส่งผลในทางบวกต่อภาพลักษณ์ของ ธ.ก.ส. และทำให้ ธ.ก.ส. มีความเข้มแข็งและพร้อมที่จะให้บริการและเข้าถึงความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

(4) การพัฒนาระบบควบคุมภายในของ ธ.ก.ส. สาขา ตามหลักการกระจายอำนาจตามแนวคิดศูนย์กำไร

แบบรายงานการบริหารสาขา (Branch Management Information System : BMIS) ตามแนวคิดศูนย์ความรับผิดชอบ (ศูนย์กำไร) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ ธ.ก.ส. สาขาทราบถึงผลการดำเนินงานทางการเงินของตนเองตามแนวคิดศูนย์กำไรได้เป็นอย่างดี เพราะเป็นการสร้างความโปร่งใสและช่วยให้สาขามีระบบการบริหารจัดการและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยในเรื่องการตัดสินใจของสาขาตามหลักการกระจายอำนาจด้วย ในช่วงปี พ.ศ. 2541-2546 ได้ให้การสนับสนุน ธ.ก.ส. ในการพัฒนา ทดลอง และขยายผลการใช้แบบรายงาน BMIS ตามแนวคิดศูนย์กำไรไปทั่วประเทศ โดยได้พัฒนาระบบและกรอบในการบริหารสาขาตามแนวคิดการควบคุมแบบกระจายอำนาจ ในขณะเดียวกันได้มอบความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ให้กับผู้จัดการสาขา ทั้งนี้ รวมถึงการตั้งสำรองหนี้สูญรายเดือน การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินสะพัด และการจัดการค่าใช้จ่ายที่เป็นจริงให้กับสาขาในทุกๆ เดือน ข้อมูลเพื่อการบริหารจะรวบรวมไว้ในแบบวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพียงแผ่นเดียว ทำให้สาขาสามารถทราบถึงอัตราส่วนทางการเงินและสามารถนำมาใช้ในการเปรียบเทียบ ทบทวน และวางแผนได้ และได้นำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์โดยภาพรวมของ ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่

จากกรอบความคิดในด้านบุคลากรสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ธ.ก.ส. มีความพร้อมในด้านบุคลากร เนื่องจาก ธ.ก.ส. มีการเสริมสร้างทักษะพนักงานจากการฝึกอบรมและการปฏิบัติงานจริงจาก GTZ เพื่อรองรับการขยายบทบาทในการให้สินเชื่อภาคการเกษตร เพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ นายสมชัย อ่ำพันธ์ ได้แสดงความเห็นว่า “ธ.ก.ส. มีความพร้อมในด้านบุคลากรเพื่อเสริมสร้างทักษะแก่พนักงานให้รองรับการให้สินเชื่อภาคการเกษตรสู่การก้าวสู่ธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท”³³

³³ สมชัย อ่ำพันธ์ ผู้ช่วยผู้จัดการ ธ.ก.ส. สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2550.

4) โครงสร้างและระบบการประสานงาน³⁴

โครงสร้างองค์กรของ ธ.ก.ส. ก่อนวันที่ 1 มกราคม 2550 ดังแผนภาพที่ 5.1 เป็นรูปแบบโครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก แบ่งเป็น 5 กลุ่มงาน ประกอบด้วย กลุ่มงานพัฒนาลูกค้าและชนบท กลุ่มงานรายได้ กลุ่มงานปฏิบัติการ กลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์ และกลุ่มงานสนับสนุน สำหรับงานพัฒนาลูกค้าและชนบท ธ.ก.ส. ได้วางโครงสร้างในระดับกลุ่มงาน คือ กลุ่มงานพัฒนาลูกค้าและชนบทมี 1 ฝ่าย คือ ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชนบท ประกอบด้วย 4 กอง คือ กองพัฒนาธุรกิจการตลาดลูกค้า กองพัฒนาลูกค้าบุคคล กองพัฒนาลูกค้าสถาบัน และกองอำนวยการพัฒนาธุรกิจลูกค้า

ต่อมาเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2550 ธ.ก.ส. ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรดังแผนภาพที่ 5.2 เฉพาะ ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ สำหรับโครงสร้างองค์กรของสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดโครงสร้างองค์กรยังคงเดิมโดยได้แสดงโครงสร้างและการบริหารงานดังแผนภาพที่ 5.3 -5.4 เพื่อรองรับภารกิจทำให้สินเชื่อนอกภาคการเกษตร ในการก้าวสู่การเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท ธ.ก.ส. มีรูปแบบโครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเช่นเดิม ได้ปรับปรุงโครงสร้างจาก 5 กลุ่มงาน มาเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการธนาคาร ด้านบริหารสาขา ด้านกลยุทธ์องค์กร และด้านบัญชี การเงิน และบริหารความเสี่ยง สำหรับงานพัฒนาลูกค้าชนบท ด้านการธนาคาร สายธุรกิจทั่วไป มีการเพิ่ม 2 สำนักในสำนักงานใหญ่ คือ

