

# การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ อย่าง บูรณาการ

---



พศ.ดร. สุภาวดี ขุนทองจันทร์



# การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ อย่าง บูรณาการ

พศ.ดร. สุภาวดี ขุนทองจันทร์

เลขทะเบียน M 0151113

วันลงทะเบียน ๕/7 ก.ย. 2560

เลขเรียกหนังสือ

658.3

ค ๖๖๖-๖

๒๖๕๖



บริษัท ซีเ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)  
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

ค้นหาหนังสือที่ต้องการ (รวม e-book และสินค้าที่น่าสนใจ) ได้เร็ว ทันใจ

- บน PC และ Notebook ที่ [www.se-ed.com](http://www.se-ed.com)
- สำหรับ SmartPhone และ Tablet ทุกยี่ห้อ ที่ <http://m.se-ed.com> (ผ่าน browser) หรือดาวน์โหลดแอปพลิเคชัน (SE-ED Application) ใช้งาน Play Store บน Android หรือจาก App Store บน iOS



- ในกรณีที่ผู้ตั้งข้อสงสัยหรือเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือเป็นของขวัญพิเศษ เป็นต้น กรุณาติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ บริษัท ซี.อี.เอดูเคชัน จำกัด (มหาชน) เลขที่ 1658/87-90 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2739-8222 โทรสาร 0-2739-8356-9
- หากมีคำแนะนำหรือติชม สามารถติดต่อได้ที่ [comment@se-ed.com](mailto:comment@se-ed.com)

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ

โดย ผศ.ดร. สุภาวดี ขุนทองจันทร์

ราคา 185 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ในประเทศไทยตาม พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ ๒๕ พ.ศ. 2559 โดย ผศ.ดร. สุภาวดี ขุนทองจันทร์ ห้ามคัดลอก ออกเสียง ตัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์ หรือกระทำการอื่นใด โดยวิธีการใดๆ ในรูปแบบใดๆ ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ เพื่อเผยแพร่ในสื่อทุกประเภท หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ นอกจากจะได้รับอนุญาต

4 1 0 - 0 4 4 - 2 6 4  
0 9 5 5 6 6 5 4 3 2 1 0 9

### ข้อมูลทางบรรณกรรมของหอสมุดแห่งชาติ

สุภาวดี ขุนทองจันทร์.

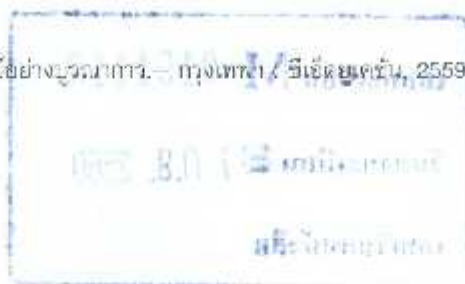
การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ. - กรุงเทพฯ / ซี.อี.เอดูเคชัน, 2559.

264 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล.

1. ชื่อเรื่อง.

655.3



ISBN : 978-616-08-2738-1

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดย

บริษัท ซี.อี.เอดูเคชัน จำกัด (มหาชน)  
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

เลขที่ 1658/87-90 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา  
เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2739-8000

พิมพ์ที่ บริษัท ไทวันท์ (1991) จำกัด

เลขที่ 23-71-72 หมู่ที่ 13 แขวงคลองตันเหนือ-บางกะปิ เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10160 โทรศัพท์ 0-2464-2810 โทรสาร กรุงเทพฯ 0-2464-2810 ผู้พิมพ์โรงพิมพ์ พ.ศ. 2559

# คำนำ



หนังสือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ เล่มนี้ ผู้เขียนแต่งขึ้น โดยมีแรงบันดาลใจจากความศรัทธา เชื่อมกับในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ซึ่งเป็นปรัชญาที่เกิดขึ้นบนภูมิสังคมของประเทศไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทางธุรกิจและภาคกระตือรือร้นการพัฒนาธุรกิจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยคุณลักษณะ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่กำกับด้วยเงื่อนไขความรู้และคุณธรรม

