



# การบริหารทรัพยากรบุคคล

## 1. แผนงาน/โครงการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2561

ธนาคารมุ่งเน้นการบริหารและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจของธนาคาร โดยมุ่งสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลงานที่เป็นเลิศ และเพื่อรองรับทิศทางการมุ่งสู่ Digital Service Banking รวมทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่คนอยากเข้าทำงานใน 10 อันดับแรกของรัฐวิสาหกิจ และธนาคารพาณิชย์ ธนาคารจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารและพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสร้างความเข้มแข็งในธุรกิจของธนาคาร และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ Digital Service Banking โดยมีโครงการที่สำคัญประกอบด้วย

- 1.1 โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความเชี่ยวชาญด้านสินเชื่อและการเงิน (GHB Smart Professional) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรด้านสินเชื่อและการเงินรองรับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 1.2 โครงการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะรองรับ Digital Service/Process/Product ของธนาคาร

2. การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีโครงการที่สำคัญประกอบด้วย

- 2.1 โครงการพัฒนาระบบสรรหาคัดเลือกเชิงรุก โดยพัฒนากระบวนการสรรหาคัดเลือกโดยใช้ช่องทาง Digital Platform และนำเครื่องมือ Competency Based Interview มาใช้ในการคัดเลือกบุคลากร
- 2.2 โครงการเชื่อมโยงระบบบริหารค่าตอบแทนเชื่อมโยงกับผลปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันโดยทำการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานประจำปีกับการจ่ายค่าตอบแทน
- 2.3 โครงการพัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้มีความรู้สูง ให้มีความพร้อมรองรับการเติบโตทางสายอาชีพและเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันธนาคารไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยมีโครงการ ดังนี้
  - โครงการ GHB SMART LEADER เพื่อพัฒนาศักยภาพของกลุ่มพนักงานอาวุโสและกลุ่มผู้บริหารระดับต้น
  - โครงการ High Potential Management (HIP) เพื่อพัฒนาศักยภาพของกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
  - โครงการ Leadership Development Program (LDP) เพื่อพัฒนาศักยภาพของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง
  - โครงการพัฒนาระบบผู้สืบทอดตำแหน่ง Succession Plan เพื่อพัฒนาและวางแผนทดแทนการสืบทอดในตำแหน่ง Key Position

3. การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน และการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

### ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน

ธนาคารได้ให้ความสำคัญในการดูแลคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของบุคลากรโดยจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมคุณภาพชีวิต เช่น การตรวจสอบสุขภาพประจำปี การจัดให้มีชมรมกีฬา ห้องพยาบาล ปรับปรุงพื้นที่สำนักงานให้มีความทันสมัย รวมทั้งการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) และระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001)

### ด้านการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ธนาคารกำหนดนโยบายและแผนงานระยะยาวในการส่งเสริมพฤติกรรมของบุคลากรตามค่านิยมองค์กร และในกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ธนาคารได้นำค่านิยมองค์กรมากำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการทั้งในด้านการสรรหาการพัฒนา รวมทั้งการประเมินผลงานของบุคลากรเพื่อยกระดับค่านิยมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

## 2. จำนวนบุคลากรธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561

ลำดับ	ฝ่าย/สำนัก	MD	พนักงาน	พนักงานสัญญาจ้าง	ลูกจ้างธนาคาร	ลูกจ้าง CC	รวม
1	ธนาคาร	1	50	0	3	11	65
2	ฝ่ายกฎหมาย		46	1	11	9	67
3	ฝ่ายการตลาดและพันธมิตร		18	1	0	0	19
4	ฝ่ายการบัญชี		37	3	1	8	49
5	ฝ่ายกำกับกรปฏิบัติงาน		27	1	5	6	39
6	ฝ่ายกิจกรรมเพื่อสังคม		14	0	6	0	20
7	ฝ่ายจัดหาและการพัสดุ		39	1	12	10	62
8	ฝ่ายตรวจสอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ		22	0	4	1	27
9	ฝ่ายตรวจสอบสาขา		34	1	1	1	37
10	ฝ่ายตรวจสอบสำนักงานใหญ่		19	1	0	1	21
11	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล		51	3	27	15	96
12	ฝ่ายธนบดีธนกิจ		7	1	2	0	10
13	ฝ่ายธนาคารอิเล็กทรอนิกส์		23	0	6	5	34
14	ฝ่ายธุรกรรมการเงิน		35	2	7	2	46
15	ฝ่ายนโยบายสินเชื่อธุรกิจและภาครัฐ		22	2	11	0	35
16	ฝ่ายบริหาร NPA		51	5	0	9	65
17	ฝ่ายบริหารการเงิน		12	0	4	3	19
18	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง		27	1	0	5	33
19	ฝ่ายบริหารโครงการสารสนเทศ		32	0	5	1	38
20	ฝ่ายบริหารสำนักงานและกิจการสาขา		55	3	94	8	160
21	ฝ่ายบริหารหนี้ กทม.และปริมณฑล		67	2	50	24	143
22	ฝ่ายบริหารหนี้นิคมภาค		253	60	77	39	429
23	ฝ่ายบังคับคดีและหนี้ส่วนบุคคล		58	0	7	21	86
24	ฝ่ายปฏิบัติการสารสนเทศ		62	5	3	1	71
25	ฝ่ายประเมินผลองค์กร		17	1	2	0	20
26	ฝ่ายประเมินราคาหลักทรัพย์		68	1	9	12	90
27	ฝ่ายพัฒนาระบบงาน		7	1	3	0	11
28	ฝ่ายพัฒนารูจิจเงินฝาก		11	1	2	0	14
29	ฝ่ายพัฒนารูจิจสินเชื่อ		21	1	4	0	26
30	ฝ่ายพัฒนาระบบสารสนเทศ		55	0	0	1	56
31	ฝ่ายพัฒนาและบริหารการเรียนรู้		26	1	2	1	30
32	ฝ่ายพิธีการสินเชื่อ		113	7	33	22	175
33	ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์		23	1	67	13	104
34	ฝ่ายวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์		18	1	0	1	20
35	ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อโครงการ		27	1	4	2	34
36	ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อรายย่อย		64	1	2	0	67
37	ฝ่ายวิชาการและเผยแพร่		18	3	1	3	25
38	ฝ่ายสนับสนุนสินเชื่อ		48	1	9	3	61
39	ฝ่ายสอบทานสินเชื่อ		29	1	1	5	36
40	ฝ่ายสาขา กทม.และปริมณฑล 1		331	51	43	44	469
41	ฝ่ายสาขา กทม.และปริมณฑล 2		309	49	35	43	436
42	ฝ่ายสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		302	44	26	56	428
43	ฝ่ายสาขาภาคตะวันออกและภาคกลาง		316	48	29	53	446
44	ฝ่ายสาขาภาคใต้และภาคตะวันตก		329	54	37	44	464
45	ฝ่ายสาขาภาคเหนือ		264	38	24	42	368
46	ฝ่ายสื่อสารองค์กร		21	4	16	2	43
47	ศูนย์ข้อมูลสิ่งทรมทรัพย์		2	0	33	19	54
48	ศูนย์ความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีฯ		7	1	0	1	9
49	ศูนย์ป้องกันการทุจริต		6	0	0	0	6
50	สำนักกรรมการผู้จัดการ		20	1	1	0	22
51	สำนักพระราม 9		64	18	7	6	95
	ผลรวมทั้งหมด	1	3,577	423	726	553	5,280

### 3. ค่าตอบแทนของพนักงาน / ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

ในปี 2561 ธนาคารมีค่าใช้จ่ายสำหรับบุคลากรของธนาคาร (รวมถึงผู้บริหารระดับสูง) ประกอบด้วย เงินเดือน โบนัส และค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการต่างๆ เช่น เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาล ค่าช่วยเหลือบุตร ค่าช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าเครื่องแต่งกาย รวม 3,702.59 ล้านบาท