(1) สำนักสินเชื่อผู้ประกอบการและบุคคลทั่วไป มีภารกิจรับผิดชอบงานสินเชื่อของกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งบุคคลทั่วไปให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และทิศทางนโยบายของธนาคาร โดยมีกรอบอัตรากำลัง 18 อัตรา ประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 อัตรา พนักงาน 12 อัตรา และลูกจ้างอีก 3 อัตรา ซึ่ง ธ.ก.ส. ไม่ได้มีการเพิ่มพนักงานในภาพรวมแต่อย่างใด

(2) สำนักเสริมสร้างศักยภาพและธุรกิจชุมชน มีภารกิจรับผิดชอบงานพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวของลูกค้าและชุมชน โดยนำทุนทางสังคมของชุมชนมาสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) และสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Chain) โดยมีกรอบอัตรากำลัง 11 อัตรา ประกอบด้วย ผู้บริหาร 2 อัตรา พนักงาน 6 อัตรา และลูกจ้างอีก 3 อัตรา ซึ่ง ธ.ก.ส. ไม่ได้มีการเพิ่มพนักงานในภาพรวมแต่อย่างใด

³⁴ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ กองวิเคราะห์และพัฒนาระบบงาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

สำหรับงานพัฒนาลูกค้าชนบท ด้านการธนาคาร สายธุรกิจสินเชื่อ ฝ่ายพัฒนาลูกค้า และชนบท กองพัฒนาลูกค้าบุคคล ใน ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ มีหน้าที่ประสานงานกับสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ดังแผนภาพที่ 5.5 ดังนี้

(1) กองพัฒนาลูกค้าบุคคล ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชนบท ใน ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ มีหน้าที่ร่วมกับฝ่ายกิจการสาขา สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด และสาขา เกี่ยวกับงานส่งเสริมการพัฒนา และสร้างความเข้มแข็งของลูกค้ารายบุคคลและชุมชน งานร่วมกับส่วนงานภายนอก จัดทำแผนแม่บทชุมชนด้านการเงิน และงานมวลชนสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชน งานวางแผนและออกแบบ การพัฒนาลูกค้าประเภทต่างๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร งานควบคุม กำกับ ประเมินผล โครงการที่วางสถาบันอื่นๆ ที่ดำเนินการแทน ปฏิบัติการเฉพาะกิจโครงการนำร่องและการสร้าง ต้นแบบตามภูมิภาค งานจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานกับพนักงาน และหรือพนักงาน กับลูกค้า และหรือลูกค้ากับลูกค้าเพื่อขยายผลโครงการ งานสร้าง วิทยากร เครือข่ายแนวร่วมใน การพัฒนาลูกค้าและชนบท งานฟื้นฟูเกษตรกรลูกค้าที่มีปัญหา ทุกประเภท งานส่งเสริม การลด ต้นทุนการผลิต ตลอดจนปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย และหน้าที่ในส่วนงานพัฒนาชนบท ได้แก่

- (1.1) รับผิดชอบภาพรวมการพัฒนาชนบทของธนาคาร ได้แก่ แผนงานและ งบประมาณในการพัฒนาชนบท และการจัดทำแผนแม่บทชุมชน
- (1.2) กำหนดเป้าหมายและจัดสรรงบประมาณให้แก่สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด
- (1.3) จัดทำหลักสูตรในการพัฒนา
- (1.4) สนับสนุนงานปฏิบัติการในพื้นที่ ได้แก่ การประสานงานส่วนงานที่ เกี่ยวข้อง การจัดหาวิทยากรเป็นที่ปรึกษาการพัฒนาชนบทให้แก่ทีมงานสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด
- (1.5) สร้างวิทยากรในการพัฒนาชนบทของธนาคาร
- (1.6) ให้ความรู้และปลูกจิตสำนึกงานพัฒนาให้กับพนักงานในทุกระดับ
- (1.7) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

(2) สำหรับงานพัฒนาธุรกิจลูกค้า ในสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด 75 แห่ง มีหน้าที่ รับผิดชอบงานการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต การจัดการ การตลาด ของลูกค้า กลุ่มลูกค้า สถาบันเกษตรกร องค์กรท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชน กองทุนในพื้นที่ให้เกิด ความเข้มแข็ง และเชื่อมโยงธุรกิจกับธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และหน้าที่ใน ส่วนงานพัฒนาชนบท ได้แก่

- (2.1) รับผิดชอบภาพรวมการพัฒนาชนบทของสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ได้แก่ แผนงานและงบประมาณในการพัฒนาชนบท และการจัดทำแผนแม่บทชุมชน