อีกทั้ง การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างเป็นทางการแล้วในปี 2558 มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญคือ การเคลื่อนย้ายทรัพยากรมนุษย์อย่างเสรี ส่งผลให้ประเทศสมาชิกต้องเตรียมความพร้อมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง หลายประเทศได้กำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแผนพัฒนาของประเทศ ในขณะที่ไทยก็เช่นเดียวกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกบรรจุในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติต่อเนื่องมาหลายฉบับ ปัจจุบันสถานการณ์แรงงานไทยมีข้อจำกัดทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ อาจส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถของประเทศ ดังนั้น ในปี 2557 ผู้เขียนได้รับโอกาสจากผู้ประสานงานชุดโครงการ “การยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้กระแสเอเชียระยะที่ 2” ส.ดร. อภิชาติ พันธเสน และผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายชาติและความสัมพันธ์ข้ามชาติ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ให้ดำเนินโครงการวิจัยเรื่อง “การยกระดับทักษะแรงงานทั้งมีฝีมือและไม่มีฝีมือจากผู้ที่มีได้ผ่านการศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยองค์การธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

องค์การธุรกิจที่ผู้เขียนเข้าศึกษาต่างเผชิญกับปัญหาที่ท้าทายคือ ทักษะของพนักงานที่รับเข้าทำงานกับองค์การธุรกิจมีข้อจำกัดในคุณสมบัติของพนักงานที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การธุรกิจ ดังนั้นองค์การธุรกิจจึงพัฒนาและยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างบูรณาการ โดยนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และองค์กรแห่งความสุข รวมทั้งการบริหารแนวพุทธมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ผลที่ได้คือ

#### 4 ความริหารหรือการมนุษย์อย่างบูรณาการ

องค์การที่เข้าศึกษาได้พัฒนาทักษะของพนักงานให้สอดคล้องกับลักษณะหรือประเภทของธุรกิจตนเอง ความโดดเด่นในการพัฒนาที่เป็นจุดร่วมขององค์การธุรกิจทั้งหมดคือ การพัฒนาทักษะในการผลิตควบคู่กับการพัฒนาทักษะชีวิตของพนักงาน ดังนั้นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปจำกัดด้านทักษะการผลิตลงได้ขององค์การธุรกิจ 5 แห่ง จึงเป็นความรู้ที่สำคัญผู้เขียนจึงได้นำเรื่องราวของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษามาเขียนเป็นหนังสือเล่มนี้ รวมทั้งงานศึกษาที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเผยแพร่ความรู้ที่เกิดขึ้น และเป็นความรู้ที่องค์การธุรกิจใช้ได้ผสมแตกต่างกันตามแต่ลักษณะธุรกิจ โดยนำเสนอเป็นกรณีศึกษาอย่างละเอียด ในบทที่ 7 - 11 และบทสุดท้ายผู้เขียนได้สังเคราะห์แนวทางเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การธุรกิจ และสถาบันการศึกษาที่ทำการเรียนการสอนในหลักสูตรบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณท่าน ศ.ดร. อภิชัย พันธเสน ที่ท่านได้ตรวจทานแนวคิดที่ใช้ในหนังสือเล่มนี้ให้อย่างละเอียด พร้อมทั้งคำนิยมเพื่อเป็นกำลังใจในการพัฒนาต่อไป และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์กับองค์การธุรกิจที่ต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนเองอย่างบูรณาการ ให้มีคุณค่าเพิ่มด้วยแนวทางองค์กรแห่งความสุขและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อลดข้อจำกัดในทักษะพนักงานใหม่ทักษะการผลิตที่เพิ่มขึ้นต่อยอดจากสถาบันการศึกษา

ผศ.ดร. สุภาวดี ขุนทองจันทร์

# สารบัญ



<b>บทที่ 1</b>	<b>ปฐมนกขของการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>13</b>
1.1	หน้าที่ทางการบริหารจัดการกับความสัมพันธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	13
1.2	ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	15
1.3	ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	16
1.4	การก้าวข้ามวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม	19
1.5	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง	22
1.6	กรอบแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	23
1.7	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	24
1.8	กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	27
1.9	องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการบริหารงานบุคคล	28
1.10	เทคนิคในการสร้างขวัญและกำลังใจในการบริหารงานบุคคล	29
1.11	ประชาคมอาเซียนกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	30
1.12	คำนิยามศัพท์เฉพาะ	32
1.13	ลำดับการนำเสนอเนื้อหาของหนังสือ	34
1.14	สรุป	35
<b>บทที่ 2</b>	<b>สถานการณ์ด้านแรงงานของไทย</b>	<b>37</b>
2.1	การจ้างสมารถนะในการผลิตโดยแรงงาน	37
2.2	ภาพรวมโครงสร้างการจ้างงานของไทย	39
2.3	แนวทางการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน	40
2.4	วิกฤติเศรษฐกิจ จุดเปลี่ยนการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์	42
2.5	หลักการสร้างคนอย่างบูรณาการเพื่อคู่วิกฤติขององค์การ	43
2.6	สถานการณ์แรงงานในภาคการผลิต	46
2.7	นโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงาน	50

