



HR Audit

HR Dashboard

GHB 1 Team

5 R

แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล
ธนาคารอาคารสงเคราะห์
ปี 2565 - 2568

ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE)

ประเทศไทย 4.0

การเสริมสร้างศักยภาพและสร้างโอกาสสู่ "การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม" (Value-Based Economy) และการสร้างการแข่งขันเชิงกายภาพในระบบนิเวศบริการ จาก "พหุภาคีได้อิโอม" เป็น "พหุภาคีได้อิโอม" เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจไทยให้หลุดพ้นจาก วิกฤต 3 ประการ คือ 1) วิกฤตรายได้ไม่สมดุล 2) วิกฤตความเหลื่อมล้ำ และ 3) วิกฤตความไม่สมดุล ไรซ์ขึ้นเคลื่อนแกมกลไก 3 ด้าน ดังนี้



- 1 Productive Growth Engine**
มุ่งเน้นองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและปัญญา อย่างแท้จริง ตลอดจนแนวทาง ไทยไทยเน้นโครงการกระจาย ไม่กระจุก เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อน การสร้างและยกระดับขีดภาพ
- 2 Inclusive Growth Engine**
กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่ มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและ ทั่วถึง ด้วยการจัดสรร ทรัพยากรชุดใหม่
- 3 Green Growth Engine**
กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยกระบวนการตรวจสอบ และประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม

แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE)



ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 2	ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์ที่ 4	ยุทธศาสตร์ที่ 5	ยุทธศาสตร์ที่ 6
พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ ครบคลุมทั่วประเทศ	ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	สร้างสังคมคุณภาพด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล	ปรับเปลี่ยนภาคธุรกิจ การเป็นรัฐบาลดิจิทัล	พัฒนากำลังคน ไทยพร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจ และสังคมดิจิทัล	สร้างความเชื่อมั่น ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT จาก ทั่วประเทศครอบคลุมทั่วประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> • เพิ่มขีดความสามารถ โภคภัณฑ์เชิงอุตสาหกรรม ตลอดจน ทั่วทั้งห่วงโซา โดยผลักดัน ธุรกิจไทยเข้าสู่ระบบการค้า ดิจิทัลอย่างปลอดภัย และให้เกิด การเชื่อมโยงกันและข้อมูล เพื่อปฏิรูปการผลิตสินค้า และบริการ เช่น Fintech 	<ul style="list-style-type: none"> • การสร้าง Digital Platform ไทยยุค ผู้บริโภค • การสนับสนุนส่งเสริม ไทยประชาชนเข้าถึง เทคโนโลยีสารสนเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> • จัดให้มีบริการสาธารณะที่ขับเคลื่อน โดยความดีของประชาชน หรือผู้ให้บริการ โดยตระหนักถึง ภารกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม ประชาชน ชีวธุรกิจ และนวัตกรรมไทย • ปรับเปลี่ยนการทำงานของภาครัฐด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาล โดยเน้นบูรณาการ การลงทุนในทรัพยากร การเชื่อมโยง ข้อมูล และการทำงานหน่วยงาน ภาครัฐเข้าด้วยกัน • สนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูล และพัฒนา Platform บริการพื้นฐาน ภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนากำลังคนไทยให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจ และสังคมดิจิทัลที่สามารถวางแผน การทำงานเทคโนโลยีดิจิทัลไม่พัฒนา ภาครัฐ ตลอดจนสามารถสร้าง คุณค่าจากข้อมูลขององค์กร • ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญเทคโนโลยี เจาะด้าน ไทยกับบุคลากร ในสาขาอาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต 	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างความเชื่อมั่นในการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล และ การทำธุรกรรมออนไลน์ ด้วยการสร้างความโปร่ง ปลอดภัยของระบบ สาธารณชนและการสื่อสาร การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การคุ้มครองผู้บริโภค

แผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ อันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด-19 พ.ศ.

