

## การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2563

### หลักเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

1. กระบวนการสรรหาคัดเลือกเป็นลูกจ้างปฏิบัติการ ธนาคารมีระบบ e-Recruitment บนเว็บไซต์ของธนาคารให้บุคคลทั่วไปสามารถเข้าระบบเพื่อสมัครงาน โดยธนาคารจะคัดเลือกผู้สมัครเข้ารับการสอบคัดเลือกเพื่อขึ้นบัญชีผู้ผ่านการสอบคัดเลือกและเมื่อธนาคารมีอัตราว่างจะเรียกผู้ขึ้นบัญชีที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดบรรจุเป็นลูกจ้างปฏิบัติการ

2. กระบวนการสรรหาคัดเลือกเป็นพนักงานธนาคาร เมื่อมีอัตราว่างจะดำเนินการสอบคัดเลือกจากลูกจ้างปฏิบัติการของธนาคาร กรณีที่เป็นตำแหน่งงานเชี่ยวชาญ/ประสบการณ์เฉพาะด้าน ธนาคารจะเปิดรับสมัครบุคคลภายนอก และเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในที่มีประสบการณ์ตรงสามารถสมัครเข้ารับการสอบคัดเลือก โดยการประชาสัมพันธ์การรับสมัครผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ผู้ผ่านการสอบคัดเลือกที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดจะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานธนาคาร

ทั้งนี้ ผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกจะต้องผ่านการตรวจสอบเอกสารการสมัครก่อนการจ้างเข้าเป็นลูกจ้างปฏิบัติการ หรือบรรจุเข้าเป็นพนักงาน

### หลักเกณฑ์การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร

การบรรจุบุคคลภายนอกเข้าเป็นพนักงาน

1. หลักเกณฑ์ และคุณสมบัติเบื้องต้นในการบรรจุบุคคลภายนอกเข้าเป็นพนักงาน

1.1 ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามของพนักงานตามกฎหมายว่าด้วยคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานของรัฐวิสาหกิจ และระเบียบธนาคารออมสินว่าด้วยการแต่งตั้งและการถอนจากตำแหน่งพนักงานธนาคารออมสิน

#### คุณสมบัติทั่วไป

- (1) มีสัญชาติไทย
- (2) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์
- (3) เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

#### ลักษณะต้องห้าม

- (1) เป็นผู้มีร่างกายทุพพลภาพจนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือไร้ความสามารถ หรือเสมือนไร้ความสามารถ หรือวิกลจริต หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ
- (2) เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกพักราชการ หรือพักงาน
- (3) เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีจนเป็นที่รังเกียจของสังคม
- (4) เป็นผู้เคยได้รับโทษให้จำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่ เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

- (5) เป็นผู้เคยถูกลงโทษเพราะประพฤติชั่วถึงต้องออกจากราชการหรือหน้าที่การงาน
  - (6) เป็นผู้เคยถูกลงโทษถึงออกจากราชการ หรือออกจากงานเพราะกระทำทุจริตต่อหน้าที่
  - (7) เป็นบุคคลล้มละลาย หรือเคยเป็นบุคคลล้มละลายทุจริต
  - (8) เป็นข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำ รวมทั้งข้าราชการการเมือง ลูกจ้างของกระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองซึ่งมีฐานะเทียบเท่า พนักงานส่วนท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือสภากรุงเทพมหานครและผู้บริหารท้องถิ่น หรือดำรงตำแหน่งใดในทางการเมือง
  - (9) เคยต้องคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลให้ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดินเพราะร่ำรวยผิดปกติ หรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติ
  - (10) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง
- 1.2 มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของตำแหน่งงานที่สรรหา
  - 1.3 ต้องผ่านการทดสอบตามที่กำหนด
  - 1.4 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือเทียบเท่า
2. การบรรจุบุคคลเข้าเป็นพนักงานตามคุณวุฒิการศึกษา ให้กำหนดระดับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน แรกบรรจุ ดังนี้
- (1) สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) หรือเทียบเท่า บรรจุในตำแหน่งพนักงาน ระดับ 2
  - (2) สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) อนุปริญญา หรือเทียบเท่า บรรจุในตำแหน่งพนักงาน ระดับ 3
  - (3) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า บรรจุในตำแหน่งพนักงาน ระดับ 4
  - (4) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท บรรจุในตำแหน่งพนักงาน ระดับ 5
- ทั้งนี้ ผู้ที่จะได้รับการบรรจุเข้าเป็นลูกจ้างปฏิบัติการ หรือบรรจุเข้าเป็นพนักงานจะต้องผ่านการตรวจสอบคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด

## หลักเกณฑ์การพัฒนาบุคลากร



ธนาคารได้กำหนดสัดส่วนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. Non Training (ร้อยละ 70) เช่น การเป็นพี่เลี้ยงในการสอนงาน (Coach/mentor) การฝึกปฏิบัติ ระบบงาน (Simulation) การมอบหมายงาน และการทำกรณีศึกษา (Job Assignment/ Case Study) การฝึกอบรมออนไลน์ และการใช้เทคโนโลยี การจัดการความรู้ (E-Learning/KM) เป็นต้น

2. Training (ร้อยละ 30) เช่น การฝึกอบรม การประชุมกลุ่มย่อยการใช้กรณีศึกษาในการฝึกอบรม และการนำเสนอผลงาน

ทั้งนี้ ธนาคารได้นำทิศทางและนโยบายในแต่ละปี ผลสำรวจความพึงพอใจและข้อร้องเรียนของลูกค้า ผลประเมิน Competency Gap ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องรวมถึงข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) และรางวัลการพัฒนาองค์กรตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) รวมถึงนำผลการประเมินรายงานสถานะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (Baseline) ด้าน Core Business Enablers : Human Capital Management มาใช้เป็นสารสนเทศเพื่อยกระดับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และจัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร ทั้งหน่วยงานส่วนกลางและสายงานกิจการสาขา โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีผู้อำนวยการธนาคารออมสิน เป็นประธานคณะกรรมการ

ธนาคารมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเรียนรู้ผ่านวิธีการของ Kirk Patrick ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความพึงพอใจ (Reaction Evaluation) การประเมินการเรียนรู้ (Knowledge Evaluation) การประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation) และการประเมินผลลัพธ์ (Result/Evaluation and Follow up) โดยใช้การประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนในการเพิ่มทุนมนุษย์ (ROI in Human Capital) ตามแนวคิดของ Schultz (1979) โดยพิจารณาประเมินผลจากหลักสูตรที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ในการ

ปฏิบัติงานการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและหลักสูตรที่สามารถสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจในทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน

### หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธนาคารใช้ระบบ Performance Management System ในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงไปถึงการจ่ายค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ โดยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของธนาคารลงสู่ตัวชี้วัดรายบุคคลทั่วทั้งองค์กร โดยปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานกำหนดในรูปแบบผสมผสานระหว่าง KPIs และ Competency ทั้งนี้ เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของธนาคารให้บรรลุสู่เป้าหมาย

ในการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนพนักงานประจำปี ให้ขึ้นเงินเดือนปีละ 1 ครั้ง โดยใช้ข้อมูลและผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีในรอบปีที่แล้วมาเป็นเกณฑ์ แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- “ดีเยี่ยม”
- “ดีมาก”
- “ดี”
- “ควรปรับปรุง”
- “ต้องปรับปรุง”

ธนาคารได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานไปประกอบการพิจารณาในเรื่องการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน การแต่งตั้งหรือเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงาน การขึ้นเงินเดือนพนักงานประจำปี โดยให้อิงกับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ดังนี้