(2.2) จัดทำแผนปฏิบัติการในการพัฒนาลูกค้าและชุมชนในพื้นที่ดำเนินการ ร่วมกับส่วนงานภายใน ได้แก่ สาขาในสังกัด และส่วนงานราชการที่รับผิดชอบงานพัฒนาชนบท และความเป็นอยู่ของคนในชุมชน ได้แก่ พัฒนาการจังหวัดเกษตรจังหวัด สาธารณสุขจังหวัด ฯลฯ

(2.3) ร่วมกับส่วนงานตามข้อ 2 ในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาชนบท

(2.4) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

(2.5) รายงานผลการดำเนินงานให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก

ระบบประสานงานระหว่าง ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ และสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ได้แก่

(1) งานพัฒนาชนบทระหว่างสำนักงานใหญ่กับสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด (สนจ.) 75 แห่ง จะถูกเชื่อมโยงด้วยแผนงานและงบประมาณสำนักงานใหญ่ โดยกองพัฒนาลูกค้าบุคคล (กพบ.) จะทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายและจัดสรรงบประมาณให้แก่ สนจ. ในส่วน สนจ. โดยงานพัฒนาธุรกิจลูกค้าจะร่วมกับสาขาในการจัดทำโครงการพัฒนาลูกค้าและชุมชน โดยกำหนดเป้าหมาย แผนการพัฒนา และงบประมาณ รวมถึงการสำรวจความต้องการของลูกค้าและชุมชนในการพัฒนา

(2) การประสานงานของกองพัฒนาลูกค้าบุคคล (กพบ.) จะทำหน้าที่ในการสนับสนุนและช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่ สนจ. ในเรื่องงานพัฒนา อาทิ การจัดหาวิทยากร การเพิ่มขีดความสามารถในงานพัฒนาให้แก่พนักงานในพื้นที่ และการประสานกับส่วนงานภายนอก

จากกรอบแนวความคิดในด้านโครงสร้างและระบบประสานงานของ ธ.ก.ส. ทั้งในสำนักงานใหญ่ และสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ธ.ก.ส. มีความพร้อมในด้านนี้ เนื่องจาก ธ.ก.ส. มีการปรับโครงสร้างองค์กรในสำนักงานใหญ่ เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2550 เพื่อรองรับการให้สินเชื่อนอกภาคการเกษตร และทั้ง ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ และสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด มีระบบประสานงานเชื่อมโยงกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ นายสมชัย อ่ำพันธ์ ได้แสดงความเห็นในเรื่องนี้ว่า “ธ.ก.ส. มีความพร้อมในการให้สินเชื่อนอกภาคการเกษตร เพื่อเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบทอย่างแท้จริง เนื่องจากได้ปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจของธนาคารเพื่อรองรับการก้าวสู่ธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อปรับปรุงโครงสร้าง ดังนี้

(1) ช.ก.ศ. อยู่ระหว่างการปรับปรุงโครงสร้างธนาคาร โดยการจัดให้มีส่วนงานพัฒนาชนบทประจำอยู่ที่ฝ่ายกิจการสาขาของธนาคารทั้ง 9 ภาค เพื่อเป็นกลุ่มงานสนับสนุนงานพัฒนาชนบทให้แก่สำนักงาน ช.ก.ศ. จังหวัด ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จภายใน 30 มิถุนายน 2550