2564-2565



ตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	ระยะสั้น (ปี 2564)	ระยะกลาง (ปี 2565)	ระยะยาว (ปี 2566-2568)		
	Digital Service Bank	Digital Bank	The Best Housing Bank		
	ยกระดับบริการ ด้านสินเชื่อ/ เงินฝาก/ NPL/ NPA ขึ้น Digital Platform	ก้าวสู่การเป็น Digital Bank เต็มรูปแบบ (Fully Digitized) • บริการลูกค้า • กระบวนการ สนับสนุน	<ul style="list-style-type: none"> ○ เป็นธนาคารบ้านที่ดีที่สุดของประเทศไทย • Customer • Stakeholder ○ Sustainable Bank 		
ตัวชี้วัด	คาดการณ์ ผลการดำเนินงาน ปี 2564	เป้าหมาย ปี 2565	เป้าหมาย ปี 2566	เป้าหมาย ปี 2567	เป้าหมาย ปี 2568
สัดส่วน Digital Transaction (%)	60.09% (ก.ค.64 - 57.47%)	≥80.00%	≥80.00%	≥80.00%	≥80.00%
Cost to Income* (%)	32.20% (23.40%)	31.22%	32.60%	32.42%	31.35%
Innovation Value (%)	1,200 ล้านบาท (780ล้านบาท)	1,300 ล้านบาท	1,400 ล้านบาท	1,500 ล้านบาท	1,600 ล้านบาท
Market Share of New Loan (%) (วงเงินสินเชื่อไม่เกิน 2 ล้านบาท)	46.00% (พ.ค.64 -46.36%)	47.00%	48.00%	49.00%	50.00%
BIS** (%)	15.48% (15.63%)	15.90%	16.35%	16.88%	17.43%

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์



วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และโครงการ

จากการวิเคราะห์ SWOT ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการธนาคารรวมทั้ง ผลการดำเนินงานของแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคลปี 2564 สายงานบริหารทรัพยากรบุคคลจึงได้ทบทวนทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล (Gap Analysis) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล (HR Requirement) ดังนี้

วิสัยทัศน์ และพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ของ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ประจำปี 2565-2568

สายงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้ทบทวนวิสัยทัศน์ และพันธกิจ และยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลของธนาคารอาคารสงเคราะห์ประจำปี 2565 - 2568ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ

	ปี 2565-2568
วิสัยทัศน์ :	"HR ยุคใหม่ ใส่ใจพนักงาน บริหารและพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทัน DIGITAL เพื่อให้คนไทยมีบ้าน"
พันธกิจ :	"บริหารและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ ผ่านกลยุทธ์ 5R" Recruit : สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ ตรงความต้องการและทันเวลา Retrain : พัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการแข่งขัน Reallocate : จัดสรรอัตรากำลังให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง Re-Attitude : ส่งเสริมทัศนคติที่ดีตามค่านิยมองค์กร Restructure : ออกแบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับต่อการแข่งขัน"

2) HR Positioning (HR Strategic Partner)

ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงรองรับการดำเนินงานยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของธนาคารมุ่งสู่การเป็น The Best Housing Bank สายงานบริหารทรัพยากรบุคคลจึงกำหนดบทบาทการดำเนินงานของสายงาน HR ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic partner) หรือ ที่ปรึกษา (Internal consultant) ดังนี้



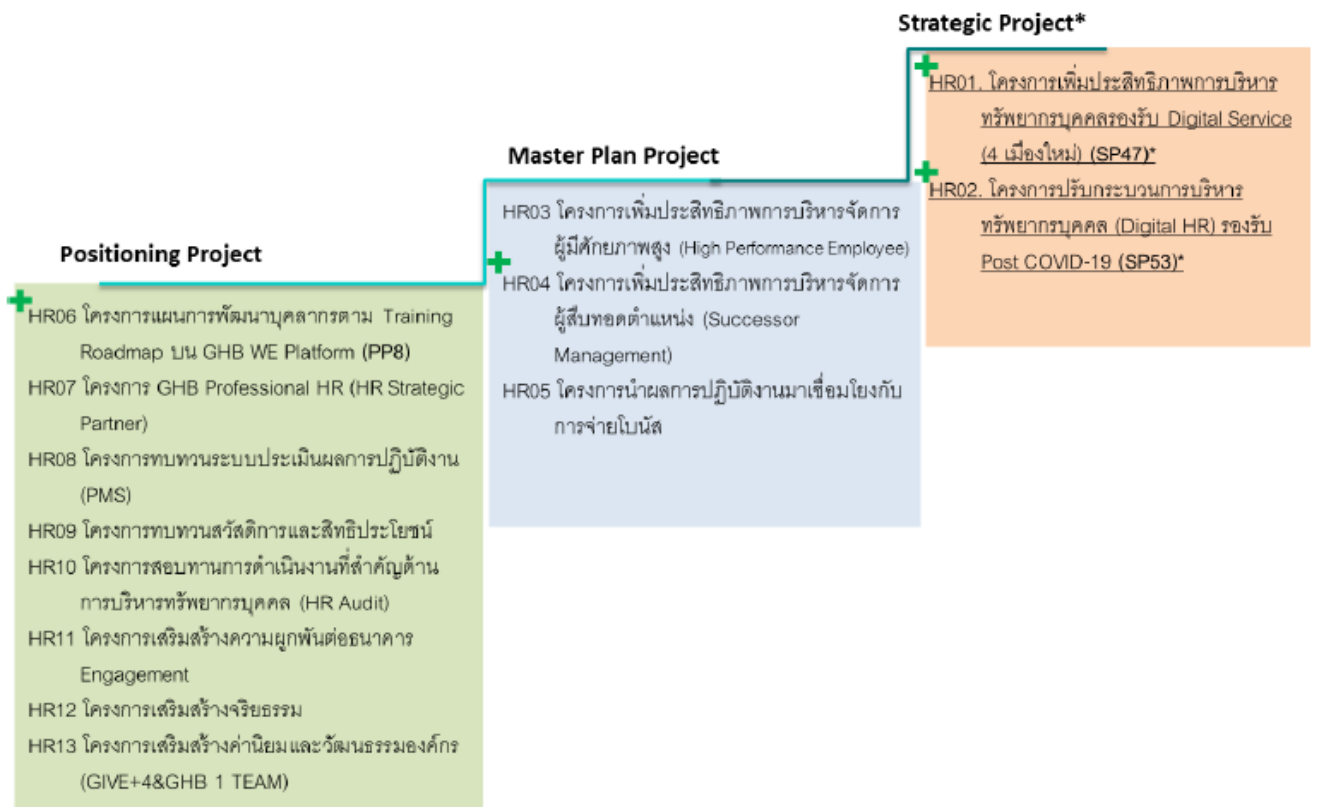
การกำหนดโครงการและการจัดลำดับความสำคัญภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้าน HR ปี 2565 – 2568

