



นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

บทนำ

ในสภาวะที่การดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรง ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน บสย. ควบคู่ไปกับการดูแลและพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กร ดังนั้น นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนา บสย. จึงมุ่งเน้นการสร้างบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีการวางโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังคนอย่างเหมาะสม และพัฒนาศักยภาพบุคลากรในทุกระดับให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลงานที่ดีและขับเคลื่อนเป้าหมายทางธุรกิจให้บรรลุผลสำเร็จ และสามารถเติบโตก้าวหน้าในสายงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างบุคลากรให้มีความผูกพันต่อองค์กร และสามารถธำรงรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

การวางแผนอัตรากำลังคน

บสย. มีกระบวนการประเมินความต้องการอัตรากำลัง ประเภทของอัตรากำลังที่ต้องการ และทำการตรวจสอบจำนวนบุคลากรและโครงสร้างตำแหน่งปัจจุบัน รวมทั้งทบทวนคำบรรยายลักษณะงาน (JD) ให้สอดคล้องกับภารกิจปัจจุบัน เพื่อคาดคะเนความต้องการบุคลากรในปีถัดไป (แผนอัตรากำลังระยะสั้น) และห้าปี (แผนอัตรากำลังระยะยาว) โดยใช้เทคนิค Work Force / Workload Analysis เฉพาะงานในส่วนที่ต้องการอัตรากำลังประจำ สำหรับอัตรากำลังชั่วคราว ได้พิจารณาจากลักษณะของงานที่ไม่ใช่ธุรกรรมหลักของฝ่ายงาน หรือมีระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจจะไม่มีความจำเป็นต้องว่าจ้างเป็นอัตรากำลังประจำ ทั้งนี้ แผนอัตรากำลังจะได้รับการกลั่นกรองเพื่อให้เกิดความเหมาะสม และสอดคล้องกับแผนงานวิสาหกิจประจำปี รวมทั้งเป้าหมายและภารกิจตามแผนประจำปี ก่อนดำเนินการสรรหาต่อไป

การเตรียมอัตรากำลังทดแทนเพื่อรองรับการเกษียณอายุ

บสย. มีโครงการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) โดยจัดทำในรูปแบบแผนพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร (Candidates for Successors) เพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายทดแทนตำแหน่งระดับผู้อำนวยการขึ้นไป โดยในแต่ละปี จะมีการพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มประสิทธิภาพของการคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้ทั้งคนเก่งและคนดีมาบริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ในระดับหน่วยงานและองค์กร

การดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากร

บสย. ตระหนักเสมอว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า ดังนั้น การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และทักษะให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานจึงเป็นภารกิจสำคัญ โดย บสย. ได้มีการกำหนดแผนการอบรมที่มุ่งเน้นความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเป็นประจำทุกปี มีการจัดอบรมพนักงานให้พร้อมต่อการรองรับการขยายงานและการแข่งขัน พร้อมทั้งเสริมสร้างสมรรถนะแก่พนักงานให้ตรงกับความต้องการของ บสย.

โดยมีแนวทางในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมตามความสามารถของบุคลากร Competency-based ทั้งนี้ ในปี 2562 มีการทบทวน competency เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรและทิศทางธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนตามสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน ในขณะเดียวกัน พนักงานหรือผู้บริหารที่จะเกษียณอายุงาน บสย. จะจัดให้มีการถ่ายโอนความรู้สู่พนักงานรุ่นถัดไป (Knowledge Transfer) รวมถึงการส่งพนักงานเข้าอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้จากหลักสูตรอบรมต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญในปี พ.ศ. 2561 บสย. ได้จัดทำกิจกรรมองค์กรคุณธรรม เพื่อระดมความคิดเห็นในการเสริมสร้างพฤติกรรมพึงประสงค์ตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และเสริมสร้างบรรยากาศร่วมกันอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปรับเพิ่มช่องทางการสื่อสารและสร้างความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับปฏิบัติงาน มากขึ้น เพื่อเปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลายและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี อันจะส่งผลต่อความรักความผูกพันระหว่างพนักงาน บสย.

การดำเนินการด้านการสรรหาบุคลากรและการรักษาบุคลากร

บสย. ได้มีการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรด้วยความโปร่งใส โดยดูจากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ วิธีการคัดเลือกบุคลากรมีการดำเนินการหลากหลายวิธี เช่น การสอบข้อเขียนด้านบุคลิกที่พึงประสงค์ (Personality Test) การสอบข้อเขียนเฉพาะด้าน (Functional Test) และการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นต้น โดยนำแนวทางการสัมภาษณ์แบบ Competency-based Interview มาปรับใช้เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพและคุณลักษณะตรงกับความต้องการของธนาคาร รวมทั้งมีการเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากรเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนองค์กร และ Business Model ในปี 2562 สำหรับการรักษาบุคลากร บสย. ได้ดำเนินการผ่านแผนงานหรือกิจกรรมที่จะช่วยเสริมสร้างให้พนักงานที่เก่งและดีมีความสามารถ มีความพึงพอใจและความผูกพันที่จะอยู่กับ บสย. ไปนานๆ เช่น แผนพัฒนาศักยภาพผู้บริหารเพื่อสืบทอดตำแหน่ง (Candidates for Successor) นโยบายการปรับเลื่อนตำแหน่งประจำปี การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานที่เก่ง การเปิดโอกาสให้พนักงานภายในมีโอกาสสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างและแจ้งความประสงค์ในการขอโอนย้ายงาน แผนการขับเคลื่อนวัฒนธรรมผ่านค่านิยม และแผนเสริมสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการดึงดูดและรักษาพนักงานให้มีความผูกพันกับ บสย.

