การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2564

หลักเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ธนาคารออมสิน มีหลักเกณฑ์และกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อเข้าปฏิบัติงานเป็นพนักงานหรือลูกจ้างของธนาคาร ดังนี้

1. กระบวนการสรรหาคัดเลือกเป็นลูกจ้างปฏิบัติการของธนาคาร

ธนาคารมีระบบ e-Recruitment บนเว็บไซต์ของธนาคารให้บุคคลทั่วไปสามารถเข้าระบบ เพื่อสมัครงาน โดยธนาคารจะคัดเลือกผู้สมัครเข้ารับการสอบคัดเลือก เพื่อขึ้นบัญชีผู้ผ่านการสอบคัดเลือกและเมื่อธนาคารมีอัตราว่างจะเรียกผู้ขึ้นบัญชีที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดบรรจุเป็นลูกจ้างปฏิบัติการ

2. กระบวนการสรรหาคัดเลือกเป็นพนักงานของธนาคาร

เมื่อธนาคารมีอัตราว่างของพนักงานในตำแหน่งงานใด ธนาคารจะดำเนินการสอบคัดเลือกจากลูกจ้างปฏิบัติการของธนาคาร ในกรณีที่เป็นตำแหน่งงานเชี่ยวชาญ/ประสบการณ์เฉพาะด้าน ธนาคารจะเปิดรับสมัครบุคคลภายนอก และเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในที่มีประสบการณ์ตรงสามารถสมัครเข้ารับการสอบคัดเลือก โดยประชาสัมพันธ์การรับสมัครผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ผู้ผ่านการสอบคัดเลือกที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดจะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานธนาคาร

ทั้งนี้ ผู้สมัครสอบคัดเลือกจะต้องผ่านการตรวจสอบเอกสารการสมัคร การสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ และการตรวจสอบคุณสมบัติที่ธนาคารกำหนด ก่อนการจ้างเป็นลูกจ้างปฏิบัติการ หรือบรรจุเข้าเป็นพนักงานของธนาคาร ซึ่งธนาคารได้มีระเบียบคำสั่งกำหนดแนวทางในการคัดเลือกและสรรหาบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม

หลักเกณฑ์การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร

ธนาคารมีหลักเกณฑ์การบรรจุและแต่งตั้งเป็นบุคลากรของธนาคาร สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานของรัฐวิสาหกิจ และระเบียบธนาคารออมสิน ว่าด้วยการแต่งตั้งและการถอนจากตำแหน่งพนักงานธนาคารออมสิน ดังนี้

1. หลักเกณฑ์ และคุณสมบัติเบื้องต้นในการบรรจุบุคคลภายนอกเข้าเป็นพนักงาน

1.1 ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามของพนักงานตามกฎหมายว่าด้วยคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานของรัฐวิสาหกิจ และระเบียบธนาคารออมสินว่าด้วยการแต่งตั้งและการถอนจากตำแหน่งพนักงานธนาคารออมสิน

<u>คุณสมบัติทั่วไป</u>

(1) มีสัญชาติไทย

(2) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์

(3) เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

<u>ลักษณะต้องห้าม</u>

(1) เป็นผู้มีร่างกายทุพพลภาพจนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือไร้ความสามารถ หรือเสมือนไร้ความสามารถ หรือวิกลจริต หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ

(2) เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกพักราชการ หรือพักงาน

(3) เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีจนเป็นที่รังเกียจของสังคม

(4) เป็นผู้เคยได้รับโทษให้จำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่ เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

2. การบรรจุบุคคลเข้าเป็นพนักงานตามคุณวุฒิการศึกษา ให้กำหนดระดับตำแหน่งและอัตราเงินเดือนแรกบรรจุ ดังนี้

(1) สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) หรือเทียบเท่า บรรจุในตำแหน่งพนักงาน ระดับ 2

(2) สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) อนุปริญญา หรือเทียบเท่า บรรจุในตำแหน่งพนักงาน ระดับ 3

