



หลักเกณฑ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จัดทำโดย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ทบทวนเมื่อ 17 เมษายน 2566

หลักเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

- ผู้สมัครที่จะได้รับการคัดเลือกในตำแหน่งงานใด ต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามข้อบังคับว่าด้วย การพนักงานของธนาคารและที่แก้ไขเพิ่มเติม และต้องมีความรู้พื้นฐานหรือประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้น ซึ่งในการกำหนดพื้นความรู้หรือประสบการณ์ที่จำเป็นของตำแหน่งงานให้เป็นไปตามคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายตำแหน่งงาน โดยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการสอบคัดเลือก วิธีการสอบคัดเลือก และเกณฑ์การตัดสิน
- การรับบุคคลเข้าทดลองปฏิบัติงานเป็นพนักงานของธนาคาร ให้รับจากผู้ผ่านการสอบคัดเลือกของธนาคาร โดยพิจารณาจากพื้นความรู้ ประสบการณ์ ภูมิสำเนา และหรือปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องอันเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานหรือตำแหน่งงานเป็นสำคัญ
- กรณีที่หน่วยงานใดมีเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์ต่องานของธนาคารที่จะต้องรับบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงาน เข้าเป็นพนักงาน ให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลพิจารณาให้มีการสอบข้อเขียน และหรือการสอบสัมภาษณ์ตามความเหมาะสม เพื่อบรรจุบุคคลดังกล่าวเข้าเป็นพนักงานของธนาคาร
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคลอาจจะพิจารณารับอดีตพนักงานของธนาคารกลับเข้ามาปฏิบัติงานกับธนาคารก็ได้ แต่อดีตพนักงานผู้นั้นต้องเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานดี ไม่มีประวัติต่างพร้อย และต้องผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกตามที่ธนาคารกำหนด
- ผู้ที่ธนาคารจะรับเข้าปฏิบัติงานกับธนาคาร จะต้องไปตรวจร่างกาย ตรวจสอบประวัติอาชญากรรม รวมทั้งตรวจสอบคุณสมบัติอื่น ๆ ตามที่ธนาคารกำหนด หรือให้ยื่นเอกสารหรือหลักฐานที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมก็ได้
- ให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเสนอเรื่องการอนุมัติบุคคลเข้าเป็นพนักงานของธนาคารพร้อมอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนหรือเงื่อนไขอื่นให้กรรมการผู้จัดการเป็นผู้อนุมัติ
- *ดูรายละเอียดจาก ระเบียบ ธสน. ที่ 017/2560 ว่าด้วย การสรรหาและบรรจุพนักงาน พ.ศ. 2560*

หลักเกณฑ์การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร (1)

- ผู้ที่จะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานธนาคาร จะต้องผ่านการทดลองปฏิบัติงานโดยเป็นลูกจ้างทดลองปฏิบัติงาน ดังนี้
 - อย่างน้อย 90 วัน สำหรับตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายหรือเทียบเท่าลงมา
 - อย่างน้อย 180 วัน สำหรับตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป
- ในระหว่างการทดลองปฏิบัติงาน ให้มีการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน ดังนี้
 - กรณีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายหรือเทียบเท่าลงมา ให้มีการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน เมื่อครบกำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติงาน 60 วัน ก่อนสรุปผลการทดลองปฏิบัติงานเมื่อครบ 90 วัน
 - กรณีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป ให้มีการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานครั้งแรกเมื่อครบกำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติงาน 90 วัน และครั้งที่ 2 เมื่อครบกำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติงาน 150 วัน ก่อนสรุปผลการทดลองปฏิบัติงานเมื่อครบ 180 วัน
- หากหน่วยงานเห็นว่าผู้ที่ทดลองปฏิบัติงานรายใดยังไม่เหมาะสมที่จะบรรจุเป็นพนักงาน และสมควรที่จะขยายระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงานออกไปอีก ให้หน่วยงานส่งเรื่องขอขยายระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงาน พร้อมคำชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นต่อฝ่ายทรัพยากรบุคคล หากฝ่ายทรัพยากรบุคคลเห็นควรให้มีการขยายระยะเวลาทดลองปฏิบัติงาน ก็ให้ขยายระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานได้อีกไม่เกิน 90 วัน (สำหรับทั้ง 2 กรณีข้างต้น) เมื่อครบกำหนดเวลาทดลองปฏิบัติงานแล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน
- ให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเสนอเรื่องขออนุมัติบรรจุลูกจ้างทดลองปฏิบัติงานเป็นพนักงานต่อกรรมการผู้จัดการหรือผู้ที่กรรมการผู้จัดการมอบหมาย
- ผู้ที่ทดลองปฏิบัติงานที่ขาดคุณสมบัติ หรือหน่วยงานต้นสังกัดประเมินผลงานแล้ว มีความเห็นว่าไม่เหมาะสมที่จะบรรจุเป็นพนักงาน ให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเสนอเรื่องขออนุมัติไม่บรรจุลูกจ้างทดลองปฏิบัติงานผู้นั้นต่อกรรมการผู้จัดการหรือผู้ที่กรรมการผู้จัดการมอบหมาย
- *ดูรายละเอียดจาก ระเบียบ ธสน. ที่ 017/2560 ว่าด้วย การสรรหาและบรรจุพนักงาน พ.ศ. 2560*

