

## รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี 2561

---

เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันในทุกกระดับ รวมทั้งสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของพนักงานให้ร่วมกันขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ที่ต้องยืดหยุ่นรองรับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การบริหารทรัพยากรบุคคลในบริบทใหม่เพื่อให้เอื้อต่อการทำงาน มีการดำเนินการดังนี้

1. ปรับรูปแบบการสรรหาบุคลากรภายนอก สำหรับพนักงานระดับผู้บริหารและพนักงานในกลุ่มงานที่ต้องการผู้มีประสบการณ์เฉพาะ เช่น งานด้านเทคโนโลยีทางการเงิน data analytic, IT security และงานด้านวิจัย โดยจัดจ้างในรูปแบบพนักงานสัญญาจ้างเพื่อให้สรรหาได้รวดเร็ว และสามารถกำหนดเงินเดือนได้ตามศักยภาพและประสบการณ์ ภายใต้กรอบเงินเดือนที่ยืดหยุ่น

2. การสรรหาบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพ ใช้เครื่องมือประเมินพฤติกรรมหลัก 5 ด้าน ประกอบการคัดเลือก ได้แก่ มีหลักการ รู้ลึกคิดไกล เปิดใจ คล่องตัวทันการณ์ มุ่งผลสำเร็จ และการเพิ่มช่องทางสรรหา โดยรับนักศึกษาฝึกงานที่มีศักยภาพเข้ามาเป็นพนักงานทันทีหลังจบการศึกษา และกลุ่มจบปริญญาเอกสาขาที่เป็นประโยชน์กับงาน ธปท.

3. การเตรียมพร้อมด้านกำลังคนทดแทนในระยะยาว โดยดำเนินการพัฒนาพนักงานกลุ่มศักยภาพ (talent) ให้มีทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายและรอบด้าน ทั้งด้านสมรรถนะทางการบริหาร (professional competency) และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (functional competency) ตามแผนทดแทนตำแหน่งงาน (succession plan) ในระดับผู้บริหาร เพื่อรองรับบทบาทการเป็นผู้นำขององค์กรในอนาคต (future leader)

3.1 ธปท. ได้เตรียมความพร้อมผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้มีความรู้ และทักษะเท่าทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและมีความไม่แน่นอนสูง ให้มีความพร้อมที่จะผลักดันงานยุทธศาสตร์ของ ธปท. รวมทั้งมีทัศนคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ 5 พฤติกรรมหลักของ ธปท. โดยการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาผ่านช่องทางต่าง ๆ ซึ่งเป็นการผสมผสานการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง อาทิ secondment การทำงานแบบ squad การเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น เช่น การ mentor และ coach และการเข้าอบรมในหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญที่สำคัญ ของธนาคารกลาง เช่น FinTech, digital banking, cybersecurity เป็นต้น

นอกจากนี้ ธปท. ได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมผู้นำในอนาคต ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้พร้อมทดแทนตำแหน่งหัวหน้าส่วนงานขึ้นไปทุกตำแหน่ง (succession planning) รวมทั้ง สนับสนุนและผลักดันให้พนักงานกลุ่มศักยภาพสูง (high potential) ให้ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล (individual development plan : IDP) เพื่อสร้างผู้นำที่มีความพร้อมทั้งทักษะการบริหารงาน และบริหารคน สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้ ยังได้จัดโครงการ Leadership Development เพื่อสนับสนุนการแสดงบทบาทผู้นำที่ดี มีความเข้าใจ และพร้อมเปิดใจรับฟังผู้อื่น

ในปี 2561 ธปท. ได้จัดหลักสูตร Leadership Boot Camp เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา โดยขยายกลุ่มเป้าหมายลงมาถึงระดับรองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ โดยนำผู้บริหารไปศึกษาและแลกเปลี่ยนมุมมอง และแนวคิดการสร้างคน กับผู้นำชุมชนในโครงการ “ปลูกป่า สร้างคน บนวิถีพอเพียง” จังหวัดน่าน ภายใต้มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง เพื่อเรียนรู้แนวคิดผู้บริหารยุคใหม่ ที่สามารถสร้างความผูกพัน (engagement) กับลูกน้องให้ใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่

สำหรับการส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) มีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ของฝ่ายงานต่าง ๆ และมีการแบ่งปันเรื่องราวเพื่อสร้างแรงบันดาลใจจากบุคคลหลากหลายอาชีพ ผ่านกิจกรรม Brown Bag Talk และ Inspirational Talk อย่างต่อเนื่อง

3.2 ผลักดันเรื่อง mobility ทั้งการย้ายภายใน ธปท. ที่พนักงานสามารถแจ้งความประสงค์ผ่านระบบ internal job market โดย ธปท. เริ่มเปิดใช้ระบบปี 2560 รวมทั้งทำข้อตกลงร่วมกับองค์กรภายนอกจำนวนมาก เพื่อแลกเปลี่ยนพนักงานไปปฏิบัติงานองค์กรภายนอก เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาทักษะและประสบการณ์การทำงานจากการปฏิบัติงานจริง (on the job training) และเพิ่มความหลากหลายของประสบการณ์ (diverse experience)

3.3 ให้ทุนการศึกษาเพื่อศึกษาต่อเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศ และขยายสาขาวิชาที่ให้ทุนซึ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานของ ธปท. ในอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทางด้านที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เช่น Artificial Intelligence, Data Science, Data Analytics, Cybersecurity, Human Computing Interaction, Innovation และ Technology Management เป็นต้น นอกจากนี้ได้เพิ่มจำนวนทุนการศึกษาเพื่อการสร้างสรรค์สังคมและประเทศด้วย

3.4 การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร มีการจัดตั้งคณะ change champions เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ในองค์กร (สคส.) ทำหน้าที่ส่งเสริมค่านิยมร่วมและ 5 พฤติกรรมหลักในการทำงาน ตลอดจนยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยคณะทำงานดังกล่าวได้มีการจัดทำแผนงานและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละสายงาน

3.5 การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ยังคงมุ่งเน้นปลูกฝังพฤติกรรมหลัก 5 ประการอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานทั้งองค์กรผ่านการสื่อสารหลายรูปแบบและบทเรียนออนไลน์ผ่านเกมในรูปแบบ gamification มีกระบวนการกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนงานขึ้นไปเป็นแบบอย่าง (role model) และสร้างเครือข่าย change champion ประจำสายงานเพื่อสนับสนุนให้นำพฤติกรรมหลักไปใช้ในการทำงานประจำวัน