

จากสตาร์ทอัพสู่ยูนิคอร์น: ศึกษากรณีการปรับตัวด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ  
บริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

From a Startup to a Unicorn: A Case Study of The Adaption of Strategic Human  
Resource Management of Flash Express Company Limited's



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

จากสตาร์ทอัพสู่ยูนิคอร์น: ศึกษากรณีการปรับตัวด้านกล  
ยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท แพลช  
เอ็กซ์เพรส จำกัด

โดย

นายชวิน พงษ์นงศ์

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

อาจารย์ ดร.วгор พัวพันสวัสดิ์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.วгор พัวพันสวัสดิ์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ชฎิล โจรนานนท์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ชวิน พันธ์นวงศ์ : จากสตาร์ทอัพสู่ยูนิคอร์น: ศึกษากรณีการปรับตัวด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด. ( From a Startup to a Unicorn: A Case Study of The Adaption of Strategic Human Resource Management of Flash Express Company Limited's) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.วง อร พัวพันธ์สวัสดิ์

งานศึกษานี้มุ่งตอบคำถามวิจัยที่ว่า 1) บริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด มีกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร ในช่วงปรับตัวสู่การเป็นสตาร์ทอัพยูนิคอร์น และ2) กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ มีส่วนอย่างไรต่อความสำเร็จของบริษัทฯ ในการเป็นสตาร์ทอัพยูนิคอร์น โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดกลยุทธ์การปรับตัวองค์กรของ Daft และทฤษฎีกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ งานศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 25 ราย ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานทั่วไป และศึกษาเอกสารของบริษัทฯ ข้อค้นพบของงานวิจัยชิ้นนี้คือ กลยุทธ์หลักในระดับองค์กรของบริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด ถูกกำหนดโดยกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทฯ และกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ถูกกำหนดโดยกลยุทธ์หลักระดับองค์กรอีกทีหนึ่ง โดยสามารถแบ่งกลยุทธ์หลักขององค์กรออกเป็น 3 ยุค ได้แก่ ยุคอันธพาล, ยุคกฎระเบียบ และยุควัฒนธรรม ในยุคอันธพาล กลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คือการเน้นไปที่กระบวนการสรรหาและตอบแทน โดยเน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทฯ และทำยอดจำนวนรับเข้าพนักงานให้มากที่สุด กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในยุคกฎระเบียบ มีจุดเน้นที่การสื่อสารองค์กร และการนำเทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบสนองต่อจำนวนของพนักงานที่เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด และในยุควัฒนธรรม กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีจุดเน้นที่กระบวนการพัฒนาบุคลากรและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีศักยภาพที่จะสร้างความเติบโตให้แก่บริษัทฯ อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต .....

ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6380034824 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Human Resource Management Strategy, Startup, Adaptation

Chawin Phanangnuwong : From a Startup to a Unicorn: A Case Study of  
The Adaption of Strategic Human Resource Management of Flash Express  
Company Limited's. Advisor: VONG-ON PHUAPHANSAWAT, Ph.D.

This study aims to answer and explain 1.) What human resource management strategies had Flash Express Co., Ltd. employed during the transition to becoming a start-up unicorn? Plus, 2.) How had the company's human resource management strategies contributed to its success as a start-up unicorn? Daft's theory of organizational adaptation strategy and theories of human resource management strategy are used as research conceptual framework. The researcher use qualitative research methodology, collecting data by conducting in-depth interviews with a total of 25 informants, consisting of senior executives, manager, human resources staff and general staff. The company document related to human resource management are also studied. The findings of this research are that organizational-level core strategies are defined by the company's business strategy, then the human resources management strategy is determined by the core strategy at the organization level. The organization's strategies can be divided according to the 3 periods in the company's life: the "gangster period" the "rules and regulatory period", and the "cultural period". In the gangster period, human resource strategy emphasized on effective recruitment, attractive compensation and building company's good image to maximize the number of employees. Second, human resource strategy in the regulatory period focused on organizational communication and the introduction of technology into human

Field of Study: Public Administration  
Academic Year: 2021

Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรัก ความเมตตากรุณา และความช่วยเหลืออันไม่สิ้นสุดจากบุคคลซึ่งทำให้ผู้วิจัยซาบซึ้งใจ จึงขอขอบคุณบุคคลเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.วอกร พัวพันสวัสดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ประสบการณ์ กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และคำแนะนำอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย ตลอดจนคำปลอบใจ และเสริมสร้างพลังใจอันเข้มแข็งให้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่าน สำหรับคำแนะนำเพื่อปรับปรุงคุณภาพเนื้อหาของสารนิพนธ์ให้มีความรอบด้านครอบคลุมมากยิ่งขึ้น พร้อมกันนี้ ขอขอบคุณคณะเจ้าหน้าที่ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ สำหรับการประสานงานและให้ความช่วยเหลือตลอดการศึกษา

อนึ่ง สารนิพนธ์ฉบับนี้จะไม่สำเร็จไม่ได้หากปราศจากผู้ให้สัมภาษณ์ในการศึกษาวิจัยทุกท่านที่เต็มใจสละเวลาให้สัมภาษณ์เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถทำการศึกษาวิจัยได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พี่เป้-คุณจรัสพักตร์ การปลื้มจิตต์ Group Partner ที่กรุณาให้ความเอื้อเฟื้อและชี้แนะแนวทางการศึกษาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์และสำคัญยิ่งต่อผู้วิจัย ขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ ร่วมงานในทีม People ในการเอื้อเฟื้อข้อมูล ตลอดจนให้การสนับสนุนทุกรูปแบบและทุกเรื่องตลอดมา

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ร.ป.ม. รุ่น 53 ตลอดจนบรรดาญาติ และกัลยาณมิตรที่ส่งผ่านกำลังใจในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้ผู้วิจัยเชื่ออย่างสนิทใจว่าไม่ได้เผชิญหน้ากับสภาวะความกดดันเพียงลำพังเหนือสิ่งอื่นใดคือ พระคุณของบิดามารดาที่เกื้อหนุนการศึกษาของลูก ซึ่งได้รับมาตลอดชีวิต ความสำเร็จทั้งหลายทั้งปวง ขอน้อมเป็นเครื่องแสดงความกตัญญูแก่แต่บุพการีทั้งสอง ผู้มีพระคุณสูงล้ำที่ไม่อาจประเมินค่าได้

ชวิน พันธ์นวงศ์

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
บทที่ 1 .....	1
บทที่ 2 .....	5
2.1. <u>ธุรกิจสตาร์ทอัพและระบบนิเวศน์ของธุรกิจสตาร์ทอัพ (Start-up ecosystem)</u> .....	5
2.2. <u>ภาพรวมของธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยและนโยบายที่เกี่ยวข้อง</u> .....	10
2.3. <u>แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร</u> .....	12
2.4. <u>แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์</u> .....	17
2.5. <u>กรอบแนวคิดของงานวิจัย</u> .....	19
บทที่ 3 .....	21
3.1. <u>การสัมภาษณ์</u> .....	21
3.2. <u>เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล</u> .....	24
3.3. <u>การศึกษาเอกสารและสื่อ</u> .....	30
บทที่ 4 .....	31
4.1. <u>ช่วงชีวิตองค์กรของบริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด และ กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรใน         ระดับผู้บริหาร</u> .....	31
4.3. <u>กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์</u> .....	41

4.3. วิสัยทัศน์องค์กรในอนาคตและการสนับสนุนจากรัฐ .....	70
บทที่ 5 .....	74
5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการศึกษา .....	74
5.2 ข้อเสนอแนะ .....	78
บรรณานุกรม .....	80
ประวัติผู้เขียน .....	83



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญ

ธุรกิจสตาร์ทอัพ (Start-up) เป็นหน่วยธุรกิจที่จัดได้ว่าสามารถพบเจอได้ทั่วไปในปัจจุบัน โดยรูปแบบการดำเนินธุรกิจมักเริ่มจากการรวมตัวกันของกลุ่มบุคคลขนาดเล็ก ต่อมาจึงได้ขยายเป็นทีมงานที่มีปริมาณบุคลากรมากขึ้น เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรให้สามารถก้าวไปข้างหน้า สามารถมีที่ยืนในกลุ่มตลาดธุรกิจประเภทเดียวกัน รวมถึงการวางกลยุทธ์องค์กรที่ผลักดันให้องค์กรเป็นที่รู้จักของลูกค้า จนสามารถนำพองค์กรเข้ามาเป็นอีกผู้เล่นในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกันอย่างเต็มตัว ธุรกิจสตาร์ทอัพจะปรับรูปแบบของการดำเนินธุรกิจใหม่ โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยดำเนินการ อาทิเช่น อินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วย มีการสร้างเว็บไซต์, แอปพลิเคชัน (Application) ขึ้น กลายเป็นลักษณะการให้บริการที่อาศัยเทคโนโลยีเป็นสำคัญ ผ่านรูปแบบของการเปิดช่องทางให้ผู้บริโภคทั้งข้อมูลความต้องการผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่สร้างขึ้น โดยเจ้าของธุรกิจสตาร์ทอัพจะได้รายได้จากค่าธรรมเนียมการให้บริการ กล่าวคือ เป็นการลงทุนในแง่ของการพัฒนาช่องทางให้สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้มากที่สุด โดยใช้เงินลงทุนในจำนวนจำกัด และรวมถึงสามารถขยายกิจการได้ครอบคลุมมากขึ้น (ณฤทธิ์ วรพงษ์ดี, 2560)

ทว่าธุรกิจสตาร์ทอัพส่วนใหญ่ มักเผชิญอยู่กับการปรับตัวให้เท่าทันความต้องการของลูกค้า กลยุทธ์ การตลาดของคู่แข่งในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน และแน่นอนว่ารวมถึงการก่อร่างสร้างตัวองค์กรให้มั่นคงเพียงพอที่จะรองรับการขยายตัวของขนาดองค์กรในอนาคต อาจกล่าวได้ว่า ธรรมชาติขององค์กรประเภทธุรกิจสตาร์ทอัพ มักมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่บ่อยครั้ง เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในฐานะผู้เล่นหน้าใหม่ท่ามกลางองค์กรอื่นในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกันที่ก่อตั้งและครองตลาดมานานกว่า การปรับเปลี่ยนจึงครอบคลุมไปทั้งองค์ประกอบ กล่าวคือ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดที่ไม่กระทบถึงกัน เพราะฉะนั้นการปรับตัวจึงเกิดขึ้นและผ่านขั้นตอน กระบวนการต่าง ๆ ผ่านบุคลากรภายในขององค์กรเป็นหลัก เพื่อนำพองค์กรให้สามารถดำเนินธุรกิจได้เป็นไปตามแผนธุรกิจ (Business Plan)

โดยเมื่อมีการปรับเปลี่ยนองค์กรแล้ว จะต้องมีการปรับเปลี่ยน โครงสร้าง เทคโนโลยี ผลผลิต และ วัฒนธรรมหรือพนักงานตามไปด้วยเสมอ (Richard L. Daft, 2008)

บริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด เป็นธุรกิจสตาร์ทอัพสัญชาติไทยบริษัทแรกที่มีมูลค่าอยู่ใน ระดับธุรกิจสตาร์ทอัพยูนิคอร์น หรือมีมูลค่าบริษัทมากกว่า 1 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ และใช้ เวลาเพียงแค่ 3 ปีนับจากก่อตั้งในการไต่ระดับจากสตาร์ทอัพมาสู่สตาร์ทอัพยูนิคอร์น บริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด เป็นธุรกิจที่ให้บริการด้าน E-Commerce และการขนส่งแบบครบวงจร ภายใต้แนว คิว “คิดถึง ส่งถึง In mind In delivery” บริษัทฯ ถูกก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2560 โดยนายคมสันต์ แซ่ลี ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ร่วมกับทีมงานผู้บริหารจำนวนรวมกันเพียง 7 คน ในจำนวนนี้มีผู้บริหารที่มี สัญชาติไทย 6 คน และสัญชาติจีน 1 คน ภายในเวลา 3 ปี บริษัทฯ มีพนักงานกว่า 38,000 คน ปัจจุบันมีจุดให้บริการที่ครอบคลุมครบ 77 จังหวัดทั่วประเทศ มีจุดรับส่งพัสดุมากกว่า 2,500 แห่ง ยิ่งไปกว่านั้นบริษัทฯ เป็นผู้ให้บริการเจ้าแรกที่มิโนบายเข้ารับพัสดุฟรีถึงที่ตั้งแต่ขึ้นแรก พร้อมเปิด ให้บริการ 365 วัน ไม่มีวันหยุด ปัจจุบันตัวเลขการส่งพัสดุของบริษัทฯ มีมากกว่า 2 ล้านชิ้นต่อวัน แต่ ในทางกลับกัน ในแง่ของผลประกอบการที่ระบุในแบบนำเสนอส่งงบการเงินปี 2564 พบว่าบริษัทฯ เพิ่ง ได้รับผลกำไรเป็นครั้งแรกนับตั้งแต่ดำเนินธุรกิจมา โดยในปีก่อนหน้านั้นบริษัทฯ ประสบกับภาวะ ขาดทุนมาโดยตลอด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่บริษัทสตาร์ทอัพวางแผน และตั้งใจที่จะขาดทุนตั้งแต่วินแรก ไม่ใช่เพื่อทำกำไร แต่เป็นการเพิ่มจำนวนตัวเลขผู้ใช้งาน (นวพล แก้วสุวรรณ, 2563) แต่อย่างไรก็ดี ความสำเร็จในระยะเวลาดังกล่าวของ บริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด ทำให้บริษัทฯ เป็นกรณีตัวอย่างของธุรกิจสตาร์ทอัพสัญชาติไทยที่น่าศึกษา

งานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจสตาร์ทอัพไทยในปัจจุบันมักให้ความสนใจไปที่ประเด็นการบริหาร จัดการทางธุรกิจ เพื่อแสวงหาแนวทางหรือกลยุทธ์ทางธุรกิจสำหรับผู้บริหารบริษัทสตาร์ทอัพ ดัง การศึกษาของ กฤษยา มะแอ และกฤษณา ฝิ่งใจ (2561) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของ วิสาหกิจเริ่มต้น (สตาร์ทอัพ) ในประเทศไทย เพื่อค้นหาต้นแบบธุรกิจสตาร์ทอัพที่เหมาะสมกับธุรกิจ ใน ประเทศไทย หรือการศึกษาของ กิติมา หงส์ศิริกาญจน์ และคณะ (2562) ที่ศึกษาถึงคุณลักษณะของ ทีมงานของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย เป็นต้น แต่ทว่าการศึกษาใน ประเด็นขององค์กรและกลยุทธ์องค์กรยังมีอยู่น้อย ทั้ง ๆ ที่วรรณกรรมด้านองค์กรและการบริหาร จัดการได้เสนอไว้อย่างชัดเจนว่า องค์กรสตาร์ทอัพจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิงจาก

องค์การประเภทอื่น ไม่ว่าจะเป็นองค์การในระบบราชการ องค์การรัฐวิสาหกิจ หรือองค์การเอกชน ดังที่ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นแห่งชาติ (2560) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของ Startup ไว้ กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพจึงเป็นหัวข้องานวิจัยด้านองค์การที่น่าสนใจ และในกรณีของบริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด นี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาไปที่กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารบุคคล เป็นการเฉพาะ เนื่องจากมองว่า การเติบโตของจำนวนบุคลากรอย่างก้าวกระโดด จาก 7 คน เป็น 38,000 คน ในช่วงเวลาเพียงไม่กี่ปี เป็นปรากฏการณ์ด้านองค์การที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ บริษัทยังมีผู้บริหารและพนักงานจากหลากหลายสัญชาติ ทำให้มีความท้าทายด้านวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

### คำถามในการวิจัย

1. บริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด มีกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร ในช่วงปรับตัวสู่การเป็นสตาร์ทอัพนิคอรัน
2. กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ มีส่วนอย่างไรต่อความสำเร็จของบริษัทฯ ในการเป็นสตาร์ทอัพนิคอรัน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาและถอดบทเรียนกลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด
2. สร้างข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับตัวของธุรกิจสตาร์ทอัพ

### ระเบียบวิธีวิจัย

ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยรวบรวมข้อมูล หลักฐาน และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์และการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรตั้งแต่บริษัทฯ ก่อตั้งเมื่อเดือนกันยายน 2560 จนถึงเดือนธันวาคม 2564 โดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานระดับต่าง ๆ ขององค์กร รวมจำนวน 25 คน

## ขอบเขตการศึกษา

1. ด้านระยะเวลา: ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด ตั้งแต่เดือนมกราคม ปี 2562 ถึง เดือนธันวาคม ปี 2564

2. ด้านประชากร: ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานของบริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และแผนกที่เกี่ยวข้อง

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงลักษณะและวิธีการในการปรับตัวขององค์กรสตาร์ทอัพ
2. บทเรียนที่ได้จากการศึกษาจะเป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทในเครือและธุรกิจสตาร์ทอัพอื่น ๆ
3. ข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยจะช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมธุรกิจสตาร์ทอัพสามารถกำหนดนโยบายที่ตอบโจทย์ความท้าทายของธุรกิจสตาร์ทอัพได้ตรงจุดมากขึ้น

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

จากการมองภาพรวมเรื่องการปรับตัวขององค์กรที่กำลังเผชิญหน้ากับอะไรอยู่บ้าง จึงทำให้ทราบสาเหตุ ความจำเป็นที่องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัว เพื่อให้สามารถอยู่รอดท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา บริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด ได้แสดงให้เห็นอย่างแจ่มชัดในการพยายามปรับตัวขององค์กร โดยในที่นี้หมายถึง การปรับปรับตัวขององค์กรเพื่อเป็นการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ในบริบทปัจจุบันที่บริษัทฯ กำลังเผชิญหน้า ในบทนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการศึกษา วิเคราะห์ และสรุปผล ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการปรับตัวขององค์กร ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวขององค์กรในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้จะกล่าวถึงภาพรวมการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยโดยแบ่งหัวข้อการอภิปรายดังต่อไปนี้

- 2.1. ธุรกิจสตาร์ทอัพและระบบนิเวศน์ของธุรกิจสตาร์ทอัพ (Start-up ecosystem)
- 2.2. ภาพรวมของธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยและนโยบายที่เกี่ยวข้อง
- 2.3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- 2.4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.5. กรอบแนวคิดของงานวิจัย

#### 2.1. ธุรกิจสตาร์ทอัพและระบบนิเวศน์ของธุรกิจสตาร์ทอัพ (Start-up ecosystem)

ความหมายของธุรกิจสตาร์ทอัพ มีผู้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

สตาร์ทอัพ (Start-up) ถือเป็นวิสาหกิจกลุ่มใหม่ที่มีศักยภาพในการเติบโตอย่างก้าวกระโดด ผู้ประกอบการกลุ่มนี้สามารถประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อมาสร้างธุรกิจให้

เติบโตได้อย่างรวดเร็ว จึงเป็นวิสาหกิจแห่งอนาคตที่จะเป็นอีกหนึ่งกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย (เกศรา มัญชุรี, 2560)

Startup คือ การเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับคนหมู่มาก ภายหลังจึงคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาโดยอาศัยเทคโนโลยีเข้าช่วย ทั้งนี้อาจต้องผ่านการวางรูปแบบธุรกิจที่ดีด้วยเพื่อให้เกิดวิธีการที่แตกต่างจากเดิม ทั้งนี้ต้องเป็นธุรกิจที่ทำซ้ำได้ (Repeatable) และขยายตัว (Scalable) หรือเติบโตแบบก้าวกระโดด โดยไม่ต้องใช้ต้นทุนในการขยายกิจการจำนวนมาก ดังเช่น Steve Blank ผู้ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่ง Startup ให้คำนิยาม startup ไว้ว่า “a startup is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model” แปลได้ว่า “Startup คือกิจการที่ตั้งขึ้นเพื่อค้นหาโมเดลธุรกิจ (Business model) ที่ทำซ้ำได้ (Repeatable) และ ขยายตัวได้ (Scalable)” และโมเดลธุรกิจนั้นสามารถสร้างกำไรได้เรื่อย ๆ เพิ่มผู้ใช้ได้เรื่อย ๆ และสามารถ เติบโตขึ้นได้อย่างรวดเร็วภายในเวลาอันสั้นและกลายเป็นบริษัทขนาดใหญ่ขึ้นเอง (โครงการพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมรายใหม่ มศก)

คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นแห่งชาติ (2560) ได้สรุปลักษณะสำคัญของธุรกิจสตาร์ทอัพ ดังนี้

1. เป็นธุรกิจที่เกิดจากความทะเยอทะยาน โดยส่วนใหญ่จุดเริ่มต้นของธุรกิจสตาร์ทอัพ มักเกิดขึ้นจากการพบปัญหาในชีวิตประจำวัน ซึ่งยังไม่มีวิธีแก้ปัญหาที่ดีพอ ทำให้มองเห็นโอกาสและแนวคิด ในเชิงธุรกิจที่ไม่ซ้ำใคร ถัดมาจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดแบบหน้ามือเป็นหลังมือ ที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ขึ้นจริง ๆ

2. เป็นธุรกิจที่สร้างนวัตกรรมโมเดลธุรกิจ โดยคิดค้นรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ ต่างจากรูปแบบเดิม และมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ด้วย

3. เป็นธุรกิจที่ทำซ้ำได้ กล่าวคือ เกิดเป็นรูปแบบธุรกิจที่ใช้ในตลาดการแข่งขันอื่นได้ เพื่อให้ธุรกิจเกิดการขยายตัว เพิ่มฐานลูกค้า และสร้างความรับรู้ในสังคม

4. เป็นธุรกิจที่ขยายได้ ด้วยการนำเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบหลักในการขับเคลื่อน อันนำไปสู่การเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ และไม่ติดข้อจำกัดในเรื่องการหาสถานที่หรือทำเลในการขยายกิจการ

5. เป็นธุรกิจที่มีการเติบโตอย่างก้าวกระโดด

### 2.1.1 ประเภทของสตาร์ทอัพ

นอกจากนี้ยังสามารถจำแนกประเภทของสตาร์ทอัพได้ตามการเติบโต 9 สาขา (มาร์เก็ตออนไลน์, 2560) อันได้แก่

1. เกษตรและอาหาร (AgriTech/ Food Startup)
2. การแพทย์และสาธารณสุข (MedTech/ Health Tech)
3. การเงินและการธนาคาร (FinTech)
4. การศึกษา (EdTech)
5. การท่องเที่ยว (TravelTech)
6. ไลฟ์สไตล์ (LifeStyle)
7. พาณิชยกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce)
8. ภาครัฐ/การศึกษา (GovTech/EdTech)
9. อสังหาริมทรัพย์ (Property Tech)

### 2.1.2 ขั้นตอนการเติบโตของสตาร์ทอัพ

(ณฤทธิ วรพงษ์ดี, 2560) ได้แบ่งขั้นตอนของการเติบโตของสตาร์ทอัพด้วยการอธิบายผ่าน Stage of Startup สามารถสรุปได้ดังนี้

#### Stage 1: Problem Solution Fit

คือขั้นตอนแรกในการคิดค้นไอเดีย โดยอาจเกิดจากการมองเห็นปัญหาที่มีอยู่ของผู้คน และทุกคนยอมรับแล้วว่ามีความอยู่จริง มีความพยายามในการแก้ไข ด้วยการคิดค้นสินค้าหรือบริการในขั้นต้น เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาดังกล่าว

#### Stage 2: Product Market Fit

คือขั้นตอนที่สอง ซึ่งจะเป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ต้นแบบ เพื่อนำไปทดสอบกับตลาด เก็บพีดแบคจากลูกค้า และเรียนรู้นำมาปรับปรุงให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์กับความต้องการของตลาด หรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นช่วงที่สินค้าติดตลาด

### **Stage 3: Business Market Fit**

เมื่อสินค้าเป็นที่รับรู้และได้รับความนิยมในตลาดแล้ว ถัดไปจึงเป็นการเน้นการขยายกิจการให้เติบโต เพิ่มบุคลากรในทีม เพิ่มกำลังการผลิต ให้สามารถรองรับจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นตาม นอกจากนี้ยังเป็นการหารายได้เพิ่มเติม และเป็นเวลาที่จะต้องเชิญชวนนักลงทุนให้เข้ามาช่วยลงทุน เพื่อก่อให้เกิดการเติบโตของธุรกิจต่อไป

#### **2.1.3 ระบบนิเวศของสตาร์ทอัพไทย**

ณฤทธิ์ วรพงษ์ดี (2560) กล่าวถึงความสำคัญขององค์ประกอบที่ช่วยให้สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการขับเคลื่อนสตาร์ทอัพในขณะนี้ มีคุณภาพและมีความเป็นไปได้ นั่นคือ การมีระบบนิเวศของสตาร์ทอัพ หรือ Startup Ecosystem ที่ดี กล่าวคือ ระบบนิเวศของสตาร์ทอัพมีที่มาจากกลุ่ม ที่เกี่ยวข้องกับสตาร์ทอัพ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกันกลายเป็นห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ประกอบขึ้นด้วยกลุ่มหลัก ๆ 3 กลุ่ม ดังนี้

##### **1. บริษัทสตาร์ทอัพ (Startup Company)**

จัดเป็นจุดศูนย์กลางของ Ecosystem ปัจจุบันสตาร์ทอัพไทยในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา มีการการเติบโตเพิ่มขึ้นมาก ทั้งขนาดและจำนวน กลุ่มนี้เป็นตัวอย่างสำคัญที่ก่อให้เกิดสตาร์ทอัพหน้ารายใหม่ ๆ

##### **2. กลุ่มนักลงทุน (Investor)**



มีทั้งกลุ่มนักลงทุนรายย่อย (Angel) ที่ใช้เงินทุนส่วนตัวมาสนับสนุนธุรกิจสตาร์ทอัพ ส่วนมากมักเป็นเจ้าของธุรกิจที่มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจที่ต้องการลงทุนเป็นอย่างดี กลุ่มนักลงทุนสถาบัน (Venture Capital) นำเงินมาสนับสนุนให้ธุรกิจสตาร์ทอัพได้ถูกขับเคลื่อนให้เติบโต ด้วยการลงทุนแลกกับการถือหุ้นในสตาร์ทอัพ โดยกและรอคอยการเติบโตในอนาคต ซึ่งมีทั้งกลุ่มองค์กรในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งในปัจจุบันมีจำนวนมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนประเภทนี้มากขึ้น รวมถึงการมีช่องทางระดมทุนจากสาธารณะ (Crowd funding) ซึ่งช่วยให้สตาร์ทอัพมีเงินทุนไว้ขยายธุรกิจในอนาคตได้

### 3. กลุ่มหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องที่จะมาช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจสตาร์ทอัพเติบโต (Supporting Organization):

คือกลุ่มองค์กรที่เกี่ยวข้องที่ช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจเติบโตได้แก่

**3.1 Incubators/Accelerators** คือหน่วยงานที่ช่วยเหลือให้ธุรกิจสตาร์ทอัพเติบโตด้วยการสรรหาบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเงิน การตลาด รวมถึงกฎหมายมาทำงานร่วมกัน เพื่อเร่งการเติบโตให้ก้าวกระโดด

**3.2 Government** หน่วยงานภาครัฐที่สนับสนุนธุรกิจสตาร์ทอัพในด้านหลาย ๆ มิติ เช่น การให้ความรู้ในการปฏิบัติเมื่อดำเนินธุรกิจ ข้อกฎหมายต่าง ๆ ที่เกื้อกูลต่อการสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพ

**3.3 Association** สมาคมการค้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการเทคโนโลยีรายใหม่ มีจุดประสงค์เพื่อช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบนิเวศ และเปิดโอกาสให้กลุ่มธุรกิจบริษัทสตาร์ทอัพได้ทำงานร่วมกันทั้งในประเทศและต่างประเทศ

**3.4 Co-working Space** สถานที่ทำงานของกลุ่มคนที่เพิ่งเริ่มต้นธุรกิจ เป็นการใช้พื้นที่ร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดต่อกัน

**3.5 Academy** หน่วยงานที่สนับสนุนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพ

**3.6 Media** สื่อที่เกี่ยวข้องกับสตาร์ทอัพโดยเฉพาะ โดยจะอัปเดตความเคลื่อนไหวของคนในวงการสตาร์ทอัพ ทั้งในและต่างประเทศ ถึงความเป็นไปของธุรกิจสตาร์ทอัพ

