

## นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) (พ.ศ. 2563 - 2565) มุ่งเน้นให้ ธปท. พร้อมรับมือกับความท้าทายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ธนาคารกลางได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนให้ระบบเศรษฐกิจการเงินของประเทศไทยมีการพัฒนาและปรับตัวได้อย่างเท่าทัน ในการดำเนินการให้บรรลุตามพันธกิจดังกล่าว ธปท. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในเรื่องการปลดล็อกและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เป็นพลังขององค์กร โดยเตรียมความพร้อมของบุคลากรรองรับการขับเคลื่อนงานตามภารกิจในอนาคต ส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้และทักษะใหม่ที่หลากหลายเท่าทันการเปลี่ยนแปลงและพร้อมรับภารกิจใหม่ในอนาคต สามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ รวมทั้งเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันในทุกระดับ ตลอดจนสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ ธปท. จึงต้องมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เอื้อต่อการทำงานในบริษัทใหม่ ดังนี้

### 1. การวางแผนกำลังคนและการสรรหา

กำหนดโครงสร้างองค์กร วางแผนกำลังคน รูปแบบการจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง การโยกย้ายหมุนเวียน เพื่อคัดสรรให้คนดี คนเก่ง มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่กำหนด เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ ธปท. สามารถตอบสนองต่อการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมด้านสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

การดำเนินการตามนโยบาย ดังนี้

1.1 วางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ 3 ปี โดยทบทวนทุกปี เพื่อให้มีความพร้อมด้านบุคลากร สามารถรองรับงานตามยุทธศาสตร์และแผนงานของ ธปท. โดยครอบคลุมตั้งแต่การทบทวนโครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่ อัตรากำลัง เพื่อให้การบริหารจัดการอัตรากำลังเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

1.2 ดำเนินการสรรหาพนักงานให้ทันกับความต้องการกำลังคนของแต่ละฝ่ายงาน จัดให้มีการประชาสัมพันธ์รับสมัครงานเชิงรุก ผ่านช่องทางเว็บไซต์ทั้งภายในและภายนอก ธปท. สื่อสังคมออนไลน์ การร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อแนะนำเกี่ยวกับงานของ ธปท. รวมถึงการจัดกิจกรรม job fair และ open house และดำเนินการคัดเลือกบุคลากรโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การทดสอบความถนัดทางปัญญา การสัมภาษณ์ รวมถึงการทดลองปฏิบัติงาน

1.3 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับการย้าย เลื่อนตำแหน่ง และแต่งตั้งพนักงาน โดยเน้นการส่งเสริมเปิดกว้างให้พนักงานสามารถสมัครงานในตำแหน่งที่สนใจหรือมีความรู้ความสามารถตรงความต้องการในตำแหน่งงาน รวมทั้งจัดให้มีกระบวนการคัดเลือกที่เป็นธรรมและโปร่งใส โดยดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการต่าง ๆ ได้แก่ คณะกรรมการสัมภาษณ์ที่มาจากฝ่ายงานต่าง ๆ คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของฝ่ายหรือสาย รวมถึงคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของ ธปท. (กบค.)

### 2. การพัฒนาบุคลากร

เตรียมความพร้อมผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็น ครอบคลุมทั้งด้านความรู้พื้นฐาน ความรู้เชิงลึกของแต่ละวิชาชีพหรือตำแหน่งงาน ความรู้ด้านการบริหาร

จัดการ รวมทั้งทัศนคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมหลัก 5 ด้านของ ธปท. ได้แก่ มีหลักการ (integrity) รู้ลึก คิดไกล (insightfulness & visionary) เปิดใจ (openness) คล่องตัว ทันการณ์ (agility) และมุ่งผลสำเร็จ (outcome-oriented) โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือและวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย รวมถึงยังมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการความรู้ และเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่าง ๆ

การดำเนินการตามนโยบาย ดังนี้

2.1 กำหนดทิศทาง การพัฒนาบุคลากรประจำปี โดยมุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและเทคโนโลยี สามารถรองรับและขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร

2.2 จัดทำแผนการพัฒนาพนักงานประจำปีของแต่ละส่วนงาน เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถรองรับกับแผนงานและการดำเนินงานต่าง ๆ ของส่วนงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีอิสระในทางเลือกของตนเองที่เหมาะสมกับความสนใจและศักยภาพของตนเองมากขึ้น (Voice and Choice) และส่งเสริมการใช้ digital platform ในการเรียนรู้ (e-Learning)

2.3 จัดทำเส้นทางการพัฒนาพนักงาน (training roadmap) โดยคำนึงความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในแต่ละระดับตำแหน่ง ซึ่งนอกจากความรู้ในงานแล้ว ยังรวมถึงการส่งเสริมด้านจริยธรรม และการประพฤติปฏิบัติตนตามแนวทางพฤติกรรมหลักของ ธปท.

2.4 เตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) สำหรับพนักงานกลุ่มศักยภาพ โดยเน้นการวางแผนพัฒนาร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา

2.5 สนับสนุนให้พนักงานโยกย้ายหมุนเวียนงานในทุกระดับ เพื่อตอบสนองความต้องการบุคลากรของแต่ละตำแหน่งงาน รวมทั้งเพื่อพัฒนาให้พนักงานเป็นมืออาชีพ รู้ลึก และรู้รอบ โดยผ่านระบบการหมุนเวียนงานภายใน และการไปปฏิบัติงานองค์กรภายนอก

2.6 การพัฒนาทักษะด้านไอที และการพัฒนาให้มีทักษะหลายด้าน (Multi skills) เพื่อให้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้กระบวนการทำงานและสภาพแวดล้อมภายนอกยุคดิจิทัล

2.7 ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่หลากหลาย ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การจัดการบรรยายและวงเสวนาต่าง ๆ รวมทั้งการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานองค์กรภายนอก เพื่อนำประสบการณ์มาต่อยอดและพัฒนางาน ธปท.

