

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี 2562

เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันในทุกกระดับ รวมทั้งสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของพนักงานให้ร่วมกันขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ที่ต้องยืดหยุ่นรองรับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การบริหารทรัพยากรบุคคลในบริบทใหม่เพื่อให้เอื้อต่อการทำงาน มีการดำเนินการดังนี้

1. การสรรหาบุคลากร ยังคงมีการสรรหาพนักงานระดับผู้บริหาร และกลุ่มที่มีประสบการณ์เฉพาะ ต่อเนื่อง เช่น งานด้านวิจัย งานด้านกฎหมาย งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยจัดจ้างในรูปแบบพนักงาน สัญญาจ้างเพื่อให้สรรหาได้รวดเร็ว และสามารถกำหนดเงินเดือนได้ตามศักยภาพและประสบการณ์ ภายใต้อัตราเงินเดือนที่ยืดหยุ่น

2. การสรรหาบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพ ใช้เครื่องมือประเมินพฤติกรรมหลัก 5 ด้าน ประกอบการคัดเลือก ได้แก่ มีหลักการ รู้สึกคิดไกล เปิดใจ คล่องตัวทันการณ์ มุ่งผลสำเร็จ และการเพิ่มช่องทางสรรหา โดยรับนักศึกษาฝึกงานที่มีศักยภาพเข้ามาเป็นพนักงานทันทีหลังจบการศึกษา และกลุ่มจบปริญญาเอก สาขาที่เป็นประโยชน์กับงาน ธปท.

3. การเตรียมพร้อมด้านกำลังคนทดแทนในระยะยาว โดยดำเนินการพัฒนาพนักงานกลุ่มศักยภาพ (talent) ให้มีทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายและรอบด้าน ทั้งด้านสมรรถนะทางการบริหาร (professional competency) และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (functional competency) ตามแผนทดแทนตำแหน่งงาน (succession plan) ในระดับผู้บริหาร เพื่อรองรับบทบาทการเป็นผู้นำขององค์กรในอนาคต (future leader) โดยจัดตั้งทีมงานเพื่อดูแล Talent Management แบบ end to end process ซึ่งมีบทบาทดูแลทุกกระบวนการให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การคัดเลือกที่เพิ่มช่องทางการเสนอรายชื่อ Talent จากแบบ top down แต่เพียงอย่างเดียวเป็นควบคู่กับแบบ bottom up พร้อมทั้งจัดตั้งคณะกรรมการเพิ่มเติมเพื่อพิจารณากลับกรอง Talent ในมิติภาพรวมทั้ง ธปท. การพัฒนาที่ตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลาย ทั้งแบบ training และ non-training โดยยึดหลัก Action Based Learning การติดตามและประเมินผลที่มีความชัดเจน รวมถึงการดำเนินการ ติดตาม และรายงานผลแก่ผู้บริหารระดับสูงอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 เพื่อให้มีภาวะผู้นำ และมีความรู้ ทักษะทางเทคโนโลยีรวมถึงทักษะการทำงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเท่าทัน นอกเหนือจาก 5 พฤติกรรมหลักของ ธปท. แล้ว ได้มีการกำหนดคุณสมบัติ 10 ประการของผู้นำ ธปท. เพิ่มเติม เพื่อใช้เป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินผลงานปี 2562 ของผู้บริหารระดับสูง และเป็นหลักในการคัดเลือกและพัฒนาพนักงานกลุ่มศักยภาพในปี 2563 ต่อไป รวมทั้งให้ความสำคัญในการเตรียมผู้นำศักยภาพสูงรุ่นใหม่ที่จะก้าวสู่การเป็นผู้นำของ ธปท. ในอนาคต ให้มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง สามารถสร้างและนำการเปลี่ยนแปลง พร้อมเผชิญความท้าทายใหม่ ๆ โดยวางกรอบการพัฒนาที่ชัดเจน และมีรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น Leader Talks, Coaching Clinic ทั้งแบบ Group Coach และ One-on-One Coaching, Mentor และ Learning Buffet โดยพนักงานสามารถ

จัดทำแผนพัฒนา (Personal Development Plan) ได้ตามความสนใจ ซึ่งเป็นการพัฒนารูปแบบใหม่ที่พนักงานพึงพอใจและเข้าร่วมการพัฒนาอย่างจริงจัง และจะขยายการดำเนินการให้ครอบคลุมกลุ่มศักยภาพทุกระดับมากขึ้นในปี 2563

