บทที่ 2

แนวคิดในการศึกษา และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญในบทนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

1. การบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทยในภาพรวม
2. การบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ
3. การดำเนินงานของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21
4. แนวคิดในการศึกษา
5. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารทรัพยากรบุคคล ของธนาคารแห่งประเทศไทยในภาพรวม

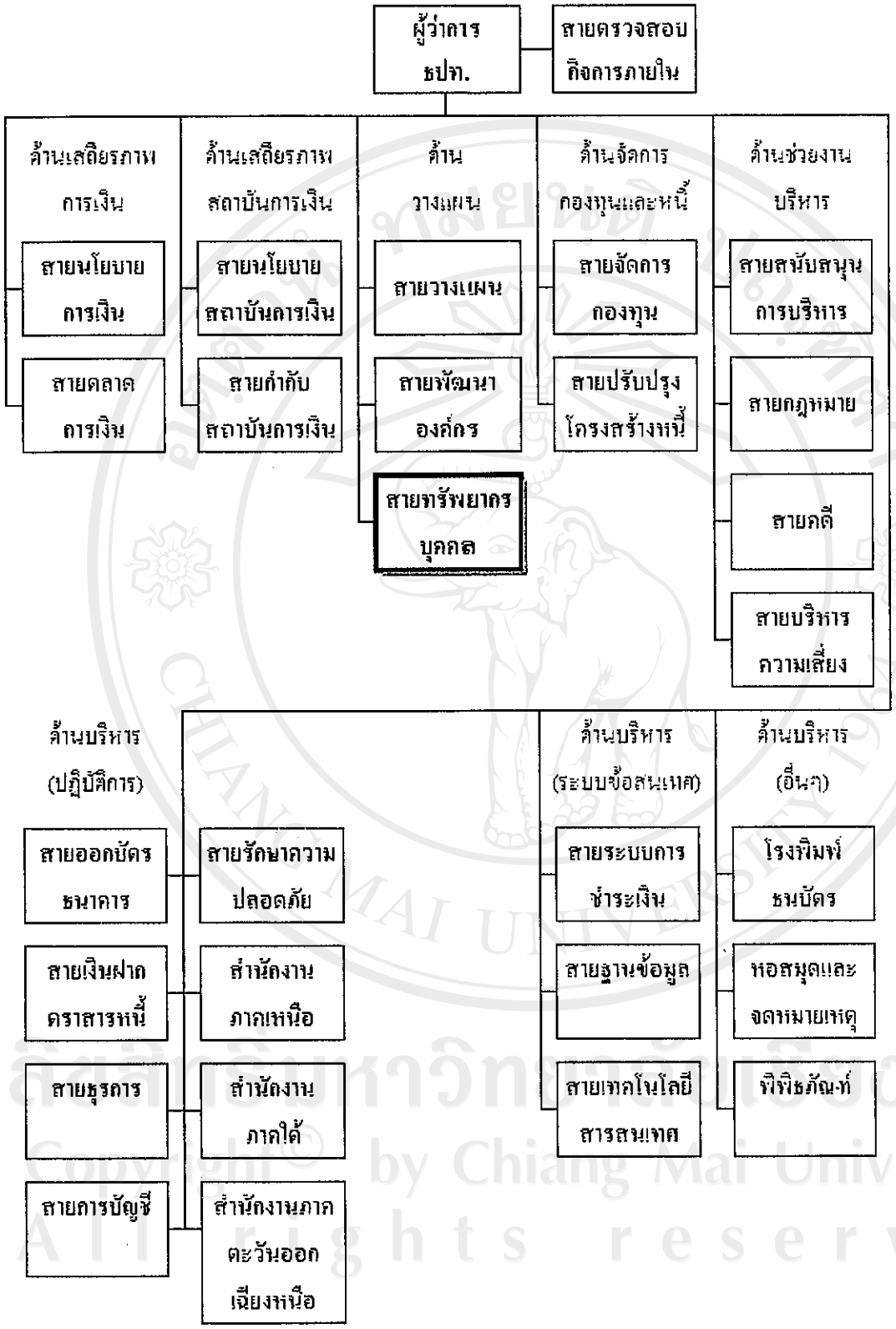
ธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยสายงานต่างๆ จำนวน 27 สายงาน ที่ดูแลงานของธนาคารแห่งประเทศไทยจำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านเสถียรภาพการเงิน ด้านเสถียรภาพสถาบันการเงิน ด้านวางแผน ด้านจัดการกองทุนและหนี้ ด้านช่วยงานบริหาร และด้านบริหาร ดังรูปที่ 1 โดยสายทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของด้านวางแผน เป็นสายงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลงานเกี่ยวกับการพนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นประเด็นหลักที่จะกล่าวถึงในการศึกษาครั้งนี้

งานด้านทรัพยากรบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยงาน 3 ด้าน คือ

1.1 ด้านการบริหารบุคคล ได้แก่

- การวางแผนและดำเนินการด้านอัตรากำลัง เป็นการวางแผนการบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับนโยบายธนาคารแห่งประเทศไทยทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการติดตาม ทบทวนและปรับแผนเป็นระยะๆ ตลอดจนการดำเนินการกับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกินหรือมีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน รวมทั้งอัตรากำลังที่มิใช่อัตรากำลังปกติ เช่น พนักงานที่ไปปฏิบัติงานที่องค์กรภายนอก เป็นต้น
- การสรรหาบุคคล เป็นการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้าอัตรากำลังที่ว่างอยู่ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- การวางแผนอาชีพพนักงาน และความก้าวหน้าของพนักงาน เป็นการวางแผนเพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีแนวทางเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



รูปที่ 1 แผนผังโครงสร้างองค์กรของธนาคารแห่งประเทศไทย ณ 31 ธันวาคม 2546

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

- การโยกย้ายพนักงาน เป็นการโยกย้ายพนักงานระหว่างตำแหน่งงานที่จัดอยู่ในระดับเดียวกัน
- การพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี เป็นการพิจารณาปรับเงินเดือนให้แก่พนักงานตามผลการปฏิบัติงานประจำปี
- การบริหารผลงาน เป็นการประเมินพนักงานเพื่อการพัฒนา (H E D I) ซึ่งจะทำการประเมินโดยวัดผลเป็น 4 ระดับ คือ H - Highly Effective, E - Effective, D - Developing และ I - Improvement Needed) เพื่อนำผลไปประกอบการพัฒนาพนักงาน และยังมีการประเมินศักยภาพผู้บริหาร ซึ่งอยู่ระหว่างเตรียมดำเนินการ
- การพัฒนาพนักงาน เป็นการดำเนินการเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงาน เช่น การจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงาน และการสอนงาน เป็นต้น
- การประสานงานและดำเนินการด้านโครงสร้างองค์กร เป็นการประสานงานกับสายงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมและเป็นไปตามนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย
- การประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและปรับปรุงข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดลักษณะงาน(Job Description) ซึ่งระบุขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน และคุณสมบัติมาตรฐานประจำตำแหน่ง (Job Specification) ซึ่งระบุคุณสมบัติที่จำเป็น เช่น วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และอายุการทำงาน เป็นต้น
- การให้ทุนการศึกษา การดูงาน/ฝึกงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- การจัดทำ/จัดหาข้อมูลด้านการพนักงานเพื่อประกอบการบริหารบุคคล เช่น ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน อายุการทำงาน วุฒิการศึกษา ฯลฯ เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
- การจัดทำระเบียบคำสั่งต่างๆ ด้านการพนักงาน เช่น คำสั่งบรรจุพนักงาน คำสั่งโยกย้ายพนักงาน คำสั่งเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