### 3. การรักษาไว้

วางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน การบริหารจัดการเส้นทางอาชีพและความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน การบริหารผลงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี ตลอดจนเพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ มีความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร

การดำเนินการตามนโยบาย ดังนี้

3.1 วางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการขึ้นไป เพื่อพัฒนาให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของแต่ละส่วนงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

3.2 วางแผนและบริหารจัดการเส้นทางอาชีพและความก้าวหน้าของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้พนักงานสามารถเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างเต็มศักยภาพ

3.3 จัดทำแนวทางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ภายใน

3.4 ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลบุคคลให้เป็นปัจจุบันและทันสมัย เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก

3.5 พัฒนาระบบการบริหารผลงาน โดยมีการตั้งเป้าหมายงาน การติดตามให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้รางวัล เพื่อส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ได้รับการตอบแทนการทำงานที่เหมาะสมและเป็นธรรม รวมทั้งมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3.6 บริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ โดยมีการทบทวนให้มีอยู่ในระดับที่เหมาะสม คุ้มค่า และสามารถแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้

3.7 จัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร เพื่อนำข้อมูลผลการสำรวจมาจัดทำแผนยกระดับความผูกพัน รวมทั้งแต่งตั้งคณะทำงานของแต่ละส่วนงาน เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตนตามแนวทางการดำเนินงาน

#### 4. การบริหารจัดการ

ร่วมมือกันในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ เป็นธรรม และโปร่งใส โดยสื่อสารให้พนักงานเข้าถึงช่องทางการรับทราบข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งควบคุม กำกับดูแลพนักงานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

การดำเนินการตามนโยบาย ดังนี้

4.1 จัดทำระบบบริการพนักงานออนไลน์เพื่อให้เป็นแหล่งรวมข้อมูลพนักงาน สิทธิประโยชน์ แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงพนักงานสามารถแก้ไขข้อมูลของตนเองได้ โดยเผยแพร่ให้พนักงานทราบโดยทั่วกัน นอกจากนี้ยังมีช่องทางการสื่อสารอื่นเพื่อประชาสัมพันธ์งานด้านทรัพยากรบุคคล เช่น LINE@ “บ้านเลขที่ 273” email เป็นต้น

4.2 ทบทวนและแก้ไขระเบียบ หลักเกณฑ์ เพื่อลดอุปสรรคในการบริหารงานด้านบุคลากรและให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

4.3 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชากำกับดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามระเบียบของ รพท.

4.4 เปิดโอกาสให้พนักงานสมัครเข้ารับการพิจารณาเพื่อเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง โดยประกาศทางเว็บไซต์ภายในของ รพท. เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลการรับสมัครได้อย่างเท่าเทียมและทั่วถึง

4.5 แต่งตั้งและเลื่อนระดับพนักงาน โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ภาวะผู้นำ ผ่านกระบวนการและคณะกรรมการคัดเลือกที่โปร่งใสและเป็นธรรม

## 5. การส่งเสริมจริยธรรมและคุณธรรมในองค์กร

ส่งเสริมให้พนักงานเป็นคนดี มีคุณธรรม และเคร่งครัดในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยจัดให้มีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณพนักงาน วินัยพนักงาน ตลอดจนมีมาตรการและกลไกต่าง ๆ ในการส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

การดำเนินการตามนโยบาย ดังนี้

5.1 จัดทำข้อบังคับระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวทางให้พนักงานปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

5.2 ปรับปรุงทบทวนหลักเกณฑ์และกระบวนการดำเนินการทางวินัยให้สอดคล้องกับกฎหมาย

5.3 จัดทำและเผยแพร่สื่อให้ความรู้และแบบทดสอบออนไลน์ เพื่อสร้างความรู้และเข้าใจแก่พนักงาน ตลอดจนเพื่อให้พนักงานสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

5.4 เผยแพร่และอบรมให้ความรู้ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ ตลอดจนวินัยพนักงานแก่พนักงานใหม่

## 6. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร

ธปท. ได้กำหนดค่านิยมร่วม “ยืนตรง มองไกล ยื่นมือ ตัดดิน” ตลอดจน 5 พฤติกรรมหลักในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตนตามแนวทางที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญในการดูแลความเป็นอยู่ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานและความพึงพอใจที่ดี ตลอดจนเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

การดำเนินการตามนโยบาย ดังนี้

6.1 จัดให้มีคณะ “Change champion เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ในองค์กร (สคส.)” ของแต่ละฝ่ายงานเพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมผลักดันวัฒนธรรมองค์กร และเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

6.2 จัดสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร เพื่อนำข้อมูลผลการสำรวจมาใช้ในการจัดทำแผนงานปรับปรุงสภาพแวดล้อม กระบวนการทำงาน การบริหารจัดการและระบบงานต่าง ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจและยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

6.3 จัดกิจกรรมกีฬาและนันทนาการผ่านชมรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมสุขภาพ การมีส่วนร่วมและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

6.4 จัดให้มีช่องทางการสื่อสารแบบสองทางผ่านช่องทางสื่อและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสื่อสารนโยบาย ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนตอบข้อซักถามและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

6.5 เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับค่านิยมร่วมและ 5 พฤติกรรมหลักในการทำงาน ผ่านบทเรียนออนไลน์ จัดอบรมให้ความรู้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรสำหรับพนักงานที่เข้าทำงานใหม่