**3.7 Event** การจัดงาน event ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพ เช่นการเปิดเวทีนำเสนอแนวคิดการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการและนักลงทุนได้เจอกัน

กล่าวโดยสรุปคือ ธุรกิจสตาร์ทอัพ เป็นรูปแบบธุรกิจที่ถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาที่ถูกมองข้าม ด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาแก้ไขปัญหา รวมถึงการดำเนินงาน จนทำให้ธุรกิจมีการเติบโตแบบก้าวกระโดดได้ในระยะเวลาอันสั้น ธรรมชาติของธุรกิจสตาร์ทอัพนั้น ดูเผิน ๆ อาจจะคิดว่าเป็นธุรกิจที่ดูรวยเร็ว น่าดึงดูดให้เข้าไปทำ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จมีเพียงประมาณ 10% เท่านั้น ส่วน 90% ที่เหลือ อาจล้มเหลวไปเลย ดังนั้นการจะเป็นสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จจึงไม่ได้ง่ายอย่างที่คิด ต้องทุ่มเท ทำงานหนัก รวมถึงมีวิธีทำธุรกิจที่ถูกต้อง มีทีมงานที่มีคุณภาพ เข้าใจและพร้อมจะเดินไปด้วยกัน (ณฤทธิ วรพงษ์ดี, 2560)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2.2. ภาพรวมของธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยและนโยบายที่เกี่ยวข้อง

ชินนิตร์ เพ็ญสุตร (2561) ได้กล่าวถึงภาพรวมของธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยโดยสามารถสรุปได้คือ สิ่งที่รับจากนโยบายไทยแลนด์ 4.0 คือ การสร้างผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทย โดยขณะนี้สามารถแบ่งได้ 5 ประเภทหลัก ได้แก่ สตาร์ทอัพระดับนานาชาติ สตาร์ทอัพระดับชาติ สตาร์ทอัพระดับภูมิภาคหรือระดับจังหวัด สตาร์ทอัพระดับท้องถิ่น และสตาร์ทอัพลูกผสม

ปัจจุบันธุรกิจสตาร์ทอัพมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น และมีรูปแบบที่เปลี่ยนไปจากเดิม จากที่เป็นผู้ประกอบการรายเดียว เปลี่ยนไปสู่การพึ่งพากลุ่มต่าง ๆ ทางธุรกิจในการแบ่งปันทรัพยากร วิธีทำการตลาด การแบ่งปันประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ เกิดการแข่งขันกับนานา

ประเทศ และนำไปสู่การช่วยขับเคลื่อนให้เกิดความเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศได้ (นवल แก้วสุวรรณ, 2563)

รุ่งรดา อังศธรธรรมรัตน์ (2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับนโยบายการสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนา ธุรกิจเทค-สตาร์ทอัพ (Tech-Startup) ของภาครัฐ : กรณีศึกษาประเทศ สิงคโปร์ โดยพบว่า ธุรกิจเทค-สตาร์ทอัพ ในไทยส่วนมากยังคงอยู่ในขั้นเริ่มต้น Explore stage หรือระดับ Seed ซึ่งเป็นระดับที่ผู้ก่อตั้งมีเพียงไอเดียหรือสินค้าตัวอย่างเท่านั้น ทุนเริ่มต้นส่วนใหญ่เป็นทุนส่วนตัว หรือทุนจากเพื่อนและครอบครัว และเมื่อตั้งตัวได้แล้วจึงจะพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ในระดับต่อไป โดยจะเริ่มมีการระดมเงินทุนจากกลุ่มนักลงทุนอิสระ (Angel) และกองทุนร่วมลงทุน (Venture capital) อย่างไรก็ตาม หากไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์ผู้ใช้งาน อาจทำให้นักลงทุนไม่ลงทุนเพิ่ม ส่งผลให้ขาดสภาพคล่องทางการเงินและนำไปสู่การล้มเลิกกิจการในที่สุด

ศุภิมาลย์ สุวรรณโรจน์ และคณะ (2560) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ Thailand ISO สตาร์ทอัพ จากผลการวิเคราะห์ 2017 Global Entrepreneurship Index (GEI) ของประเทศไทย โดยได้สรุปข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการของประเทศไทยที่จะส่งผลต่อศักยภาพการพัฒนาศตาร์ทอัพไทย กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเติบโตของสตาร์ทอัพของประเทศไทยมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น มีศักยภาพในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับกลุ่มประเทศทั่วโลกและในระดับภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก และมีศักยภาพที่สูงกว่าประเทศในกลุ่มประเทศ CLMV โดยมีคู่แข่งที่สำคัญคือประเทศเวียดนาม อย่างไรก็ดี ปัจจัยสนับสนุนระดับสถาบันและปัจจัยเฉพาะอื่นๆ ที่สนับสนุนความเป็นผู้ประกอบการของประเทศไทยยังมีระดับปานกลาง และต้องการการสนับสนุนพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้สตาร์ทอัพของประเทศไทยได้รับการสนับสนุนพัฒนาการขยายเติบโตมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจเป็นอย่างมากต่อประเทศ ทั้งนี้แนวทางหนึ่งที่สามารถใช้เพื่อปรับจุดอ่อนของความเป็นผู้ประกอบการของไทย คือความเป็นสากลนั้น ทำได้โดยการพัฒนาคุณภาพของกระบวนการผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตามมาตรฐานสากล เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์อันจะส่งผลต่อการเพิ่มระดับการส่งออกของสตาร์ทอัพทำให้เกิดการขยายตัวของสตาร์ทอัพต่อไป

กิติมา หงส์ศิริกาญจน์ และคณะ (2562) กล่าวว่าไว้ว่า กรอบแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยประกอบด้วย 5 ตัวแปรหลักคือ

ด้านการเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการมูมนะ ด้านการเรียนรู้ และด้านการกล้าตัดสินใจ และสอดคล้องกับ กฎษยา มะแอ และกฎษณา ผังใจ (2561)ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของ วิสาหกิจเริ่มต้น(สตาร์ทอัพ) ในประเทศไทย นั่นคือ จังหวะเวลา ทีม ไอเดียหรือแนวคิดใหม่ ๆ แผน ธุรกิจ และเงินทุน

ในแง่ของวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจสตาร์ทอัพนั้น เห็นได้จากตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรของ บริษัทุกุเกิด นั่นคือ ถ้าอยากให้อวัฒนธรรมขององค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืนต้องเริ่มจากการสรรหา พนักงานที่มีค่านิยมตรงกับองค์กรก่อน ดีกว่าที่จะต้องเสียเวลาและทรัพยากรไปอบรมบริหารกล่อม กลาให้คนที่ไม่มีค่านิยมตรงกับเรามาเห็นด้วยกับเรา เรื่องของการสื่อสารแบบสองทางก็เป็นปัจจัย สำคัญยิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารและผู้นำทีมต้องทำตนเป็น แบบอย่างในการสร้างกระบวนการสื่อสารให้เป็นแบบสองทางและทั่วถึงอย่างแท้จริง (ศิริยุพา รุ่ง เริงสุข, 2559)

### **2.3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร**

การบริหารองค์กรในปัจจุบันอยู่ในภาวะที่ต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง เนื่องด้วย สภาพแวดล้อมที่เปิดและมีการเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา หน้าที่อันสำคัญประการหนึ่งคือ การปรับตัวให้ สอดรับและสามารถดำรงอยู่ได้ ซึ่งองค์กรจะต้องปรับตัวและพัฒนาอยู่เสมอ องค์กรใดที่ไม่มีการ ปรับตัวและพัฒนาจะเข้าสู่ภาวะการเสื่อมและการตายขององค์กร (วันชัย มีชาติ, 2544) เพราะฉะนั้น การศึกษาและทำความเข้าใจกับการปรับตัวขององค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญที่เกี่ยวเนื่องกับการ เจริญเติบโต และการเสื่อมถอยขององค์กร

Robinn P. Stephen and Timothy A. Judge (2013) ได้กล่าวถึงมูลเหตุของการ เปลี่ยนแปลงขององค์กร ดังสรุปได้พอสังเขปได้ 6 ประการดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของแรงงาน (The Changing nature of the work force) คือการเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ทำงานทำ พนักงาน หรือกำลังแรงงานในสังคม ซึ่งจะมี สัดส่วนของสตรีมากขึ้น ลักษณะนี้จะส่งผลกระทบต่อแนวทางในการบริหารงานขององค์กร

เช่นการดึงดูดสตรีเข้ามาทำงาน การจัดระบบการบริหารที่คำนึงถึงพนักงานสตรีมากขึ้น เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology) ปัจจุบันมีการพัฒนาและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา ทั้งระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบคอมพิวเตอร์ การพัฒนาหุ่นยนต์เพื่อใช้ในการผลิตและการดำเนินการของโรงงานอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จึงเป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น
3. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (Economic Shock) คือลักษณะของเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง เช่น การเกิดวิกฤติน้ำมัน การเติบโตของบริษัทข้ามชาติ ลักษณะของบริษัทที่เปลี่ยนแปลงไปดังเช่นบริษัทมหาชนที่มีการระดมทุนจากภายนอก ก็ล้วนส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงการบริหารงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปทั้งสิ้น
4. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือแนวโน้มทางสังคม (Social Trend) สภาพการณ์ทางสังคมก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร การมีสัดส่วนของแรงงานสตรีเพิ่มขึ้น ความรู้ของผู้ที่ทำงานสูงกว่าเดิม ความต้องการแนวทางในการดำเนินชีวิตของคนที่เปลี่ยนแปลงไป ล้วนเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมากขึ้นเช่นกัน
5. การเมืองของโลก (World Politics) สภาพการณ์ของการเมืองโลกที่เปลี่ยนแปลงไปได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการล่มสลายของค่ายสังคมนิยม การเปิดประเทศของประเทศต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้มีการลงทุนข้ามชาติ หรือการระดมเงินทุนจากต่างชาติ ทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไป บางองค์กรต้องแข่งขันกับบริษัทต่างชาติ ต้องกลายเป็นบริษัทข้ามชาติ หรือต้องร่วมมือกับบริษัทต่างชาติ ดังนั้นองค์กรจึงต้องปรับตัวให้สามารถดำเนินการในสภาพการณ์ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. การแข่งขัน (Competition) สภาพการณ์ของการแข่งขันในปัจจุบันมีแนวโน้มสูงขึ้น องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถแข่งขันและสามารถอยู่รอดได้ การแข่งขันที่เกิดขึ้นนั้น จะเกิดในภาคเอกชนมากกว่าภาครัฐ แต่ภาครัฐก็ได้รับผลกระทบด้วย เนื่องจากพยายามกระตุ้นให้เกิดแนวความคิดแบบผู้ประกอบการมากขึ้น กิจกรรมหลายประเภทพยายามให้ออกชนเข้ามาดำเนินการ ภาครัฐก็ต้องเข้ามามีบทบาทในการการ

กำกับดูแลให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรม การแข่งขันจึงส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงของทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน

ในกรณีของธุรกิจสตาร์ทอัพจะพบว่า องค์กรอาจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่นเดียวกับที่องค์กรที่มีอายุมากต่างก็ประสบเช่นกัน ทว่าในแง่ของบริษัทที่ยังอายุน้อย มีความเป็นไปได้มากกว่าที่ธุรกิจสตาร์ทอัพจะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายกว่า ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความไม่มีเสถียรภาพในแง่ของการบริหารจัดการภายในองค์กร กรณีบริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด จึงมีแนวโน้มที่จะประสบกับความเปลี่ยนแปลงในทุกประการข้างต้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงเป็นที่มาให้ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามการวิจัยในครั้งนี้

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น สามารถมองได้ว่าเกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากแรงผลักดันภายในและภายนอกองค์กร (Northcraft et al., 2002) และมีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยทั่วไปด้วยกัน 3 รูปแบบ (วันชัย มีชาติ, 2544) คือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) หรือ การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolution Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก โดยยึดแนวทางหรือสิ่งที่มีอยู่เดิมเป็นฐาน กล่าวคือ องค์กรจะสามารถรักษาสมดุลหรือคุณภาพขององค์กรโดยทั่วไปไว้ได้ การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อองค์กรเฉพาะบางส่วนเท่านั้น โดยมักจะกระทำผ่านโครงสร้างและกระบวนการบริหารปกติ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบนี้จะยังคงธรรมชาติเดิมขององค์กรไว้ และหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ที่ต้องการ
2. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolution Change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (Radical Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากหน้ามือเป็นหลังมือ ชนิดถอนรากถอนโคน โดยจะเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือส่งผลกระทบต่อทั่วทั้งองค์กร การเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะกระทำโดยการสร้างโครงสร้างองค์กร และการจัดการใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร การ

เปลี่ยนแปลงและผลิตเทคโนโลยีในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงประเภทนี้มักเกิดขึ้นในภาวะวิกฤติ

3. การเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน (Planned Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนในองค์กรเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ โดยพิจารณาถึงผลงานที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นและผลงานที่องค์กรสามารถปฏิบัติได้ในปัจจุบัน เพื่อหาทางให้ผลงานเป็นไปตามที่ต้องการให้มากที่สุด การเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะมีผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คอยทำหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อไม่ให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ไม่ต้องการและเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงนี้มักกระทำรูปของการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

จากสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจมีการวางแผนในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไว้หรือเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยไม่มีแผนในการเปลี่ยนแปลงก็ได้เช่นกัน แต่ทั้งนี้สิ่งที่เปลี่ยนแปลงในองค์กร เมื่อองค์กรมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงนั้น โดยเฉพาะองค์กรสตาร์ทอัพเช่นบริษัท แพลซเอ็กซ์เพรส จำกัด ซึ่งเป็นธุรกิจที่ให้บริการขนส่งพัสดุ องค์กรจึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องเท่าทันต่อคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด ให้สามารถมีพื้นที่ยืนในตลาดการแข่งขันได้ครอบคลุมทุกมิติ