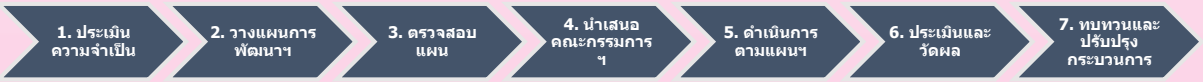
(3) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า บรรจุในตำแหน่งพนักงาน ระดับ 4

(4) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท บรรจุในตำแหน่งพนักงาน ระดับ 5

ทั้งนี้ ผู้ที่จะได้รับการบรรจุเข้าเป็นลูกจ้างปฏิบัติการ หรือบรรจุเข้าเป็นพนักงานจะต้องผ่านการตรวจสอบคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด

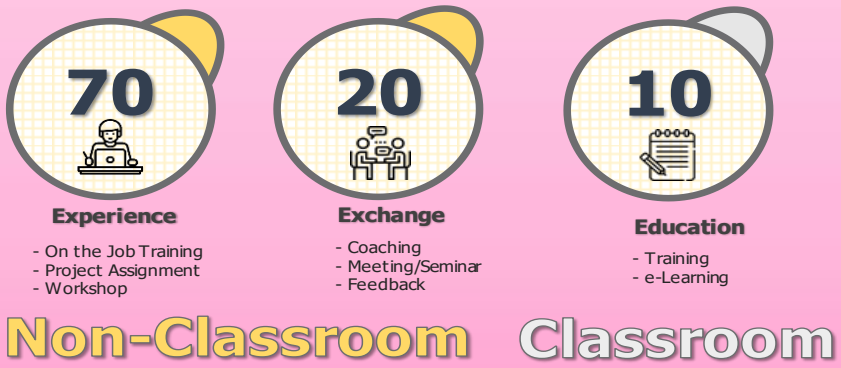
หลักเกณฑ์การพัฒนาบุคลากร

คณะกรรมการโครงการพัฒนาบุคลากร กำหนดหลักเกณฑ์การพัฒนาบุคลากรที่บูรณาการกับการบริหารจัดการความรู้องค์กรที่เป็นไปตามแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรประจำปี สอดคล้องกับแผนแม่บททรัพยากรบุคคล และเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยได้ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานและพนักงานทุกระดับมีโอกาสได้รับการพัฒนา (Up / Re Skill) ตาม Functional Competency มาตรฐานความรู้และทักษะที่จำเป็นตามกลุ่มลักษณะงาน (Sub job Family) และตามผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) รวมถึงทักษะที่สำคัญ ได้แก่ การปฏิบัติงานตามที่หน่วยงานกำกับภายนอกกำหนด การปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม ส่งเสริมความคิด/นวัตกรรม การพัฒนาพนักงานใหม่ การลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพิ่มขีดความสามารถในธุรกิจหลักและสร้างรายได้ รองรับยุทธศาสตร์และพัฒนาขีดความสามารถในทักษะใหม่ผ่านหลักสูตรต่างๆ ตามแผนพัฒนาบุคลากรด้านสินเชื่อ (Master Credit Skills Blueprint) ด้านการขายและการเป็นที่ปรึกษา (Sales & Advisory Skills Blueprint) และด้าน Digital & Data Analytic (Digital & Data Analytic Skills Blueprint) โดยกระบวนการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 ประเมินความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรและผู้นำระดับสูง โดยพิจารณาปัจจัยนำเข้าจากนโยบายและทิศทางของธนาคาร แผนความต้องการของหน่วยงานฯ ผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) นโยบายของคณะกรรมการโครงการพัฒนาบุคลากร ผลการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน ข้อผิดพลาด รวมถึงข้อกำหนดตามเกณฑ์จากหน่วยงานกำกับภายนอก

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนพัฒนาบุคลากรและผู้นำ และกำหนดสัดส่วนการใช้เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรทั้งแบบ Classroom Training และ Non-Classroom Training ด้วยโมเดลการเรียนรู้ 70 : 20 : 10

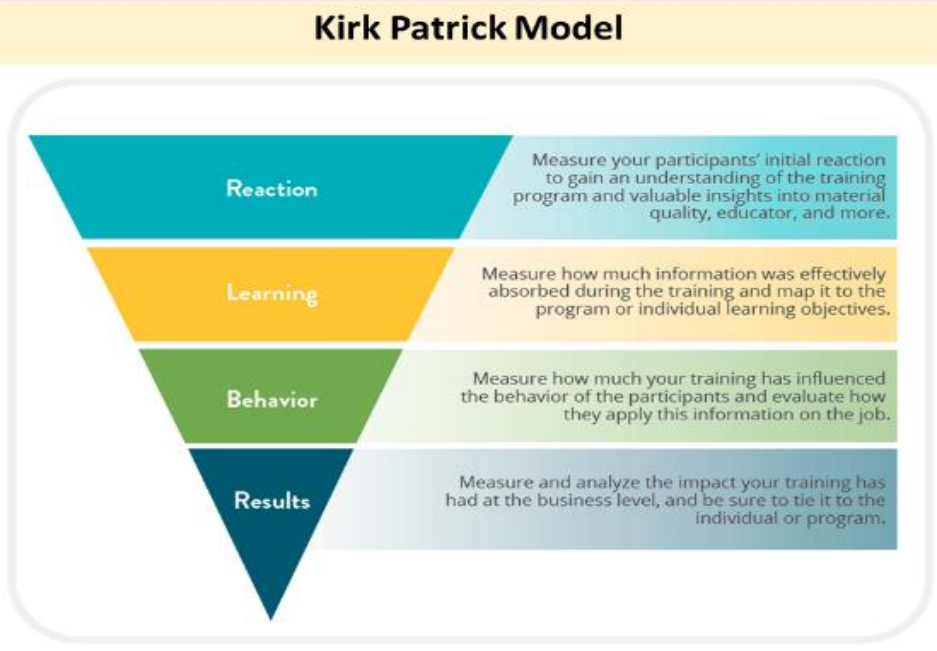


ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบแผนการพัฒนาบุคลากรและผู้นำระดับสูง โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์หลักสูตร วงเงินอนุมัติ เครื่องมือ/วิธีการที่ใช้ในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอคณะกรรมการโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ขั้นตอนที่ 5 ดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรฯ โดยใช้เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร ทั้งแบบ Classroom Training และ Non-Classroom Training ด้วยโมเดลการเรียนรู้ 70 : 20 : 10

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินและวัดผลการพัฒนาบุคลากรและผู้นำระดับสูงโดยวิธีการของ Kirk Patrick ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความพึงพอใจ (Reaction Evaluation) การประเมินการเรียนรู้ (Knowledge Evaluation) การประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation) และการประเมินผลลัพธ์ (Result/Evaluation and Follow up) มาใช้ในการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนในการเพิ่มทุนมนุษย์ (ROI in Human Capital) ส่งผลให้ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรและผู้นำระดับสูงของธนาคาร สามารถตอบสนองนโยบายและทิศทางการให้บริการทางการเงินและการเป็น Digital Banking



ขั้นตอนที่ 7 ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยนำผลจากการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการพัฒนาบุคลากร มาวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของธนาคาร ทั้งนี้ ธนาคารได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยมีผู้บริหารระดับสูงสุด และผู้บริหารกลุ่มอำนวยการเป็นกรรมการ ทำหน้าที่ในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนงานของธนาคาร พิจารณากำหนดหลักสูตร วิทยากร กลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้งประเมินติดตามผลการฝึกอบรม โดยจะมีการจัดประชุมเป็นประจำทุกเดือน

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

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

การพิจารณาการขึ้นเงินเดือนพนักงานประจำปี ธนาคารได้กำหนดหลักเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนของพนักงานตามระเบียบของธนาคาร ว่าด้วยการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ให้สอดคล้องกับนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกำหนดให้ขึ้นเงินเดือนปีละ 1 ครั้ง โดยใช้ข้อมูลและผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีในรอบปีที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์ประเมิน 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%)

โดยธนาคารได้มีระเบียบ คำสั่ง วิธีปฏิบัติซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน และเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

หลักเกณฑ์การให้คุณและการสร้างขวัญกำลังใจ

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานผู้ทำความดี ประพฤติดี ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีวิริยะอุตสาหะ และสร้างประโยชน์ให้องค์กร และมีหลักเกณฑ์การให้คุณและการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้กับพนักงานของธนาคาร ดังนี้

1. การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่พนักงาน

ผู้ขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์กรณีปกติทุกชั้นตรา ต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังนี้

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. การมอบของที่ระลึกให้พนักงานที่ปฏิบัติงานมานานและครบตามหลักเกณฑ์ของธนาคาร

ธนาคารมอบของที่ระลึกให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานมานานและครบตามเกณฑ์อายุงานที่กำหนด ได้แก่ ครบ 25 ปี 30 ปี 35 ปี หรือ 40 ปี โดยต้องเป็นผู้ที่ไม่เคยได้รับโทษทางวินัย นับตั้งแต่วันบรรจุถึงวันที่ปฏิบัติงานครบระยะเวลาที่มีสิทธิได้รับของที่ระลึก

3. การมอบรางวัลโครงการ GSB Awards

ธนาคารจัดให้มีรางวัลโครงการ GSB Awards ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้แก่พนักงานและหน่วยงานสังกัดสายงานกิจการสาขา ที่สามารถบริหารงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และนโยบายของธนาคาร โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ รางวัลนักบริหารจัดการดีเด่น และรางวัลหน่วยงานดีเด่น ซึ่งจะพิจารณาจากหลักเกณฑ์และคุณสมบัติ ตามประกาศธนาคารออมสิน เรื่อง โครงการ GSB Awards

4. การมอบรางวัลโครงการพนักงานสัมพันธ์เชิงรุก (HR Proactive)

ธนาคารจัดให้มีรางวัลโครงการพนักงานสัมพันธ์เชิงรุก (HR Proactive) เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความประพฤติดีและมีพฤติกรรมที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือได้รับการชื่มชมจากลูกค้าของธนาคาร เช่น โครงการ GSB Star of the month , GSB Star of Service Mind ของหน่วยงานส่วนกลาง และสายงานกิจการสาขา, GSB Star of Excellent Service, โครงการงานได้ผล คนเป็นสุข และมีการลงพื้นที่เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและเสริมสร้างทัศนคติที่ดี รวมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะปัญหาอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำมาปรับปรุงระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสร้างความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสิน

หลักเกณฑ์การกำหนดโทษทางวินัย

ธนาคารมีหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเรื่องวินัยของพนักงาน ตามระเบียบของธนาคาร ว่าด้วยวินัยของพนักงาน ซึ่งกำหนดให้พนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน ข้อบังคับ หรือคำสั่งของธนาคารที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัด ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม ห้ามอาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหน้าที่ของตนไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น

หากพนักงานผู้ใดไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติทางวินัยหรือฝ่าฝืนข้อห้ามที่ธนาคารกำหนดไว้ ถือว่าพนักงานผู้นั้นกระทำผิดวินัยต้องได้รับโทษทางวินัย เว้นแต่มีเหตุอันควรงดโทษ ทั้งนี้ ธนาคารมีบทลงโทษทางวินัย 5 สถาน คือ (1) ไล่ออก (2) ให้ออก (3) ลดขั้นเงินเดือน (4) ตัดเงินเดือน และ (5) ภาคทัณฑ์

นอกจากนั้น ธนาคารยังได้กำหนดประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณธนาคารออมสิน โดยกำหนดให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างธนาคารออมสินต้องยึดถือและปฏิบัติตาม กรณีมีการฝ่าฝืนธนาคารจะดำเนินการสอบสวนและลงโทษตามกระบวนการที่ธนาคารกำหนด