1.2 ด้านธุรการทั่วไปเกี่ยวกับพนักงาน ได้แก่

- การประสานงานและดำเนินการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงทะเบียนประวัติพนักงาน เช่น การเปลี่ยนชื่อ-นามสกุล สถานะสมรส ที่อยู่ ประวัติการศึกษา เป็นต้น
- การดูแลการลาประเภทต่างๆ เช่น การบันทึกข้อมูลการลากิจ ลาป่วย ลาหยุดพักผ่อน ตลอดจนการจัดทำรายงานข้อมูลการลา เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาบริหารบุคคล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น
- การดูแลการบันทึกเวลาเข้าทำงานและเลิกงานผ่านระบบคอมพิวเตอร์ พร้อมทั้งจัดทำรายงานให้ผู้บริหารรับทราบ
- งานฌาปนกิจสงเคราะห์ เป็นการดำเนินการด้านฌาปนกิจสงเคราะห์ให้แก่พนักงานและครอบครัว
- งานด้านวินัยพนักงาน เป็นการดูแลพนักงานให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของธนาคารแห่งประเทศไทย รวมทั้งบทลงโทษต่อผู้ที่ฝ่าฝืนหรือกระทำผิด
- งานสวัสดิการพนักงาน เป็นการสร้างความมั่นคงพื้นฐานในการดำรงชีวิต เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น การรักษาพยาบาล การให้กู้ยืมเงิน เงินช่วยเหลือครอบครัวเมื่อพนักงานถึงแก่กรรม เป็นต้น
- การส่งเสริมค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจของพนักงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- การดูแลพนักงานที่พ้นจากสภาพพนักงานด้านต่างๆ เช่น การเกษียณ การออกจากงานก่อนกำหนด บำเหน็จ บำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และการให้บริการอดีตพนักงาน
- งานธุรการด้านพนักงาน เช่น การออกหนังสือรับรองต่างๆ ให้พนักงาน การจัดทำบัตรประจำตัว เป็นต้น
- การจัดทำระเบียบคำสั่งทั่วไป เช่น คำสั่งการมอบหมายอำนาจในการบริหารงานด้านต่างๆ คำสั่งลงโทษพนักงาน เป็นต้น

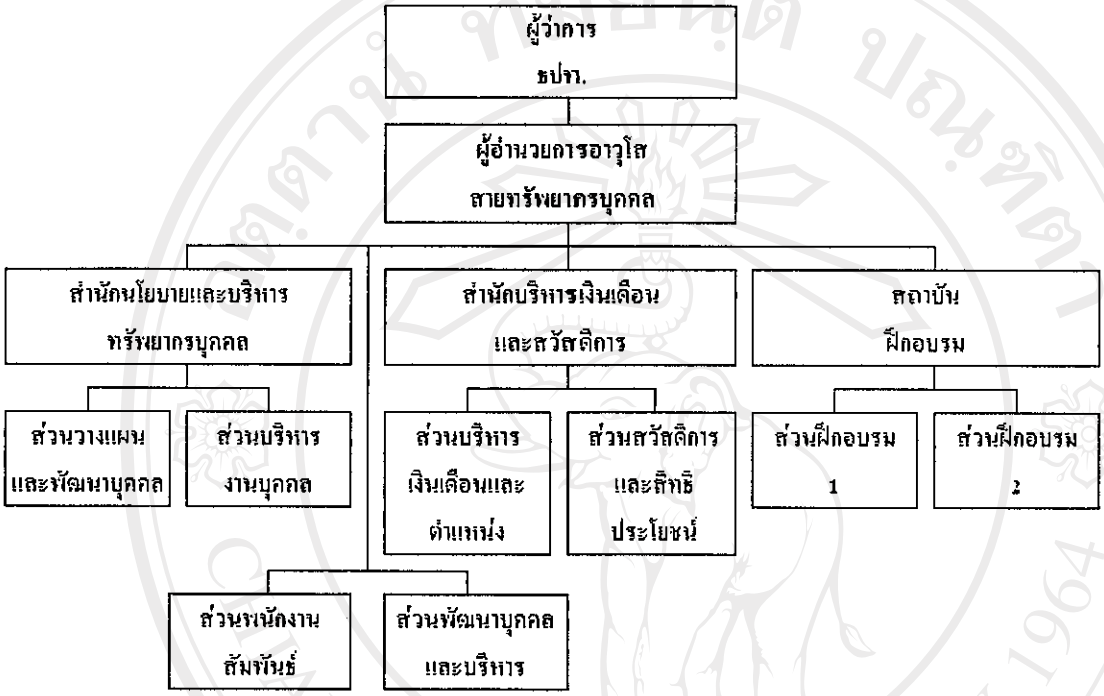
1.3 ด้านอื่นๆ

- การดูแลการรับนักศึกษาฝึกงาน เป็นการให้บริการทางการศึกษาแก่สถาบันการศึกษาต่างๆ โดยการรับนักศึกษาเข้าฝึกงานในธนาคารแห่งประเทศไทย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

- งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การร่วมประชุมคณะผู้บริหาร การเป็นคณะกรรมการกิจกรรม 5 ส เป็นต้น

ก่อนการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2545 สายทรัพยากรบุคคลมีโครงสร้างองค์กร ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 แผนผังโครงสร้างองค์กรของสายทรัพยากรบุคคล ก่อนการเปลี่ยนแปลงเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2545

จากรูปที่ 2 แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์กรของสายทรัพยากรบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทย ก่อนการเปลี่ยนแปลงเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2545 ซึ่งประกอบด้วย 2 สำนัก 1 สถาบัน และ 8 ส่วน ดังนี้

1) สำนักนโยบายและบริหารทรัพยากรบุคคล

ประกอบด้วย 2 ส่วนงาน คือ ส่วนวางแผนและพัฒนาบุคคล และส่วนบริหารงานบุคคล ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านนโยบายและการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ได้มอบหมายให้แต่ละสายงานนำไปปฏิบัติและดำเนินการต่อไป

2) สำนักบริหารเงินเดือนและสวัสดิการ

ประกอบด้วย 2 ส่วนงาน คือ ส่วนบริหารเงินเดือนและตำแหน่ง และส่วนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานด้าน เงินเดือน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3) สถาบันฝึกอบรม

ประกอบด้วย 2 ส่วนงาน คือ ส่วนฝึกอบรม 1 และส่วนฝึกอบรม 2 ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

4) ส่วนพนักงานสัมพันธ์

ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านพนักงานสัมพันธ์และสวัสดิภาพในการทำงาน