3.2 การจัดเตรียมบุคลากรทดแทนตำแหน่งงานสำคัญ เพื่อรองรับรองรับการเกษียณอายุของผู้บริหารระดับสูงในอนาคต โดยการจัดทำ succession plan เพื่อสร้างผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้เชิงลึก และทักษะการบริหารจัดการ โดยการหมุนเวียนผู้บริหารระดับสูงเพื่อขยายหน้างานและสร้างประสบการณ์ที่ไม่คุ้นเคยเพื่อเตรียมความพร้อมในการเติบโต รวมทั้งสนับสนุนและผลักดันให้พนักงานกลุ่มศักยภาพสูง (high potential) ให้ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล (individual development plan : IDP) นอกจากนี้ยังมีการสรรหา mid-career จากภายนอกในตำแหน่งงานสำคัญที่จำเป็นในการผลักดันยุทธศาสตร์ของ ธปท.

4. การปรับเปลี่ยนกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานจากเดิมที่ให้หัวหน้าส่วนงานพิจารณาส่งพนักงานเข้าอบรม เป็นเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถสมัครเข้าอบรมหลักสูตรกลางตามศักยภาพและความสนใจของตนเอง และขยายช่องทางการพัฒนาแบบ online learning ด้าน Digital Capabilities และ Soft Skills โดยพนักงานสามารถสมัครเรียนได้ตามความสนใจและตรงกับความต้องการ (Voice & Choice) อีกทั้งสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา และจะขยายผลไปยังหลักสูตรด้านอื่น ๆ ทั้งนี้ หลักสูตรเพื่อพัฒนาความรู้และความเชี่ยวชาญที่สำคัญของธนาคารกลางยังคงมีต่อเนื่อง เช่น การธนาคารกลาง (BOT Central Banking Essentials), Fintech, Digital Banking, Cyber Security เป็นต้น

5. การผลักดันเรื่อง mobility ที่พนักงานสามารถสมัครงานภายใน ธปท. ได้ตามความสนใจผ่านระบบ internal job market ที่ ธปท. เริ่มเปิดใช้ระบบตั้งแต่ปี 2560 - 2562 ปรากฏว่ามีพนักงานทั้งสิ้น 316 ราย ที่สามารถย้ายงานผ่านระบบ คิดเป็นประมาณร้อยละ 9 ของพนักงานทั้งหมด ทำให้พนักงานสามารถทำงานที่หลากหลายและสร้างเครือข่ายภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของงานได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการทำข้อตกลงร่วมกับองค์กรภายนอกจำนวนมาก เพื่อแลกเปลี่ยนพนักงานไปปฏิบัติงานองค์กรภายนอก ให้พนักงานได้พัฒนาทักษะและประสบการณ์การทำงานจากการปฏิบัติงานจริง (on the job training) และเพิ่มความหลากหลายของประสบการณ์ (diverse experience)

6. การให้ทุนการศึกษาเพื่อศึกษาต่อเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศ และขยายสาขาวิชาที่ให้ทุน ซึ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานของ ธปท. ในอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทางด้านที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เช่น Artificial Intelligence, Data Science, Data Analytics, Cybersecurity, Human Computing Interaction, Innovation และ Technology Management เป็นต้น นอกจากนี้ได้เพิ่มจำนวนทุน การศึกษาเพื่อการสร้างสรรคสังคมและประเทศด้วย

7. การส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) มีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ของฝ่ายงานต่าง ๆ และการแบ่งปันเรื่องราวเพื่อสร้างแรงบันดาลใจจากบุคคลหลากหลายอาชีพ ผ่านกิจกรรม Brown Bag Talk, Inspirational Talk และ BOTTalk อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ธปท. ยังส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการพัฒนากายนอกและ secondment เพื่อให้มีประสบการณ์ และสร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอกด้วย

8. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรโดยมุ่งเน้นปลูกฝังพฤติกรรมหลัก 5 ประการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานทั้งองค์กรผ่านการสื่อสารหลายรูปแบบและบทเรียนออนไลน์ผ่านเกมในรูปแบบ gamification มีกระบวนการกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนงานขึ้นไปเป็นแบบอย่าง (role model) และสร้างเครือข่าย change champion ประจำสายงานเพื่อสนับสนุนให้นำพฤติกรรมหลักไปใช้ในการทำงานประจำวัน