



การดำเนินการตามนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2566

ในปี 2566 ธปท. มุ่งหวังที่จะเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อให้พร้อมขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ และปรับตัวรองรับภารกิจที่เปลี่ยนไป รวมทั้งเพิ่มและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของพนักงาน ปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ยืดหยุ่นสอดคล้องกับลักษณะงาน/ความหลากหลายของพนักงาน และเอื้อต่อบริบทการทำงานสมัยใหม่ เตรียมผู้นำในอนาคตที่พร้อมทั้งด้านสมรรถนะและการเป็นแบบอย่างที่ดีให้เป็นที่ยอมรับทั้งในและนอก ธปท. ตลอดจนเสริมสร้างความมีส่วนร่วมและความผูกพันในทุกระดับ โดยมีแผนการดำเนินการโดยสรุปได้ ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคนและการสรรหา

ยกระดับการวางแผนกำลังคนเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากร ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ให้สอดคล้องกับพันธกิจและการขับเคลื่อนงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยมีแนวทางการบริหารจัดการบุคลากร อย่างเป็นระบบ โดยจัดทำ gap analysis เชิงปริมาณและคุณภาพ รวมถึงองค์ความรู้และทักษะสำคัญที่ต้องพัฒนาและเร่งสร้างใหม่ ร่วมกับสายงานหลักโดยกำหนดแผนบริหารจัดการกำลังคนในสายงานนำร่อง และจัดทำแผนปิด gap ของพนักงานกลุ่ม mismatch และมีแผนการสรรหาบุคลากรทดแทนพนักงานที่เกษียณอายุ และพนักงานที่มีทักษะเฉพาะในสาขาวิชาหายาก ทั้งในระดับเจ้าหน้าที่และ Mid-career พร้อมทั้งยกระดับกระบวนการสรรหาโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการคัดเลือกมากขึ้น พัฒนาและพิสูจน์ talent ให้เทียบเท่ามาตรฐานขององค์กรชั้นนำ และเตรียม talent pool ในทุกระดับ อย่างเพียงพอสำหรับทดแทนตำแหน่งผู้อำนวยการขึ้นไปที่จะเกษียณอายุในปี 2563 – 2567

2. การพัฒนาบุคลากร

ดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรในกลุ่มต่าง ๆ ให้เหมาะสมตามความต้องการ ได้แก่

2.1 การพัฒนากลุ่ม focus area ตามความต้องการของสายงาน ทั้งในเรื่องเฉพาะของแต่ละด้านและในเรื่องที่เกี่ยวข้องหลายสายงาน (technical skill) ให้สามารถทำงานตามภารกิจ/รูปแบบใหม่ และขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

2.2 มีการพัฒนาพนักงานกลุ่มศักยภาพ (talent) ให้มีทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายและรอบด้าน ทั้งด้านสมรรถนะทางการบริหาร (professional competency) และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (functional competency) ตามแผนทดแทนตำแหน่งงาน (succession plan) ในระดับผู้บริหาร เพื่อรองรับบทบาทการเป็นผู้นำขององค์กรในอนาคต

2.3 จัดทำเส้นทางการพัฒนาพนักงานระดับต่าง ๆ (training roadmap) รวมทั้งพัฒนาทักษะความรู้เชิงเทคนิคเฉพาะด้าน (technical skill) ทักษะด้านการเป็นผู้นำแก่ผู้บริหารรุ่นใหม่ (leadership skill) ด้าน IT เทคโนโลยี และการวิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องกับความต้องการ นอกจากนี้ ยังส่งเสริมให้พนักงานอบรมตามอิสระผ่านช่องทาง Online แบบ e-Learning

3. การรักษาไว้

วางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน การบริหารจัดการเส้นทางอาชีพและความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน การบริหารผลงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน 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 ภูมิใจ และสามารถแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้

3.7 จัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร เพื่อนำข้อมูลผลการสำรวจมาจัดทำแผนยกระดับความผูกพัน รวมทั้งแต่งตั้งคณะทำงานของแต่ละส่วนงาน เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตนตามแนวทางค่านิยมร่วม

4. การบริหารจัดการ

จ้างบริษัทที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำและจัดตั้งคณะทำงาน HR Model เพื่อศึกษาและจัดทำ Framework แนวทางอาชีพใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทของ ธปท. และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

5. การส่งเสริมจริยธรรมและคุณธรรมในองค์กร

ผลักดันและส่งเสริมจริยธรรมและคุณธรรมในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผ่านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารและหัวหน้าส่วนงาน การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ รวมทั้งการจัดหลักสูตรออนไลน์ เพื่อให้พนักงานทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

6. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร

ส่งเสริมพฤติกรรมหลัก 5 ด้าน (5 key behaviors) โดยเน้นพฤติกรรมสำคัญที่จะส่งเสริมให้เห็นผลชัดเจนและเป็นรูปธรรมทั้งองค์กร ผ่านกิจกรรมร่วมสำหรับทุกส่วนงาน และการผลักดันการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนงานขึ้นไป รวมถึงโครงการขยายผลและส่งเสริม trust ที่เป็นรากฐานของพฤติกรรมหลัก 5 ด้าน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาผู้นำใน ธปท. ระดับรองผู้อำนวยการขึ้นไป พร้อมกับการกำหนด Common Goal ในระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการขึ้นไป เรื่อง Feedback เพื่อสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีการสนับสนุนการทำงานแบบข้ามสายงาน (cross function) โดยพัฒนาการนำ Digital Platform เข้ามาช่วยส่งเสริมการสร้าง open platform นอกจากนี้ ยังส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในส่วนงานและระหว่างส่วนงานในลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้อมูล (knowledge sharing session) และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (informal talk) จัดเก็บและเผยแพร่อย่างเป็นระบบ (BOT-ShaRe)