ทั้งนี้ บริษัทฯ เกิดจากการรวมกลุ่มของคนจำนวนไม่ถึง 10 คน และมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ผู้วิจัยมองว่า องค์กรย่อมประสบกับความยากลำบากในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งนับว่าเป็นจุดสำคัญยิ่งที่จะนำพาให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยทั่วไปแล้วองค์กรมักจะเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ตามที่ Richard L. Daft (2008) ได้ระบุไว้ พอจะสรุปได้ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือระบบผลิต (Technology Change) การเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะสัมพันธ์กับกระบวนการในการผลิตและวิธีการทำงานขององค์กร ซึ่งรวมถึงความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงานในองค์กรด้วย การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเพื่อมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพการผลิตที่เพิ่มขึ้น
2. การเปลี่ยนแปลงผลผลิต (Product and Service Change) การเปลี่ยนแปลงผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร มักจะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และจะเป็นการ

กำหนดกลุ่มผู้รับบริการหรือลูกค้าขององค์กรใหม่ การเปลี่ยนแปลงมักจะการสร้างหรือเสนอขายสินค้า บริการใหม่แก่สังคม ซึ่งมักปรากฏในภาคเอกชนมากกว่าภาครัฐ

3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structure and System Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการปฏิบัติงาน ความเป็นทางการ กระบวนการในการปฏิบัติงาน แผนภูมิองค์กร วิธีการงบประมาณขององค์กร และกฎระเบียบต่าง ๆ ในองค์กร สายการบังคับบัญชา เป้าหมาย ลักษณะโครงสร้าง กระบวนการบริหารและระบบการจัดการ โดยมักจะเกิดจากผู้บริหาร (Top-down Process) แต่ปฏิบัติโดยผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง
4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือการเปลี่ยนแปลงด้านพนักงาน (Culture/ People Change) เป็นการเปลี่ยนแปลง ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการทำความเข้าใจบุคลิกขององค์กรและคนในองค์กร มักจะเป็นเรื่องภายในและจับต้องได้ยากกว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เทคโนโลยี ผลผลิต หรือระบบการบริหารในองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องของระบบคิดของบุคคลภายในองค์กร โดยปกติการเปลี่ยนแปลงจะกระทำในโดยการฝึกอบรม การใช้กระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลในองค์กร และระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

วันชัย มีชาติ (2544) ได้กล่าวถึงผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า การดำเนินการเกือบทุกประการในองค์กรล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กร หรือลักษณะนิสัยขององค์กรแทบทั้งสิ้น การกระทำใด ๆ ก็ตามในองค์กรจึงต้องกระทำด้วยความรอบคอบระมัดระวังเพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อ หรือนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่พึงปรารถนาขององค์กร

ในกรณีของธุรกิจสตาร์ทอัพ จะพบว่า การเปลี่ยนแปลงมีความถี่ที่มากกว่าองค์กรทั่วไปและไปในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ โดยเฉพาะองค์กรที่มีความแตกต่างในแง่ของวัฒนธรรมและบุคลากรที่มีความแตกต่างอย่างบริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด ซึ่งเป็นความแตกต่างที่ส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ ด้วย เนื่องจากองค์กรมีความแตกต่างด้านเชื้อชาติ



ภาษา และรูปแบบการทำงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า บริษัทฯ ต้องปรับตัวให้สามารถหลอมรวมวัฒนธรรม และบุคลากรที่มีความแตกต่างกล่าวให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้

กล่าวโดยสรุปคือ การเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านนี้ มักจะเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน หรือการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีการวางแผนไว้ก่อนก็ตาม การเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านใดก็ตาม จะส่งผลกระทบต่อองค์กรด้านอื่น ๆ ขององค์กรด้วยเสมอ ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่ว่าจะเป็นจุดใดจุดหนึ่งก็ตาม จะต้องคำนึงถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อถึงส่วนอื่น ๆ ต้องกระทำด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ (วันชัย มีชาติ, 2544)

#### 2.4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Dessler (2013)กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับ บุคคลในการทำงานที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จ

ณัฐพันธ์ เสงี่ยมพันธ์ (2548) กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา คัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี รวมถึงการสร้างความมั่นคงให้แก่บุคลากรเมื่อพ้นหน้าที่จากองค์กรไปแล้ว

ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์ (2557) ระบุว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ นโยบายและการปฏิบัติที่ เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับ การปฏิบัติงาน การพัฒนา และการธำรงรักษาให้มีความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการทำให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข ภายหลังออกจากองค์กร

Armstrong (2014) กล่าวถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ 1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (People Resourcing) ประกอบด้วย การวางแผน กำลังคน การสรรหาและคัดเลือก และการบริหารจัดการผู้มีความสามารถ 2) การพัฒนาและการเรียนรู้ (Learning and Development) ประกอบด้วย การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้ระดับ บุคคล และการพัฒนาการบริหารจัดการ 3) ผลการปฏิบัติงานและรางวัล (Performance and Reward) ประกอบด้วย การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการบริหารรางวัล 4) แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations) และ 5) สวัสดิการ (Employee well-being)

Dessler (2013) แบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การสรรหาและบรรจุเข้าทำงาน (Recruitment and Placement) 2) การพัฒนาและการ ฝึกอบรม (Training and Development) 3) ค่าตอบแทน (Compensation) และ 4) แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations)

Frederick P. Morgeson (2008) กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ ระบบในการปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นงานเฉพาะและมุ่งเป้าไปที่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่เป็นเลิศ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรได้ ซึ่งในท้ายที่สุดแล้วกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้บุคลากร;

1. มี: ทักษะ, สมรรถนะ และความสามารถ
2. รู้สึก: เกิดความไว้วางใจในองค์กร, เกิดความผูกพันต่อองค์กร และเกิดแรงจูงใจ
3. ทำ: อยากมาทำงาน, มีประสิทธิผล, คำนึงถึงลูกค้า และอยู่กับองค์กร

Beardwell J. and Claydon T. (2007) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความจำเป็นในแง่ของการวางกลยุทธ์ โดยสามารถสรุปได้ว่า ประกอบด้วย 1) การวางกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic HR Management) 2) โอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียม (Equal Employment Opportunity) 3) การสรรหาบุคลากร (Staffing) 4) การบริหารคนเก่งและการพัฒนา (Talent Management and Development) 5) การบริหารค่าตอบแทน

(Total Reward) 6) การจัดการความเสี่ยงและการคุ้มครองแรงงาน (Risk Management and Worker Protection) และ 7) แรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations)

โดยการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นศึกษากลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรสตาร์ทอัพในประเทศไทย นั่นคือบริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด เนื่องจากเป็นองค์กรที่เพิ่ง ถูกก่อตั้ง ผู้วิจัยมองว่า จากแนวคิดและทฤษฎีที่ได้ผ่านการทบทวนมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้น ศึกษาบริษัทฯ ผ่านการมองผ่านแนวคิดและทฤษฎีการปรับตัวขององค์กรของ Daft อันเป็นการ เปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทุกมิติขององค์กร และเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผ่านการตั้งบทสัมภาษณ์ที่ครอบคลุมทุกมิติในการกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อัน ประกอบด้วย 1) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) 2) การเรียนรู้และการ พัฒนา (Learning and Development) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 4) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefit)

## **2.5 กรอบแนวคิดของงานวิจัย**

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปกรอบแนวคิดการวิจัยได้ ดังนี้

กลยุทธ์การปรับตัวระดับองค์กร Technology Change -  
Product and Service Change - Structure and  
System Change - Culture/ People Change

มีอิทธิพลต่อ

กลยุทธ์การปรับตัวระดับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ Recruitment and  
Selection - Learning and Development - Performance  
Management - Compensation and Benefit

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALON [REDACTED] UNIVERSITY

ผลลัพธ์การปรับตัวของ

บริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด ในมิติต่าง ๆ

Parcel Growth - Customer Satisfaction -

Net Profit - Market Share Index - etc.

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้ใช้ข้อมูลปฐมภูมิจากเอกสารของบริษัทฯ และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 การสัมภาษณ์

โดยผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลด้วยการใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนทั้งสิ้น 25 ราย โดยรายละเอียดของผู้ที่ให้การสัมภาษณ์มีดังต่อไปนี้

- ผู้บริหารระดับของบริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด ที่มีความเกี่ยวข้องในด้านของการบริหารองค์กร เป็นผู้กำหนด เป้าหมายและกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร จำนวน 5 ราย
- พนักงานที่ปฏิบัติงานภายในแผนกที่เกี่ยวข้องกับการนำเป้าหมายและกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีอายุงานตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไป จำนวน 20 ราย แบ่งเป็นพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (People) 17 ราย และฝ่ายอื่น ๆ 3 ราย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

#### ตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์

ลำดับ	ชื่อ (นาม สมมติ)	ตำแหน่งงาน	ฝ่าย	ประเภท	อายุงาน	วันที่ สัมภาษณ์
1	คุณปราณี	Head of People	People	ผู้บริหาร	3 ปี 1 เดือน	12/05/2022
2	คุณภาคภูมิ	POD Director	People	ผู้บริหาร	3 ปี 1	21/05/2022

					เดือน	
3	คุณบรรพต	PPD Director	People	ผู้บริหาร	3 ปี 9 เดือน	20/05/2022
4	คุณวาริ	PBP Director	People	ผู้บริหาร	3 ปี 1 เดือน	21/05/2022
5	คุณสงคราม	Employee Relations Manager	People	ผู้บริหาร	3 ปี 5 เดือน	29/04/2022
6	คุณบรรจง	POD Manager	People	พนักงาน	3 ปี 6 เดือน	03/05/2022
7	คุณมานะ	POD Supervisor	People	พนักงาน	3 ปี 5 เดือน	04/05/2022
8	คุณอ้อยใจ	Talent Acquisition Supervisor	People	พนักงาน	3 ปี 5 เดือน	03/05/2022
9	คุณ สร้อยทอง	Assistant to PBP Manager	People	พนักงาน	3 ปี 3 เดือน	07/05/2022
10	คุณการุณ	People Data Support Supervisor	People	พนักงาน	3 ปี 2 เดือน	02/05/2022
11	คุณทองเอก	Senior PBP Specialist	People	พนักงาน	3 ปี 2 เดือน	14/05/2022

12	คุณละออ	Compensation and Benefit Supervisor	People	พนักงาน	3 ปี 2 เดือน	14/05/2022
13	คุณยูร่า	PBP Manager	People	พนักงาน	3 ปี 2 เดือน	29/04/2022
14	คุณยาใจ	Senior Compensation and Benefit officer	People	พนักงาน	3 ปี 2 เดือน	14/05/2022
15	คุณสีแสด	Compensation and Benefit officer	People	พนักงาน	3 ปี 2 เดือน	13/05/2022
16	คุณนาวา	Organization Culture & Communication Manager	People	พนักงาน	3 ปี 1 เดือน	13/05/2022
17	คุณวายุ	Compensation and Benefit Supervisor	People	พนักงาน	3 ปี 1 เดือน	20/05/2022
18	คุณลำยอง	Senior PBP Specialist	People	พนักงาน	3 ปี 3 เดือน	13/05/2022
19	คุณฉัตร	Senior PBP Specialist	People	พนักงาน	3 ปี 1 เดือน	11/05/2022

20	คุณพิทักษ์	Senior PBP Specialist	People	พนักงาน	3 ปี 1 เดือน	19/05/2022
21	คุณกฤติกา	Payroll Manager	People	พนักงาน	3 ปี 2 เดือน	10/05/2022
22	คุณอชิป	Assistant to CPO	People	พนักงาน	3 ปี 1 เดือน	13/05/2022
23	คุณวีระ	Solutions Sales Consultant Officer	Sales and Marketing	พนักงาน	3 ปี 4 เดือน	12/05/2022
24	คุณแอนก	Solutions Sales Consultant Officer	Sales and Marketing	พนักงาน	3 ปี 3 เดือน	08/05/2022
25	คุณจุฑา	Transportation Settlement Manager	Transportation	พนักงาน	3 ปี 3 เดือน	05/05/2022

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือการเก็บข้อมูลในงานวิจัยชิ้นนี้คือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยมีแนวคำถามสัมภาษณ์สำหรับแต่ละกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

#### กลุ่มผู้บริหาร



### ก. ภูมิหลังผู้ให้ข้อมูล

1. เก็บข้อมูลส่วนบุคคล (เพศ, อายุ, อายุงาน, ตำแหน่ง, แผนก/ฝ่าย, สถานภาพ)
2. ขอให้ท่านเล่าว่าก่อนจะมาบริหาร Flash Express ท่านทำงานอะไร และมาบริหาร Flash Express ได้อย่างไร

### ข. การปรับตัวของ Flash จากสตาร์ทอัพสู่ Unicorn

3. ขอให้ท่านเล่าบรรยากาศการทำงานที่ Flash Express ในช่วงแรกตั้งบริษัท
4. ในช่วงแรกที่ท่านเข้ามาบริหาร Flash Express อะไรคือความท้าทายมากที่สุดสำหรับท่าน (ถามเจาะรายละเอียด)
  - 4.1. ท่านจัดการกับความท้าทายนั้นอย่างไร (ถามเจาะรายละเอียด)
5. บริษัทของเราขยายตัวเร็วมากในช่วงเวลา 3 ปี ท่านคิดว่าองค์กรของเราเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้างจากแรกก่อตั้งจนถึงวันนี้ (ถามเจาะรายละเอียดในแต่ละความเปลี่ยนแปลง)
6. ท่านคิดว่าตลอด 3 ปีที่ผ่านมา ช่วงไหนคือช่วงที่วิกฤตที่สุดของบริษัท (ช่วยเล่ารายละเอียดเหตุการณ์)
  - 6.1. ผู้บริหารจัดการกับวิกฤตนั้นอย่างไร
7. ถ้าให้ท่านนึกถึงองค์กรที่มีพัฒนาการใกล้เคียงกับ Flash Express ท่านจะนึกถึงองค์กรใด? เพราะเหตุใด
8. ผู้บริหารมีกลยุทธ์อะไรในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้องค์กรอย่างต่อเนื่อง (เป็นกลยุทธ์ที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ใช้วิธีการใดในการขับเคลื่อนกลยุทธ์)
  - 8.1. การตอบรับจากพนักงานเป็นอย่างไร (มีใครไม่เห็นด้วยหรือขัดแย้งบ้าง)
  - 8.2. อุปสรรคหลัก ๆ คืออะไร

