

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย
ตารางแสดงวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรและราคากลาง (ราคาอ้างอิง)
ในการจัดซื้อจัดจ้างที่มีใช้งานก่อสร้าง

1. ชื่อโครงการ โครงการจ้างผู้ให้บริการเปลี่ยนแปลงและยกระดับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Transformation)
2. หน่วยงานเจ้าของโครงการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. วงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร 25,000,000.- บาท (ยี่สิบห้าล้านบาทถ้วน)
4. วันที่กำหนดราคากลาง (ราคาอ้างอิง) - 4 ก.ย. 2569
เป็นเงิน 24,984,500.- บาท (ยี่สิบสี่ล้านเก้าแสนแปดหมื่นสี่พันห้าร้อยบาทถ้วน)
5. แหล่งที่มาของราคากลาง (ราคาอ้างอิง)
สืบราคาจากท้องตลาด จำนวน 3 ราย ดังนี้
 - 5.1 บริษัท แพริกมา แอนด์ วิลส์ กรุ๊ป จำกัด
 - 5.2 บริษัท ไอรিস คอนซัลตติ้ง จำกัด
 - 5.3 บริษัท เมอร์เซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
6. รายชื่อเจ้าหน้าที่ผู้กำหนดราคากลาง (ราคาอ้างอิง) ทุกคน
 - 6.1 นายปริญญา งามวัฒนา ผู้ช่วยผู้บริหารองค์กร สายงานวิสาหกิจขนาดใหญ่ 2 
 - 6.2 นายเดชา ปริญญาสุข ผู้บริหารฝ่ายจัดซื้อและธุรการ 
 - 6.3 นางสาววิรัชญา ดำรงเถิกเกียรติ ผู้บริหารส่วน HR Strategic Partner ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 

รายละเอียดและขอบเขตของงาน (Term of Reference: TOR)
โครงการจ้างผู้ให้บริการเปลี่ยนแปลงและยกระดับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล
(HR Transformation)

1. หลักการและเหตุผล

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) มีการทบทวนแนวทางและการดำเนินธุรกิจ เพื่อยกระดับบทบาทจากผู้ให้บริการทางการเงินสู่ การเป็น “Export Co-pilot” หรือ “เพื่อนคู่คิดธุรกิจไทยสู่เวทีโลก” ที่มีขีดความสามารถในการสนับสนุนผู้ประกอบการไทยตลอดห่วงโซ่การค้าระหว่างประเทศ ภายใต้บริบทเศรษฐกิจโลกที่มีความผันผวนสูง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล การแข่งขันที่ทวีความรุนแรง และรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้ธนาคารจำเป็นต้องปรับรูปแบบการดำเนินงาน (Operating Model) กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างการบริหารจัดการ และขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจในอนาคต

การบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นกลไกสำคัญ (Key Enabler) ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการยกระดับโครงสร้างการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถรองรับยุทธศาสตร์ธุรกิจใหม่ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การนำข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการสร้างขีดความสามารถใหม่ (Future Workforce Capability) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต

ดังนั้น ธสน. จึงมีความจำเป็นต้องทบทวน เปลี่ยนแปลง และยกระดับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Transformation) ใน 4 มิติสำคัญ ได้แก่

- การขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนด้านองค์กรและบุคลากร กลยุทธ์และการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร และการเป็นพันธมิตรด้านทรัพยากรบุคคล (HR Business Partner)
- การจัดทำโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ การประเมินค่างาน และการบริหารค่าตอบแทนแบบองค์รวม
- การบริหารจัดการบุคลากรศักยภาพสูง การพัฒนาสายอาชีพ แผนสืบทอดตำแหน่ง การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันของพนักงาน
- การบริการงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR Services) และงานพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations)

ซึ่งการทบทวน เปลี่ยนแปลง และยกระดับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Transformation) ดังกล่าว จะต้องมีความสอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ ทิศทางการดำเนินธุรกิจ และเป้าหมายการปรับเปลี่ยนองค์กรของ ธสน. ในอนาคต พร้อมทั้งนำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของสถาบันการเงินและองค์กรชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศมาศึกษา เปรียบเทียบ และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของ ธสน. เพื่อยกระดับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย คล่องตัว สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสอดคล้องกับกรอบการประเมินรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะด้านปัจจัยสนับสนุน (Enablers) ในหมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning: SP) และหมวดที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมและความยั่งยืนในการดำเนินงานในระยะยาว

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ธสน. จึงมีความจำเป็นต้องจัดจ้างผู้ให้บริการที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เพื่อศึกษา วิเคราะห์ ออกแบบ เปลี่ยนแปลง และยกระดับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Transformation) ให้สอดคล้องและรองรับการปรับเปลี่ยนธุรกิจของธนาคาร อันจะนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลในอนาคต (HR Target Operating Model) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการบุคลากร การเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร และการสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานของธนาคารในระยะยาว ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “งานจ้างบริการเปลี่ยนแปลงและยกระดับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Transformation)” โดยจะดำเนินการจัดจ้างด้วยวิธีคัดเลือกตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

2. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และออกแบบรูปแบบการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลเป้าหมาย (HR Target Operating Model) ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจของ ธสน.
- 2) เพื่อศึกษา วิเคราะห์ ออกแบบ พัฒนา และสนับสนุนการนำผลการดำเนินงานไปปฏิบัติ สำหรับการเปลี่ยนแปลงและยกระดับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Transformation) ของ ธสน. ให้สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรมและเกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติ โดยครอบคลุม
 - การขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนด้านองค์กรและบุคลากร กลยุทธ์และการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร และการเป็นพันธมิตรด้านทรัพยากรบุคคล (HR Business Partner)
 - การจัดทำโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ การประเมินค่างาน และการบริหารค่าตอบแทนแบบองค์รวม
 - การบริหารจัดการบุคลากรศักยภาพสูง การพัฒนาสายอาชีพ แผนสืบทอดตำแหน่ง การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันของพนักงาน
 - การบริการงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR Services) และงานพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations)
- 3) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความยั่งยืนของการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ธสน. ให้สามารถรองรับทิศทางธุรกิจใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความท้าทายของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในอนาคตได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง

3. ขอบเขตการดำเนินงาน

ผู้เสนอราคาต้องเสนอบริการเปลี่ยนแปลงและยกระดับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Transformation) ตามขอบเขตของงานที่ธนาคารกำหนด ดังนี้

1. จัดทำแผนการดำเนินโครงการ (Inception Report/Action Plan) โดยต้องแสดงรายละเอียดขั้นตอน วิธีการดำเนินงาน แผนบริหารโครงการ แผนการส่งมอบงาน และระยะเวลาในการดำเนินงานตลอดโครงการ พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน ซึ่งอย่างน้อยต้องประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 แผนการดำเนินโครงการที่ครอบคลุมขอบเขตการดำเนินงานทั้งหมดตาม TOR (โดยละเอียด) รวมถึงแผนการบริหารความเสี่ยง โดยระบุวิธีการบริหารความเสี่ยง แนวทางป้องกัน และแผนรองรับกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนด ตลอดจนระบุวิธีการ/แนวทางการทำงานร่วมกับ ธสน. โดยเฉพาะรูปแบบการประสานงาน การให้ข้อเสนอแนะ การติดตามผล และการรายงานความคืบหน้าของโครงการ

1.2 แผนการจัดประชุมเริ่มโครงการ (Kick-off Meeting) แผนการจัดประชุมร่วมกับผู้บริหาร/ทีมงาน แผนการจัดอบรม แผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงระหว่างโครงการ รวมทั้งแผนการสื่อสารภายในองค์กรตลอดระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

2. จัดประชุมเริ่มโครงการ (Kick-off Meeting) โดยชี้แจงรายละเอียดแผนการดำเนินโครงการต่อผู้บริหารและ/หรือคณะกรรมการนโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ/หรือคณะกรรมการที่ ธสน. กำหนด อย่างน้อย 1 ครั้ง พร้อมจัดทำรายงานการประชุมและสรุปผลการประชุมเสนอแก่ ธสน. โดยมีรายละเอียดหัวข้อการนำเสนออย่างน้อยดังนี้

2.1 นำเสนอแผนการดำเนินโครงการ ขอบเขต วิธีการดำเนินงาน กรอบระยะเวลา และผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ

2.2 นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยง แผนการจัดประชุม แนวทางติดตามความก้าวหน้า แผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงระหว่างโครงการ และแผนการส่งมอบงาน

2.3 ชี้แจงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. ศึกษา รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อออกแบบแนวคิดการดำเนินโครงการ (Conceptual Framework) สำหรับการเปลี่ยนแปลงและยกระดับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Transformation Framework) ที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจ (Business Plan) ของ ธสน. รองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต และสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบและวิธีการทำงานในอนาคต (Future of Work Trend) และการบริหารทรัพยากรบุคคลและองค์กรในระดับสากล (Global HR Trends) พร้อมดำเนินการศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmarking) แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลและองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Best Practice Organization) ของสถาบันการเงินหรือองค์กรเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจชั้นนำในประเทศและ/หรือต่างประเทศไม่น้อยกว่า 3 แห่ง

4. ทบทวน เปลี่ยนแปลง และยกระดับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Transformation) โดยมีรายละเอียดของการดำเนินงานดังต่อไปนี้

4.1 ขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนด้านองค์กรและบุคลากร กลยุทธ์และการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร และการเป็นพันธมิตรด้านทรัพยากรบุคคล (HRBP) โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 ออกแบบและจัดตั้งกลไกการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนด้านองค์กรและบุคลากร ให้เชื่อมโยงกับแผนธุรกิจของธนาคาร (Business Plan) พร้อมจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformation Roadmap) โครงสร้างการกำกับดูแล (Governance Structure) และตัวชี้วัดความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนด้านองค์กรและบุคลากร

4.1.2 จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านองค์กรและบุคลากร (Organization & People Strategy) ที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจและทิศทางการดำเนินงานของ ธสน. และ/หรือแผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ของ ธสน. (ถ้ามี) พร้อมกำหนดกลไกการขับเคลื่อน ตัวชี้วัดความสำเร็จ และแนวทางการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งออกแบบและจัดทำกรอบการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร (People Analytics) และแนวทางการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล (AI-HR)

4.1.3 จัดทำโครงสร้างฝ่ายทรัพยากรบุคคล และคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ของทุกส่วนงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยประยุกต์ใช้แนวทางการทำงานของการเป็นพันธมิตรด้านทรัพยากรบุคคล (HR Business Partner: HRBP) พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่ขีดความสามารถ (HR Competency) และแนวทางการพัฒนา HR ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายธุรกิจ

4.2 จัดทำโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ การประเมินค่างาน และการบริหารค่าตอบแทนแบบองค์รวม โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ออกแบบโครงสร้างองค์กร รูปแบบการดำเนินงานของฝ่ายงานต่าง ๆ (To-Be Operating Model) การแบ่งกลุ่มงาน (Job Family) ห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร (Organization Value Chain) และหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายงานในอนาคต (To-Be Functional Description) ด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายงานในปัจจุบัน (As-Is Functional Description) และการวิเคราะห์ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมจัดทำแผนการเปลี่ยนผ่าน (Organization Transition Plan) และวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายใต้บริบทและข้อจำกัดของ ธสน.