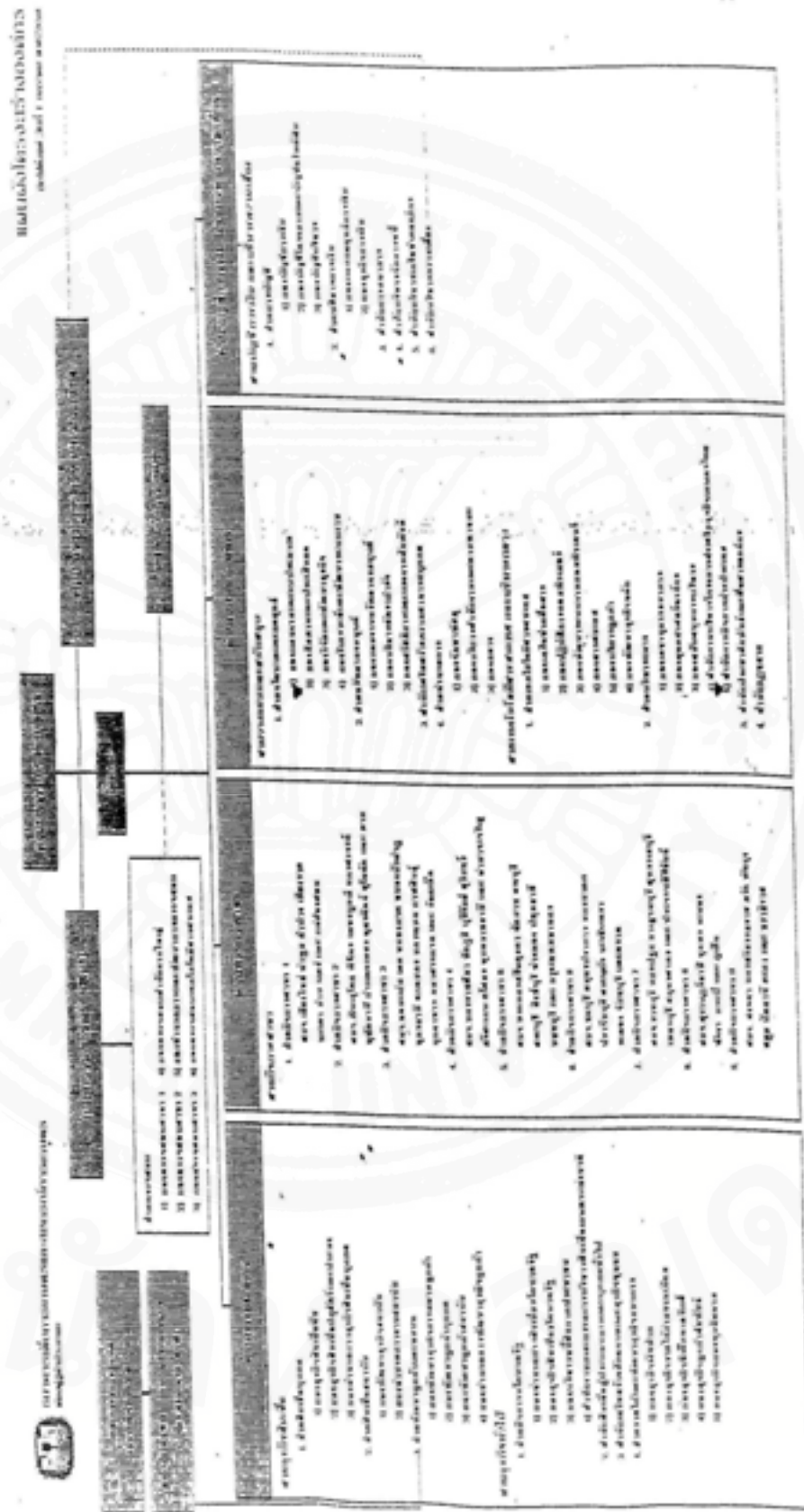
(2) เพื่อให้โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างตำแหน่งของธนาคารสอดคล้องและสนับสนุนภารกิจตามวิสัยทัศน์ของธนาคาร ในปีบัญชี 2550 (1 เมษายน 2550 – 31 มีนาคม 2551) ช.ก.ศ. มีแผนงานในการจัดจ้างที่ปรึกษาภายนอกมาทำการศึกษาโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างตำแหน่งทั้งระบบของธนาคาร โดยกำหนดงบประมาณในการดำเนินการเบื้องต้นไว้ 5.4 ล้านบาท โดยคาดว่าผลการศึกษาจะเสร็จสมบูรณ์ภายใน 30 มิถุนายน 2551³⁵

นอกจากนี้ นายบรรจง เฉลียวเกียรียงไกร ได้กล่าวถึงความพร้อมในการประสานงานว่า “ช.ก.ศ. มีความพร้อมที่จะก้าวสู่การเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท ในด้านระบบการประสานงานระหว่าง ช.ก.ศ. สำนักงานใหญ่ และสำนักงาน ช.ก.ศ. จังหวัด 75 สำนักงาน มีการเชื่อมโยงกันทางโครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ระหว่างสำนักงานใหญ่ (สนญ.) กับสำนักงาน ช.ก.ศ. จังหวัด (สนจ.) 75 แห่ง”³⁶

³⁵ สมชัย อ่ำพันธ์ ผู้ช่วยผู้จัดการ ช.ก.ศ. สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2550.