5) ส่วนพัฒนาบุคคลและบริหาร

ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารบุคคลของสายทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ ยังได้รับมอบหมายงานด้านการจัดทำแผนงานและงบประมาณของสายทรัพยากรบุคคล และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากงานด้านการบริหารบุคคล เป็นงานด้านนโยบายที่มีความสำคัญ ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงมีนโยบายให้สายงานทั้ง 27 สายงาน จัดตั้งส่วนพัฒนาบุคคลและบริหารขึ้นภายในแต่ละสายงาน เพื่อรับผิดชอบงานด้านการบริหารบุคคลในสายงานของตน โดยมอบหมายให้ส่วนพัฒนาบุคคลและบริหารของแต่ละสายงานมีหน้าที่หลักในการดูแลงานด้านการบริหารบุคคลให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สายทรัพยากรบุคคลกำหนด ภายใต้นโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทยสำหรับงานด้านธุรการทั่วไปเกี่ยวกับพนักงาน และงานด้านอื่นๆ นั้น สายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบโดยตรง

ต่อมาเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2545 ได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีนโยบายที่เน้นให้ "หัวหน้าดูแลลูกน้อง" กล่าวคือ นอกเหนือจากการดำเนินงานตามหน้าที่หลักของตนแล้ว ผู้บริหารในสายงานต่างๆ ต้องเพิ่มบทบาทในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้การบังคับบัญชาของตนเองมากยิ่งขึ้น

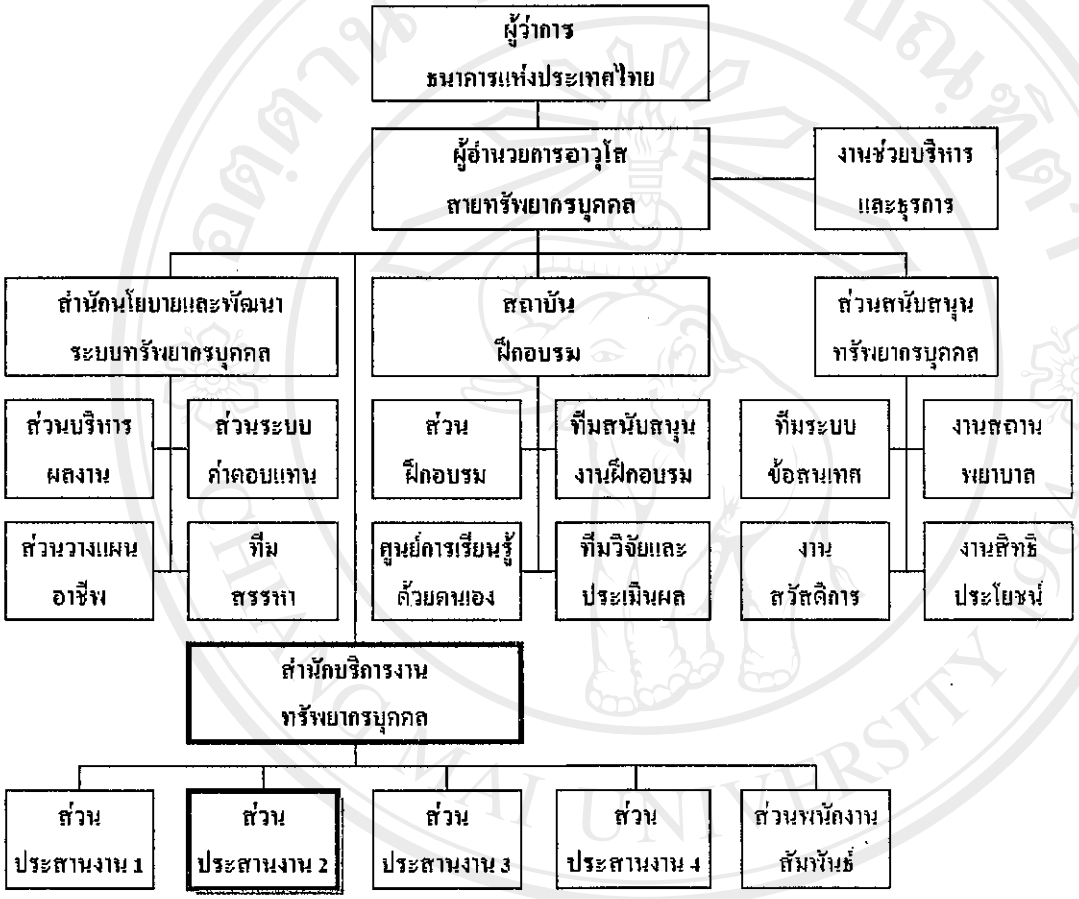
การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้มีการยกเลิกส่วนพัฒนาบุคคลและบริหารของสายงานทั้ง 27 สายงาน[3] รวมทั้งการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบงานของสายทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ของธนาคารแห่งประเทศไทย โครงสร้างองค์กรภายหลังการเปลี่ยนแปลง ดังรูปที่ 3

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

---

[3] ข้อบังคับธนาคารแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ (แก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 37) พ.ศ.2545 ลงวันที่ 4 กันยายน 2545

การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบงานของสายทรัพยากรบุคคลครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อตอบสนองนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทยในการมุ่งเสริมสร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม และสนับสนุนผู้บริหารทุกระดับในทุกสายงานให้สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



รูปที่ 3 แผนผังโครงสร้างองค์กรของสายทรัพยากรบุคคล หลังการเปลี่ยนแปลงเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2545

จากรูปที่ 3 แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์กรของสายทรัพยากรบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทย หลังการเปลี่ยนแปลงเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2545 ซึ่งประกอบด้วย 2 สำนัก 1 สถาบัน และ 9 ส่วน ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

1) สำนักนโยบายและพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล

ประกอบด้วย 3 ส่วนงาน และ 1 ทีม คือ ส่วนบริหารผลงาน ส่วนระบบค่าตอบแทน ส่วนวางแผนอาชีพ และทีมสรรหา ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านนโยบายและการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ได้มอบหมายให้แต่ละสายงานนำไปปฏิบัติและดำเนินการต่อไป

2) สำนักบริการงานทรัพยากรบุคคล

ประกอบด้วย 5 ส่วนงาน คือ ส่วนประสานงาน 1 ส่วนประสานงาน 2 ส่วนประสานงาน 3 ส่วนประสานงาน 4 และส่วนพนักงานสัมพันธ์ ทำหน้าที่ประสานงานงานระหว่างสายทรัพยากรบุคคลกับสายงานอื่นๆ ให้การปรึกษาและคำแนะนำแก่ผู้บริหารในแต่ละสายงานในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดูแลงานด้านการบริหารบุคคลของสายงานต่างๆ รวมทั้งงานด้านพนักงานสัมพันธ์ ซึ่งจะได้กล่าวถึงในรายละเอียดต่อไป

3) สถาบันฝึกอบรม

ประกอบด้วย 1 ส่วนงาน 2 ทีม และ 1 ศูนย์ คือ ส่วนฝึกอบรม ทีมสนับสนุนงานฝึกอบรม ทีมฝึจัยและประเมินผล และศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

4) ส่วนสนับสนุนทรัพยากรบุคคล

ประกอบด้วย 1 ทีม และ 3 งาน คือ ทีมระบบข้อสนเทศ งานสถานพยาบาล งานสวัสดิการ และงานสิทธิประโยชน์ ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านข้อสนเทศด้านทรัพยากรบุคลสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ การรักษาพยาบาล และงานให้บริการเกี่ยวกับพนักงาน เช่น การทำบัตรประจำตัว การทำหนังสือรับรองให้แก่พนักงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานที่เรียกว่า งานช่วยบริหารและธุรการ ซึ่งขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการอาวุโส สายทรัพยากรบุคคล เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการวางแผนงานและงบประมาณของสายทรัพยากรบุคคล การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร และงานธุรการ