การดำเนินการด้านการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร

พนักงาน บสย. ที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้เป็นพนักงาน หลังจากปฏิบัติงานครบ 4 เดือนแล้ว จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยฝ่ายงานต้นสังกัดนำเสนอขอบรรจุและแต่งตั้ง และเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการพนักงานเพื่อพิจารณาบรรจุเป็นพนักงาน ซึ่งกำหนดให้ต้องมีผลการประเมินไม่น้อยกว่า 70% โดยมีการประเมินด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพและความสามารถในองค์กร

การดำเนินการด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บสย. มีการกำหนด KPI ในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และถ่ายทอด KPI ตามลำดับชั้นลงสู่ระดับบุคคล โดยมีฝ่ายกลยุทธ์องค์กร (กอ.) ซึ่งเป็นฝ่ายงานหลักในการติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานจริงที่เกิดขึ้นเทียบกับแผนงานที่วางไว้ เพื่อมุ่งให้ได้ผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและภายในระยะเวลาที่กำหนด มีผู้บริหารระดับตำแหน่งผู้อำนวยการทำหน้าที่กำกับ ดูแลควบคุมไปกับการให้คำปรึกษา สอนงาน สังเกตปัญหา รวมถึงให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล เพื่อให้การปรับปรุงผลงานในทิศทางที่ดีขึ้น โดยมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเกินความคาดหมาย โดยการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ให้รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติการเพิ่มเงินพิเศษในช่วงการประเมินผลประจำปี การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น

การดำเนินการด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

ด้านการบริหารค่าตอบแทนของพนักงาน บสย. ได้มีการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนและกำหนดอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสม มีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน เช่น การกำหนดค่ารักษาพยาบาลที่เหมาะสมและครอบคลุมถึงบุคคลในครอบครัว เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร การจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้น นอกจากนี้ บสย. ยังมีกิจกรรมส่งเสริมด้านการกีฬาและสันทนาการ ในรูปแบบชมรม มีการให้พนักงานกู้ยืมฉุกเฉิน โดยในปี 2562 ยังมีโครงการช่วยเหลือพนักงานที่ประสบภัยพิบัติ มีแนวทางการพิจารณาให้ทุนการศึกษาแก่พนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้ บสย. มุ่งเน้นที่จะให้มีการปรับปรุงสวัสดิการอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดียิ่งขึ้น ถือเป็น การสร้างแรงจูงใจและความผูกพันให้พนักงานทุ่มเทร่างกาย แรงใจ ในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะสามารถรักษาพนักงานให้ปฏิบัติงานอยู่กับ บสย. ได้ตลอดไป

หลักเกณฑ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บสย. มีการกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญเพื่อให้พนักงานทราบ โดยได้จัดทำ HR Handbook ประกอบด้วยเนื้อหาหลักเกณฑ์ที่สำคัญ ดังนี้

1. การจัดสรรการเงินเดือนประจำปี
2. การจัดสรรเงินโบนัสประจำปี
3. การสรรหา (Recruitment)
4. การโอนย้าย (Rotation)
5. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
6. การคัดเลือกพนักงานเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก
7. Competencies และ เครื่องมือการพัฒนาพนักงาน

ทั้งนี้ ในแต่ละปี จะมีการทบทวนและปรับปรุงเนื้อหาหลักเกณฑ์ต่างๆ ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง โดยบรรจุเนื้อหาดังกล่าวไว้ใน Intranet เพื่อให้พนักงานทราบและถือเป็นแนวปฏิบัติเดียวกัน

นโยบายหรือทิศทางของหน่วยงาน เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความโปร่งใส

บสย. ให้ความสำคัญอย่างมากในการส่งเสริมให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม ด้วยการจัดทำเป็นข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณให้พนักงานยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน โดยเชื่อว่าหากพนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีความซื่อสัตย์ และยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรมแล้ว ย่อมทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร สังคม และประเทศชาติโดยรวม นอกจากนี้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลแล้ว บสย. ยังมีหน่วยงานหลักที่ร่วมกันกำกับดูแลเรื่องการปฏิบัติตามจรรยาบรรณคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารและพนักงาน มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เช่น องค์กรคุณธรรม และพฤติกรรมตามค่านิยม พัฒนาคุณภาพจิตใจให้เป็นผู้พร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม เพื่อนำไปปรับใช้ในการพัฒนาพฤติกรรมเชิงจริยธรรมในการปฏิบัติงานตลอดจนสร้างสมดุลให้แก่ชีวิต เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพให้แก่องค์กร โดยมีแผนงานต่างๆ ที่สนับสนุนการทำงานโปร่งใส เช่น แผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ บสย. ประจำปี จริยธรรมและจรรยาบรรณ นโยบายด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Policy) แนวปฏิบัติ เรื่องการแจ้งการกระทำผิดและให้ความคุ้มครองเรื่องผู้ร้องเรียน (Whistleblower) แนวปฏิบัติเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ตลอดกำหนด แนวทางปฏิบัติกรรายงานรายการความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of interest) เพื่อแสดงความโปร่งใสในการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ยังมีการจัดอบรมให้พนักงานได้รับความรู้ความเข้าใจในแนวทางปฏิบัติ เพื่อและกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความตระหนัก และให้พนักงานยึดถือความโปร่งใส ต่อต้านคอร์รัปชัน ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

มาตรการจัดการรับสินบน เป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงาน

บสย. มีการกำหนดแนวปฏิบัติเพิ่มเติมจากประกาศ ปปช. และระเบียบสำนักนายกฯ ว่าด้วยการให้หรือการรับของขวัญของเจ้าหน้าที่รัฐ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการป้องกันการรับสินบน หรือประโยชน์อื่นใด โดยระบุวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานมีความตระหนักและให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว โดยบรรจุเนื้อหาใน intranet เพื่อให้พนักงานถือปฏิบัติทั่วกัน