4.2.2 ออกแบบการบริหารจัดการอัตรากำลัง ดำเนินการวิเคราะห์โครงสร้างอัตรากำลัง และทักษะของบุคลากรปัจจุบัน (Workforce Profiling) ของ ธสน. พร้อมเสนอแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น (1 - 2 ปี) รวมทั้งจัดทำแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Planning) ระยะยาว (5 ปี) ผ่านการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนอัตรากำลัง (Key Value Driver) ระดับผลิตภาพที่คาดหวัง (Productivity Level) ลงถึงระดับส่วนงาน และ/หรือสาขา กำหนดอัตราส่วนอัตรากำลังในภาพรวม (Shape Ratio & Span of Control) และปัจจัยขับเคลื่อนอัตรากำลังเป้าหมายผ่านการวิเคราะห์ปริมาณงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรงบประมาณอัตรากำลัง และการบริหารอัตรากำลังที่เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจงานในปัจจุบัน และแนวโน้มภารกิจงานในอนาคตจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือ AI เข้ามาใช้ในการบริหารงานพร้อมจัดทำแผนการเปลี่ยนผ่าน (Transition Plan) และแนวทางการบริหารอัตรากำลัง ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ และหลักธรรมาภิบาล

4.2.3 ออกแบบ พัฒนา และจัดทำกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ครอบคลุมการถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กรลงสู่ระดับสายงานและฝ่ายงาน (Goal-cascade framework) และการเชื่อมโยงของตัวชี้วัดทุกระดับ (KPI Alignment) ที่เหมาะสมภายใต้กรอบของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และหน่วยงานกำกับดูแล ธสน.

4.2.4 ทบทวนและจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description: JD) และ ดำเนินการประเมินค่างาน (Job Evaluation) ตามตำแหน่งงานที่ ธสน. กำหนด โดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการ ตามมาตรฐานสากล รวมถึงทบทวนและออกแบบโครงสร้างตำแหน่งงาน และระดับ ชื่อตำแหน่งองค์กร (Corporate Title) พร้อมทบทวนและออกแบบการบริหารค่าตอบแทนแบบองค์รวม (Total Reward Management) ครอบคลุมโครงสร้างค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ทั้งที่เป็นตัวเงินและ ไม่เป็นตัวเงิน ให้เชื่อมโยงกับผลการประเมินค่างานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมประมาณการ และควบคุมต้นทุนอย่างเหมาะสมและยั่งยืน

4.3 ออกแบบการบริหารจัดการบุคลากรศักยภาพสูง การพัฒนาสายอาชีพ แผนสืบทอด ตำแหน่ง การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันของพนักงาน

4.3.1 ออกแบบเส้นทางการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & Planning) ที่มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ทั้งสายบริหาร และสายเชี่ยวชาญ การพัฒนาตามสายอาชีพ (Career Development) หลักเกณฑ์ การแต่งตั้งและเลื่อนระดับ และแนวทางการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ พร้อมทั้งออกแบบการบริหารจัดการบุคลากรศักยภาพสูงและผู้สืบทอด ตำแหน่ง (Talent & Successor Management) ที่ครอบคลุมกรอบการบริหารจัดการบุคลากรศักยภาพ สูงและผู้สืบทอดตำแหน่ง การกำหนดตำแหน่งสำคัญขององค์กร (Critical Position Framework) หลักเกณฑ์และกระบวนการคัดเลือกบุคลากรศักยภาพสูงและผู้สืบทอดตำแหน่ง (Talent & Successor Identification Criteria) กระบวนการทบทวนและเปรียบเทียบผลการประเมิน (Talent Review & Calibration Process) และเครื่องมือในการติดตาม ประเมินผล และรายงานผล

4.3.2 ออกแบบสมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/ Functional Competency) และจัดทำพจนานุกรมขีดสมรรถนะ (Competency Dictionary) พร้อมกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (Proficiency Level) ตามตำแหน่งงานที่ ธสน. กำหนด ออกแบบแผนการพัฒนาบุคลากร (Learning & Development Plan) ของ ธสน. พร้อมแนวทางการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว เช่น การสอนงาน (Coaching) การเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) การมอบหมายงาน/ โครงการที่ต้องใช้ความร่วมมือระหว่างสายงาน (Cross-Functional) การเรียนรู้จากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ และแนวทางการวัดผลการพัฒนา ให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจใหม่ของ ธสน.