จากโครงสร้างองค์กรของสายทรัพยากรบุคคล ก่อนและหลังการปรับปรุงตามรูปที่ 2 และรูปที่ 3 ดังกล่าว จะเห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) เปลี่ยนชื่อสำนักนโยบายและบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสำนักนโยบายและพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล และนำงานเงินเดือนจากสำนักบริหารเงินเดือนและสวัสดิการ มารวมไว้ด้วย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2) สถาบันฝึกอบรม มีการยุบรวมส่วนฝึกอบรม 1 และส่วนฝึกอบรม 2 เหลือเพียงส่วนฝึกอบรมเพียงส่วนเดียว และแยกงานด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองซึ่งเดิมสังกัดอยู่ในส่วนฝึกอบรม 2 ออกมาเป็นศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ ได้ตั้งหน่วยงานระดับทีมเพิ่มขึ้น 2 ทีม คือ ทีมสนับสนุนงานฝึกอบรม และทีมวิจัยและประเมินผล เพื่อให้การสนับสนุนงานการจัดฝึกอบรม การจัดทำแผนงานงบประมาณด้านฝึกอบรม และวิเคราะห์ประเมินผลข้อมูลในการฝึกอบรม

3) ยุบสำนักบริหารเงินเดือนและสวัสดิการ ตั้งส่วนสนับสนุนทรัพยากรบุคคล เพื่อดูแลงานสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ สถานพยาบาล และเพิ่มทีมระบบข้อสนเทศ เพื่อดูแลรับผิดชอบงานด้านข้อสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

4) ยุบส่วนพัฒนาบุคคลและบริหาร โดยโอนงานในความรับผิดชอบไปให้หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ตามข้อ 5) และข้อ 6)

5) จัดตั้งหน่วยงานชื่อ งานช่วยบริหารและธุรการ และรับโอนงานการจัดทำแผนงานและงบประมาณของสายทรัพยากรบุคคล และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร จากส่วนพัฒนาบุคคลและบริหารที่ยุบไป

6) จัดตั้งสำนักบริการงานทรัพยากรบุคคล โดยได้รับโอนงานด้านการบริหารบุคคลของสายทรัพยากรบุคคล จากส่วนพัฒนาบุคคลและบริหารที่ยุบไป นอกจากนี้ ได้ย้ายส่วนพนักงานสัมพันธ์มาอยู่ในความรับผิดชอบด้วย

สำนักบริการงานทรัพยากรบุคคล ที่จัดตั้งขึ้นใหม่หลังการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2545 นี้ มีหน้าที่ดังนี้ [4]

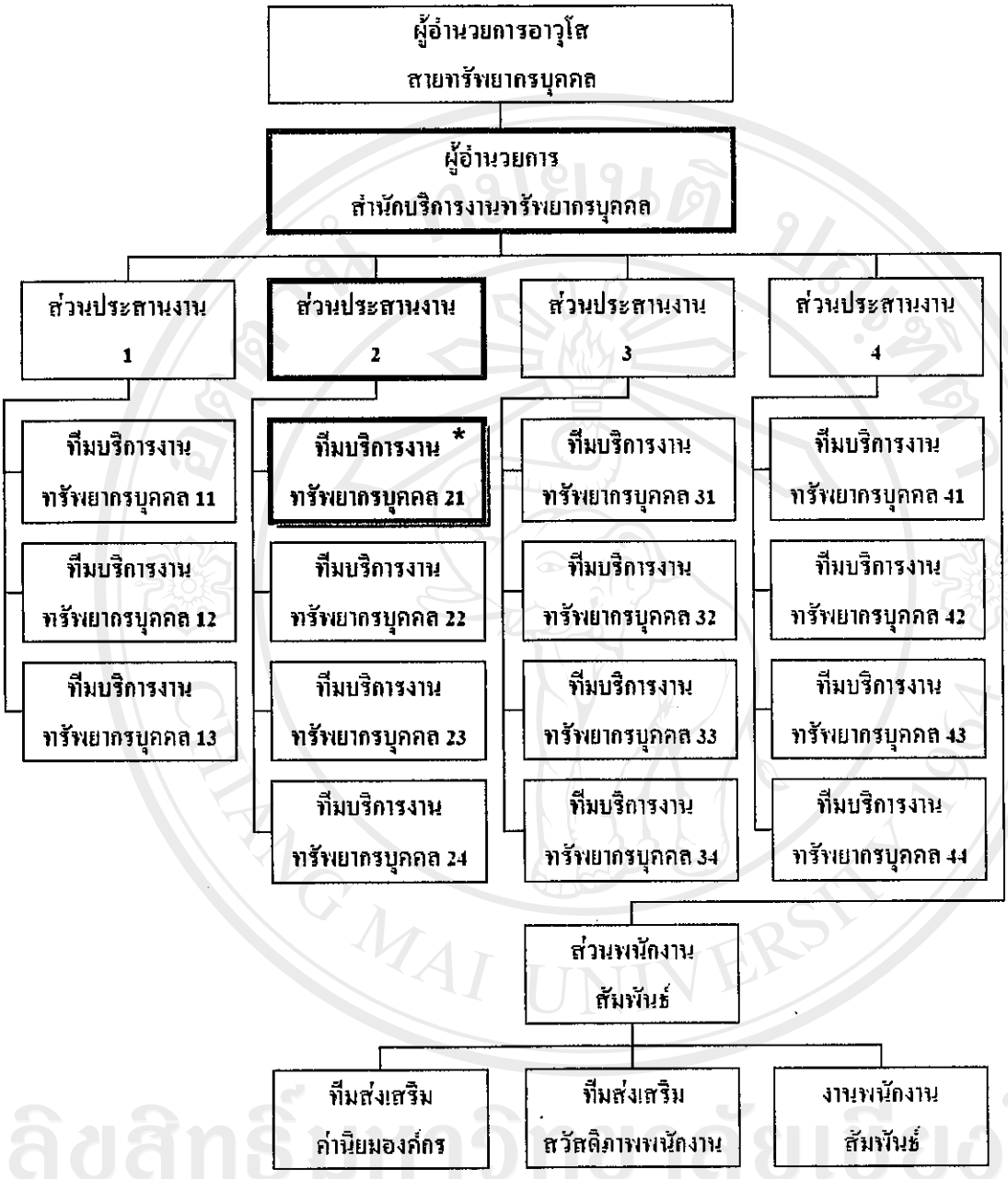
- เป็นตัวกลางเพื่อประสานงานระหว่างสายทรัพยากรบุคคลกับสายงานอื่นๆ โดยมีหน้าที่หลักในการให้การปรึกษาและคำแนะนำแก่ผู้บริหารสายงานต่างๆ ในการนำนโยบาย ระบบ และหลักเกณฑ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากสายทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติ
- ดูแลงานด้านการบริหารบุคคลของสายงานต่างๆ ทั้ง 27 สายงาน เช่น การบริหารอัตรากำลัง การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม เป็นต้น
- นำปัญหา ข้อเสนอแนะ และความต้องการจากสายงานต่างๆ มาแจ้งให้สายทรัพยากรบุคคลนำไปพิจารณาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป
- งานด้านพนักงานสัมพันธ์ เช่น การส่งเสริมค่านิยมร่วมของธนาคารแห่งประเทศไทย ดูแลสวัสดิภาพในการทำงาน กิจกรรมต่างๆ สำหรับพนักงาน เป็นต้น

