



รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2565

มุ่งเน้นการยกระดับบุคลากรให้มีศักยภาพและเพียงพอ พร้อมขับเคลื่อนงานตามพันธกิจของ ธปท. อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น รวมถึงดูแลพนักงานในมิติต่างๆ เช่น การพัฒนาพนักงาน การดูแลพนักงานและเสริมสร้าง engagement โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดูแลสวัสดิภาพของพนักงานในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน

ธปท. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และระบบการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น จึงได้จัดทำแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการสรรหาและพัฒนาบุคลากร ทบทวนโครงสร้างองค์กรหรือปรับปรุงแบบการทำงานให้สอดคล้องกับทิศทางข้างหน้า พร้อมทั้งจัดหาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและองค์กร (HR platform) มาช่วยในการบริหารทรัพยากรบุคคลและองค์กร โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ครบถ้วน ชัดเจน และใช้งานได้อย่างสะดวกรวดเร็วมมากขึ้น

2. การสรรหาบุคลากร

เพื่อเตรียมบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการขององค์กร ธปท. ใช้กลยุทธ์สรรหาเชิงรุก (active recruitment) ผ่านช่องทางที่หลากหลาย โดยเน้นบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นในอนาคต โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล เช่น Artificial Intelligence (AI), Machine Learning, Software Engineering และกลุ่มที่มีศักยภาพ มีความรู้หลายด้าน สามารถเรียนรู้และทำงานได้หลากหลายใน ธปท. (multidisciplinary) รวมทั้งกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในภาคธุรกิจสูง นอกเหนือจากองค์ความรู้ ธปท. มุ่งเน้นสรรหาบุคลากรที่พร้อมเรียนรู้ ปรับเปลี่ยน ยืดหยุ่น และทำงานโดยมีเป้าหมายเพื่อองค์กรและประโยชน์ส่วนรวม (sense of purpose) เป็นสำคัญ

โดยปริมาณผู้สมัครเพิ่มขึ้นในครึ่งหลังของปี 2565 จากเฉลี่ยเดือนละ 150 คน ในครึ่งแรกของปี 2565 เป็นเฉลี่ยเดือนละ 270 คน (+80%) จากการปรับภาพลักษณ์องค์กรผ่าน Social Media เพื่อให้ Content และรูปแบบดึงดูดผู้สมัครที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย ทำให้มี Engagement ผ่านช่องทาง Facebook สูงขึ้นถึง 90% ผลที่ได้คือมีผู้สมัครเพิ่มขึ้นในหลายช่องทางทั้งทางระบบ E-recruit, LinkedIn, และ Email ตรง

3. การพัฒนาบุคลากร

รพท. ดูแลพนักงานให้พัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับพันธกิจที่ท้าทาย และปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ในปี 2565 ได้จัดหลักสูตรทั้งสิ้น 660 หลักสูตร โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ Technical เชิงกว้างและลึกในหน่วยงานเพื่อรองรับโลกอนาคต นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะความสามารถ และวิธีคิดด้านดิจิทัล (digital literacy & mindset) ตั้งแต่การใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเชิงลึก การสร้างคนให้รู้กว้าง เปิดรับความรู้ใหม่ ๆ รองรับการทำงานที่คล่องตัวและหลากหลาย รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านสังคมและอารมณ์ (soft skills) ที่จำเป็น เช่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการคิดเชิงวิเคราะห์ (analytic and critical thinking) โดยมีพนักงานเข้ารับการพัฒนาทักษะรวมทั้งสิ้น 1,803 คน (+4% YOY) นอกจากนี้ ยังส่งเสริมบรรยากาศของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเองกับบทเรียนออนไลน์ในระบบ e-learning รวมทั้งการจัดหลักสูตร Knowledge Sharing ให้พนักงานเข้ารับฟังตามความสมัครใจ ที่มีจำนวนผู้เข้ารับฟังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (+10% YOY) โดยหลักสูตรที่ผู้เข้าร่วมสูงสุด 900 คน (Digital Move The Series) หรือประมาณ 1 ใน 3 ของพนักงาน รพท.