4.3.3 ออกแบบแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันของ พนักงาน (Culture & Engagement) แนวทางการสร้างประสบการณ์ในการทำงานให้พนักงานพึงพอใจ (Create Satisfied Employee Experience) และแนวทางการสร้างสุขภาวะองค์กรที่ดี (Organization Wellbeing) พร้อมเครื่องมือการวัดผล การวิเคราะห์ ที่รองรับการปรับเปลี่ยนธุรกิจของธนาคาร

4.4 ออกแบบการบริการงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR Services) และงานพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations)

4.4.1 ออกแบบรูปแบบการให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล (HR Services/ Shared Services) เช่น งานสรรหาและคัดเลือก งานบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน งานบริหารข้อมูลบุคลากร งานสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เป็นต้น พร้อมกำหนดมาตรฐานระดับการให้บริการ (SLA/XLA) ที่สอดคล้องกับข้อบังคับ ระเบียบของธนาคาร และระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคาร (HRIS) (ถ้ามี) พร้อมข้อเสนอแนะแนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัล หรือ AI มาใช้งานตามข้อบังคับ ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากร

4.4.2 ออกแบบรูปแบบงานด้านพนักงานสัมพันธ์และการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องด้านบุคลากร (Employee Relations & Compliance) เพื่อเป็นกลไกป้องกันความเสี่ยง (Guardrail) ขององค์กร

5. จัดทำและสนับสนุนการนำผลการดำเนินงานภายใต้โครงการไปปฏิบัติใช้ (Implementation) ครอบคลุมวิธีการ กระบวนการ เครื่องมือ หลักเกณฑ์ และกรอบการดำเนินงานที่ได้รับการออกแบบ ภายใต้โครงการ โดยจัดทำแผนการดำเนินงาน (Implementation Roadmap) กำหนดกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระยะเวลาดำเนินการ ทรัพยากรที่จำเป็น และแนวทางกำกับติดตามผล อย่างชัดเจน ตลอดจนสนับสนุนการนำผลการดำเนินงานไปใช้ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของ ธสน. พร้อมให้คำปรึกษา แนะนำ และปรับปรุงผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของ ธสน.

6. จัดทำและดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนผ่านและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Transformation Roadmap and Change Management Plan) พร้อมวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินผลกระทบจากการดำเนินโครงการฯ การสื่อสารสร้างความเข้าใจ การสร้างการมีส่วนร่วม พร้อมจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารการเปลี่ยนผ่าน ผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค บทเรียนที่ได้รับ และข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินงานในระยะต่อไปของ ธสน.

7. จัดอบรมถ่ายทอดองค์ความรู้หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับโครงการแก่บุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวนอย่างน้อย 3 ครั้ง ครอบคลุมองค์ความรู้ เครื่องมือ และระเบียบวิธีที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ในข้อ 4. พร้อมส่งมอบเอกสารและคู่มือประกอบการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer Kit) และจัดให้มีการประเมินผลการถ่ายทอดองค์ความรู้ อย่างน้อย 1 ครั้ง เพื่อให้บุคลากรของ ธสน. สามารถ นำองค์ความรู้ เครื่องมือ และแนวปฏิบัติไปดำเนินการต่อได้ด้วยตนเองภายหลังสิ้นสุดโครงการ พร้อมจัดทำรายงานสรุปผลการอบรม

8. จัดทำและติดตามรายการการปฏิบัติงาน (Action Items) ร่วมกับผู้รับผิดชอบของ ธสน. เพื่อให้การ ดำเนินโครงการสำเร็จตามแผนงาน พร้อมทั้งบริหารจัดการความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ (Project Dependencies) ของการดำเนินงานให้เกิดความสอดคล้องตามภาพรวมของแผนธุรกิจ (Business Plan) ตลอดระยะเวลาการดำเนินโครงการ และรายงานความคืบหน้าโครงการ (ระหว่างการดำเนินโครงการและ สรุปผลโครงการ) ต่อผู้บริหารองค์กรสายงานที่ดูแลฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ/หรือ คณะกรรมการ ตามที่ ธสน. กำหนด อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง หรือตามระยะเวลาที่ ธสน. กำหนด

9. จัดประชุมและจัดทำเอกสารประกอบการประชุม เพื่อสรุปผลและนำเสนอการดำเนินโครงการในภาพรวม รวมถึงเครื่องมือที่เกี่ยวข้องภายใต้โครงการจ้างผู้ให้บริการเปลี่ยนแปลงและยกระดับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Transformation) ต่อผู้บริหารของ ธสน. และ/หรือ คณะกรรมการนโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ/หรือ คณะกรรมการที่ ธสน. กำหนด อย่างน้อย 1 ครั้ง

10. จัดทำแผนการสื่อสารภายในองค์กรตลอดระยะเวลาในการดำเนินโครงการ โดยจะต้องมีการสื่อสารภายในผ่านช่องทางอีเมลหรือช่องทางอื่น ๆ ไม่น้อยกว่า 5 ครั้งในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

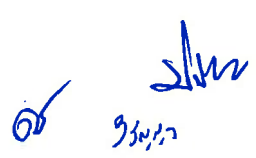
11. จัดทำรายงานสรุปผลลัพธ์จากการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงและยกระดับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Transformation) ตามขอบเขตของงาน พร้อมนำเสนอ ปัญหา อุปสรรค จากการดำเนินงาน และแนวทางในการดำเนินการในอนาคต

12. ผู้ให้บริการจะต้องสนับสนุนและเข้าร่วมการประชุมในการนำเสนอรายละเอียดการดำเนินงานให้แก่ผู้บริหารของ ธสน. และ/หรือ คณะกรรมการนโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ/หรือ คณะกรรมการที่ ธสน. กำหนด พร้อมจัดทำรายงานการประชุมและสรุปผลการประชุมเสนอแก่ ธสน. (ถ้ามี)

13. ภายหลังจากการตรวจรับมอบงานงวดสุดท้าย ผู้ให้บริการจะต้องให้การสนับสนุนให้คำแนะนำแก่ ธสน. และการติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 เดือน เพื่อตอบข้อซักถาม จัดทำและปรับปรุงเอกสารเพิ่มเติมตามขอบเขตของงาน (ถ้ามี) ซึ่งผู้ให้บริการจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่ธนาคารแจ้งให้ทราบ โดยผู้ให้บริการจะไม่เรียกร้องค่าใช้จ่ายใด ๆ เพิ่มเติมจาก ธสน.