---

[4] ข้อบังคับธนาคารแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ (แก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 36) พ.ศ.2545 ลงวันที่ 4 กันยายน 2545

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สำนักบริการงานทรัพยากรบุคคล มีโครงสร้างองค์กร ดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 แผนผังโครงสร้างองค์กรของสำนักบริการงานทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 1 กันยายน 2545

* ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคลที่ศึกษา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากรูปที่ 4 แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์กรของสำนักบริการงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 5 ส่วนงาน คือ ส่วนประสานงาน 1 – 4 ซึ่งทำหน้าที่ประสานงานระหว่าง สายทรัพยากรบุคคลกับสายงานอื่นๆ ให้การปรึกษาและคำแนะนำแก่ผู้บริหารในแต่ละสายงานในการ

บริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนดูแลงานด้านการบริหารบุคคลของสายงานต่างๆ และส่วนพนักงานสัมพันธ์ ซึ่งดูแลงานด้านพนักงานสัมพันธ์ ดังนี้

1) **ส่วนประสานงาน 1** แบ่งออกเป็น 3 ทีม ได้แก่
   - ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 11 ดูแลสายออกบัตรธนาคาร และโรงพิมพ์ธนบัตร
   - ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 12 ดูแลสายเทคโนโลยีสารสนเทศ และสายฐานข้อมูล
   - ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 13 ดูแลสายระบบการชำระเงิน และสายเงินฝากตราสารหนี้
2) **ส่วนประสานงาน 2** แบ่งออกเป็น 4 ทีม ได้แก่
   - ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 ดูแลสำนักงานภาคเหนือ
   - ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 22 ดูแลสำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
   - ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 23 ดูแลสำนักงานภาคใต้
   - ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 24 ดูแลสายธุรการ สายรักษาความปลอดภัย และประจำผู้ว่าการ
3) **ส่วนประสานงาน 3** แบ่งออกเป็น 4 ทีม ได้แก่
   - ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 31 ดูแลสายตรวจสอบกิจการภายใน สายกฎหมาย และสายคดี
   - ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 32 ดูแลสายจัดการกองทุน และสายปรับปรุงโครงสร้างหนี้
   - ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 33 ดูแลสายสนับสนุนการบริหาร สายบัญชี หอสมุดและจดหมายเหตุ และพิพิธภัณฑ์
   - ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 34 ดูแลสายทรัพยากรบุคคล สายบริหารความเสี่ยง สายพัฒนาองค์กร และสายวางแผน
4) **ส่วนประสานงาน 4** แบ่งออกเป็น 4 ทีม ได้แก่
   - ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 41 ดูแลสายนโยบายการเงิน
   - ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 42 ดูแลสายตลาดการเงิน
   - ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 43 ดูแลสายนโยบายสถาบันการเงิน
   - ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 44 ดูแลสายกำกับสถาบันการเงิน

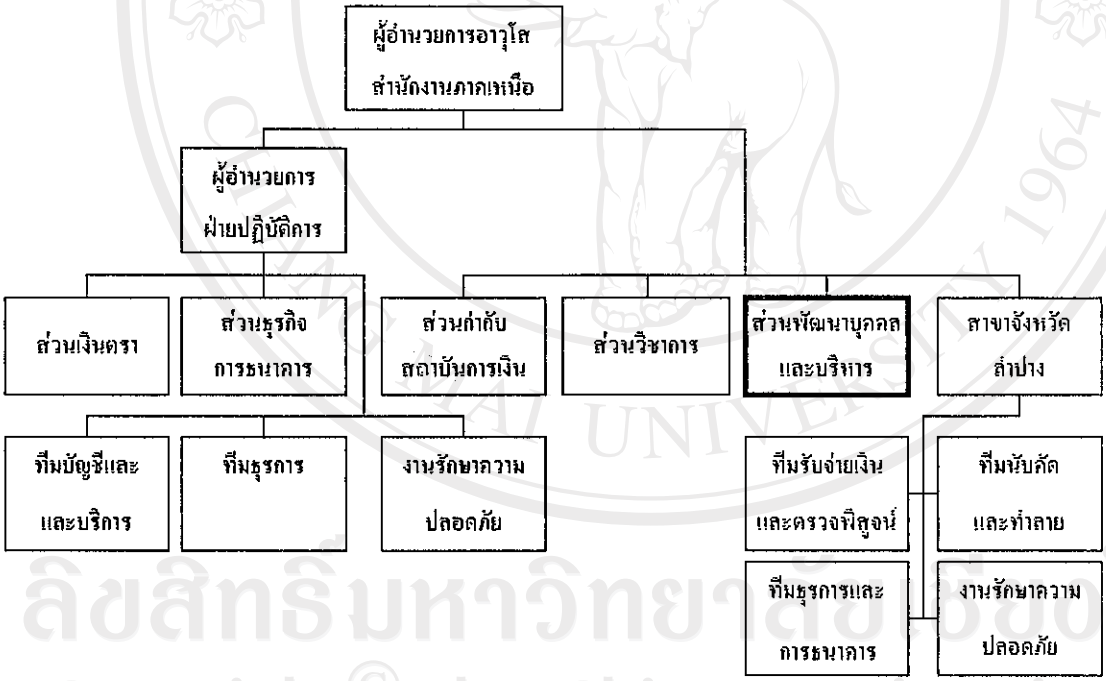
ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

5) ส่วนพนักงานสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 2 ทีม และ 1 งาน ได้แก่

- ทีมส่งเสริมค่านิยมองค์กร ดูแลงานการส่งเสริมค่านิยมร่วมของธนาคารแห่งประเทศไทย
- ทีมส่งเสริมสวัสดิภาพพนักงาน ดูแลสวัสดิภาพในการทำงานของพนักงาน
- งานพนักงานสัมพันธ์ ดูแลงานด้านพนักงานสัมพันธ์

2. การบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ถือเป็นสายงานหนึ่งของธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นสายงานที่มีขนาดใหญ่ ดูแลระบบเศรษฐกิจและการเงินใน 17 จังหวัดภาคเหนือ เดิมธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ มีโครงสร้างองค์กรก่อนวันที่ 1 กรกฎาคม 2545 ดังรูปที่ 5