3. การบริหารผลงานและการเติบโตในเส้นทางอาชีพ

รพท. มุ่งเน้นให้ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับร่วมกันกำหนดเป้าหมายงานให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กรในอนาคต (Future BOT) โดยเชื่อมโยงพันธกิจองค์กร และถ่ายทอดไปยังส่วนงานและพนักงาน เพื่อให้การขับเคลื่อนพันธกิจมีเป้าหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งองค์กร (alignment) และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ONE BOT) นอกจากนี้ รพท. ได้บริหารค่าตอบแทนให้สามารถสะท้อนความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างชัดเจนและยุติธรรม เพื่อสร้างแรงผลักดันในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน โดยได้ปรับสัดส่วนพนักงานที่ได้รับผลประโยชน์ให้มีการกระจายตัว (Distribution) ที่เหมาะสมยิ่งขึ้น พร้อมกับการปรับอัตราจ่ายของอัตราการขึ้นเงินเดือนประจำปี (Merit Increase : MI) และเงินรางวัลจูงใจจากการทำงาน (Variable Pay : VP) ให้มีความแตกต่างกันตามผลประเมินและศักยภาพของพนักงาน (Differentiation) มากไปกว่านี้ รพท. ได้มีการจัดทำแผนการพัฒนาศายอาชีพ (Career Development Plan) ที่ชัดเจน มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพ ทำให้บุคลากรรับรู้ความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองตามความเหมาะสม (Individual Career Plan) ตลอดจนจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) มีการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ ตลอดจนมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อให้สอดคล้องกับความรู้และทักษะที่ต้องพัฒนาให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันหรือตามความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ของตน โดยนำมาเทียบกับ Career Model ในแต่ละสายงาน ทั้งนี้แผนการพัฒนาสายอาชีพจะมีการทบทวนร่วมกับบุคลากรทุกคนทุกปี

4. การดูแลพนักงานเพื่อเสริมสร้าง engagement

ธปท. ให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดูแลสวัสดิภาพ (well-being) ในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 และการทำงานที่บ้าน (Work Form Home - WFH) ธปท. ดูแลสุขภาพกายใจให้พนักงานปลอดภัย ช่วยผลักดันภารกิจขององค์กร ดังนี้

- 1) การจัดเตรียมวัคซีนป้องกันไวรัสโควิด 19 ให้กับพนักงาน
- 2) การจัดชุดตรวจ Antigen Test Kit (ATK) เพื่อคัดกรองก่อนเข้ามาปฏิบัติงานใน ธปท.
- 3) บริการ telemedicine เพื่อจัดเตรียมยาจำเป็นให้แก่พนักงาน
- 4) บริการให้คำปรึกษาสภาพจิตใจจากการทำงานโดยนักจิตวิทยา ผ่าน application
- 5) กิจกรรมออกกำลังกายและสันทนาการแบบ virtual เพื่อผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน
- 6) การเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ พร้อมสนับสนุนค่าใช้จ่าย เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานที่บ้าน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ จัดให้มีการสำรวจความเห็นพนักงานอย่างต่อเนื่องทั้งปี เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการทำงานและสร้างบรรยากาศการทำงานให้ดีขึ้นในช่วงนี้ WFH รวมถึงจัดให้มีการสื่อสารกับพนักงานเป็นระยะในหลากหลายช่องทาง เพื่อส่งผ่านนโยบายสำคัญขององค์กร และเป็นการสร้าง engagement ระหว่างผู้บริหารและพนักงานอย่างต่อเนื่อง

5. รูปแบบการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร

ธปท. ได้ส่งเสริมการทำงานในรูปแบบ cross-functional ผ่านโครงการต่าง ๆ มากมาย รวมถึงมีแพลตฟอร์มกลาง เป็นช่องทางที่เปิดโอกาสให้พนักงานจากหลากหลายส่วนงานได้ทำงานในโครงการสำคัญขององค์กรร่วมกัน เพื่อสร้างประสบการณ์ การทำงานที่ท้าทาย การเรียนรู้ ความภาคภูมิใจที่ได้ทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม และช่วยให้พนักงานรู้จักกว้างในพันธกิจต่างๆ ของ ธปท. ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด และการประสานพลังเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน (One BOT)

6. การให้ทุนการศึกษา

ทั้งในประเทศและต่างประเทศแก่บุคคลภายนอกและพนักงานเพื่อมาช่วยเสริมกำลังคนกลุ่มศักยภาพรวมทั้งสิ้น 31 ทุน โดยเน้นสาขาวิชาที่สอดคล้องกับทิศทางองค์กรในอนาคตเพื่อรองรับความท้าทายด้านเทคโนโลยีเน้นสาขาที่หาได้ยากหรือแข่งขันสูง ตลอดจนจรรยาบรรณสาขาวิชาที่มีความสำคัญในงานหลักของ ธปท. รวมทั้งดูแลนักเรียนทุนเพื่อสร้าง Engagement เพื่อให้มีความพร้อมในการปรับตัวและการปฏิบัติงานใน ธปท. และเนื่องจาก

สถานการณ์แพร่ระบาดของ COVID-19 ทั่วโลก กระทบ. ได้ดูแลให้นักเรียนทุนทุกคนได้รับวัคซีนก่อนเดินทาง รวมทั้ง ให้มียาสามัญติดตัวสำหรับดูแลรักษาอาการเจ็บป่วยพื้นฐานได้เองในเบื้องต้น ตลอดจนให้นักเรียนทุนได้มีการศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวสถานการณ์โรคระบาดในสถานที่ที่จะไปศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเดินทาง ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงจากการติดเชื้อและดูแลนักเรียนทุนให้ปลอดภัยและกลับมาเป็นกำลังสำคัญของ กระทบ. ต่อไป

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2565

1. การสรรหาพนักงานศักยภาพโดยเฉพาะในกลุ่มสายงานหลักและกลุ่มดิจิทัล เพื่อตอบโจทย์พันธกิจของ กระทบ. ภายใต้สถานการณ์ที่ทำหายและซับซ้อนมากขึ้น ยังไม่บรรลุตามแผนงาน เนื่องจากเป็นกลุ่มสาขาวิชาที่ขาดแคลนและมีการแข่งขันสูง ทั้งนี้ กระทบ. ได้พยายามเข้าถึงกลุ่มพนักงานศักยภาพ โดยการใช้กลยุทธ์สรรหาเชิงรุก (active recruitment) ผ่านช่องทางที่หลากหลายทั้งทางระบบ E-recruit, LinkedIn, และ Email โดยตรง

2. การจัดแบ่งทีมงานตามหน้างาน (function-based) แยกย่อยจนเกินไปส่งผลให้หน้างานแคบ อาจเป็นข้อจำกัดในการเติบโตและรองรับภารกิจในอนาคตที่งานต่าง ๆ ที่จะเชื่อมโยงกันมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน กระทบ. ทดสอบปรับโครงสร้างองค์กรในระดับต่าง ๆ ตามมติคณะกรรมการ กระทบ. เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2566 เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและพร้อมรองรับภารกิจต่าง ๆ ของ กระทบ. ในอนาคต

3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของแรงงานทั่วโลกที่สำคัญ คือ การลาออกครั้งใหญ่ (the great resignation) เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นหลังจากพนักงาน WFH ระยะเวลาหนึ่ง และได้ทบทวนเป้าหมายในการทำงาน นำไปสู่การตัดสินใจลาออกจากงาน เพื่อมองหาโอกาสใหม่ๆ เช่น work-life balance ที่ดีขึ้น งานสอดคล้องกับเป้าหมายชีวิตมากขึ้น หรืองานที่ให้ค่าตอบแทนสูงขึ้น ทั้งนี้ กระทบ. ก็เผชิญกับปรากฏการณ์ที่ทำหายดังกล่าวไม่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ กล่าวคือ พนักงานมีอัตราการลาออกสูงขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มงานที่มีความต้องการในตลาดสูง เช่น กลุ่มเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่ง กระทบ. อยู่ระหว่างทบทวนนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลในทุกด้านให้ตอบโจทย์ความต้องการของพนักงาน รวมทั้งจัดกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วม เพื่อดึงดูด รักษา และเสริมสร้างความผูกพันให้กับพนักงาน