14. ในระหว่างการดำเนินโครงการฯ หาก ธสน. มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงผลการเปลี่ยนแปลงและยกระดับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Transformation) จากที่ออกแบบไว้ให้เชื่อมโยงกับแผนธุรกิจ (Business Plan) และสภาพแวดล้อมของ ธสน. ในขณะนั้น ผู้ให้บริการจะต้องดำเนินการทบทวน เปลี่ยนแปลง และนำเสนอแผนงาน ระยะเวลาดำเนินการ ให้ ธสน. เห็นชอบก่อนเริ่มดำเนินการ โดยผู้ให้บริการจะไม่เรียกร้องค่าใช้จ่ายใด ๆ เพิ่มเติมจาก ธสน.

15. กรรมสิทธิ์ในผลงาน (Ownership of Work Product) รายงาน กรอบแนวคิด แบบจำลอง เครื่องมือ แบบฟอร์ม คู่มือ ฐานข้อมูล เอกสารประกอบการดำเนินงาน ตลอดจนผลงานหรือผลลัพธ์อื่นใดที่ผู้ให้บริการจัดทำขึ้นภายใต้สัญญานี้ ให้ถือเป็นทรัพย์สินของธนาคาร โดยธนาคารมีสิทธิใช้ ทำซ้ำ ดัดแปลง แก้ไข ปรับปรุง เผยแพร่ภายในองค์กร รวมถึงอนุญาตให้บุคคลที่สามนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของธนาคารได้ โดยไม่ต้องขอความยินยอมจากผู้ให้บริการและไม่ต้องชำระค่าตอบแทนเพิ่มเติม และผู้ให้บริการจะไม่นำผลงานดังกล่าวไปใช้ พัฒนาต่อยอด หรือแสวงหาประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ เว้นแต่จะได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากธนาคาร ทั้งนี้ ไม่รวมถึงสิทธิบัตร (Patent) ลิขสิทธิ์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ หรือทรัพย์สินทางปัญญาของผู้ให้บริการในส่วนที่มิได้จัดทำขึ้นเฉพาะสำหรับ ธสน. ตามสัญญานี้ หรือในส่วนที่มีอยู่ก่อนการดำเนินงานตามสัญญา ซึ่งกรรมสิทธิ์และสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาดังกล่าวยังคงเป็นของผู้ให้บริการ โดยผู้ให้บริการต้องระบุนายการดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน และตกลงให้สิทธิแก่ธนาคารในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาดังกล่าว ภายใต้สัญญาได้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม

 9/10/2564

4. การส่งมอบงาน

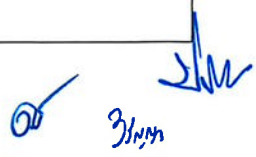
4.1 ผู้เสนอราคาที่ได้รับการคัดเลือกต้องส่งมอบงานที่แล้วเสร็จ ถูกต้องและครบถ้วนให้กับธนาคาร ณ ที่ทำการสำนักงานใหญ่ ตามขอบเขตของงานที่กำหนดในสัญญาภายใน 540 วัน นับถัดจากวันที่ลงนามในสัญญา โดยแบ่งการส่งมอบงานเป็น 5 งวด ดังนี้

งวดงานที่	รายละเอียดงานที่ส่งมอบ	ข้อตามขอบเขตการดำเนินงานข้อ 3.	ระยะเวลาการส่งมอบ (โดยประมาณ)
1	รายงานขั้นต้น (Inception Report) ประกอบด้วย 1.1 แผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด (Action Plan) 1.1.1 แผนการดำเนินโครงการที่ครอบคลุมขอบเขตการดำเนินงานทั้งหมดตาม TOR (โดยละเอียด) รวมถึงแผนการบริหารความเสี่ยง แนวทางการบริหารโครงการ และแนวทางการดำเนินงานร่วมกับ ธสน. 1.1.2 แผนการจัดประชุมเริ่มโครงการ (Kick-off Meeting) แผนการจัดประชุมร่วมกับผู้บริหาร/ทีมงาน แผนการจัดอบรม แผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงระหว่างโครงการ รวมทั้งแผนการสื่อสารภายในองค์กรตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการ 1.2 รายงานการประชุมเริ่มโครงการ (Kick-off Meeting) พร้อมสรุปผลการประชุม 1.3 รายงานผลการศึกษา รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อออกแบบแนวคิดการดำเนินโครงการ (Conceptual Framework) ซึ่งรวมถึงผลการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรต้นแบบ (Benchmarking) ไม่น้อยกว่า 3 แห่ง 1.4 รายงานการประชุมและสรุปผลการประชุม ร่วมกับ ธสน. (ถ้ามี)	ข้อ 1. ข้อ 1.1 ข้อ 1.2 ข้อ 2. ข้อ 3. ข้อ 12.	ภายใน 60 วัน นับถัดจากวันที่ลงนามในสัญญา
2	รายงานความก้าวหน้า ครั้งที่ 1 (Progress Report I) 2.1 รายงานความก้าวหน้า ครั้งที่ 1 (Progress Report I) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างครบถ้วนตามที่กำหนดในข้อ 4.1 ประกอบด้วย 1) กลไกการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรและบุคลากร (Transformation Management Framework) 2) แผนการดำเนินงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformation Roadmap) 3) โครงสร้างการกำกับดูแลโครงการ (Governance Structure) 4) ตัวชี้วัดความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนด้านองค์กรและบุคลากร (Transformation KPIs) 5) แผนกลยุทธ์ด้านองค์กรและบุคลากร (Organization & People Strategy)	ข้อ 4. ข้อ 4.1.1 ข้อ 4.1.1, ข้อ 6. ข้อ 4.1.1 ข้อ 4.1.1 ข้อ 4.1.2	ภายใน 120 วัน นับถัดจากวันที่ลงนามในสัญญา