ทั้งนี้ ธอส. มีการกำหนดกรอบเงินเดือนของพนักงาน เป็นไปตามเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังอนุมัติ และสำหรับโบนัสจ่ายประจำปี จะพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผลของธนาคารที่ได้ทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจไว้กับกระทรวงการคลัง โดยในปี 2561 ธอส. มีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
เงินเดือน	1,827.83	1,950.45	2,092.23
โบนัส	887.45	993.34	1,123.36
สวัสดิการ	415.95	446.24	487.00
รวม	3,131.23	3,390.03	3,702.59

### 4. นโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในปี 2561

ธนาคารมีการปรับตัวในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการแข่งขันในปัจจุบัน โดยมีนโยบายการพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนี้

1) ทบทวนขีดความสามารถใหม่ ทั้งในด้าน Core Competency Managerial Competency / Functional Competency และเพิ่มขีดความสามารถด้านดิจิทัล Common Digital เพื่อให้สอดคล้องกับการเตรียมความพร้อมการพัฒนาบุคลากรรองรับ Digital services

2) นำระบบ ERP&HR เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อความคล่องตัว รวดเร็ว และอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร

3) พัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินให้ครอบคลุมถึงความรู้และทักษะให้สามารถปฏิบัติงานด้านสินเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านการปรับโครงสร้างและอัตราค่าจ้าง

4) พัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความเชี่ยวชาญ (Professional) ทั้งในด้านเทคโนโลยี ด้านตรวจสอบ และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยธนาคารได้ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารและพนักงานให้เข้ารับการทดสอบคุณวุฒิวิชาชีพต่างๆ กับสถาบันภายนอกที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล อาทิ Certified Professional Internal Auditor of Thailand, The Certified Internal Auditor, Certified Ethical Hacker, Comp TIA Security ประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพ HR เป็นต้น

5) ปรับรูปแบบการพัฒนาตาม Model 70:20:10 (70 : การเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานจริง (Experiential Learning) 20 : การเรียนรู้จากการพัฒนาจากบุคคลอื่นๆ (Coaching & Mentoring) 10 : การเรียนรู้จากการเข้าอบรม (Formal Learning)) โดยเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้จากประสบการณ์ผ่าน Digital Learning เพื่อสร้างทักษะการเรียนรู้ด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมด้านดิจิทัล (Digital Culture)

6) พัฒนาผู้มีศักยภาพสูง โดยธนาคารมีแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อรองรับตำแหน่งที่สำคัญได้แก่ โครงการ Leadership Development Program สำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย โครงการ High Potential Management สำหรับผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย/หัวหน้าส่วน และโครงการ Smart Leader ที่เน้นการพัฒนาในรูปแบบ Job Shadow เพื่อติดตามและเรียนรู้การทำงานของผู้บริหารระดับสูงที่เป็นต้นแบบ

นอกจากนี้ธนาคารยังได้พัฒนาบุคลากรในด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง อาทิ การป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน Market Conduct การอบรมเพื่อขอรับและต่อใบอนุญาตนายหน้าประกันชีวิต และนายหน้าประกันวินาศภัย การอบรมด้านความปลอดภัย การสร้างความตระหนักในการอนุรักษ์พลังงาน เป็นต้น

ในปี 2561 ธนาคารได้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานผ่านหลักสูตรภายในธนาคาร (In-house Training) จำนวน 153 หลักสูตร และหลักสูตรที่สถาบันภายนอกเป็นผู้ดำเนินการจัดอบรม (Public Training) จำนวน 201 หลักสูตร ซึ่งเป็นการอบรมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมจำนวน 354 หลักสูตร มีชั่วโมงผ่านการอบรมสำหรับผู้บริหารและพนักงานเฉลี่ย 71.03 ชม./คน/ปี