สายงานบริหารทรัพยากรบุคคล ร่วมกันพิจารณาทบทวนโครงการ (Gap Analysis) เพื่อตอบสนองของยุทธศาสตร์ธนาคารให้บรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ (Enabler6) ข้อเสนอแนะคณะกรรมการธนาคาร และตอบสนองความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล (HR Requirement) โดยในปี 2565 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้มุ่งเน้นในเรื่องการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ให้กับบุคลากรจึงได้ทบทวนและกำหนดโครงการโดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มตามเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญรวมทั้งสิ้น 13 โครงการดังนี้

SO-HR 1. เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (ปรับ)	
S1. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง (Retrain)	
การบริหารจัดการผู้มีความรู้สูง (High Performance Employee) การบริหารจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Management)	
S2. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลรองรับ Digital Service (4R ยกเว้น Re-Attitude)	
การบริหารทรัพยากรบุคคลรองรับ Digital Service	
S3. พัฒนาศักยภาพ HR เพื่อมุ่งสู่การเป็น Strategic Partner (Retrain, Re-attitude คนHR)	
GHB Professional HR (HR Strategic Partner)	
SO-HR 2. ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคาร	
S4. พัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Motivation) สะท้อน Performance Base	
ระบบประเมินผลที่เป็นธรรม (ทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS)) ทบทวนผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	
จ่ายผลตอบแทนตาม Performance Based (การเชื่อมโยงโบนัส)	
S5. การสอบทานระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (System)	
HR Audit	
S6. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็น Digital HR (4R ยกเว้น Restructure)	
(Digital HR) รองรับ Post COVID-19 Training Roadmap บน GHB WE Platform	
SO-HR 3. การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างความเป็น Unity ของธนาคาร	
S7. การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลง (Re-attitude)	
เสริมสร้าง CG มุ่งเน้น ITA (การเสริมสร้างจริยธรรม) การส่งเสริม Engagement	
GIVE+4 & GHB 1 TEAM (การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร)	

SO-HR	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
SO-HR 1. เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	จำนวนเงินสิ้นเชิงเหลือต่อ จำนวนผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ (Productivity)*(ล้านบาท/คน)	ปี 2565 : 1,002 ปี 2566 : 1,031 ปี 2567 : 1,054 ปี 2568 : 1,073
SO-HR 2. ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคาร	ระดับความพึงพอใจสายงานบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ปี 2565 - 2568 : ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85
SO-HR 3. การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างความเป็น Unity ของธนาคาร	ระดับคะแนน Unity Score (ผลประเมินพฤติกรรมภายใต้ GHB 1 TEAM ของผู้บริหารและพนักงาน)	ปี 2565 : ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ปี 2566 - 2568 : ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