งวดงานที่	รายละเอียดงานที่ส่งมอบ	ข้อตามขอบเขตการดำเนินงาน ข้อ 3.	ระยะเวลาการส่งมอบ (โดยประมาณ)
	6) กรอบการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร (People Analytics Framework) 7) แนวทางการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล (AI-HR) 8) โครงสร้างฝ่ายทรัพยากรบุคคล คำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ของทุกส่วนงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคล และแนวทางการทำงานของการเป็นพันธมิตรด้านทรัพยากรบุคคล (HR Business Partner: HRBP) 9) บทบาทหน้าที่ที่ขีดความสามารถ (HR Competency) 10) แนวทางการพัฒนา HR ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายธุรกิจ 2.2 รายงานรายการการปฏิบัติงาน (Action Items) รายงานความคืบหน้าโครงการ (ระหว่างดำเนินการโครงการ) ครั้งที่ 1 และรายงานการประชุมและสรุปผลการประชุม ร่วมกับ ธสน. 2.3 รายงานการประชุมและสรุปผลการประชุม ร่วมกับ ธสน. (ถ้ามี)	ข้อ 4.1.2 ข้อ 4.1.2 ข้อ 4.1.3 ข้อ 4.1.3 ข้อ 4.1.3 ข้อ 8. ข้อ 12.	
3	รายงานความก้าวหน้า ครั้งที่ 2 (Progress Report II) 3.1 รายงานความก้าวหน้า ครั้งที่ 2 (Progress Report II) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างครบถ้วนตามที่กำหนดในข้อ 4.2 ประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์กร รูปแบบการดำเนินงานของฝ่ายงานต่าง ๆ (To-Be Operating Model) การแบ่งกลุ่มงาน (Job Family) ห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร (Organization Value Chain) และหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายงานในอนาคต (To-Be Functional Description) 2) แผนการเปลี่ยนผ่านโครงสร้างองค์กร (Organization Transition Plan) และผลวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร 3) ผลการบริหารจัดการอัตรากำลัง ผลวิเคราะห์โครงสร้างและอัตรากำลัง และทักษะของบุคลากรปัจจุบัน (Workforce Profiling) พร้อมเสนอแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น (1 - 2 ปี) 4) แผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Planning) ระยะยาว 5 ปี 5) แผนการเปลี่ยนผ่าน (Transition Plan) และแนวทางการบริหารอัตรากำลัง ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ และหลักธรรมาภิบาล 6) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร	ข้อ 4. ข้อ 4.2.1 ข้อ 4.2.1 ข้อ 4.2.2 ข้อ 4.2.2 ข้อ 4.2.2 ข้อ 4.2.3	ภายใน 240 วัน นับถัดจากวันที่ลงนามในสัญญา

งวดงานที่	รายละเอียดงานที่ส่งมอบ	ข้อตามขอบเขตการดำเนินงาน ข้อ 3.	ระยะเวลาการส่งมอบ (โดยประมาณ)
	7) กรอบการถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กรลงสู่ระดับสายงานและฝ่ายงาน (Goal Cascade Framework) 8) กรอบการเชื่อมโยงตัวชี้วัดทุกระดับขององค์กร (KPI Alignment Framework) 9) ผลการประเมินค่างาน (Job Evaluation) ตามตำแหน่งงานที่ ธสน. กำหนด คำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่ง Job Description (JD) โครงสร้างตำแหน่งงาน ระดับชื่อตำแหน่งองค์กร (Corporate Title) 10) ผลการทบทวนและออกแบบแนวทางการบริหารค่าตอบแทนแบบองค์รวม (Total Reward Management) 3.2 รายการการปฏิบัติงาน (Action Items) รายงานความคืบหน้าโครงการ (ระหว่างการทำแผนโครงการ) ครั้งที่ 2 และรายงานการประชุมและสรุปผลการประชุม ร่วมกับ ธสน. 3.3 รายงานการประชุมและสรุปผลการประชุม ร่วมกับ ธสน. (ถ้ามี)	ข้อ 4.2.3 ข้อ 4.2.3 ข้อ 4.2.4 ข้อ 4.2.4 ข้อ 8. ข้อ 12.	
4	รายงานความก้าวหน้า ครั้งที่ 3 (Progress Report III) 4.1 รายงานความก้าวหน้า ครั้งที่ 3 (Progress Report III) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างครบถ้วนตามที่กำหนดในข้อ 4.3 และข้อ 4.4 1) เส้นทางการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) 2) แนวทางการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) Career Path และ Career Development 3) แนวทางและผลการบริหารจัดการบุคลากรศักยภาพสูงและผู้สืบทอดตำแหน่ง (Talent & Successor Management) 4) กรอบสมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) 5) พจนานุกรมขีดสมรรถนะ (Competency Dictionary) พร้อมขีดความสามารถที่คาดหวัง (Proficiency Level) ตามตำแหน่งงาน ที่ ธสน. กำหนด 6) แผนการพัฒนาศักยภาพ (Learning & Development Plan) 7) ระบบนิเวศการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Ecosystem) และแนวทางการวัดผลการพัฒนา 8) แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันของพนักงาน (Culture & Engagement) 9) แนวทางการสร้างประสบการณ์ในการทำงานให้พนักงานพึงพอใจ (Create Satisfied Employee Experience) 10) แนวทางการสร้างสุขภาวะองค์กรที่ดี (Organization Wellbeing)	ข้อ 4. ข้อ 4.3.1 ข้อ 4.3.1 ข้อ 4.3.1 ข้อ 4.3.2 ข้อ 4.3.2 ข้อ 4.3.2 ข้อ 4.3.2 ข้อ 4.3.3 ข้อ 4.3.3 ข้อ 4.3.3	ภายใน 390 วัน นับถัดจากวันที่ ลงนามในสัญญา