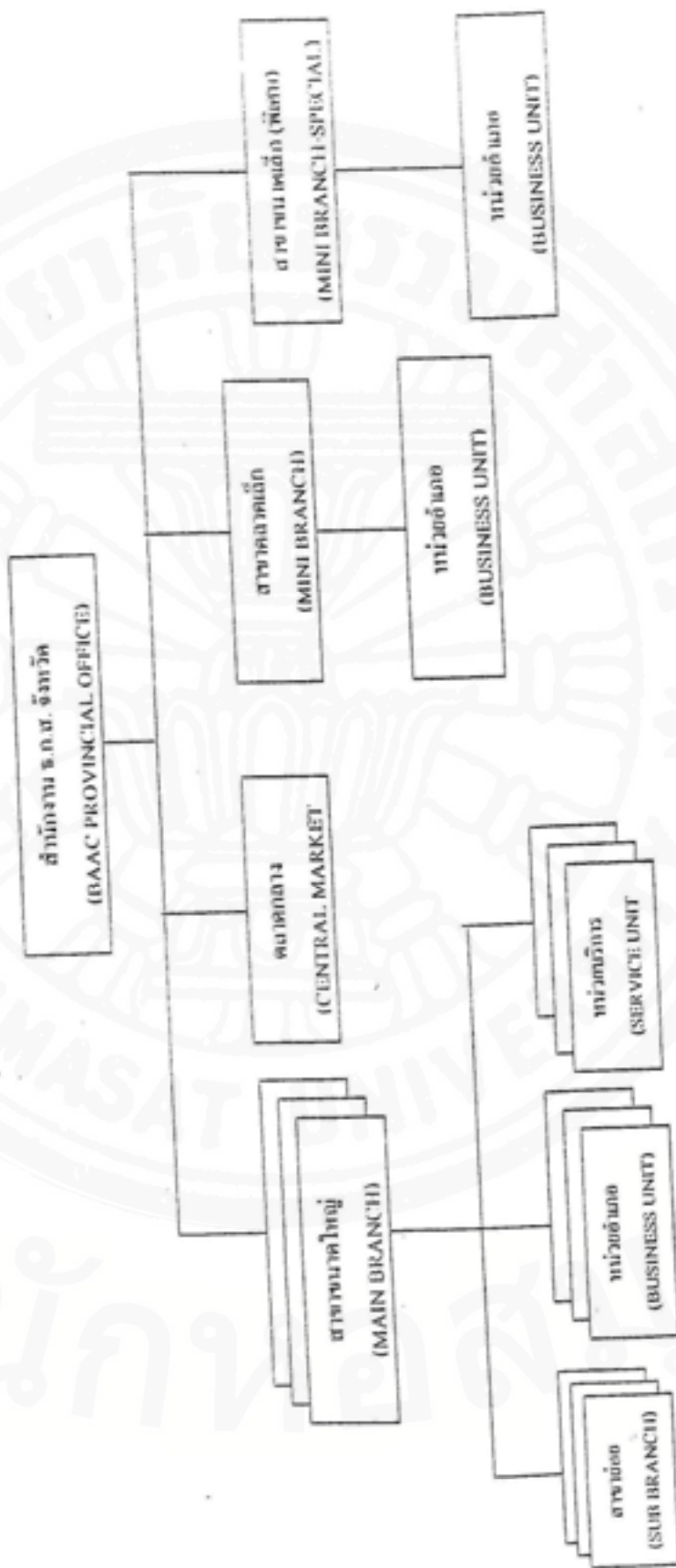
³⁶ บรรจง เฉลียวเกียรียงไกร ผู้อำนวยการกองวิเคราะห์และพัฒนาระบบงาน ช.ก.ศ. สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2550.

แผนภาพที่ 5.2 ภาพแสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรของ บ.ก.ศ. ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2550 เป็นต้นไป