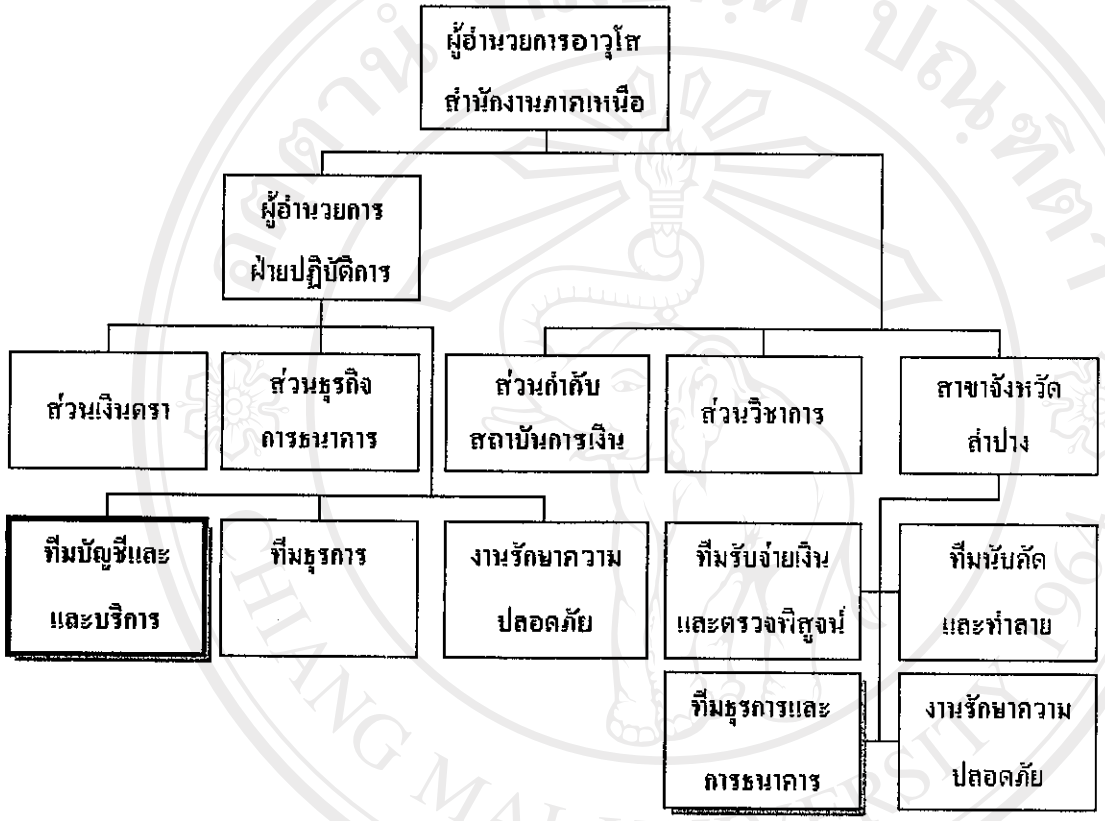


รูปที่ 5 แผนผังโครงสร้างองค์กรของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ก่อนวันที่ 1 กรกฎาคม 2545

จากรูปที่ 5 จะเห็นได้ว่างานด้านการบริหารบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ นั้น เดิมอยู่ในความรับผิดชอบของส่วนพัฒนาบุคคลและบริหาร เช่นเดียวกับสายงานอื่นๆ ของธนาคารแห่งประเทศไทยก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

งานด้านธุรการทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานของสำนักงานภาคเหนือ (เชียงใหม่) อยู่ในความรับผิดชอบของทีมบัญชีและบริการ สำหรับงานด้านธุรการทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานของสาขาจังหวัดลำปางอยู่ในความรับผิดชอบของทีมธุรการและการธนาคาร แต่สำนักงานภาคเหนือ ต่างจากสายงานอื่นตรงที่ ก่อนการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ได้เคยมีการปรับโครงสร้างองค์กรมาแล้วครั้งหนึ่งเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2545 โดยมีโครงสร้างองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ดังรูปที่ 6



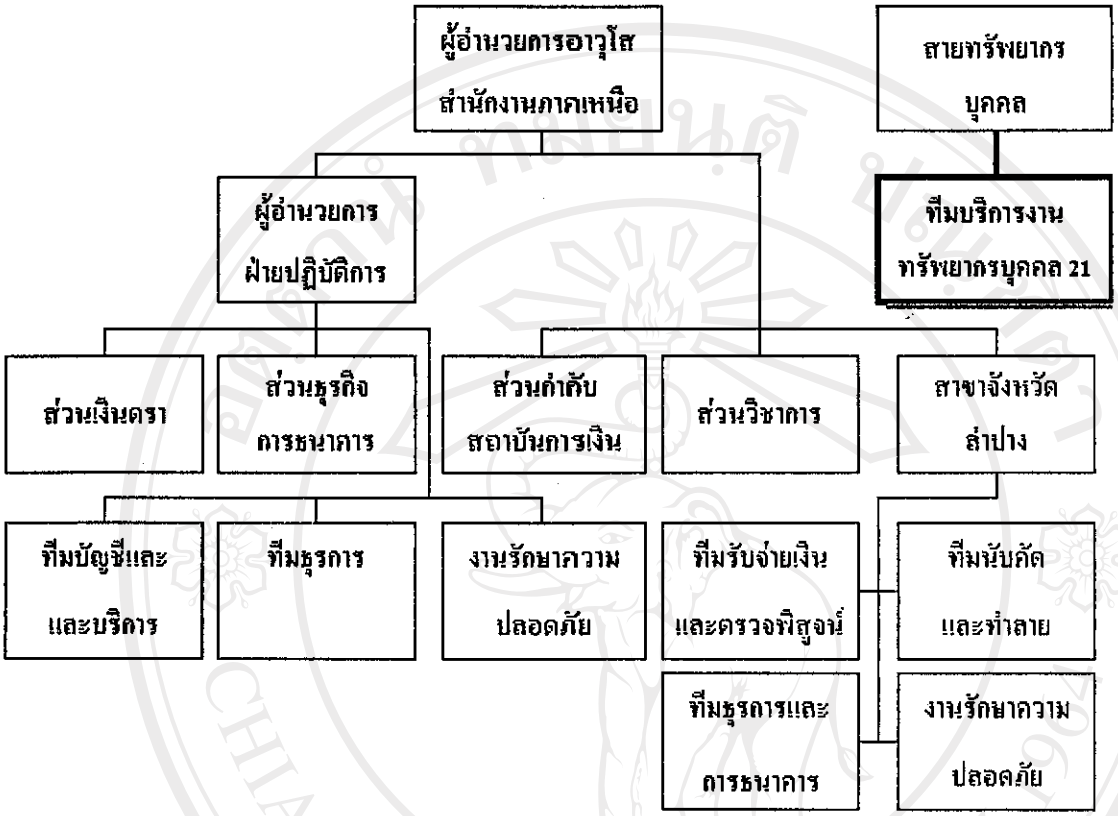
รูปที่ 6 แผนผังโครงสร้างองค์กรของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ
หลังจากวันที่ 1 กรกฎาคม 2545

จากรูปที่ 6 จะเห็นได้ว่า ได้ยกเลิกส่วนพัฒนาบุคคลและบริหาร แล้วโอนงานด้านการบริหารบุคคลของสำนักงานภาคเหนือ (เชียงใหม่) ไปอยู่ในความรับผิดชอบของทีมบัญชีและบริการ สำหรับสาขาจังหวัดลำปางได้โอนงานด้านการบริหารบุคคลไปอยู่ในความรับผิดชอบของทีมธุรการและการธนาคาร

เมื่อธนาคารแห่งประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2545 และสายทรัพยากรบุคคลได้จัดตั้งสำนักบริการงานทรัพยากรบุคคลขึ้นเพื่อ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ดูแลงานด้านการบริหารบุคคลของทุกสายงานนั้น โครงสร้างการบริหารบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ จึงเปลี่ยนไปดังรูปที่ 7



รูปที่ 7 แผนผังโครงสร้างการบริหารบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ หลังจากวันที่ 1 กันยายน 2545