งวด งานที่	รายละเอียดงานที่ส่งมอบ	ข้อตามขอบเขต การดำเนินงาน ข้อ 3.	ระยะเวลา การส่งมอบ (โดยประมาณ)
	11) รูปแบบการให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล (HR Services/ Shared Services) พร้อมมาตรฐานระดับการให้บริการ (SLA/XLA) และข้อเสนอแนะแนวทางการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน 12) รูปแบบงานด้านพนักงานสัมพันธ์และการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องด้านบุคลากร (Employee Relations & Compliance) 4.2 รายการการปฏิบัติงาน (Action Items) รายงานความคืบหน้าโครงการ (ระหว่างการดำเนินโครงการ) ครั้งที่ 3 และรายงานการประชุมและสรุปผลการประชุม ร่วมกับ ธสน. 4.3 รายงานการประชุมและสรุปผลการประชุม ร่วมกับ ธสน. (ถ้ามี)	ข้อ 4.4.1 ข้อ 4.4.2 ข้อ 8. ข้อ 12.	
5	รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) ประกอบด้วย 5.1 บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) 5.2 รายงานผลการทบทวน เปลี่ยนแปลงและยกระดับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Transformation) (ฉบับสมบูรณ์) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างครบถ้วนตามที่กำหนดในข้อ 4.1 ข้อ 4.2 ข้อ 4.3 และข้อ 4.4 5.3 แผนการดำเนินงาน (Implementation Roadmap) และแนวทางกำกับติดตามผล 5.4 แผนการเปลี่ยนผ่านและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Transformation Roadmap and Change Management Plan) และรายงานสรุปผลวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการประเมินผลกระทบจากการดำเนินโครงการฯ และรายงานสรุปผลการบริหารการเปลี่ยนผ่าน 5.5 รายงานสรุปผลการดำเนินงานภายใต้โครงการที่นำไปปฏิบัติใช้ (Implementation) 5.6 รายงานสรุปผลการจัดอบรมถ่ายทอดองค์ความรู้ พร้อมเอกสารและคู่มือประกอบการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer Kit) และเอกสารสรุปผลการประเมิน 5.7 เอกสารสรุปรายการการปฏิบัติงาน (Action Items) รายงานความคืบหน้าโครงการ (ระหว่างการดำเนินโครงการและสรุปผลโครงการ) ฉบับสมบูรณ์ และรายงานการประชุมและสรุปผลการประชุม ร่วมกับ ธสน. 5.8 รายงานการประชุมสรุปผลการนำเสนอผลการดำเนินโครงการในภาพรวมทั้งหมด รวมถึงรายงานสรุปเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง เอกสารประกอบการประชุม รายงานการประชุมและสรุปผลการประชุม ร่วมกับ ธสน.	ข้อ 4. ข้อ 5. ข้อ 6. ข้อ 5., ข้อ 6. ข้อ 7. ข้อ 8. ข้อ 9.	ภายใน 540 วัน นับถัดจากวันที่ ลงนามในสัญญา



งวด งานที่	รายละเอียดงานที่ส่งมอบ	ข้อตามขอบเขต การดำเนินงาน ข้อ 3.	ระยะเวลา การส่งมอบ (โดยประมาณ)
5.9	รายงานสรุปผลการสื่อสารภายในองค์กรตลอดระยะเวลาในการ ดำเนินโครงการ	ข้อ 10.	
5.10	รายงานสรุปผลลัพธ์จากการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงและยกระดับ โครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Transformation)	ข้อ 11.	
5.11	รายงานการประชุมและสรุปผลการประชุม ร่วมกับ ธสน. (ถ้ามี)	ข้อ 12.	
5.12	เอกสารแสดงกรรมสิทธิ์และสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาและ การให้สิทธิแก่ธนาคารในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา ดังกล่าว ภายใต้สัญญาได้อย่างต่อเนื่อง (ถ้ามี)	ข้อ 15.	