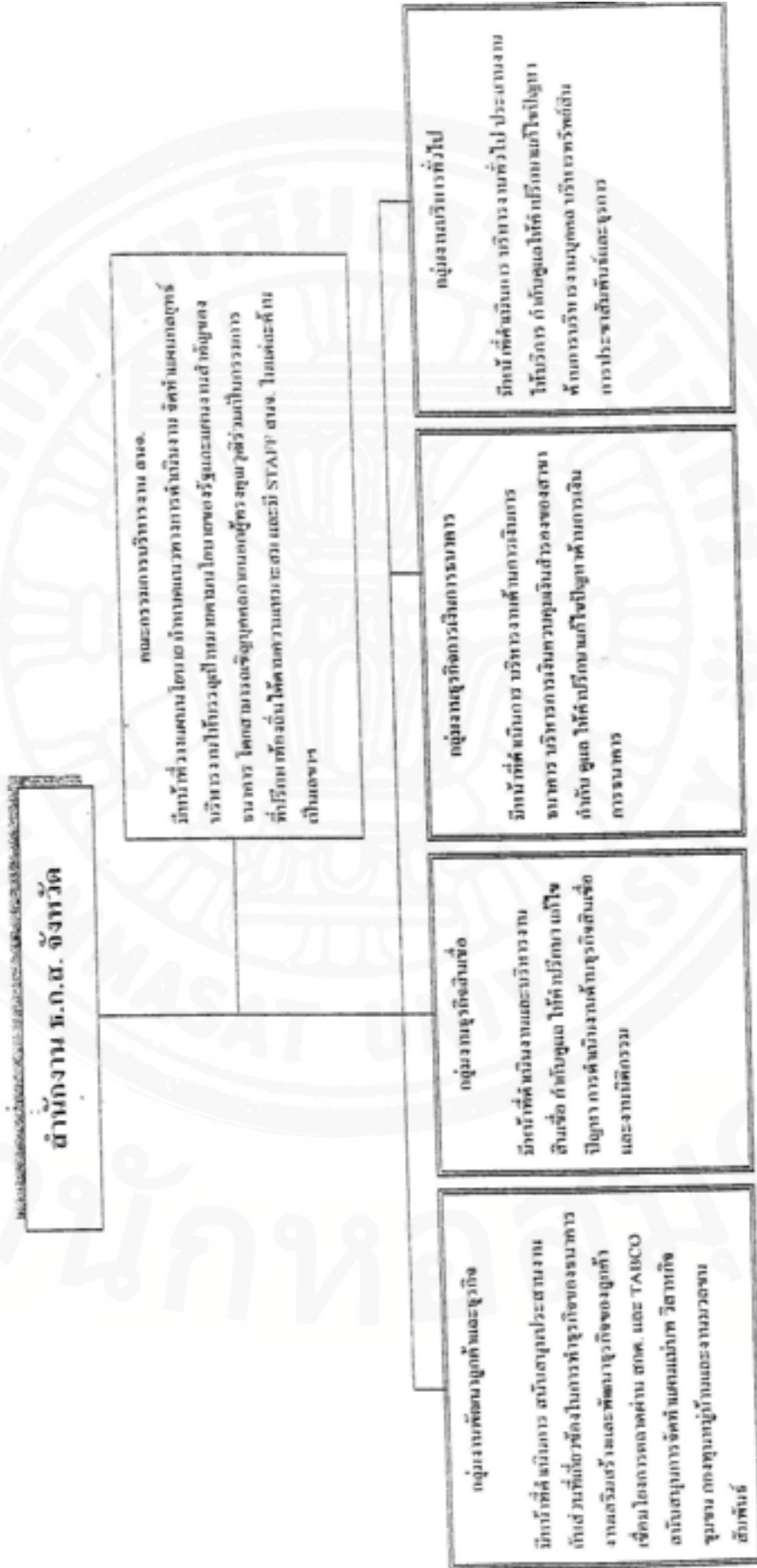
ที่มา : ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

แผนภาพที่ 5.3 ภาพแสดง โครงสร้างแบบสาขาและเครือข่ายการให้บริการลูกค้าปัจจุบันของ บ.บ.ส.



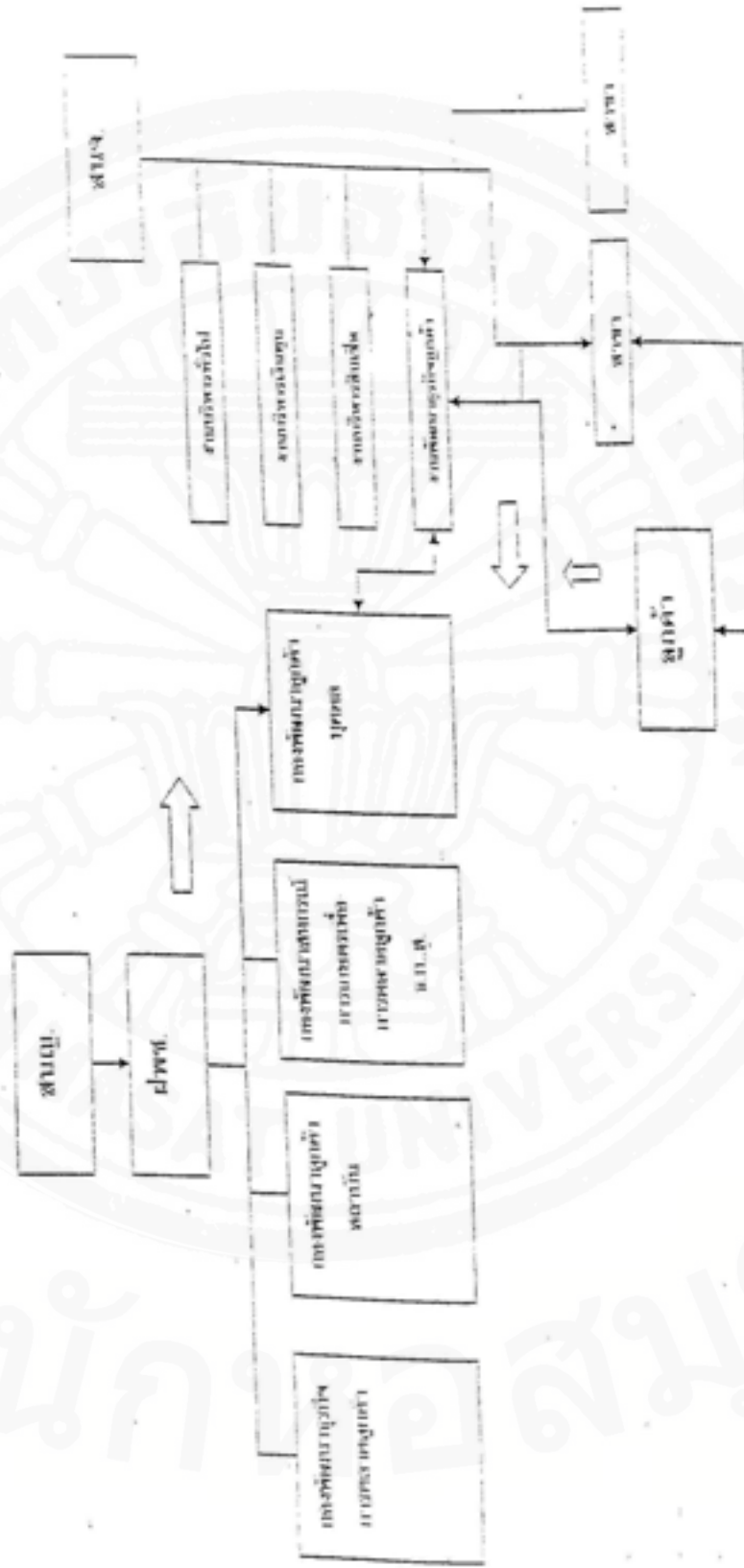
ที่มา : ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