การจัดลำดับความสำคัญจำนวน 13 โครงการ โดยแบ่งเป็น 3กลุ่ม ดังนี้

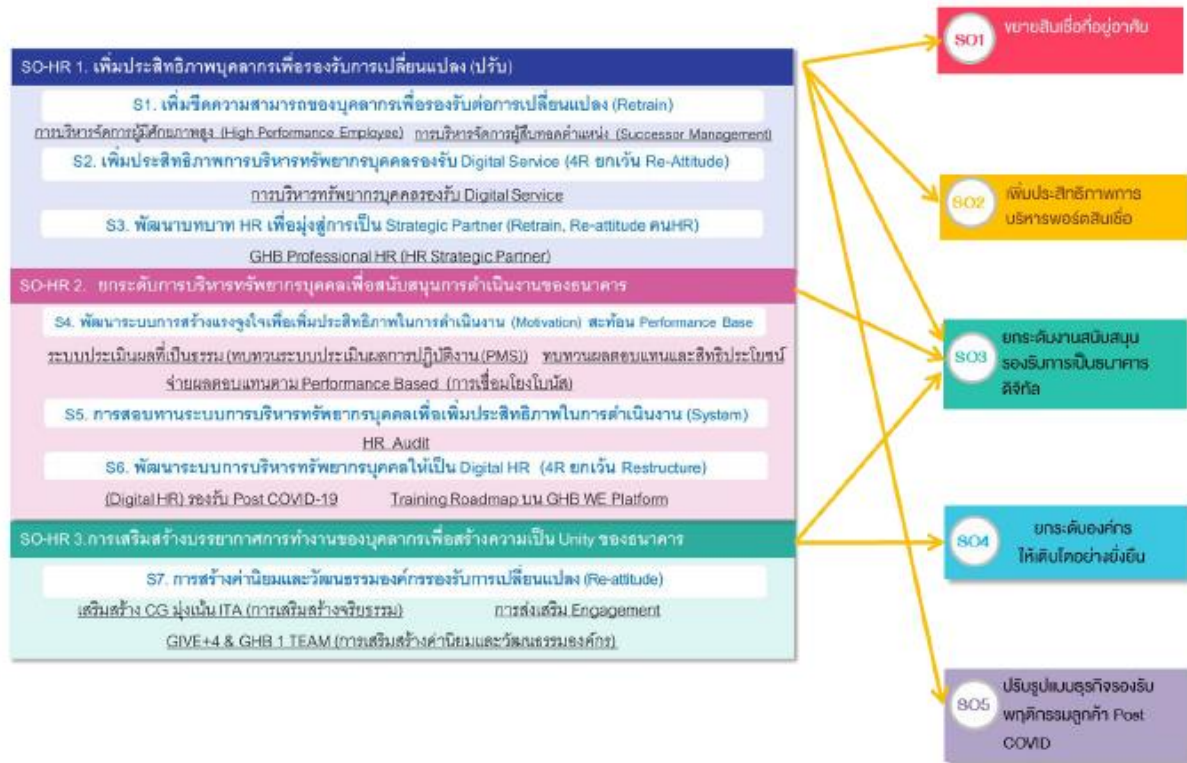


หมายเหตุ เป็นโครงการใหม่จำนวน 4 โครงการ (HR01, HR02, HR04, HR06)

* เป็นแผนปฏิบัติการของยุทธศาสตร์ธนาคารซึ่งคณะกรรมการธนาคารมีมติอนุมัติแผนยุทธศาสตร์ ปี 2564 - 2568 (ทบทวนปี 2565 – 2568) แผนปฏิบัติการ และแผนงบประมาณ ประจำปี 2565 เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2564 (HR01, HR02)

ความเชื่อมโยงของแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคลปี 2565 - 2568

1) ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์



2) ความเชื่อมโยงของแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเกณฑ์ Enabler HCM

เกณฑ์การประเมินด้าน HCM	HR Master Plan ปี 2565 - 2568
1. การบริหารทุนมนุษย์ (25%)	
1.1 อัตราค่าจ้าง (7.5%)	• โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลรองรับ Digital Service (4 เมืองใหม่) (SP47)
1.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (2.5%)	• โครงการทบทวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์
1.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (15%)	• โครงการนำผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับการจ่ายโบนัส • โครงการทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS)
2. การพัฒนาทุนมนุษย์ (25%)	
2.1 การเรียนรู้และพัฒนา (15%)	• โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลรองรับ Digital Service (4 เมืองใหม่)
2.3 การสืบทอดตำแหน่งการบริหารคนแก่การจัดการสายอาชีพ (10%)	• โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการผู้มีความรู้สูง (High Performance Employee) • โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Management)
3. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (20%)	
3.1 ความผูกพันองค์กร / ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร / การจัดการการเปลี่ยนแปลง / จรรยาบรรณและจริยธรรม (5%)	• โครงการ GHB 1 TEAM • โครงการเสริมสร้างความผูกพันต่อธนาคาร Engagement • โครงการเสริมสร้างจริยธรรม
3.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (2%)	• โครงการปรับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (Digital HR) รองรับ Post COVID-19 (SP53) • โครงการแผนการพัฒนาบุคลากรตาม Training Roadmap บน GHB WE Platform (PP8)
3.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (3%)	• แผนความปลอดภัยของฝ่าย บสส
3.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (10%)	• โครงการ GHB Professional HR (HR Strategic Partner) • โครงการสอบทานการดำเนินงานที่สำคัญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Audit)