หลักเกณฑ์การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร (2)

- พนักงานต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้
 - มีสัญชาติไทย
 - มีอายุตามที่ธนาคารกำหนด แต่ไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์
 - มีอายุไม่เกินหกสิบปีบริบูรณ์
 - สามารถทำงานให้แก่ธนาคารได้เต็มเวลา
 - ไม่เป็นผู้มีหนี้สินล้นพ้นตัว
 - ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือไม่เคยเป็นบุคคลล้มละลายทุจริต
 - ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากงาน เพราะทุจริตต่อหน้าที่
 - ไม่เป็นบุคคลไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ วิกลจริต จิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ หรือไม่เป็นโรคติดต่อ หรือโรคที่เป็นที่รังเกียจของสังคม โดยมีความเห็นของแพทย์ว่าไม่สมควรทำงานต่อไป
 - ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ หรือพ้นโทษแล้วเกิน 5 ปี
 - ไม่เป็นข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำ รวมทั้งข้าราชการการเมือง ลูกจ้างของกระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองซึ่งมีฐานะเทียบเท่าพนักงานส่วนท้องถิ่น และสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือสภากรุงเทพมหานคร และผู้บริหารท้องถิ่น
 - ไม่เป็นกรรมการ เจ้าหน้าที่ ที่ปรึกษา หรือตำแหน่งอื่นใดของพรรคการเมือง
 - ต้องมีพื้นความรู้ไม่ต่ำกว่าที่ธนาคารกำหนด
 - ไม่เป็นผู้ที่อยู่ในระหว่างถูกพักงาน พักราชการ หรือสั่งให้หยุดงานเป็นการชั่วคราว ในลักษณะเดียวกันกับการพักงานหรือพักราชการ
 - เป็นผู้มิประวัติและพฤติกรรมซึ่งธนาคารได้ตรวจสอบแล้วว่าเหมาะสมที่จะได้รับการบรรจุเป็นพนักงาน
- ให้กรรมการผู้จัดการเป็นผู้มีอำนาจบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนระดับพนักงานตามหลักเกณฑ์ วิธีการที่กรรมการผู้จัดการกำหนด เว้นแต่การบรรจุ แต่งตั้งพนักงานในตำแหน่งงานผู้ช่วยผู้บริหารองค์กรจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน
- *ดูรายละเอียดจาก ข้อบังคับ ธสน. ว่าด้วย การพนักงาน พ.ศ. 2566*