### ค. กลยุทธ์ด้าน HR และผลลัพธ์ของการใช้กลยุทธ์

9. ในช่วงแรกที่ท่านเข้ามาบริหาร Flash Express บริษัทมีความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคลอย่างไรบ้าง (ฝ่าย HR มีบทบาทต่อองค์กรอย่างไรในช่วงนั้น)

- 9.1. ผู้บริหารจัดการกับความท้าทายเหล่านั้นอย่างไร
10. กลยุทธ์ด้านบริหารบุคคลที่ผู้บริหารใช้สร้างความเปลี่ยนแปลงตลอด 3 ปีที่ผ่านมาคืออะไร  
กรุณายกตัวอย่าง (อาจเป็นกลยุทธ์ทางการหรือไม่เป็นทางการ)
11. แผนก HR มีจุดเปลี่ยนที่สำคัญ ๆ อะไรบ้าง ตลอดช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (ถามเจาะรายละเอียดที่  
จุดเปลี่ยน – เกิดขึ้นเมื่อไร เพราะอะไร)
12. จากแรกก่อตั้งบริษัทถึงวันนี้ วิธีการรับสมัครพนักงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง (back  
office/frontline)
  - 12.1. เสียงตอบรับเป็นอย่างไร
  - 12.2. บริษัทได้คนที่เหมาะกับองค์กรมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร (กรุณายกตัวอย่าง)
  - 12.3. การรับสมัครพนักงานในปัจจุบันมีจุดควรปรับปรุงอย่างไร
13. จากแรกก่อตั้งบริษัทถึงวันนี้ วิธีการตอบแทนพนักงาน (เงินเดือน, สวัสดิการ ฯลฯ)  
เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง (back office/frontline)
  - 13.1. เสียงตอบรับเป็นอย่างไร
  - 13.2. การตอบแทนพนักงานเหมาะสมกับสภาพทางการเงินและสภาพคล่องของ  
บริษัทหรือไม่ อย่างไร
  - 13.3. การตอบแทนพนักงานในปัจจุบันมีจุดที่ควรปรับปรุงอย่างไร
14. จากแรกก่อตั้งบริษัทถึงวันนี้ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเปลี่ยนแปลงไป  
อย่างไรบ้าง (back office/frontline)
  - 14.1. เสียงตอบรับเป็นอย่างไร
  - 14.2. พนักงานมองว่าเป็นธรรมหรือไม่ เพราะเหตุใด
  - 14.3. การประเมินผลพนักงานในปัจจุบันมีจุดควรปรับปรุงอย่างไร
15. จากแรกก่อตั้งบริษัทถึงวันนี้ วิธีการพัฒนาพนักงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง (back  
office/frontline)
  - 15.1. เสียงตอบรับเป็นอย่างไร
  - 15.2. ผลลัพธ์ของการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างไร
  - 15.3. ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันเป็นอย่างไร

16. ปัจจุบันกลยุทธ์-นโยบายใดของ HR ที่ควรได้รับการพิจารณาแก้ไข เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้  
อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
17. ท่านคิดว่าตลอดเวลา 3 ปีที่ผ่านมา HR มีบทบาทอย่างไรในการจัดการ และช่วยให้องค์กร  
ผ่านพ้นอุปสรรค-วิกฤต มาได้ กรุณายกตัวอย่าง
18. ขอให้ท่านเล่าแผนกลยุทธ์ด้าน HR สำหรับปีนี้ให้ฟังหน่อยครับ
  - 18.1. ท่านคิดว่าความท้าทายของแผนกลยุทธ์นี้คืออะไร
  - 18.2. ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา เกิด Trend การเปลี่ยนแปลงในแง่ของการบริหารงาน  
ของ HR ทั่วโลก ท่านมองเห็นว่ารูปแบบการบริหารงานหรือประเด็นใด ที่เหมาะสม  
และควรถูกผลักดันให้เกิดขึ้นที่ Flash Express
  - 18.3. (ถามต่อ) แล้วคนที่เป็น HR ควรเรียนรู้ หรือปรับตัวอย่างไร

#### ง. ก้าวต่อไปของ Flash Express และการสนับสนุนจากรัฐ

19. ในปี 2022 Flash Express ต้องการบรรลุอะไรบ้าง
  - 19.1. ต้องการการสนับสนุนด้าน HR อย่างไร
20. ท่านคิดว่ากฎหมายใดที่ควรปรับปรุงมากที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการขยายตัวของบริษัท  
สตาร์ทอัพ
21. มอง Flash Express ในอีก 5 ปีข้างหน้าอย่างไร
22. มอง HR ของ Flash Express ในอีก 5 ปีข้างหน้าอย่างไร

#### กลุ่มพนักงาน

##### ก. ภูมิหลังผู้ให้ข้อมูล

1. เก็บข้อมูลส่วนบุคคล (เพศ, อายุ, อายุงาน, ตำแหน่ง, แผนก/ฝ่าย, สถานภาพ)
2. ขอให้ท่านเล่าก่อนจะมาทำงานที่ Flash Express ท่านทำงานอะไร และมาทำงานที่  
Flash Express ได้อย่างไร
3. ขอให้ท่านเล่าลักษณะงานที่ท่านทำตั้งแต่แรกเข้าทำงานที่นี่จนถึงปัจจุบัน
4. จากระดับ 1-10 ท่านมีความเชื่อมั่นในองค์กรของเราอยู่ในระดับใด (เพราะเหตุใด)

## ข. การปรับตัวของ Flash Express จากสตาร์ทอัพสู่ Unicorn

4. (หากพนักงานทำงานเดิมมาตลอด 3 ปี) งานที่ท่านทำในปัจจุบันต่างจากเมื่อแรกเข้าทำงานอย่างไรบ้าง (ถามเจาะรายละเอียด)
5. ช่วงแรกที่ท่านเริ่มงานที่ Flash Express อะไรคือความท้าทายมากที่สุดสำหรับท่าน (ถามเจาะรายละเอียด)
  - a. ท่านจัดการกับความท้าทายนั้นอย่างไร (ถามเจาะรายละเอียด)
  - b. ท่านได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและผู้บังคับบัญชาอย่างไร
6. บริษัทของเราขยายตัวเร็วมากในช่วงเวลา 3 ปี ท่านคิดว่าองค์กรของเราเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้างจากแรกก่อตั้งจนถึงวันนี้ (ถามเจาะรายละเอียดในแต่ละความเปลี่ยนแปลง)
  - a. ท่านชอบความเปลี่ยนแปลงใดมากที่สุด เพราะเหตุใด
  - b. ท่านไม่ชอบความเปลี่ยนแปลงใดมากที่สุด เพราะเหตุใด
7. ท่านคิดว่าผู้บริหารมีกลยุทธ์อะไรในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้องค์กร
  - a. อุปสรรคหลัก ๆ ในการปรับตัวของคนทำงานคืออะไร (กรุณายกตัวอย่างจากประสบการณ์ของท่าน)

## ค. กลยุทธ์ด้าน HR และผลลัพธ์ของการใช้กลยุทธ์ วิทยาลัย

8. ท่านคิดว่าจุดแข็งด้าน HR ของบริษัทเราคืออะไร (กรุณาขยายความหรือยกตัวอย่าง)
9. ท่านคิดว่าจุดอ่อนด้าน HR ของบริษัทเราคืออะไร (กรุณาขยายความหรือยกตัวอย่าง)
10. ใน 3 ปีที่ผ่านมา ท่านคิดว่าการบริหารบุคคลของบริษัทเปลี่ยนไปอย่างไรบ้าง
  - a. ท่านชอบความเปลี่ยนแปลงใด เพราะเหตุใด
  - b. ท่านไม่ชอบความเปลี่ยนแปลงใด เพราะเหตุใด
11. ขอให้ท่านเล่าประสบการณ์ตอนสมัครงานที่นี้ว่าเป็นอย่างไรบ้าง
  - a. การรับสมัครพนักงานในปัจจุบันต่างจากตอนที่ท่านสมัครเข้ามาอย่างไรบ้าง
  - b. ท่านคิดว่าการรับสมัครพนักงานในปัจจุบันควรปรับปรุงอย่างไร เพราะเหตุใด (กรุณายกตัวอย่าง)

- c. ท่านคิดว่าองค์กรของเราต้องการคนแบบไหนเพิ่มเติม เพราะเหตุใด (กรุณายกตัวอย่าง)
12. เงินเดือนและสวัสดิการที่ท่านได้รับเพิ่มขึ้นอย่างไรบ้างจากปีแรกที่ท่านทำงานที่แพลช (เริ่มงาน VS ปัจจุบัน เท่าไร)
- ท่านพอใจกับเงินเดือนและสวัสดิการในปัจจุบันหรือไม่ เพราะเหตุใด
  - บริษัทควรเพิ่มสวัสดิการในเรื่องใดมากที่สุด เพราะเหตุใด
13. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้างจากปีแรกที่ท่านเข้าทำงานที่นี่ (ถามเจาะประสบการณ์ส่วนตัว – ผลประเมินของท่านเป็นอย่างไร ปีแรกถึงปีที่สาม ท่านพอใจผลประเมินหรือไม่ เพราะเหตุใด)
- ท่านคิดว่าวิธีประเมินผลงานในปัจจุบันดีกว่าเมื่อก่อนหรือไม่ เพราะเหตุใด
  - วิธีการประเมินผลพนักงานในปัจจุบันควรปรับปรุงอย่างไร
14. ตั้งแต่ท่านทำงานมา ท่านได้รับการอบรมหรือพัฒนาในด้านใดบ้าง (ด้วยวิธีการใด)
- ปัจจุบัน ท่านต้องการได้รับการพัฒนาในเรื่องใดเพิ่มเติม
  - ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันเป็นอย่างไร

#### ง. ข้อเสนอแนะและก้าวต่อไปของพนักงาน

15. ท่านจะแนะนำอะไรแก่ผู้บริหารของ Flash Express
16. ขอให้ท่านเล่าแผนการในอนาคต (ตั้งใจว่าจะทำงานที่ Flash กี่ปี, หากออกจาก Flash คิดว่าจะไปทำงานอะไร)
17. การบริหารจัดการในแง่กลยุทธ์ / การแปลงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในช่วงก่อน-หลังการเป็นยูนิคอร์น มีความยากง่าย หรือทำอย่างไรบ้าง (กลยุทธ์ทั่วไปในภาพรวม)
18. มองเห็นการปรับตัวของกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ / ถูกขับเคลื่อนในช่วงการเปลี่ยนผ่านสู่ยูนิคอร์นอย่างไรบ้าง (มีต้นทุนค่าใช้จ่ายเยอะ / ใช้บุคลากรเยอะ / เสียเวลา หรือไม่)
19. การปรับตัวด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้ที่เกี่ยวข้องควรเป็นกลุ่มใด ใช้ทักษะใดบ้าง

20. ความท้าทายและอุปสรรคที่พบเจอเมื่อกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ถูกนำไปปฏิบัติ
21. วิธีการเอาชนะและการแก้ไขปัญหาระหว่างที่กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ถูกนำไปปฏิบัติ เป็นอย่างไร
22. ผลลัพธ์การปรับตัวด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไรบ้าง เกิดการเปลี่ยนแปลงใดต่อท่านบ้าง
23. ในอนาคตบริษัทฯ อาจจำเป็นต้องปรับตัวด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ท่านมีความพร้อมในการรับมืออย่างไร และคาดหวังจะเห็นสิ่งใดเกิดขึ้น

### **3.3 การศึกษาเอกสารและสื่อ**

ศึกษาผ่านสื่อโซเชียลมีเดียที่มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ, การให้สัมภาษณ์ของบุคลากรของบริษัทต่อสื่อสาธารณะ และรวมถึงเอกสาร คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบข้อบังคับบริษัทฯ ผังประวัติความเป็นมาของบริษัท ฯลฯ

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้กำหนดกลยุทธ์ และกลุ่มผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงการสังเกตการณ์การให้ข้อมูล และตลอดจนการศึกษาข้อมูลรายละเอียดจากรายการเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถตอบคำถามการวิจัยและอภิปรายผล ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นผลการศึกษาและการอภิปรายผล อันประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้

- 4.1 ช่วงชีวิตองค์กรของบริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด และ กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรในระดับผู้บริหาร
- 4.2 กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
- 4.3 วิสัยทัศน์องค์กรในอนาคตและการสนับสนุนจากรัฐ

### 4.1 ช่วงชีวิตองค์กรของบริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด และ กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรในระดับผู้บริหาร

บริษัทฯ เป็นองค์กรที่อยู่ในช่วงแรกเริ่ม และมีอายุน้อย จากการสัมภาษณ์จะเห็นถึงความเข้าใจและความรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อบริษัทฯ โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

#### 4.1.1 ยุคทั้ง 3 ขององค์กร

จากการสัมภาษณ์บุคลากรในกลุ่มผู้กำหนดกลยุทธ์ ให้ข้อมูลตรงกันว่า บริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด มีการกำหนดรูปแบบการบริหารงาน หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยสามารถแบ่งออกได้ด้วยทั้ง 3 ยุค ประกอบด้วย ยุคอันธพาล, ยุคกฎระเบียบ และยุควัฒนธรรม

“ หากจะให้แบ่งแพลชๆ ออกมาอย่างง่าย สามารถอธิบายด้วยการแบ่งออกเป็น 3 ยุคตามลักษณะของ Management Style นั่นคือ ยุคแรกคือ ยุคอันธพาล ยุคต่อมาคือ ยุคกฎระเบียบ และสุดท้ายคือ ยุควัฒนธรรม แต่ละยุคก็มีสไตล์การบริหารที่ต่างกันไป มีจุดที่ต้องFocus ต่างไปเช่นกัน ”

คุณปราณี Head of People (People)

“ พี่กั๊ววิน(ผู้สัมภาษณ์) เข้างานวันเดียวกัน แน่แน่นอนว่าเราผ่านในแต่ละก้าวสำคัญของแพลชๆ มาด้วยกันอย่างโชคโชน ทีนี้ถ้าจะให้ให้อธิบายแพลชๆ พอสังเขป พี่ขอยกการอธิบายของคุณคม(คุณคมสันต์ แซ่ลี, CEO) มาแล้วกัน เพราะครอบคลุมในแต่ละก้าวของแพลชๆ ได้เป็นอย่างดี ก็คือ ยุคแรก คือยุคอันธพาล ยุคที่สองคือยุคแห่งกฎระเบียบ และ ยุคที่สามคือ ยุควัฒนธรรม นั่นก็คือปัจจุบันนี้นั่นเอง รวมทั้งสิ้นตอนนี้มี 3 ยุค ”