2.8	การศึกษาเพื่อพัฒนาต่อของผลิตภาพของแรงงาน	62
2.9	สรุป	67
<b>บทที่ 3</b>	<b>การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</b>	<b>59</b>
3.1	การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนความหลากหลาย	59
3.2	ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	60
3.3	พื้นฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั่วไป	65
3.4	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	68
3.5	บทบาทผู้นำกับการบริหารธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	77
3.6	สรุป	81
<b>บทที่ 4</b>	<b>การจัดการทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>83</b>
4.1	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จุดเริ่มของกาจัดการ	83
4.2	วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	84
4.3	องค์ประกอบของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	86
4.4	การสรรหาและการคัดเลือก	88
4.5	ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในวัฒนธรรมการทำงานของไทย	94
4.6	หลักการคัดเลือกบุคลากร	95
4.7	การบริหารค่าตอบแทน	96
4.8	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	100
4.9	สรุป	105
<b>บทที่ 5</b>	<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ</b>	<b>107</b>
5.1	ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	107
5.2	วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	108
5.3	รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	108
5.4	วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	111
5.5	ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันแต่ละองค์การ	112
5.6	องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ	114
5.7	การจัดการความรู้	115
5.8	การพัฒนาองค์การ	120
5.9	องค์การแห่งการเรียนรู้	122
5.10	ตัวชี้วัดของการพัฒนาบุคลากร	125

5.11	ตัวชี้วัดผลลัพธ์จากการพัฒนาบุคลากร	126
5.12	สรุป	128
<b>บทที่ 6</b>	<b>การบริหารสภาพแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>129</b>
6.1	การพัฒนาเพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมองค์การ	129
6.2	การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน	135
6.3	การพัฒนารีดส้านีกรับผิดชอบต่อการทำงาน	138
6.4	การพัฒนารีดส้านีกรับผิดชอบต่อสังคม (จิตอาสา)	139
6.5	หลักความปลอดภัยในการทำงาน	142
6.6	องค์กรแห่งความสุข	146
6.7	สรุป	148
<b>บทที่ 7</b>	<b>การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</b>	<b>151</b>
	กรณีศึกษา บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	
7.1	ประวัติและความเป็นมาของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	152
7.2	แนวทางการดำเนินธุรกิจของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	154
7.3	สมรรถนะของแรงงานด้านทักษะการผลิตเมื่อเริ่มเข้ามาสู่องค์การธุรกิจ ที่บริหารตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเปรียบเทียบกับโครงสร้าง อุตสาหกรรมกลุ่มพลังงาน	156
7.4	สมรรถนะของแรงงานด้านทักษะการใช้ชีวิต	157
7.5	ปัญหาอุปสรรคและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การที่บริหารตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	158
7.6	แนวทางการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจ	162
7.7	ผลจากการยกระดับพัฒนาฝีมือแรงงาน ของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	166
7.8	สรุป	168
<b>บทที่ 8</b>	<b>การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</b>	<b>171</b>
	กรณีศึกษา บริษัท ไร่เฮงการช่างและการหล่อ (1995) จำกัด	
8.1	ประวัติและความเป็นมาของ บริษัท ไร่เฮงการช่างและการหล่อ (1995) จำกัด	172
8.2	แนวทางการดำเนินธุรกิจของ บริษัท ไร่เฮงการช่าง และการหล่อ (1995) จำกัด	173



8.3	สมรรถนะของแรงงานด้านทักษะการทำงาน เมื่อเริ่มเข้ามาสู่งองค์การธุรกิจที่บริหารแบบปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เปรียบเทียบกับโครงสร้างอุตสาหกรรมกลุ่มผลิตเหล็ก และผลิตภัณฑ์จากเหล็ก	175
8.4	สมรรถนะของแรงงานด้านทักษะการใช้ชีวิต	177
8.5	ปัญหาอุปสรรคและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่บริหารตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	178
8.6	แนวทางการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจ เพื่อลดข้อจำกัดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน	181
8.7	ผลจากการพัฒนาฝีมือแรงงาน	184
8.8	สรุป	185