หลักเกณฑ์การพัฒนาบุคลากร

- ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะนำเสนอแผนอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development Roadmap) ต่อคณะกรรมการนโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะครอบคลุม ดังนี้
 - การพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งงานและสายงาน/ฝ่ายงานต่าง ๆ
 - การตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ความสามารถพิเศษในอนาคตขององค์กร (EXIM's Core Competencies) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (EXIM's Strategic Challenges)
 - การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลลัพธ์ 2) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 3) การทำงานเป็นทีม 4) ยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรม และความโปร่งใสในการทำงาน สมรรถนะบริหารและภาวะความเป็นผู้นำ (Managerial Competency and Leadership) ประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ 2) การพัฒนาผู้อื่น 3) ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันที่ 4) การคิดเชิงกลยุทธ์และการมองภาพองค์รวม และ สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ตามสายงานที่สังกัด และดำเนินการตามแผนที่ได้รับอนุมัติดังกล่าว
- พนักงานของธนาคารจะจัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) โดยมีรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาภายใต้โมเดลการเรียนรู้ 70-20-10
- แต่ละหน่วยงานสามารถดำเนินการอบรมภายในและภายนอกธนาคารได้ ภายใต้หลักเกณฑ์ดังนี้
 - ต้องเป็นหลักสูตรที่มีความจำเป็นโดยตรงกับการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงาน
 - สอดคล้องกับแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ของพนักงานในหน่วยงาน
- ธนาคารจัดสรรงบประมาณการพัฒนาตนเองของพนักงานรายบุคคล ภายในวงเงินที่กำหนดในแต่ละปี โดยมีกรอบพื้นฐานในการพิจารณา กล่าวคือ ต้องเป็นหลักสูตรเพื่อการพัฒนาตนเอง และช่วยส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยต้องระบุเหตุผลว่าหลักสูตรพัฒนาดังกล่าวสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้อย่างไรบ้าง ประกอบการขออนุมัติด้วย
- นอกจากนี้ ธนาคารจัดให้มีหลักสูตรทุนอบรมระยะสั้นสำหรับผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมศักยภาพผู้นำ ให้ก้าวทันความรู้สมัยใหม่ โดยพิจารณาจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีและผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการนโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้และผลักดันแผนงานของธนาคาร

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

- แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วย
 - ส่วนที่ 1 ตัวชี้วัดและเป้าหมาย (KPI รายบุคคล)
 - ส่วนที่ 2 พฤติกรรมและภาวะความเป็นผู้นำ
 - Core Competency สำหรับทุกตำแหน่ง (สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร) ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลลัพธ์ 2) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 3) การทำงานเป็นทีม 4) ยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรม และความโปร่งใสในการทำงาน
 - Managerial Competency สำหรับตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารส่วนหรือเทียบเท่าขึ้นไป ประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ 2) การพัฒนาผู้อื่น 3) ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันเวลาที่ 4) การคิดเชิงกลยุทธ์และการมองภาพองค์กรรวม
 - สามารถระบุผลงานอื่นในระหว่างปีที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาประกอบการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานได้
- ขั้นตอนในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย
 - การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย (Objective Setting)
 - การทบทวนและติดตามความคืบหน้าของผลงานระหว่างปี (Mid-year Review)
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Year-end Review)
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำเสนอกรอบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและทบทวนแนวทางการประเมินพฤติกรรมและภาวะผู้นำต่อคณะกรรมการนโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และดำเนินการตามกรอบตัวชี้วัดและแนวทางดังกล่าว
- ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชาสนทนากับความสนใจในสายอาชีพ (Career Aspiration) รวมทั้งแนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ซึ่งพิจารณาจากจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

หลักเกณฑ์การให้คุณให้โทษและการสร้างขวัญกำลังใจ (1)