คุณสงคราม Employee Relations Manager (People)

“ ปกติเรามาทำงานก็ไม่ได้จะสังเกตอะไร Focus แ่่งงาน แต่หลัง ๆ นี้มีการทำประชาสัมพันธ์ การสื่อสารภายในเรื่องประวัติองค์กร มีแผ่นบอร์ดตามทางเดินเล่าประวัติความเป็นมาของบริษัทฯ เรามานึก ๆ เห็นก็จริงตามนั้นนะ บริษัทฯ แบ่งออกได้ 3 ยุค ยุคแรก ยุคอันธพาล ยุคสองยุคกฎระเบียบ ยุคสาม ยุควัฒนธรรม เราอยู่มาทุกยุค ไม่เคยจะมานิยามอะไรแบบนี้ แต่คิดว่าผู้บริหารคงมีรูปแบบการทำงานที่ต่างกัน ให้ความสำคัญ



ในแต่ละยุคต่างกัน เราเห็นด้วย ”

คุณสีเสต Compensation and Benefit Officer (People)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารและฝ่ายบุคคล ต่างเห็นตรงกันเกี่ยวกับการแบ่งช่วงเวลาของบริษัทฯ ออกเป็น 3 ยุค ในด้านหนึ่งสะท้อนว่า ความเข้าใจต่อบริษัทฯ ในฐานะองค์กรที่มีชีวิตค่อนข้างจะตรงกัน ส่วนหนึ่งอาจจะเป็นเพราะว่าบริษัทยังอายุน้อย ทำให้พนักงานที่เข้ามาทำงานในช่วงเวลาต่างกัน เห็นภาพองค์กรต่างกันไม่มากนัก ในอีกด้านหนึ่งก็สะท้อนว่า ภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ที่พนักงานแต่ละระดับมีส่วนร่วมกันนั้นค่อนข้างชัดเจน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

- **ยุคอันธพาล (Gangster)**

คำว่า “อันธพาล” คือคำที่ผู้บริหารและพนักงานบริษัทแฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด ใช้ในการนิยามช่วงชีวิตช่วงแรกขององค์กร กล่าวคือ ช่วงปี พ.ศ. 2562 คำว่า “อันธพาล” บ่งบอกถึงลักษณะนิสัยของบริษัทฯ กล่าวคือ บริษัทฯ มีการขับเคลื่อนด้วยความรวดเร็ว ไม่เน้นวิธีการ เน้นให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ ปรากฏการแย่งลูกค้าจากคู่แข่งด้วยการนำเสนอบริหารให้ทดลองใช้ และในที่สุดก็ได้ลูกค้ากลับมาตามความต้องการ

นับตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทฯ ผู้บริหารมีความพยายามอย่างยิ่งที่จะสร้างการรับรู้ให้แก่ลูกค้า และสร้างพื้นที่ยื่นให้แก่บริษัทฯ ในตลาดธุรกิจขนส่งในประเทศไทย การวางรากฐานในแง่ของการบริหารงานในองค์กร จึงยังไม่มีรูปแบบตายตัว ต้องปรับเปลี่ยนไปตามทิศทางที่ผู้บริหารกำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ดังส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ที่กล่าวถึงประเด็นดังกล่าว

“ (ยุคแรกเป็นอย่างไร) เหนื่อย บอกตรง ๆ ตอนนี้อย่างไร ๆ แล้ว มันก็อันธพาลทั้งรูป

แบบการบริหาร และรูปแบบการทำงานเลยนะ เรามุ่งเน้นผลลัพธ์ ทุกอย่างต้องวัดได้ มีตัวเลขมาโชว์ ทีม Sales ของเรานี้คือ ไปยื่นหน้าสาขาค่ายลีสัมเลยนะ พอลูกค้าออกมา เราก็พุ่งเข้า

ไปแนะนำตัว Hard Sell กันยกใหญ่ แต่ก็น่าจะสร้างความรับรู้ให้ลูกค้าได้ จริง ๆ ก็คือแย่งลูกค้ากัน  
แหละ ”

คุณยุร่า People Business Partner Manager (People)

“ ทุกการตัดสินใจจะถูกกำหนดและชี้ขาดจากคนคนเดียว นั่นคือ CEO เพื่อให้  
การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความคล่องตัว ฉับไว ลดขั้นตอนการทำงานให้น้อยที่สุด เพื่อที่จะ

ตัดสินใจให้เร็วที่สุด ยุคนี้เป็นยุคที่ถือว่า ความเชื่อใจสำคัญที่สุด ใครเสนออะไรดีอะไร เรา

รับฟังหมด หากมีความเป็นไปได้ว่าจะช่วยให้ Achieve ได้ เราเปิดรับ มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ ”

คุณปราณี Head of People (People)

“ (ยุคแรกเป็นอย่างไร) ตอนแรก ๆ นะหรือ บริษัทฯ ต้องการผลงานจากพนักงาน

อะไรตัวไหนได้ ให้ทำตัวนั้น ๆ ทันที่ ดึกคืนไม่ว่า ขอให้ได้ผลลัพธ์มาเป็นพอ ผิดถูกค่อยว่ากัน

ขอโอทีกันบ้าน กลับบ้านกันพ้ามืดตลอดแหละ ”

คุณสร้อยทอง Assistant People Business Partner Manager (People)

จากข้อความข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์ของธุรกิจและลักษณะของบริษัท ๆ ในยุค  
“อันธพาล” อันได้แก่ การแย่งชิงลูกค้าจากบริษัทคู่แข่งอย่างดุเดือด การบริหารมีลักษณะรวมศูนย์  
การตัดสินใจไว้ที่คนเพียงคนเดียว ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ลักษณะกลยุทธ์ที่สำคัญ  
ที่สุดคือการมุ่งเน้นผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่า แม้จะรวมศูนย์การตัดสินใจ แต่บริษัท ๆ ก็รับ  
ฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างเปิดกว้าง เพื่อแสวงหาหนทางที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการให้ได้มาก

ที่สุด นอกจากนี้ยังเน้นไปที่ความเร็วของการลงมือทำ จะเห็นได้ว่า บริษัทมีค่าใช้จ่ายด้านค่าล่วงเวลาสูง เพราะทุกอย่างมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์เป็นสำคัญ นั่นคือ การช่วงชิงลูกค้าจากบริษัทที่ครองตลาดเดิม

กล่าวได้ว่า ยุคอันธพาลเป็นยุคที่บริษัทฯ ต้องการความรวดเร็วในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน เพื่อให้บริษัทฯ สามารถตั้งตัวและมีจุดยืนในตลาดธุรกิจขนส่ง ทั้งนี้บริษัทฯ เอง มีรูปแบบการให้บริการที่บริษัทคู่แข่งไม่สามารถให้ได้ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นจุดแข็งของบริษัทฯ ที่มีเหนือคู่แข่ง ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ อย่างที่กล่าวไปแล้วว่า ช่วงแรกเราตัดทอนระยะเวลาการตัดสินใจให้สั้นที่สุด ทำได้

รวดเร็วที่สุดเพราะทุกการรอคอย หมายถึงเราช้ากว่าคู่แข่ง โดนแข่งไปแล้วแน่นอน ผู้บริหารถือหลักว่าต้องเชื่อใจกัน มันก็มีปรากฏการณ์การตัดสินใจที่เกือบผิดพลาดอยู่หลายครั้ง ด้วยเพราะเราไม่มีขั้นตอนการทำงานที่แน่ชัด ปรับเปลี่ยนไปตลอด ทำให้ช่วงนี้เรามีปัญหาภายในเยอะมาก ๆ ”

คุณปราณี Head of People (People)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

“ เชื้อมัย ชื่อตำแหน่งที่เปลี่ยนมา 2-3 ครั้งได้ ตั้งแต่ทำงานที่นี่ เปลี่ยนทีมงานเพิ่มทีก็เข้าใจได้ว่าผู้ใหญ่อยากรวบรัดเวลาการตัดสินใจในการทำงานหรือทำอะไรให้มันเกิดผลไวไวบางที่เราเข้างานเช้า เลิกอีกทีฟ้ามืด ประชุมกันทั้งวัน ตัดสินใจก็ทั้งวัน บางที่ยังแอบคิดว่าทำไมผู้ใหญ่กล่าวให้อำนาจขนาดนั้น แต่เชื่อว่าเขาเชื่อใจพนักงานว่าเราไปด้วยกันได้ คิดอะไรเหมือน ๆ กัน Type เดียวกัน จึงทำงานด้วยกันได้ ”

คุณสงคราม Employee Relations Manager (People)

“ แรก ๆ เนี่ย แต่ละคนทำงานเหมือนเพื่อนร่วมรบ เกิดการเปลี่ยนแปลงบ่อยมาก นโยบายจะเปลี่ยนจะเพิ่มจะลด ก็ประชุมกันทีละครั้งวัน แต่เวลาเอาไปใช้คือ ด่วน ๆ ตลอด หัวหน้างานแต่ละคนคือทำงานคุ้มค่า เข้าประชุมด้วย นำไปใช้ด้วย เบ็ดเสร็จในคน ๆ เดียวแต่ก็มีบ้างที่ความ ด่วน ๆ มันทำให้มีปัญหาตามมา เพราะการสื่อสารแบบ ด่วน ๆ ทำให้เราข้าม Detail ปลืยก้อยไป บางคนทำอะไรก็ได้ มีทั้งผิดและถูก เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ กลายเป็นว่าต้องมาจัดการกันทีหลัง ”

คุณกฤติกา Payroll Manager (People)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความรวดเร็วในการบริหารงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการขยายตัวของธุรกิจ เป็นรูปแบบการบริหารงานที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ทั้งแง่บวกและแง่ลบในเวลาเดียวกัน กล่าวคือ ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องบริหารจัดการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานภายในให้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา

โดยสรุปแล้ว ในยุคอันธพาล ผู้บริหารมีกลยุทธ์การบริหารงานที่รวดเร็ว รวดรัดการตัดสินใจ ในการวางแผนการทำงานภายใต้การตัดสินใจร่วมกันของกลุ่มเพียงบางกลุ่ม แล้วบังคับใช้ทันที เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างรวดเร็วที่สุด ทั้งนี้รูปแบบการบริหารงานในช่วงดังกล่าว อยู่ภายใต้กรอบของความเชื่อใจในตัวพนักงาน โดยเชื่อว่าพนักงานมีศักยภาพในการบรรลุเป้าหมายได้ โดยให้อิสระในการตัดสินใจ รวมถึงวิธีการดำเนินงานที่ไม่จำกัดรูปแบบ มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ ทุกการดำเนินงานต้องมีผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม วัตถุประสงค์ได้ ในขณะที่เดียวกันก็เกิดผลลัพธ์อันเนื่องมาจากการใช้กลยุทธ์การบริหารงานดังกล่าวทั้งในด้านบวกและลบ โดยด้านบวกคือ เกิดการดำเนินการทันทีทัน ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด ท่วงทันต่อความต้องการ และด้านลบคือ อาจมองข้ามการ

พิจารณา ไตร่ตรอง รูปแบบการดำเนินงานโดยคำนึงถึงผลกระทบในมิติอื่น ๆ บ่อยครั้งจึงมีปัญหาซ้อนเกิดขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปในลักษณะที่รวดเร็ว และในขณะเดียวกัน ได้ทั้งปัญหาไว้ด้วย

- **ยุคกฎระเบียบ (Rules and Regulations)**

ช่วงถัดมาคือช่วงที่บริษัทฯ เริ่มมีสถานภาพการบริหารงานที่มั่นคงขึ้น คำว่ากฎระเบียบ จึงสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของบริษัทฯ ณ ช่วงเวลานั้น นั่นคือ ความเข้มงวดและความมีระเบียบวินัย กลยุทธ์การบริหารงานจึงมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปโดยมีการนำกฎระเบียบเข้ามาควบคุมการทำงานในแต่ละขั้นตอน มีลำดับขั้นของการตัดสินใจที่มากขึ้น ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ ในยุคที่สองเป็นยุคที่พนักงานลาออกมากที่สุด เพราะเป็นช่วงที่บริษัทฯ มีการบังคับใช้กฎระเบียบเพื่อใช้ควบคุมในการปฏิบัติงานของพนักงาน จากเดิมที่พนักงานเคยได้รับอะไรก็แล้วแต่ที่ง่ายดาย ถึงตอนนี้ จะต้องมีลำดับ มีขั้นตอนมากขึ้น ไม่สามารถได้รับอะไรที่ได้มาง่าย ๆ อย่างในช่วงแรก จากเดิมที่มีลักษณะการทำงานที่เป็นแบบ One Man Show ตอนนี้มีเรื่องของลำดับขั้นมาเกี่ยวข้อง ต้องได้รับความเห็นชอบ การอนุมัติก่อนจึงจะทำต่อไปได้ เพราะฉะนั้น พนักงานที่ไม่เข้าใจ ไม่เคยชิน จึงไม่ไปต่อกับเรา”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

คุณปราณี Head of People (People)

“ ช่วงนี้บอกได้เลยว่าเป็นช่วงของน้ำลดตอผุด เพราะเดิมใครเคยทำอะไรไว้ ช่วงนี้เป็นช่วงที่ต้องตรวจสอบการทำงาน มีระเบียบเอามาทาง ว่ากันไปตามระเบียบ มีการคอร์รัปชันเกิดขึ้นภายในบริษัทฯ อันเนื่องมาจากตอนแรกที่เราหละหลวมเรื่องของ SLA การทำงานกันจึงเกิดช่องว่างมากมายให้เกิดการทุจริต ที่เห็นชัด ๆ คือการทุจริตเวลาการทำงาน และการเงิน ”

ผู้บริหารท่านหนึ่ง

“การทำงานในช่วงนี้จะเริ่มยากขึ้น มีการตรวจสอบหลาย ๆ ชั้น หลาย ๆ คน  
 ทุกอย่างต้องมีที่มาที่ไป มีหลักฐานลายลักษณ์อักษร จากเดิมที่ไม่เคยมีใครถามถึงบันทึก  
 ข้อความหรืออีเมล กลายเป็นมีการถามถึงว่า ได้รับการอนุมัติหรือยัง มีลายเซ็นคุณคม  
 (CEO) มั้ย งบประมาณเคยขออนุมัติไว้ยัง เข้าใจว่าเขานำกฎระเบียบเข้ามาควบคุม  
 การทำงาน เพื่อให้มันเกิดความโปร่งใส อย่างบริษัทอื่น ๆ เขาก็ทำกัน ”

คุณละออ Compensation and Benefit Supervisor (People)

“ ตอนแรกเราไม่มีการตรวจสอบประวัติอาชญากรรมของพนักงานเลย โดยเฉพาะ  
 พนักงานกลุ่มขนส่ง ปรากฏว่าวันดีคืนดี มีจดหมายจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติมาที่บริษัทฯ  
 บอกให้บริษัทฯ ชี้แจงรายละเอียดประวัติสมัครพนักงานคนดังกล่าว พร้อมแจ้งให้เราทราบว่า  
 พนักงานคนนี้ติดประวัติ มีประวัติไม่ดีเลย ต้องเกิดการร้องเฝ้าระวังการรับสมัครพนักงานกัน  
 ใหม่ เพื่อลดผลกระทบดังกล่าว และเป็นการรักษาภาพลักษณ์องค์กรด้วย ”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 CHULALONGKORN UNIVERSITY

พนักงานฝ่าย People ท่านหนึ่ง

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการปรับตัวของ  
 คนทำงานอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากบริษัทฯ ได้วางกฎระเบียบเพื่อใช้บังคับในการทำงาน เพื่อสร้าง  
 มาตรฐานในการทำงาน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ความสะดวกในการตรวจสอบ ลดปัญหา  
 การทุจริตภายในบริษัทฯ และเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเป็นการ  
 รักษาภาพลักษณ์ขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ในยุคกฎระเบียบ เป็นยุคที่บริษัทฯ ได้นำกฎระเบียบเข้ามาบังคับใช้ในการ  
 ทำงานของพนักงาน เพื่อสร้างความเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานรวมถึงการให้บริหารลูกค้าด้วย ซึ่ง

มีความแตกต่างจากช่วงแรกที่มีการบริหารงานมีความรวดเร็ว มุ่งเน้นผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว โดยในยุคนี้พบปัญหาอันเนื่องมาจากรูปแบบของกลยุทธ์การบริหารงานที่มีความเร่งรีบในยุคแรกซึ่งเกิดปัญหาตามมา ส่งผลให้กลยุทธ์การบริหารงานในยุคที่สอง จึงเป็นไปในลักษณะของการควบคุมการปฏิบัติงานด้วยกฎระเบียบมากขึ้น และเน้นการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งอิทธิพลต่อการวางกลยุทธ์การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในแง่ของการตอบแทนบุคลากรในที่สุด ยกตัวอย่าง การพิจารณาปรับลดเงินจูงใจ (Incentive) ในกลุ่มพนักงานปฏิบัติการขนส่ง ในกรณีที่พนักงานเข้างานสาย และเลิกงานก่อนเวลาโดยไม่มีเหตุอันควรและขาดการรายงานต่อผู้บังคับบัญชา

- **ยุดวัฒนธรรม (Culture)**

ยุคดังกล่าวคือยุคปัจจุบันที่องค์กรมีความมั่นคงในแง่ของการบริหารจัดการภายใน คำว่าวัฒนธรรม จึงสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะขององค์กร ที่มีพยายามในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวภายในองค์กรผ่านการจัดตั้งค่านิยมองค์กรขึ้น กลยุทธ์ในช่วงนี้จึงเน้นการสร้างความผูกพันและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร และเป็นช่วงที่องค์กรมุ่งเน้นการขยายธุรกิจในประเทศไทย และรวมถึงในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้วย ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

“ ช่วงนี้ต่อเนื่องถึงปัจจุบัน แพลทๆ มีการวางระบบโครงสร้างการบริหารงานที่

มั่นคงขึ้น เป็นยุคของการมอบอำนาจให้พนักงานมีส่วนในการเข้ามาดำเนินงานให้องค์กร

ได้มากขึ้น ในขณะเดียวกัน บริษัทฯ ก็สร้างเพิ่มความผูกพันให้แก่พนักงานเพิ่มขึ้นด้วย เพื่อ

รักษาพนักงานเก่ง ๆ ไว้ มีการสร้าง Core Value ของบริษัทฯ ขึ้น นั่นคือ การทำงานเป็น

ทีม (Teamwork), การทุ่มเทกับงาน (Dedication), ลูกค้ำคือที่หนึ่ง (Customer First),

มุ่งผลลัพธ์ (Result Oriented) และ ความซื่อสัตย์ (Integrity) ซึ่ง Core Value นี้ ยังถูกใช้

เป็นส่วนหนึ่งในการนำมาคิดคะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

คุณอาจทำงานเก่ง แต่วิธีการที่ได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น ต้องสอดคล้องการค่านิยมขององค์กร ด้วยต้องถูกระเบียบ และเป็นไปตามกฎหมาย การวัดผลการปฏิบัติงานรูปแบบนี้จะถูกนำไปใช้กับกลุ่มบริษัท ทั้งในประเทศและต่างประเทศด้วย ”

คุณปราณี Head of People (People)

“ รับรู้ได้ว่าบริษัทฯ มีความมั่นคงมากขึ้น มีการสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กร อย่างต่อเนื่อง ออกสื่อ อย่างที่ CEO ไปให้สัมภาษณ์ผ่านสื่อออนไลน์ ทำให้คนรู้จัก บริษัทฯ มากขึ้น ถูกพูดถึงมากขึ้น พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เห็นได้จากการที่เราได้มีการทำสำรวจ Engagement Survey ผลคะแนนออกมาว่าเรามีคะแนนเฉลี่ย ในแง่ที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น เป็น 66% ”

คุณมานะ POD Supervisor (People)

“ พนักงานแต่ละทีมได้รับ Project เพิ่มมากขึ้นกว่างานปกติที่ทำ ทั้งนี้เพื่อ เป็นการ Support การขยายธุรกิจไปต่างประเทศ บางทีมต้องเดินทางไปปฏิบัติงาน ที่มาเลเซีย หรือฟิลิปปินส์เป็นการชั่วคราว จนกว่าสถานการณ์จะเป็นที่น่าพอใจ เหล่านี้ เป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรโดยไม่รู้ตัว เป็นพฤติกรรม ที่องค์กรปรารถนาจะเห็นในตัวพนักงานทุกคน ”

คุณอธิป Assistant to CPO (People)



จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถจับต้องได้ กล่าวคือ มีการใช้กลยุทธ์การบริหารงานผ่านการใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัววัดผลทางพฤติกรรม ซึ่งยึดโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานท้ายที่สุด พนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับยุคที่สอง

กล่าวโดยสรุปคือ ยุควัฒนธรรม บุคลากรมีความรู้สึกว่างค์กรมีความมั่นคงมากขึ้น บุคลากรถูกวัดผลการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากเดิม กล่าวคือ มีการนำคะแนนพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรเข้ามาคิดเป็นน้ำหนักในการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามระเบียบวิธีถูกต้อง และไม่ละเมิดต่อสิ่งที่กฎหมายบัญญัติไว้ นอกจากนี้ องค์กรยังได้จัดทำ การสำรวจความผูกพันในองค์กร หรือ Engagement Survey ขึ้นเป็นครั้งแรก ปรากฏว่ามีระดับคะแนนที่เกิน 50% จึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งอิทธิพลต่อการวางกลยุทธ์การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในแง่ของการตอบแทนบุคลากรในที่สุด

#### **4.3 กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์**

จากการสัมภาษณ์บุคลากรปรากฏว่า กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้น มีลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรในแต่ละยุค โดยในส่วนใหญ่ผู้วิจัยจะอภิปรายกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงโดยจะเริ่มจากการระบุนโยบายหลัก ๆ ของแต่ละยุค และแบ่งการอภิปรายกลยุทธ์ที่บริษัทฯ ใช้อยู่ที่ความท้าทายเหล่านั้นผ่านกรอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้านอันได้แก่ การสรรหาบุคลากร, การตอบแทนบุคลากร, การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร

##### **4.2.1 ยุคอันธพาล (Gangster)**

###### **4.2.1.1. ความท้าทายด้านทรัพยากรมนุษย์ในยุคอันธพาล**

ในช่วงแรกของการก่อตั้งบริษัทฯ เกิดจากการร่วมตัวกันของกลุ่มคนไม่ถึง 10 คน โดย 1 ในนั้นคือประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ลักษณะการทำงานจึงเป็นไปในลักษณะของการรวมศูนย์ รวมการตัดสินใจไว้ภายใต้คนเดียว แต่เวลาต่อมาเมื่อบริษัทฯ ได้ขยายตัวขึ้น ซึ่งเป็นไปตามแผนธุรกิจที่

วางไว้ ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องการบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องหาวิธีการในการรับมือกับการแสวงหาบุคลากรเพิ่มขึ้น ดังปรากฏให้เห็นดังบทสัมภาษณ์

“ บริษัทฯ มีความจำเป็นต้องรับพนักงานเพิ่มขึ้น ให้ทั่วทั้งและเป็นไปตามแผนที่วางไว้ จากเดิมเรามีกลุ่มเพียงหยิบมือมีเพียงคือ 7 คนในปี 2017 เป็นแค่ทีมงานที่ร่วมกันวางแผนการจัดตั้งบริษัทฯ และเมื่อบริษัทฯ ได้ถูกจัดตั้งขึ้นในปี 2018 เรามีพนักงานรวมกันถึง 1,510 คน คิดเป็น 21,417% และในปี 2018 เรามีพนักงานเพิ่มขึ้นเป็น 9,698 คน คิดเป็น 542% ในปี 2020 เรามีพนักงาน 23,355 คน คิดเป็นเพิ่มขึ้น 14% ในปี 2021 มีพนักงานเพิ่มขึ้นเป็น 31,170 คน คิดเป็นเพิ่มขึ้น 35% ส่วนในปี 2022 ภายหลังจากที่เราผ่านช่วงโควิดกันมาได้ เรามีพนักงานปัจจุบันราว 27,000 กว่าคน ”

คุณมานะ POD Supervisor (People)

“ ในช่วงแรกก่อตั้ง ออฟฟิศมีแค่ชั้นเดียวเอง ทุกคนเห็นหน้ากันทุกวัน แต่นั่นแหละพอบริษัทฯ ขยายตัว จากชั้นเดียว ต้องเช่าเพิ่มเป็น 2 ชั้น นี่ขนาด Head Office นะ ส่วนของสาขาคูณย์กระจายสินค้านี้ มีทีมเดินทางไปสำรวจเพื่อวางแผนก่อตั้งกันทุกวัน เพราะพัสดุเพิ่มขึ้นทุกวัน บางสาขาคอนชาด ก็ต้องยกย้ายคนจากสาขาอื่นไปช่วยทำแทน ”

คุณจุฑา Transportation Settlement Manager (Transportation)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า บุคลากรมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะสำนักงานใหญ่ที่บริษัทฯ ต้องเพิ่มพื้นที่ทำงานเพื่อให้สามารถรองรับจำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็มีกลุ่มพนักงานบางส่วนที่เดินทางสำรวจพื้นที่เพื่อใช้สำหรับเปิดเป็นศูนย์กระจายสินค้าด้วย

“ ในส่วนของ People Cost ในแต่ละปีเพิ่มขึ้นสูงมาก แต่ก็เป็นไปตามแผนที่เราแพลนกันไว้ **อุตสาหกรรมประเภทนี้ ขยับเคลื่อนได้ก็เพราะคน** จะเห็นว่า พอคนขาด พัสตูกี้ถูกจัดส่งล่าช้าลูกค้าไม่พอใจ จนบางที ทีม People อย่างเราที่นั่งอยู่สำนักงานใหญ่ ยังต้องลงพื้นที่ไปช่วยเขาตัดแยกพัสตูกี้ให้ลูกค้าเลย ไม่อย่างนั้นก็เกม ”

คุณปราณี Head of People (People)

“ พนักงานสำนักงานใหญ่เองบางทีก็ต้องแปลงร่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติงานได้ เหมือนกันนะ **วันดีคืนดีสาขาไหน คลังสินค้าไหนพัสตูล้น คนขาด เราก็ต้องลงไปช่วย** อย่างพี่เองก็ไปมา 2-3 ครั้ง มีไม่บ่อยหรอกนะ แต่เข้าใจบริษัทฯ ว่าทำไปเพื่ออะไร เราไม่ใช่นักงาน แต่พอมีปัญหาเราก็อพร้อมจะเข้าไปช่วย ตามที่ช่วยได้ ”

คุณฉัตร Senior PBP Specialist (People)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า ประเด็นความต้องการพนักงานจำนวนมากนั้น เกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับจำนวนพัสตูกี้ที่เพิ่มมากขึ้น ดังจะเห็นได้จำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับแรกก่อตั้ง โดยในแต่ละช่วงก็มีเหตุการณ์ที่สาขาหรือคลังสินค้าขาดบุคลากรในการตัดแยกพัสตูกี้ ส่งผลให้พนักงานที่สังกัดสำนักงานใหญ่ ต้องลงพื้นที่ในการปฏิบัติงานแทน เพื่อให้พัสตูกี้ถูกตัดแยก และถูกจัดส่งไปยังลูกค้าได้ทันท่วงที และในขณะเดียวกันบริษัทฯ ก็มีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย จึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งอิทธิพลต่อการวางกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลในแง่ของการสรรหาบุคลากรในที่สุด

#### 4.2.1.2. กลยุทธ์ด้านการสรรหาบุคลากร

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ในยุคอันทพล ฝ่ายบุคคลของบริษัทที่มีบทบาทสำคัญมากที่สุดคือฝ่ายสรรหา และกลยุทธ์หลักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ ในยุคนี้ก็เป็นกลยุทธ์ด้านการสรรหา กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นไปด้วยความรวดเร็วและสอดคล้องกับกลยุทธ์หลัก กล่าวคือ เป็นการมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้จัดตั้ง KPI การสรรหาบุคลากรเพื่อใช้วัดและกำกับ การปฏิบัติงานในทีม เพื่อใช้เป็นเครื่องบอกความคืบหน้าและสามารถรายงานผลได้ทันที ทั้งนี้ งบประมาณด้านบุคลากรได้รับเพิ่มสูงขึ้นทั้งในแง่ของการจ่ายผลตอบแทนคงที่ และค่าทำงานล่วงเวลา รวมถึงค่าจ้างใจด้วย ทว่าในระยะยาวอาจส่งผลกระทบต่อจัดสรรเวลาการทำงานและเวลาส่วนตัวของพนักงานได้ด้วยเช่นกัน