บทที่ 9	การพัฒนาศูนย์พยาบาลด้วยองค์กรแห่งความสุข พสานกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง กรณีศึกษา บริษัท สงวนวงษ์อุตสาหกรรม จำกัด	187
9.1	ประวัติและความเป็นมาของ บริษัท สงวนวงษ์อุตสาหกรรม จำกัด	188
9.2	แนวทางการดำเนินธุรกิจของ บริษัท สงวนวงษ์อุตสาหกรรม จำกัด	189
9.3	สมรรถนะของแรงงานด้านทักษะการทำงาน เมื่อเริ่มเข้ามาสู่องค์การธุรกิจที่บริหารแบบองค์กรแห่งความสุข เปรียบเทียบกับโครงสร้างอุตสาหกรรมกลุ่มแปรรูปอาหาร	191
9.4	สมรรถนะของแรงงานด้านทักษะการใช้ชีวิต	192
9.5	ปัญหาอุปสรรคและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่บริหารตามแนวทางองค์กรแห่งความสุข	195
9.6	แนวทางการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจ เพื่อลดข้อจำกัดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน	202
9.7	ผลจากการพัฒนาทักษะแรงงาน บริษัท สงวนวงษ์อุตสาหกรรม จำกัด	205
9.8	สรุป	207

บทที่ 10	การพัฒนาศูนย์พยาบาลด้วยองค์กรแห่งความสุข กรณีศึกษา โรงพยาบาลเซนต์เมรี่ นครราชสีมา	209
10.1	ประวัติโรงพยาบาลเซนต์เมรี่ นครราชสีมา	209
10.2	แนวทางการดำเนินงานของโรงพยาบาลเซนต์เมรี่	211

10.3	สมรรถนะของแรงงานด้านทักษะการทำงาน เมื่อเริ่มเข้ามาสู่อองค์การธุรกิจที่บริหารแบบองค์กรแห่งความสุข เปรียบเทียบกับโครงสร้างอุตสาหกรรมกลุ่มบริการ	213
10.4	สมรรถนะของแรงงานด้านทักษะการใช้ชีวิต	214
10.5	ปัญหาอุปสรรคและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารตามแนวทางองค์กรแห่งความสุข	215
10.6	แนวทางการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การธุรกิจเพื่อลดข้อจำกัดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน	217
10.7	ผลจากการยกระดับพัฒนาทักษะแรงงานของโรงพยาบาลเซนต์แมรี	219
10.8	สรุป	220

## บทที่ 11 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธผสานกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง กรณีศึกษา บริษัท โสมกาส์อินจีนีเรียริง (2005) จำกัด 221

11.1	ประวัติและความเป็นมาของ บริษัท โสมกาส์อินจีนีเรียริง (2005) จำกัด	222
11.2	แนวทางการดำเนินธุรกิจของ บริษัท โสมกาส์อินจีนีเรียริง (2005) จำกัด	223
11.3	สมรรถนะของแรงงานด้านทักษะการทำงาน เมื่อเริ่มเข้ามาสู่อองค์การธุรกิจที่บริหารตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เปรียบเทียบกับโครงสร้างอุตสาหกรรมกลุ่มชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์	226
11.4	สมรรถนะของแรงงานด้านทักษะการใช้ชีวิต	229
11.5	ปัญหาอุปสรรคและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่บริหารตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	231
11.6	แนวทางการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจเพื่อลดข้อจำกัดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน	234
11.7	ผลจากการพัฒนาทักษะแรงงาน บริษัท โสมกาส์อินจีนีเรียริง (2005) จำกัด	237
11.8	สรุป	238

## บทที่ 12 สัจเคราะห์กรณีศึกษาเพื่อการประยุกต์ใช้ในองค์กร 241

12.1	แนวทางการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานในสถานประกอบการ	241
12.2	องค์ประกอบในการพัฒนาคุณภาพแรงงานของสถานประกอบการ	244

12.3 การยกระดับทักษะแรงงานด้วยวิชาชีพของเสารัฐกิจพอเพียง ผสานการบริหารแนวพุทธและองค์กรนแห่งความสุข	245
12.4 ความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	250
12.5 การประยุกต์ใช้ในองค์การธุรกิจ	251
12.6 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนา การยกระดับทักษะทรัพยากรมนุษย์ต่อไป	254
12.7 บทบาทของภาครัฐกับการสนับสนุนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจ	254

บรรณานุกรม