4.2 การส่งมอบงานในแต่ละงวดดังกล่าวให้จัดทำในรูปแบบ ดังนี้

4.2.1 จัดทำเป็นเอกสารภาษาไทย (เว้นแต่กรณีที่ต้องมีการอธิบายด้วยภาษาทางเทคนิค
หรือภาษาเฉพาะให้ใช้ภาษาอังกฤษได้) โดยจัดทำเป็นรูปเล่มพิมพ์สี จำนวน 1 ชุด และพิมพ์ขาว-ดำ
จำนวน 1 ชุด พร้อมลงนามกำกับและประทับตราบริษัท (ถ้ามี)

4.2.2 จัดทำเป็น Soft File (ไฟล์ที่สามารถแก้ไขได้และ/หรือไฟล์อื่นใดตามความเหมาะสม)
และไฟล์ข้อมูลประกอบการคำนวณและวิเคราะห์ผลทั้งหมด (ถ้ามี) โดยบันทึกและนำส่งเป็น External
Hard disk จำนวน 1 ชิ้น และทาง E-mail หรือ One Drive หรือช่องทางอื่นใดที่ธนาคารกำหนด จำนวน 1 ชุด

4.3 หากธนาคารตรวจสอบแล้วพบว่างานที่ส่งมอบไม่ตรงตามข้อกำหนดและ/หรือรายละเอียด
ที่ธนาคารตกลงว่าจ้างประการหนึ่งประการใด ธนาคารสงวนสิทธิ์ที่จะไม่รับมอบทั้งหมด หรือ
เพียงบางส่วน หรือให้ผู้รับจ้างดำเนินการเปลี่ยนแปลง และ/หรือปรับปรุง แก้ไขให้ถูกต้อง ตามคำชี้ขาด
ของธนาคารด้วยค่าใช้จ่ายของผู้รับจ้างเองทั้งสิ้น ทั้งนี้ ระยะเวลาที่เสียไปเพราะเหตุดังกล่าว ไม่เป็นเหตุ
ให้ผู้รับจ้างมีสิทธิขยายระยะเวลาการส่งมอบเกินกำหนดเวลาที่ระบุ หรือขอยกเว้น หรือลดค่าปรับได้

5. ค่าปรับ

5.1 ในกรณีที่ไม่สามารถส่งมอบงานที่แล้วเสร็จทั้งหมดตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในข้อ 4.1 หรือส่งมอบแล้ว
แต่ไม่ถูกต้องครบถ้วน ผู้เสนอราคาที่ได้รับการคัดเลือกต้องยินยอมให้ธนาคารปรับเป็นรายวันในอัตรา
ร้อยละ 0.1 (ศูนย์จุดหนึ่ง) ของมูลค่างานทั้งหมด (รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม) นับถัดจากวันครบกำหนดการ
ส่งมอบงานที่กำหนด จนถึงวันที่ได้ส่งมอบงานถูกต้องครบถ้วน หรือวันที่ธนาคารบอกเลิกการจ้าง

5.2 กรณีที่ผู้เสนอราคาที่ได้รับการคัดเลือกนํางานที่รับจ้างไปจ้างช่วงให้ผู้อื่นทำอีกทอดหนึ่ง โดยไม่ได้รับ
อนุญาตจากธนาคาร จะกำหนดค่าปรับสำหรับการฝ่าฝืนดังกล่าวเป็นจำนวนร้อยละ 10 ของวงเงิน
การจ้างช่วงนั้น

6. การชำระเงิน

ธนาคารจะชำระเงินค่าจ้างซึ่งได้รวมภาษีมูลค่าเพิ่มตลอดจนภาษีอากรอื่น ๆ และค่าใช้จ่ายทั้งปวงแล้วให้กับผู้เสนอราคาที่ได้รับการคัดเลือก ภายในระยะเวลา 30 วันหลังจากที่ได้ส่งมอบงานในแต่ละงวดแล้วเสร็จถูกต้อง ครบถ้วน ตามที่กำหนดในข้อ 4.1 และผ่านการตรวจรับมอบงานจากคณะกรรมการตรวจรับของธนาคารแล้ว โดยแบ่งการชำระเงินเป็น 5 งวด ดังนี้

งวดที่	จำนวนเงินร้อยละของมูลค่าตามสัญญา
1	15
2	15
3	20
4	20
5	30
รวม	100

7. อื่น ๆ

- 7.1 กรณีมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบุคลากรจากที่ได้นำเสนอต่อธนาคารไว้ ต้องจัดทำเอกสารชี้แจงเหตุผลและความจำเป็น พร้อมเสนอรายชื่อและคุณสมบัติของบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ธนาคารพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนมาปฏิบัติงาน
- 7.2 กรณีมีความจำเป็นที่ธนาคารต้องงดการดำเนินการไม่ว่าในขั้นตอนใด ๆ อันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของโรคติดต่ออันตราย หรือสถานการณ์ใดที่เป็นอุปสรรคหรือความเสี่ยงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ธนาคารขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลงระยะเวลาดำเนินการ
- 7.3 ผู้เสนอราคาที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ รวมถึงหลักเกณฑ์ภายในของธนาคารที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมายและหลักเกณฑ์ภายในของธนาคาร
- 7.4 ธนาคารขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลงระยะเวลาดำเนินการไม่ว่าขั้นตอนใด ๆ อันเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือเพื่อประโยชน์ของธนาคาร โดยผู้เสนอราคาหรือผู้ที่ได้รับการคัดเลือกไม่มีสิทธิเรียกร้องค่าใช้จ่าย หรือค่าเสียหายใด ๆ ทั้งสิ้น
- 7.5 ธนาคารมีสิทธิแก้ไข เปลี่ยนแปลง ยกเลิก หลักเกณฑ์ และสิทธิในการพิจารณาที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติตาม พ.ร.บ. ระเบียบ กฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง ตลอดจน ข้อบังคับ คำสั่งของธนาคาร โดยการพิจารณาในเรื่องดังกล่าว ผู้เสนอราคาจะต้องปฏิบัติตามคำวินิจฉัยของธนาคาร และคำวินิจฉัยดังกล่าวให้ถือเป็นที่สุด