จากรูปที่ 7 จะเห็นได้ว่า แม้โครงสร้างองค์กรของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ จะยังคงเหมือนเดิม แต่ได้มีการโอนงานด้านการบริหารบุคคลทั้งของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ(ทั้งเชียงใหม่และลำปาง)ไปอยู่ในความรับผิดชอบของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 ซึ่งสังกัดสายทรัพยากรบุคคล แต่ประจำทำงานอยู่ที่สำนักงานภาคเหนือ ส่วนงานด้านธุรการทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานของสำนักงานภาคเหนือ (เชียงใหม่) ยังคงให้อยู่ในความรับผิดชอบของทีมบัญชีและบริการ สำหรับงานด้านธุรการทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานของสาขาจังหวัดลำปางให้อยู่ในความรับผิดชอบของทีมธุรการและการธนาคารเช่นเดิม [5]

[5] ข้อบังคับธนาคารแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาค (แก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 5) พ.ศ.2545 ลงวันที่ 4 กันยายน 2545

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3. การดำเนินงานของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21

ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 มีอัตรากำลังรวม 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารทีม 1 คน และผู้วิเคราะห์อาวุโส/ผู้วิเคราะห์จำนวน 3 คน ทำหน้าที่ในการสนับสนุนและผลักดันผู้บริหารทุกระดับของสำนักงานภาคเหนือ ให้สามารถบริหารบุคคลภายในหน่วยงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีความรับผิดชอบ 3 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านการให้บริการงานทรัพยากรบุคคล

ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 รับผิดชอบในขอบเขตงานเช่นเดียวกับขอบเขตงานของสำนักบริการงานทรัพยากรบุคคล คือ เป็นตัวกลางประสานงานระหว่างสายทรัพยากรบุคคล ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ กับธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ โดยมีหน้าที่หลักในการให้การปรึกษาและคำแนะนำแก่ผู้บริหารสำนักงานภาคเหนือ ในการนำนโยบาย ระบบ และหลักเกณฑ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากสายทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนนำปัญหา ข้อเสนอแนะ และความต้องการจากสำนักงานภาคเหนือแจ้งให้สายทรัพยากรบุคคลนำไปพิจารณาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3.2 ด้านการบริหารบุคคล

ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 ดูแลรับผิดชอบในการสนับสนุนงานด้านการบริหารบุคคลของผู้บริหาร ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ตามขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการอาวุโส ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ได้แก่ การประสานงานและดำเนินการด้านโครงสร้างองค์กร การวางแผนและดำเนินการด้านอัตรากำลัง การสรรหาบุคคล การวางแผนอาชีพพนักงาน และความก้าวหน้า การโยกย้ายพนักงาน การพิจารณาขึ้นเงินเดือน การบริหารผลงาน การพัฒนาพนักงาน การจัดทำและปรับปรุงข้อมูลเกี่ยวกับ รายละเอียดลักษณะงาน(Job description) คุณสมบัติมาตรฐานประจำตำแหน่ง (Job specification) ทุนการศึกษา การดูงาน/ฝึกงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย การจัดทำระเบียบคำสั่งด้านการพนักงาน การบันทึกข้อมูลการบริหารบุคคลและการพัฒนาพนักงานในระบบงานคอมพิวเตอร์ การจัดทำ/จัดหาข้อสนเทศด้านการพนักงานเพื่อประกอบการบริหารบุคคล

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3.3 ด้านอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 ยังมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ตามที่สายทรัพยากรบุคคล ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ หรือ ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ มอบหมาย เช่น การประสานงานกับสายงานอื่นๆ กรณีที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการพนักงาน การประสานงาน/ดำเนินการด้านการประเมินค่างาน การจัดทำบันทึก/หนังสือถึงภายนอก การเข้าร่วมประชุมกับคณะผู้บริหารสำนักงานภาคเหนือ และการรับนักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น

4. แนวคิดในการศึกษา

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาระบบบริการงานทรัพยากรบุคคลธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดที่เกี่ยวข้องทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

4.1 หน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารทุกระดับต้องตระหนักถึงความสำคัญการบริหารทรัพยากรบุคคล อันเป็นการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีหน้าที่หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้าน ได้แก่

1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหาบุคคล และการคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment and Selection)
2) การพัฒนาบุคคล (Human Resource Development)
3) ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits)
4) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)
5) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) [6]

ผู้บริหารตามสายงานหลัก(Line manager) มีความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารสายงานหลัก คือ ผู้บริหารซึ่งมีอำนาจที่จะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบเป้าหมายองค์กร และรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ [7]

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

---

[6] Mondy R. Wayne, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux., **Human Resource Management**, 7 th edition (New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1999), pp. 5-8.

[7] สมชาย หิรัญกิตติ, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : Diamond in Business World, 2542), หน้า 12-13.

4.2 บทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

หน่วยงานใดส่งเสริมให้ผู้บริหารของตนมีความรู้มีบทบาทในการบริหารคนของตนเองได้ โดยเฉพาะเรื่องการบังคับบัญชา การสื่อสารสร้างทีมงาน และจูงใจได้ประสบความสำเร็จมากเพียงใด โอกาสที่ธุรกิจจะฝ่าอุปสรรคในภาวะวิกฤตย่อมมีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้นเช่นกัน ฝ่ายบริหารบุคคลจะทำหน้าที่วางกลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำผู้บริหารเหล่านี้ในเรื่อง "คน" อย่างใกล้ชิด [8]

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลมีสถานะเป็นเพียงฝ่ายสนับสนุนในองค์กร มี หน้าที่หลักในการประสาน การรับคน ใช้คน พัฒนาคน และบำรุงรักษาคน สำหรับการบริหารงานบุคคลภายในหน่วยงานนั้นยังคงเป็นอำนาจหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงานนั้น ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงมีหน้าที่ช่วยเหลือ แนะนำ และสนับสนุน โดยให้บริการแก่หน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร [9]

4.3 การวัดผลการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบัน นอกจากการบริหารทรัพยากรบุคคลตามปกติแล้ว มีแนวคิดในการบริหารบุคคลเพื่อความเป็นเลิศ จึงมีการบริหารจัดการด้วยการวัดผลงาน เพื่อให้เกิดการแข่งขันและเป็นเครื่องมือชี้วัดความสำเร็จขององค์กร

- การวัดผลงานอย่างมีประสิทธิผล[10]

การมุ่งบริหารจัดการด้วยการวัดผลงานที่ดีที่สุด จะเปิดเผยข้อมูลการวัดผลงาน และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้สามารถกำหนดติดตามความสำเร็จของธุรกิจได้ ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มที่บริหารจัดการด้วยการวัดผล จะร่วมรับผิดชอบในการกำหนดวัตถุประสงค์และการวัดผลงาน พร้อมด้วยข้อมูลที่บ่งบอกระดับของผลงานเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์ (Objective) และเมื่อเทียบกับผลงานของบริษัทที่ทำได้ดีที่สุดในวงการ(Benchmarking) ผู้นำพยายามจะสร้างกรอบสำหรับกลยุทธ์ขึ้นมาพร้อมกับบรรทัดฐานที่ชัดเจนสามารถวัดได้ เพื่อช่วยให้คนอื่นตัดสินใจได้ดี รวมทั้งสร้างความก้าวหน้าพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ด้วย ผู้นำลักษณะนี้จะใช้การวัดผลงานสร้างความกระจ่างชัดให้แก่กฎการแข่งขัน พวกเขาจะทราบว่าทันทีที่กฎกติกา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

---

[8] สุเมธ วงศ์บุญย์ยง, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์,** เอกสารประกอบการบรรยายนักศึกษาระดับปริญญาโทสาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2543, หน้า 2.