แผนภาพที่ 5.4 ภาพแสดงโครงสร้างบริหารงานสาขาของ บ.ก.ศ.



ที่มา : ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

แผนภาพที่ 5.5 ภาพแสดงความสัมพันธ์ตามโครงสร้างงานพัฒนาของ บ.ก.ส. ระหว่าง สนอ. กับ สนจ. 75 แห่ง



ที่มา : ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

5) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ³⁷

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ IT มาประยุกต์ใช้ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร ในการให้บริการของธ.ก.ส. ทั้งสำนักงานใหญ่ และสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ที่มีการขยายงานไปทั่วทุกภาคของประเทศ ซึ่งการบริหารงานภายในของ ธ.ก.ส. ได้เน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งด้าน Hardware ด้านระบบงาน ระบบเครือข่ายสื่อสาร และระบบการรักษาความปลอดภัย (Security) เพื่อเสริมสร้าง และสนับสนุนการบริการทางการเงินการธนาคาร และการบริหารงานที่ดี ตลอดจนการใช้ประโยชน์ของข้อมูลข่าวสารที่มีต่อลูกค้าเกษตรกร โดยการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของ ธ.ก.ส. ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาองค์กรเป็นประจำทุกปี เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มุ่งเน้นการพัฒนาการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ในการบริการไปสู่ความเป็นเลิศ และเน้นความเป็นหุ้นส่วนกับลูกค้ามากกว่าความเป็นผู้ให้และรับบริการลูกค้าจะได้รับการบริการที่อบอุ่น ประทับใจ และพึงพอใจในความรวดเร็ว ถูกต้อง มีข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ทันสมัย มีการให้บริการที่เป็นสากลครบถ้วนในทุกประเภทของการบริการ ด้วยการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เหมาะสม เน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และลดต้นทุนในด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้ในระยะยาว

การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของ ธ.ก.ส. ได้มุ่งเน้นไปสู่ความเป็นธนาคารพัฒนาชนบท (Bank for Rural Development) และมีการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Master Plan) ให้สอดคล้องกับนโยบาย และวิสัยทัศน์ของ ธ.ก.ส. เพื่อใช้เป็นแผนงานหลัก สำหรับเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีทางด้าน IT ซึ่ง IT Master Plan ของ ธ.ก.ส. จะปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของ ธ.ก.ส. เป็นประจำทุกปี โดยใน IT Master Plan ที่กำหนดไว้จะสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา ธ.ก.ส. ให้เป็นธนาคารที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ Front Office Service อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการให้บริการภายใน Back Office Supports ด้วยระบบ Intranet Internet และ Extranet และครอบคลุมการพัฒนาในด้าน Networking Hardware และ Application Software รวมทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ ธ.ก.ส. เพื่อให้รองรับการให้บริการดังกล่าวข้างต้นมีทั้งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเครือข่ายสื่อสารที่มีภาคความเทียมเป็นหลักมาเป็นสถานีภาคพื้นดินเป็นหลักแทน เพื่อให้การบริการ

³⁷ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.

รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศประจำชั้นเป็นศูนย์เครือข่ายสื่อสารหลัก (Main Site) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ นางเล็ง เป็นศูนย์เครือข่ายสำรอง (Second Site) และมีศูนย์ภาครวม 8 แห่ง ที่จังหวัดเชียงใหม่ พิษณุโลก ขอนแก่น นครราชสีมา ระยอง สงขลา สุราษฎร์ธานี และกรุงเทพฯ และเพื่อให้การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสาขา ธ.ก.ส. เป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก ธ.ก.ส. ได้จัดให้มีพนักงานในสังกัดฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ไปประจำที่ศูนย์ภาคต่าง ๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสาขาได้ในเบื้องต้น

ปัจจุบัน ธ.ก.ส. ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาบริการลูกค้า ตามโครงการนำระบบธุรกิจหลัก Core Banking System (CBS) มาใช้ในการให้บริการลูกค้าใน 2 ระบบงาน คือ ระบบงานเงินฝาก และระบบงานสินเชื่อ เพื่อให้บริการทางการเงิน แก่เกษตรกรและประชาชนทั่วไปแบบ Real Time Online ในสาขาที่มีอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งเป็นระบบที่มีความเสถียรภาพ ความน่าเชื่อถือ และความปลอดภัย (Stabilization & Reliability & Security) อย่างเพียงพอ และสามารถรองรับปริมาณงานของระบบงานต่างๆ ของ ธ.ก.ส. ที่เพิ่มขึ้น ตามการขยายธุรกิจของ ธ.ก.ส. โดย ธ.ก.ส. มีการเฝ้าติดตามการทำงานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตลอด 24 ชั่วโมง และมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปจัดทำแผนการพัฒนาและปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ ธ.ก.ส. ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทุกปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปีที่ผ่านมา ธ.ก.ส. มีโครงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบงานหลักของธนาคารให้เป็นสากลยิ่งขึ้น และปรับปรุงรูปแบบการให้บริการต่างๆ ที่ทันสมัย เพื่อให้บริการเกษตรกรลูกค้า และประชาชนได้ครอบคลุมการบริการที่หลากหลายรูปแบบ และขยายเครือข่ายถึงระดับตำบล และหมู่บ้าน สนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกธนาคาร ให้เกิดความพอใจสูงสุด

นอกจากนั้น ธ.ก.ส. ได้นำระบบ ATM มาให้บริการซึ่ง ณ วันที่ 30 เมษายน 2550 ได้ติดตั้งไปแล้ว จำนวน 119 ตู้ และจะขยายการติดตั้งให้ครบ 600 ตู้ ภายในปี 2552 รวมทั้งได้มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) สำหรับจัดเก็บรายละเอียดข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการขยายธุรกรรมบริการให้บริการของธ.ก.ส. และสนับสนุนแผนการขยายการให้บริการ Call Center ของ ธ.ก.ส. ทั้งนี้ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ ธ.ก.ส. นั้น ยังได้ตระหนักถึงการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่จะเกิดขึ้นทั้งจากสาเหตุภายในและสาเหตุภายนอกเช่นเดียวกัน โดยกำหนดแผนการจัดทำศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (Disaster Recovery Center :DRC) รองรับกรณีที่ศูนย์คอมพิวเตอร์หลักขัดข้องใช้งานไม่ได้

ซึ่งในปีบัญชี 2550 ได้กำหนดไว้ 3 แผนงาน คือแผนการจัดทำ DRC ของระบบ Central Host ระบบ BahtNet และระบบตรวจสอบลายมือชื่อ รวมทั้งได้มีการประกาศใช้นโยบายระบบรักษาความปลอดภัยด้านเครือข่ายสื่อสารให้พนักงานทุกคนถือปฏิบัติ และได้จัดทำแผนการปรับปรุงระบบรักษาความปลอดภัยด้าน ICT ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างศูนย์เชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้านเทคโนโลยีไฟฟ้ากำลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่ง ธ.ก.ส. ได้จัดจ้างเป็นที่ปรึกษาดำเนินการออกแบบระบบรักษาความปลอดภัยด้าน ICT (ICT Security System Detail design)

จากกรอบแนวคิดในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ธ.ก.ส. มีความพร้อมในด้านนี้ เนื่องจากมีระบบบริการลูกค้าตามโครงการนำระบบธุรกิจหลัก Core Banking System (CBS) มาใช้ในการให้บริการลูกค้าใน 2 ระบบงาน คือ ระบบงาน เงินฝาก และระบบงานสินเชื่อบริการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ นางฉันทนา โอสถ อธิบดีรองผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ธ.ก.ส. ได้แสดงความเห็นว่า “ปัจจุบัน ธ.ก.ส. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและมีแผนงานการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของ ธ.ก.ส. จึงสอดคล้องและรองรับกับการมุ่งไปสู่ความเป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่พร้อมจะเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการสร้างคุณค่าเพิ่มในการให้บริการทางการเงินแก่เกษตรกรลูกค้าและประชาชนทั่วไปได้อย่างทั่วถึงและทัดเทียมกับลูกค้าธนาคารอื่นทั่วไป”³⁸

³⁸ฉันทนา โอสถ รองผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธ.ก.ส. สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2550.