- โทษผิดวินัยของพนักงาน ได้แก่ ตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน ตัดหรืองดการจ่ายโบนัส ให้ออก ไล่ออก
- พนักงานผู้ใดกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้สั่งลงโทษให้ออกหรือไล่ออก ตามความร้ายแรงแห่งกรณี ถ้ามีเหตุอันควรลดหย่อน จะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษก็ได้ แต่ห้ามลงโทษต่ำกว่าให้ออก ทั้งนี้ การสั่งลงโทษ “ให้ออก” พนักงานยังคงได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เสมือนพนักงานแจ้งความประสงค์ขอลาออกจากงาน แต่การสั่งลงโทษ “ไล่ออก” พนักงานไม่มีสิทธิได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ รวมทั้งเงินสมทบ ผลประโยชน์ของเงินสมทบจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
- พนักงานผู้ใดกระทำความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้สั่งลงโทษตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน ตัด หรืองดการจ่ายโบนัส ตามควรแก่กรณีให้เหมาะสมกับความผิด ถ้ามีเหตุอันควรลดหย่อน ให้นำมาประกอบการพิจารณาเพื่อลดโทษให้แก่พนักงานที่กระทำความผิดวินัยด้วย
- ให้กรรมการผู้จัดการเป็นผู้ออกคำสั่งลงโทษทางวินัยแก่พนักงานให้เหมาะสมกับความผิด โดยคำสั่งลงโทษให้แสดงว่าพนักงานผู้ถูกลงโทษได้กระทำความผิดวินัยในกรณีใดและตามข้อใด ในกรณีที่เป็นการกระทำความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรงและเป็นความผิดเล็กน้อย ถ้ากรรมการผู้จัดการเห็นว่ามีความเหมาะสมสมควรงดโทษ จะงดโทษให้ก็ได้ สำหรับการลงโทษให้ออกหรือไล่ออก เมื่อสั่งลงโทษแล้ว ให้รายงานคณะกรรมการธนาการทราบ เว้นแต่กรรมการผู้จัดการจะสั่งลงโทษให้ออกหรือไล่ออกพนักงานในตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารฝ่ายขึ้นไป จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน
- พนักงานผู้ใดมีกรณีกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่ไม่ปรากฏพยานหลักฐานแสดงว่ากระทำความผิดที่จะต้องถูกลงโทษไล่ออก แต่มีเหตุให้ไม่ได้ รับความไว้วางใจจากธนาการเนื่องจากการกระทำนั้น ซึ่งหากจะให้ปฏิบัติงานต่อไปอาจเป็นการเสียหายแก่ธนาการ กรรมการผู้จัดการจะสั่งให้ออกจากงานก็ได้ แต่ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารก่อน
- พนักงานที่อยู่ระหว่างต้องหาหรือถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดอาญา หรือถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดอย่างร้ายแรง และถูกตั้งกรรมการสอบสวนหรือถูกสั่งพักงาน ให้ระงับการจ่ายเงินเดือนและเงินพึงได้อื่น ๆ รวมทั้งสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ ทั้งนี้จนกว่าจะถึงที่สุดว่าพนักงานไม่ต้องโทษถึงไล่ออก หรือให้ออก เว้นแต่กรรมการผู้จัดการจะสั่งเป็นอย่างอื่น สำหรับกรณีที่พนักงานถูกสั่งพักงาน ให้ระงับการจ่ายเงินเดือนและเงินพึงได้อื่น ๆ รวมทั้งสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการต่าง ๆ ตั้งแต่วันที่ถูกลงสั่งพักงานเป็นต้นไป
- *ดูรายละเอียดจาก ข้อบังคับ ธสน. ว่าด้วย การพนักงาน พ.ศ. 2566*

หลักเกณฑ์การให้คุณให้โทษและการสร้างขวัญกำลังใจ (2)

- ธนาคารจัดให้มีการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย (Reward and Recognition) แก่พนักงาน ดังนี้
 - ระดับพนักงาน
 - รางวัล Long Service Award สำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานกับธนาคารเป็นเวลานาน ได้แก่ 10 ปี 20 ปี และ 30 ปี
 - ระดับหน่วยงาน
 - รางวัล Team Spirit Appreciation Award โดยแต่ละสายงานหรือฝ่ายงานจะได้รับจัดสรรงบประมาณสำหรับมอบรางวัลให้พนักงานหรือทีมงานที่มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ หรือแสดงถึงความทุ่มเทปฏิบัติงานแม้จะนอกเหนือที่ได้รับมอบหมาย หรือแสดงถึงพฤติกรรมอันเป็นแบบอย่าง
 - ระดับองค์กร
 - รางวัล President Award โดยมีการกำหนดแนวคิดหรือธีมของการให้รางวัลในแต่ละครั้ง ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และบริบทขององค์กรในขณะนั้น



อาคารเอ็กซิม 1193 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400