[9] เกรียงไกร เจียมบุญศรี และ จักร อินทจักร, **คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล,** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊คแบงค์, 2544), หน้า 83.

[10] ศิระ โอภาสพงษ์, **การวัดผลงานอย่างมีประสิทธิผล,** (กรุงเทพฯ : เอ.อาร์.บิซิเนส เพรส, 2544), หน้า 21-27.

วัตถุประสงค์ และระดับผลงานในปัจจุบันมีความชัดเจน พนักงานก็จะทราบสิ่งที่ตนเองต้องรับผิดชอบ และรู้ว่าตนเองมีอำนาจทำอะไรได้บ้าง

การวัดผลงานสามารถโยงกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างใกล้ชิดและทำโดยสม่ำเสมอ สะท้อนให้เห็นความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นกับระยะยาว การวัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ทีมงาน แผนก ฝ่าย มีแนวโน้มจะเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน พนักงานสามารถเห็นความเชื่อมโยงระหว่างระบบการให้รางวัลกับความสัมฤทธิผลตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน

- เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่[11]

การวัดผลการทำงานเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลมากขึ้น เมื่อพนักงานทำงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์กรต้องให้ผลตอบแทน รางวัล หรือคำชมเชยที่เหมาะสมเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่พนักงาน การเชื่อมโยงกันระหว่างการประเมินผลกับเป้าหมายต่างๆ ขององค์กรจะทำให้ผู้บริหาร พนักงาน หรือทีมงานมีส่วนรับผิดชอบในการสร้างผลงานเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์รวมขององค์กร นอกจากนี้ ยังทำให้พนักงานมุ่งเน้นทำกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อตัววัดผลและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มากที่สุด

ระบบวัดผลถือเป็นเครื่องมือนำทางและรายงานความคืบหน้าว่าองค์กรได้ดำเนินไปในทิศทางและระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ผลลัพธ์จากการวัดผลหรือการประเมินต้องให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ มีการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม นำไปใช้ในการพิจารณาตัดสินใจดำเนินการต่อไปอย่างจริงจัง

5. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ชุติมา วิบูลสุข และคณะ ได้ทำการศึกษาการดำเนินงานของสายทรัพยากรบุคคลหลังการปรับโครงสร้างและแนวทางดำเนินงานใหม่ กรณีศึกษา งานบริการงานทรัพยากรบุคคล (Human Resources Shared Services) ธนาคารแห่งประเทศไทย[12] โดยรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากพนักงานของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคลจำนวน 15 ทีมที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลสายงานต่าง ๆ เพื่อเป็นที่ปรึกษาที่ใกล้ชิดและให้การสนับสนุนช่วยผู้บริหารทุกระดับของส่วนงานให้สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้ในทิศทางที่ธนาคารแห่งประเทศไทยต้องการ จากการศึกษาการดำเนินงานในช่วงเริ่มแรก

---

[11] ณัฐพล ชวลิตชีวิน และ ปราโมทย์ ศุภปัญญา, **เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดีย บุ๊คส์, 2545), หน้า 331-333.

[12] ชุติมา วิบูลสุข และคณะ, **สายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ กรณีศึกษา Human Resources Shared Services ธนาคารแห่งประเทศไทย**, รายงานวิจัยตามโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการจัดการทรัพยากรบุคคล ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2546, หน้า 28-33.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ระหว่างเดือนกันยายน 2545 จนถึงเดือนเมษายน 2546 พบว่าสายงานต่างๆ ให้การยอมรับในการให้บริการของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างดี ทั้งในการเป็นตัวกลางประสานงานระหว่างสายทรัพยากรบุคคลกับสายงานต่างๆ และการช่วยสนับสนุนการบริหารบุคคลของผู้บริหารของสายงาน ปัญหาหลักที่พบ คือ นโยบายด้านทรัพยากรบุคคลยังเปลี่ยนแปลงค่อนข้างบ่อย อัตรากำลังของสำนักบริการงานทรัพยากรบุคคลในบางส่วนยังไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ และการกำหนดบทบาทหน้าที่ในบางเรื่องยังไม่ชัดเจน ผู้ศึกษาได้เสนอแนะให้ปรับปรุงการดำเนินงานบริการงานทรัพยากรบุคคลโดย

1) จัดทำคู่มือปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย เพื่อใช้ประกอบการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) กำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคลให้ชัดเจน เพื่อลดปัญหาในการปฏิบัติงานบางเรื่องซึ่งยังไม่ได้ระบุว่าเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานใดแน่นอน

3) จัดโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังของสำนักบริการงานทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับขอบเขตงาน และสอดคล้องปริมาณงานที่รับผิดชอบ

4) เมื่อผู้บริหารของสายงานต่างๆ ของธนาคารแห่งประเทศไทย สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลในสังกัดของตนเองได้เป็นอย่างดี ตามวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ของธนาคารแห่งประเทศไทยแล้ว ก็ควรจัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นในแต่ละสายงานเพื่อทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองโดยตรง แล้วยกเลิกทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล พร้อมกับโอนงานของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคลให้หน่วยงานที่จะจัดตั้งขึ้นใหม่ของแต่ละสายงานต่อไป

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ศึกษากระบวนการปฏิบัติงานที่เป็น Best Practices ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus) ของบริษัท โซนี่ เซมิคอนดัคเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด(มหาชน) [13]

บริษัท โซนี่ เซมิคอนดัคเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทในกลุ่มโซนี่คอร์เปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น ประกอบธุรกิจผลิตเซมิคอนดัคเตอร์ มีทุนจดทะเบียน 790 ล้านบาท มีพนักงาน 1,393 คน การบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของส่วนกิจการทั่วไป (General Affairs Division) ประกอบด้วย ฝ่ายบุคคล ฝ่ายสวัสดิการ ฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม และฝ่ายธุรการ

---

[13] สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, **กรณีศึกษา Best Practices การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2545.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด(มหาชน) เป็นบริษัทในกลุ่มเบอร์ล่า ประเทศอินเดีย ประกอบธุรกิจผลิตคาร์บอน มีทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้ว 300 ล้านบาท มีพนักงาน 285 คน การบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Department) ประกอบด้วย ส่วนงานบุคคล ส่วนงานรักษาความปลอดภัย และส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนา

จากการศึกษาพบว่าทั้งสองบริษัทให้ความความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก โดยบริษัทโซนี่ เซมิคอนดัคเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด มี Best Practices ในด้านระบบการทำงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงาน และความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จประกอบด้วย ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ภาวะผู้นำและความกลมเกลียวของทีมงาน และความผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมของญี่ปุ่นกับไทย สำหรับบริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) มี Best Practices ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงาน และความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จประกอบด้วย ความมุ่งมั่นและความร่วมมือของผู้บริหาร การให้การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างพอเพียง และการสร้างบรรยากาศการแข่งขัน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved