



แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2568

แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2568 เป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากปี 2567 ภายใต้ทิศทางงานสำคัญของ ธปท. (OKRs) และแผนยุทธศาสตร์ ธปท. ปี 2567- 2569 มุ่งหวังให้ ธปท. มีกำลังคนที่เพียงพอและมีความพร้อมในการขับเคลื่อนงานในอนาคต ตลอดจนพนักงานมีแรงจูงใจในการสร้างผลงานและมีความผูกพันกับองค์กร โดยเป็นแผนดำเนินการต่อเนื่องตลอดปี 2568 สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการวางแผนกำลังคนและการสรรหาเชิงรุกอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีบุคลากรที่เพียงพอ

ธปท. ให้ความสำคัญกับการวางแผนกำลังคนในกลุ่มงานสำคัญอย่างเป็นระบบ (strategic staffing) เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทการทำงานอย่างเหมาะสม โดยเน้นทั้งมิติ "ปริมาณ" และ "คุณภาพ" ของกำลังคน ผ่านการประเมินความต้องการอัตราากำลังที่ของแต่ละสายงาน รวมถึงการวิเคราะห์ช่องว่างด้านทักษะ (skill gap) ที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมรองรับภารกิจระยะยาวที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ธปท. ยังให้ความสำคัญกับการปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยส่งเสริมการนำแนวคิด Lean process improvement มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และกำหนดให้เป็นหนึ่งในเป้าหมายร่วม (common goal) ของผู้บริหารระดับสูง เพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจากระดับนโยบายสู่การปฏิบัติจริง

ในด้านการสรรหาบุคลากร ธปท. ได้จัดทำแผนการสรรหาที่ครอบคลุม (recruitment plan) เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมได้ทั้งในด้านจำนวน ลักษณะองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อภารกิจขององค์กร โดยมุ่งหวังให้สามารถดึงดูดผู้สมัครที่มีศักยภาพสูงให้เข้าร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ แผนดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงการวางแผนเป้าหมายเชิงปริมาณ แต่ยังรวมถึงการวางแผนแนวทางในการออกแบบเครื่องมือและกระบวนการคัดเลือกที่สอดคล้องกับลักษณะของงานและวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการกระบวนการสรรหาให้ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละสายงานในช่วงเวลาต่าง ๆ อย่างทันสถานการณ์ ขณะเดียวกันยังได้ขยายช่องทางและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการสรรหาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เข้าถึงผู้สมัครที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น อาทิ การจัด job fair ร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ และสมาคมนักเรียนไทยในต่างประเทศ รวมถึงการจัดกิจกรรม open house โดยเปิดโอกาสให้ผู้สนใจได้พบปะพูดคุยกับหน่วยงานภายใน เพื่อให้เข้าใจลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น อีกทั้งยังใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงาน ลักษณะงาน เพื่อสร้างการรับรู้ในวงกว้าง นอกจากนี้ ธปท. ยังปรับปรุงกระบวนการภายในให้คล่องตัวขึ้น เช่น การลดระยะเวลาในการยื่นข้อเสนอให้แก่ผู้สมัคร (time to hire) และการปรับรูปแบบการสื่อสารให้น่าสนใจและตรงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลให้การสรรหามีประสิทธิภาพและทันต่อความต้องการของแต่ละสายงาน

ทั้งนี้ ธปท. ได้มีแผนดำเนินนโยบายการจ้างงานที่เปิดกว้างมากขึ้น เช่น มีรูปแบบการจ้างงานที่ยืดหยุ่น และนโยบายการรับพนักงานที่ลาออกและขอกลับเข้าทำงาน “revolving door” ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เคยทำงานกับ ธปท. และออกไปพัฒนาตนเองในภาคส่วนอื่น สามารถกลับเข้ามาร่วมงานได้อีกครั้ง โดยนโยบาย

เหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มผู้มีความรู้สูง แต่ยังสะท้อนถึงความยืดหยุ่นและความพร้อมของ ธปท. ในการปรับตัวให้ทันต่อการแข่งขันในตลาดแรงงานได้

2. ด้านการเตรียมความพร้อมสู่การทำงานในอนาคต

ธปท. ได้วางรากฐานเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

2.1 การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

ธปท. มีแผนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ (1) การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญ (succession planning) ของผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้ว่าการขึ้นไป และผู้อำนวยการอาวุโสในตำแหน่งงานสำคัญ (critical position) โดยมีกระบวนการจัดทำแผนการพัฒนา การเข้ารับการพัฒนา และการติดตามผลอย่างจริงจัง เพื่อให้มีผู้ที่พร้อมดำรงตำแหน่งสำคัญได้ตามแผน ไม่ขาดช่วง (2) การจัดทำแผนพัฒนา (development roadmap) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในอนาคต (future skillset) โดยกำหนดทั้งหลักสูตร รูปแบบการพัฒนา และกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน ซึ่งเป็นการดำเนินการก่อนขยายผลไปยังสายงานอื่น ๆ ต่อไป (3) การพัฒนาความเชี่ยวชาญในสายงานเฉพาะผ่านการจัดหลักสูตรเฉพาะทาง เช่น โรงเรียนผู้ตรวจสอบ โรงเรียนจัดซื้อจัดจ้าง รวมถึงการพัฒนาในกลุ่มทักษะสำคัญ อาทิ เทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การบริหารโครงการ และหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ เพื่อยกระดับสมรรถนะของพนักงาน

นอกจากนี้ ธปท. มีแผนส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการหมุนเวียนงานและการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรภายนอก เพื่อพัฒนาให้พนักงานสามารถเชื่อมโยงงานและมีหน้างานในมุมมองมากขึ้น โดยเฉพาะระดับผู้อำนวยการขึ้นไป ในงานด้านต่าง ๆ เช่น งานกำกับและตรวจสอบความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ งานนโยบายสถาบันการเงิน และงานกำกับสถาบันการเงิน รวมถึงการสนับสนุนการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานโครงการภายนอก ในรูปแบบ secondment office เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในภาคธุรกิจ เช่น ด้านเทคโนโลยีทางการเงิน (financial technology), AI Governance และโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงิน โดยร่วมมือกับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ อาทิ BIS, MAS, BOE และภาคเอกชน พร้อมทั้งเปิดรับพนักงานจากองค์กรภายนอกมาทำงานร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทั้งนี้ การดำเนินการ secondment office ได้จัดทำภายใต้หลักเกณฑ์ด้านความลับและการประชาสัมพันธ์ (confidentiality and publicity) อย่างเคร่งครัด รวมถึงการสนับสนุนทุนการศึกษาให้แก่พนักงานและบุคคลภายนอก เพื่อพัฒนาและสรรหากำลังคนที่มีศักยภาพ ไปศึกษาในสาขาวิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของ ธปท. ตามบทบาทหน้าที่หลักของธนาคารกลาง และที่เป็น future work เช่น ด้าน Economics, Finance, Financial Technology, Cyber security, Law เป็นต้น

2.2 การบริหารผลงาน (Performance Management System: PMS)

ภายหลังการยกระดับระบบ PMS เมื่อปี 2567 ธปท. ยังคงดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง (keep momentum PMS) เพื่อผลักดันระบบดังกล่าวให้มีความเข้มแข็ง โดยเฉพาะการตั้งเป้าหมายงานและการให้ feedback อาทิ การสอบทานคุณภาพเป้าหมายงานและการให้ feedback การพัฒนากลุ่มผู้ให้ feedback และการขยายผลสู่การพัฒนาผู้รับ feedback เพิ่มเติม อีกทั้งยังกำหนดไว้เป็น common goal เพื่อให้

ผู้บริหารทุกระดับร่วมกันผลักดันการตั้งเป้าหมายงานและการ feedback อย่างมีคุณภาพด้วย เพื่อให้การบริหารผลงานมีคุณภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างสม่ำเสมอ

3. ด้านการเสริมสร้างความผูกพันภายในองค์กรให้แข็งแกร่ง

ในปี 2568 ธปท. ตั้งเป้าหมายที่จะเสริมสร้างความผูกพันภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการดำเนินการภายหลังการวัดระดับความผูกพันและอุณหภูมิพนักงานประจำปี 2567 (pulse survey) เช่น การจัด townhall สัมมนา โดยผู้บริหารระดับสูง (ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ) เดินสายสื่อสารกับพนักงานสายงานต่าง ๆ เพื่อรับฟัง แลกเปลี่ยนความเห็น สร้างความตระหนักรู้ถึงความต้องการ และเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำแผนการเสริมความผูกพัน (intervention plan) ประจำสายงาน เพื่อดำเนินการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับบริบทสายงานตนเอง ก่อนจะมีการวัดผลการดำเนินการผ่าน pulse survey อีกครั้งในช่วงปลายปี 2568

นอกจากนี้ ยังมีแผนที่จะขยายกลุ่มเป้าหมายและมีกระบวนการวิเคราะห์ผลการจับอุณหภูมิพนักงานเฉพาะกลุ่ม (stay interview) เพื่อรายงานผู้บริหารเป็นระยะ ควบคู่กับการจัดกิจกรรมส่งเสริมความผูกพันและวัฒนธรรมองค์กรยังคงดำเนินการต่อเนื่อง อาทิ กิจกรรมส่งเสริมภาวะผู้นำ งานวันพนักงาน งานเกษียณอายุพนักงาน อย่างไรก็ตาม ได้มีแผนปรับแนวทางการจัดกิจกรรมพนักงานให้มีความหลากหลาย ตอบโจทย์บริบทความต้องการและวิถีชีวิตของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการสำรวจความเห็นพนักงานร่วมด้วย ซึ่งถือเป็นหนึ่งในการสร้างส่วนร่วมและความผูกพัน (engagement) ระหว่างพนักงาน

ตารางสรุปแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2568

ลำดับ	กิจกรรม	แผนการดำเนินงาน			
		ไตรมาส			
		1	2	3	4
1	การวางแผนกำลังคนในกลุ่มงานสำคัญอย่างเป็นระบบ (strategic staffing) โดยเน้นทั้งมิติ "ปริมาณ" และ "คุณภาพ" ของกำลังคน ผ่านการประเมินความต้องการอัตรากำลังของแต่ละสายงาน รวมถึงการวิเคราะห์ช่องว่างด้านทักษะ (skill gap) ที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน และนำแนวคิด Lean process improvement มาปรับปรุงงาน	แผนดำเนินการต่อเนื่องตลอดปี 2568			
2	การสรรหาเชิงรุกตามแผนที่กำหนด (recruitment plan) เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมทั้งจำนวน องค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อภารกิจขององค์กร	แผนดำเนินการต่อเนื่องตลอดปี 2568			
3	ขยายช่องทางและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการสรรหา	แผนดำเนินการต่อเนื่องตลอดปี 2568			
4	การปรับรูปแบบการจ้างที่ยืดหยุ่น และมีนโยบายรับพนักงานที่ลาออก และขอกลับเข้าทำงาน (revolving door)	แผนดำเนินการต่อเนื่องตลอดปี 2568			
5	การผลักดันระบบบริหารผลงานให้เข้มแข็ง (Performance management system: PMS) เช่น การสอบทานคุณภาพเป้าหมายงานและการให้ feedback การพัฒนาทักษะการให้และการรับ feedback เป็นต้น	แผนดำเนินการต่อเนื่องตลอดปี 2568			
6	การส่งเสริมความผูกพันและวัฒนธรรมภายในองค์กร เช่น - การจับคู่พนักงานได้แก่ pulse survey หรือ stay interview - การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น Townhall สัณจร งานวันพนักงาน กิจกรรมส่งเสริมภาวะผู้นำ เป็นต้น การส่งเสริมความผูกพันและวัฒนธรรมภายในองค์กร เช่น	แผนดำเนินการต่อเนื่องตลอดปี 2568			

ตารางสรุปแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและงบประมาณที่ได้รับจัดสรรประจำปี 2568

ลำดับ	กิจกรรม	งบประมาณที่ได้รับจัดสรร (ล้านบาท)	แผนการดำเนินงาน/งบประมาณ (ล้านบาท)			
			ไตรมาส			
			1	2	3	4
1	การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร รพท. เพื่อให้มีผู้ที่พร้อมดำรงตำแหน่งสำคัญได้ตามแผน เช่น	2.10	แผนดำเนินการต่อเนื่องตลอดปี 2568			
	- Leadership Bootcamp					
	- Executive Development Program	11.00	แผนดำเนินการต่อเนื่องตลอดปี 2568			
	- แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) สำหรับพนักงานกลุ่ม Talent และ Successor	5.40	แผนดำเนินการต่อเนื่องตลอดปี 2568			
2	การจัดทำแผนการพัฒนาพนักงาน (Development roadmap) รูปแบบผสมผสานนอกเหนือจากการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะในอนาคต (future skill)	ไม่ใช้งบประมาณ	X	X		
3	การพัฒนาพัฒนาพนักงานที่ต้องการทักษะเฉพาะ เช่น	7.30	แผนดำเนินการต่อเนื่องตลอดปี 2568			
	- โรงเรียนผู้ตรวจสอบ					
	- ทักษะกลุ่มเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Project Management	16.80	แผนดำเนินการต่อเนื่องตลอดปี 2568			
	- กลุ่มหลักสูตรระยะสั้น (short courses)	7.00	แผนดำเนินการต่อเนื่องตลอดปี 2568			
4	หลักสูตรสนับสนุนการให้-รับ Feedback	1.22	แผนดำเนินการต่อเนื่องตลอดปี 2568			
5	การสนับสนุนให้พนักงานโยกย้ายหมุนเวียนงานในองค์กรทุกระดับ และวางแผนการส่งพนักงานไปปฏิบัติองค์การภายนอก	หมุนเวียนภายใน (ไม่ใช้งบประมาณ) หมุนเวียนส่งไปปฏิบัติ งานองค์การภายนอก (9.84)	แผนดำเนินการต่อเนื่องตลอดปี 2568			
6	สนับสนุนทุนการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศแก่บุคคลภายนอกและพนักงาน	157.50	แผนดำเนินการต่อเนื่องตลอดปี 2568			