ผลประเมินการปฏิบัติงาน	คะแนน	อัตราการขึ้นเงินเดือน
ดีเยี่ยม	4.50 - 5.00	ดี + 2.00% ถึง 6.00% ของค่ากลาง (MP) แต่ละตำแหน่ง ทั้งนี้ เมื่อรวมจำนวนเงินการขึ้นเงินเดือน ต้องไม่เกิน 12.50% ของฐานเงินเดือนพนักงาน
ดีมาก	4.00 - 4.49	ดี + 0.25% ถึง 1.99% ของค่ากลาง (MP) แต่ละตำแหน่ง ทั้งนี้ เมื่อรวมจำนวนเงินการขึ้นเงินเดือน ต้องไม่เกิน 12.50% ของฐานเงินเดือนพนักงาน
ดี	3.00 - 3.99	ตั้งแต่ 5.50% ถึง 6.50% ตามฐานเงินเดือนตามช่วงเงินเดือนแต่ละตำแหน่ง ดังนี้ พนักงานที่มีเงินเดือน ช่วงที่ 1 = 6.50% พนักงานที่มีเงินเดือน ช่วงที่ 2 = 6.25% พนักงานที่มีเงินเดือน ช่วงที่ 3 = 6.00% พนักงานที่มีเงินเดือน ช่วงที่ 4 = 5.75% พนักงานที่มีเงินเดือน ช่วงที่ 5 = 5.50%
ควรปรับปรุง	2.00 - 2.99	พิจารณาได้ตั้งแต่ 3.5% ถึง 4.5% ของฐานเงินเดือนพนักงาน
ต้องปรับปรุง	1.00 - 1.99	ไม่มีสิทธิ์ขึ้นเงินเดือน (0%)

## หลักเกณฑ์การให้คุณและการสร้างขวัญกำลังใจ

ธนาคารมีการให้คุณและการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้กับพนักงานที่ทำความดีและสร้างประโยชน์ให้องค์กร ดังนี้

### 1. การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่พนักงาน

ผู้ขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์กรณีปกติทุกชั้นตรา ต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังนี้

1.1 ต้องปฏิบัติงานติดต่อกันมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 8 ปีบริบูรณ์ นับตั้งแต่วันบรรจุถึงวันก่อนวันพระราชพิธีเฉลิมพระชนมพรรษาของปีที่จะขอพระราชทานไม่น้อยกว่า 60 วัน (29 พฤษภาคม) ของทุกปี

1.2 ต้องดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และเป็นผู้ที่ประพฤติดี ปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนด้วยความอุตสาหะ ซื่อสัตย์ และเอาใจใส่ต่อหน้าที่อย่างดียิ่ง

1.3 เป็นผู้ไม่เคยต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

1.4 เป็นผู้ไม่เคยถูกเรียกคืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เว้นแต่เป็นการส่งคืนเนื่องจากได้รับพระราชทานในชั้นที่สูงขึ้น

2. ธนาคารมอบของที่ระลึกให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานมานานและครบตามเกณฑ์อายุงานที่กำหนด ได้แก่ ครบ 25 ปี 30 ปี 35 ปี หรือ 40 ปี โดยต้องเป็นผู้ที่ไม่เคยได้รับโทษทางวินัย

## หลักเกณฑ์การกำหนดโทษทางวินัย

ธนาคารมีกระบวนการทางวินัยพนักงานซึ่งกำหนดให้พนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ แบบแผน ข้อบังคับ หรือคำสั่งของธนาคารที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัด หากพนักงานผู้ใดไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติทางวินัยหรือฝ่าฝืนข้อห้ามพนักงานผู้นั้นกระทำผิดวินัยต้องได้รับโทษทางวินัย เว้นแต่มีเหตุอันควรงดโทษ ทั้งนี้ ธนาคารมีบทลงโทษทางวินัย 5 สถาน คือ (1) ไล่ออก (2) ให้ออก (3) ลดขั้นเงินเดือน (4) ตัดเงินเดือน และ (5) ภาคทัณฑ์

พนักงานผู้ใดกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงให้ลงโทษให้ออกหรือไล่ออก ตามความร้ายแรงแห่งกรณี และถ้ามีเหตุอันควรลดหย่อนจะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษก็ได้แต่ห้ามมิให้ลดโทษลงต่ำกว่าให้ออก

พนักงานผู้ใดกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้ลงโทษลดขั้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือภาคทัณฑ์ ในกรณีกระทำผิดเล็กน้อยและมีเหตุอันควรงดโทษจะงดโทษโดยให้ทำทัณฑ์บนหรือตักเตือนเป็นหนังสือแทนก็ได้