สรุปผลการดำเนินงานไตรมาสแรกตามนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2566

กิจกรรม / โครงการ	การดำเนินการ			รายละเอียดการดำเนินการ
	ดำเนินการแล้วเสร็จ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ช่วงเวลาดำเนินการ	
A	พนักงานทุกระดับมีศักยภาพสูงขึ้นตลอดเวลา ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มีความผูกพันองค์กรสูง (engagement) และมีพลัง (passion) ที่จะสร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวม			
1. จัดทำ strategic staffing เชิงปริมาณและคุณภาพกลุ่มนำร่อง และจัดทำแผนปิด gap ของพนักงานกลุ่ม mismatch และกำหนดแผนบริหารจัดการกำลังคน (คาดว่าจะใช้งบประมาณในปี 2566 ประมาณ 3 ล้านบาท (อาจเปลี่ยนแปลง ขึ้นอยู่กับแนวทางที่คบจ. จะเห็นชอบให้ดำเนินการ)		✓	พ.ค. - ธ.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับพันธกิจในอนาคตแล้วเสร็จ และอยู่ระหว่างการจัดทำแผน strategic staffing เชิงปริมาณและคุณภาพกลุ่มนำร่อง เพื่อเสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องพิจารณาอนุมัติดำเนินการ
2. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน ซึ่งมีการเพิ่มเติมการอบรมในช่องทาง e-Learning มากขึ้น (ไม่ได้ใช้งบประมาณในการดำเนินการ)		✓		ดำเนินการต่อเนื่องโดยในไตรมาส 1 พนักงานที่เข้าอบรมหลักสูตร e-learning เพิ่มขึ้น เช่น หลักสูตรโรงเรียน SMART (ความรู้ด้านการตรวจสอบ สง. พื้นฐาน) และหลักสูตรทักษะ Digital
3. ส่งเสริมการ trust culture และ leadership competency ร่วมกับการผลักดัน 5 พฤติกรรมหลักอย่างต่อเนื่อง (ตั้งงบประมาณไว้สำหรับปี 2566 จำนวน 624,000 บาท)		✓	มี.ค. - ธ.ค. 66	ผลักดันการสร้างภาวะผู้นำผ่าน Onboarding for Leader ผู้บริหารใหม่ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและผลักดันผ่าน common goal

	<p>4. ส่งเสริมพฤติกรรมหลัก 5 ด้าน โดยเน้นพฤติกรรมสำคัญที่มุ่งจะส่งเสริมให้เห็นผลชัดเจนและเป็นรูปธรรมทั้งองค์กร (bank-wide agenda) ผ่านกิจกรรมร่วมสำหรับทุกส่วนงานและการผลักดันการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนงานขึ้นไป (งบประมาณที่ใช้จะขึ้นอยู่กับกิจกรรมของแต่ละสายงาน)</p>		✓	มี.ค. - ธ.ค. 66	ส่งเสริมพฤติกรรมหลักผ่านการประเมินผลปฏิบัติงานและ Intervention Plan โดยแต่ละสายงานผลักดันพฤติกรรมพึงประสงค์ภายใต้พฤติกรรมหลัก 5 ด้าน ตามบริบท
	<p>5. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำงานร่วมกันที่เน้นความหลากหลายมากขึ้น (ต่อเนื่อง) ผ่านการจัดให้มีการบรรยาย/ เสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing session และ informal talk) ในหัวข้อที่เป็นที่สนใจและเท่าทันสถานการณ์ (ใช้งบประมาณในการดำเนินการประมาณ 60,000 บาท)</p>	✓			จัด knowledge sharing โดยหน่วยงานภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ เช่น Brown Bag Talk และ Inspirational Talk รวม 5 ครั้ง เป็นไปตามแผน
B	<p>ผู้นำของ รพท. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและประสานความร่วมมือในการขับเคลื่อนงานด้านต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นแบบอย่างของการทำงานที่ยึดค่านิยมร่วมขององค์กร (ยืนตรง มองไกล ยื่นมือ ตัดดิน)</p>				
	<p>6. มี talent management ที่เป็นระบบ โดยยกระดับการสรรหา พัฒนา และพิสูจน์ Talent เพื่อให้มี succession planning & talent pool เพียงพอสำหรับทดแทนตำแหน่งผู้อำนวยการขึ้นไปใน 5 ปีข้างหน้าอย่างมีคุณภาพและสร้าง platform ที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ (ได้ตั้งงบประมาณการพัฒนา talent ในปี 2566 จำนวน 15 ล้านบาท)</p>		✓	ปี 66 – 67	<ul style="list-style-type: none"> • Talent มีกระบวนการชัดเจนเสนอ กบร. แล้ว • Talent (ตัวคน) ได้ถูก identify เสนอ กบร. แล้ว อยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนาตามแผน IDP ระดับ ผบส.-ผอส. • ผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมการจัดทำ Succession plan ของสายงาน และอยู่ระหว่างการจัดทำแผนระยะ 5 ปี ข้างหน้า รวมทั้งทำแผนพัฒนา successor รายบุคคลต่อไป

C	รพท. สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร				
	7. ปี 2566 กำหนด Common Goal ในระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการขึ้นไป เรื่อง Feedback เพื่อสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง (ไม่ได้ใช้งบประมาณในการดำเนินการ)	✓			ดำเนินการแล้วเสร็จ ตอนตั้งเป้าหมายงาน