ในขณะเดียวกัน การดำเนินงานตามกลยุทธ์ดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อตัวพนักงานในทีมเป็นอย่างมาก เนื่องจากต้องพบกับความกดดันอยู่ตลอดเวลา และบางครั้งอาจประสบกับภาวะงานล้นมือ(Workload) ไม่สามารถบริหารจัดการได้ทัน จึงเป็นเหตุให้พนักงานทีมอื่นต้องรับคำสั่งเข้ามาช่วยเหลือภาระงานของทีมสรรหาในที่สุด ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาระงานหลักของทีมนั้น ๆ เช่นกัน สามารถสรุปตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว ได้ดังนี้

“ ช่วงนั้นทีมสรรหาทำงานกันหนักมาก แต่สิ่งหนึ่งที่เห็นได้คือ มีการกำหนด KPI

ในการสรรหาประจำวันไว้ ทำให้ฝ่ายที่ต้องการรับคน สามารถตรวจสอบได้แบบ Real-time แต่ก็มีจุดบอดที่ว่า เรารับคนแบบไม่กรองประวัติ เป็นคุณมาพบเอาทีหลัง จะให้รู้สึกยังไง ”

พนักงานฝ่าย People ท่านหนึ่ง

“ เคยไปช่วยทีม Recruit โทรหาพนักงาน อย่างกับ Call Centre โทรเข้ายันเย็น

ร้อนหูไปหมด พนักงานที่ Walk-in ก็มีนะ ตอนนั้นยังอยู่ตึกเก่า ไม่ใช่ตึกปัจจุบันนี้ ประตุ

**ออฟฟิศเปิดตลอด คนเข้าออกตลอด ไม่รู้ใครพนักงาน ใครมาสมัครงาน หรือสัมภาษณ์งานทั้งไทยและจีน** บางคนมาสมัครงานเป็นครอบครัวก็มี คนลูกทำสำนักงานใหญ่ พ่อขับรถส่งพัสดุแม่ทำที่สาขาคัดแยกพัสดุ ”

คุณพิทักษ์ Senior PBP Specialist (People)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า ในยุคอันธพาล มีการกำหนดตัวชี้วัด KPI เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดควบคุมและวัดประสิทธิภาพการทำงานของทีม เพื่อให้พนักงานในทีมทราบถึงความเร่งด่วนของบริษัทฯ และดำเนินงานให้ตรงกับความต้องการของบริษัทฯ

“ ถ้ามองในแง่ของการทำงาน ทีม Recruit เขาก็ตั้งใจนะ ยอดแต่ละวันบางพื้นที่ไม่ได้หาคคนได้ง่าย ๆ นะ พวกพื้นที่เกาะ หาคคนวิ่งส่งของยากจะตาย แต่นั่นแหละ เก่ง แต่ก็ยังมีจุดพลาด บางทีรับคนด่วน ๆ เอกสารมาไม่ครบ ฝ่ายหลังบ้านอย่างเราก็ต้องตามเก็บ ตกจะแจ้งเข้าประกันสังคมยังไง ถ้าไม่มีสำเนาบัตรประชาชนลูกจ้าง ”

คุณละออ Compensation and Benefit Supervisor (People)

“ แน่نونว่ารับคนเพิ่ม ฝ่ายที่เกี่ยวข้องเต็ม ๆ คือ ทีม People นี้แหละ ตอนนั้นยังเรียกว่า HR อยู่ รับคนนี่คือใช้ทุกวิถีทาง โดยเน้นเชิงรุก โทรหา ลงพื้นที่ไปจัดบูธรับสมัครงานชักชวนคนรู้จัก ว่าจ้างบริษัทจัดหางานให้ช่วยหาคคน แต่ละวันทีม HR โดยเฉพาะทีม Recruitment ต้องมี KPI รายวัน ว่าวันนี้ต้องปิดยอดการสรรหา 100 คนต่อวันทุกสาขาทั่วประเทศ ทีม People จึงมีจำนวนมากกว่าแผนกอื่น ๆ ที่สังกัดสำนักงานใหญ่ด้วยกัน และถือว่ามากกว่าบริษัทอื่น ๆ ”

คุณอ้อยใจ Talent Acquisition Supervisor (People)a

“ ทีม Recruitment บางทีก็เอาไม่ทันนะ หากคน ทำยอด เราในฐานะ BP ก็ได้มี  
โอกาสเข้าไปช่วยเขาด้วย ตอนนั้น People Cost ส่วนหนึ่งก็คือที่มาฝั่งการสรรหาด้วย  
เพราะถ้าหาเอง ก็คือต้องมีค่า Incentive และ OT ให้พนักงานของเรา แต่ถ้าจ้างเขา  
ก็แน่นอน ต้องจ่ายค่าบริการให้เขาด้วย แต่ส่วนมากทีม Recruit เราก็ทำได้ตามเป้าหมาย ขอ  
100 คนต่อวัน เขาก็หาให้ได้ เคยมีบางช่วง 120 คนต่อวัน เขาก็ทำให้นะ ดึกคืนเที่ยวโทรหา  
ผู้สมัครงาน ”

คุณยุร่า People Business Partner Manager (People)

#### 4.2.1.3. กลยุทธ์การตอบแทนบุคลากร

ในยุคอันธพาล กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายทรัพยากร  
มนุษย์ในแง่ของการตอบแทนบุคลากรเป็นไปในลักษณะของการทำมากได้มาก (Work Hard, Pay  
Harder) โดนจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ข้างต้น นอกจากนี้ ระบบภายในที่จะใช้ในการปฏิบัติงานด้าน  
การตอบแทนพนักงาน ยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างจริงจัง เนื่องจากต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา  
ระบบที่เกี่ยวข้องกับงานขนส่งเป็นอันดับแรก ส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องบริหารจัดการด้าน  
กำลังคนเพียงอย่างเดียว บางขณะมีปริมาณภาระงานและการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในบริษัทฯ  
ที่สูงเกินไป ส่งผลให้ฝ่ายฯ ต้องทำงานล่วงเวลามากขึ้น ในแง่ของสวัสดิการบริษัทฯ ยังไม่มีความโดดเด่น  
และมีสวัสดิการที่เป็นมาตรฐานเทียบเท่าบริษัทอื่น ๆ คงมีเพียงสวัสดิการที่กฎหมายกำหนดไว้  
เท่านั้น สามารถสรุปตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว ได้ดังนี้

“ พนักงานเพิ่มขึ้น แน่แน่นอนว่าการทำเงินเดือนก็จะต้องใช้เวลามากขึ้นไปด้วย

จากเดิมทำเสร็จก่อนเลิกงาน กลายเป็นว่า**ต้องทำ OT ทำไม่ทัน** ไฟล์เยอะมาก Excel  
 ผู้สูตรกันจนเป็นว่าเล่น พนักงาน Head Office ยังดีที่เงินได้อื่น ๆ ไม่เยอะ แต่พนักงาน  
 สาขานี้ เยอะมาก ค่าประสบการณ์ ค่าตำแหน่ง ค่าอาหาร ค่าเช่ารถ ค่า Incentive เยอะค่ะ ”

คุณกฤติกา Payroll Manager (People)

“ BP ก็เข้าไป Observe ตอนนั้น Payroll เลิกงานตีกัน ยิงใกล้วันเงินเดือนออก  
 Payroll ก็ยังกลับตีกัน อยู่ทำไฟล์เงินเดือนกัน พนักงานเข้าทันรอบจ่ายเงินเดือนก็ต้องอยู่ทำ  
 กันไป ใครมาเริ่มงานหลังรอบเงินเดือนก็เป็นอันว่าแยกออกไปรอบหน้า ตอนนั้น**ทีมเขาก็ยังไม่**  
**เคลียร์เรื่องเกณฑ์การทำจ่ายเงินเดือนเหมือนกันนะ ระบบที่ช่วย Support ก็ยังไม่**  
**เสถียร ”**

คุณยุร่า People Business Partner Manager (People)

“ ระบบที่ช่วย HR ทำจ่ายเงินเดือนยังไม่**ถูกให้ความสำคัญ**เท่ากับระบบที่  
 ใช้ตรวจสอบการทำงานของพนักงานขนส่ง และรวมถึงระบบตรวจสอบพัสดุ การ Track  
 ต่าง ๆ ซึ่งถือเป็น Priority ณ ตอนนั้น ”

คุณอเนก Solutions Sales Consultant Officer (Marketing)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า การบริหารผลการตอบแทนยังไม่รับการพัฒนาการ  
 ดำเนินงาน เนื่องจากบริษัทฯ มุ่งเน้นการวางระบบปฏิบัติการขนส่งและการเพิ่มจำนวนบุคลากรเป็น

อันดับแรก ส่งผลให้ฝ่ายฯ ต้องบริหารจัดการด้วยกำลังคนเป็นหลัก ในบางขณะประสบกับปัญหางานล้นมือ (Workload) และอาจกระทบต่อเวลาส่วนตัวของบุคลากรไปด้วย

“ สวัสดิการ ณ ตอนนั้นไม่มีความหลากหลายแต่อย่างใด **เห็นว่าใครทำอะไรได้มาก**

โดยเฉพาะการส่งของ พนักงานขนส่งบางคนได้ค่า Incentive ครึ่งแสนต่อเดือน บริษัทฯ เยอะมาก ๆ พนักงานสำนักงานใหญ่ก็อยู่กันดึกคืน OT ขอกันแทบทุกทีม เมื่อก่อนเราทำงานกัน 6 วันต่อสัปดาห์ตามสัญญาจ้างเลย แต่มาปรับลดเอาภายหลังเป็น 5 วันเหมือนบริษัทอื่น ๆ เขา ”

คุณยาใจ Senior Compensation and Benefit Officer (People)

“ พนักงานตอนนั้น ยังไม่มีพวกประกันอะไรเลย สวัสดิการพื้นฐานคือไม่มีเลย ทั้งที่บริษัทเราเป็นบริษัทขนส่ง ประกันอุบัติเหตุเป็นสิ่งที่ควรมี ก็ไม่มี เคนมีเคสพนักงานประสบอุบัติเหตุ ก็อาศัยว่าใช้สิทธิพ.ร.บ. รถ กับประกันสังคมรักษาไปก่อน อันเป็นสิทธิพื้นที่ทุกคนเข้าถึงได้ ”

คุณลำยอง Senior PBP Specialist (People)

#### 4.2.1.4. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จะเห็นได้ว่าในยุคอันธพาลยังไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทฯ ยังไม่มีการจัดวางระบบการประเมินผลงานไว้แต่อย่างใด ปัญหาจึงเกิดขึ้นตามมาในยุคต่อมา เมื่อถึงกำหนดเวลาที่บริษัทต้องพิจารณาเกรด หรือระดับของพนักงาน เพื่อใช้สำหรับการจ่ายผลตอบแทนเป็นโบนัสและการขึ้นเงินเดือน ปัญหาหลัก ๆ คือ หัวหน้างานไม่มีความรู้



ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเป็นกลางในการประเมินผล มีลักษณะของการเลือกที่รักมักที่ชังเกิดขึ้นสามารถสรุปตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว ได้ดังนี้

**“ เดิมเราไม่มีเลยนะ เรื่องเกณฑ์การประเมินผลงานพนักงาน ลีนปีก็คือ ประเมินเอาตามความรู้สึกของหัวหน้างาน แต่ละฝ่ายให้เกรดกันตอนที่ ทีม People ขอเพื่อที่ว่าเอาไปคิดโบนัส หรือปรับเงินเดือนประจำปี เกิดเหตุการณ์ลูกรักลูกชังขึ้นเต็มไปหมด ”**

คุณวายุ Compensation and Benefit Supervisor (People)

**“ การประเมินผลงานที่นี่ แต่เดิมไม่มีอะไรมาจับทั้งลีน เพราะงานมีมาเรื่อย ๆ ว่างผลยาก ยิ่งงาน Ad Hoc มีมาทุกวัน control ไม่ได้ สุดท้ายมันจึงไปลำบากคนเป็นหัวหน้าเวลาจะตัดเกรด เพราะไม่มีอะไรมาจับ ไม่มีเกณฑ์ใด ๆ รองรับเลย ”**

คุณทองเอก Senior PBP Specialist (People)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า บริษัทฯ ไม่ได้วางแผนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งผลให้เกิดปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และเปิดช่องว่างให้หัวหน้างานเกิดการประเมินผลด้วยดุลพินิจส่วนตัว และนำไปสู่ข้อกังขาของบุคลากรในระดับทั่วไปในที่สุด

**“ ประเมินตามใจฉัน โดยเฉพาะหัวหน้างานคนจีน ไม่มีหลักฐานการประเมินใด ๆ คนที่ทำดีแต่ไม่ใช่ลูกรักก็อาจจะผิดหวังได้นะ ถ้าเจอแบบนี้ ”**

คุณ ส ร ี อ ย ท อ ง Assistant People Business Partner Manager  
(People)

“ เราเผชิญกับปัญหาที่เป็นเหมือนกับน้ำท่วมปาก โดยเฉพาะเรื่องการประเมินผล  
งานของพนักงาน หัวหน้างานแต่ละคนมองกันไปคนละแบบ เรียกคำว่า ผลงาน ต่างกัน  
เวลาให้เกรดจึงผิดเพี้ยนกันไปตามความคิดของแต่ละคน ตอนนั้น ทีม People ส่วนที่  
เกี่ยวข้องน่าจะไม่มีเวลา Set up ระบบการประเมินผลอะไรมากมาย ก็โกลาหลกัน  
ตอนสิ้นปีตอนจะเอาเกรด ”

คุณบรรพต PPD Director (People)

#### 4.2.1.5. กลยุทธ์การพัฒนาคณาจารย์

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการทรัพยากร  
มนุษย์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการพัฒนาคณาจารย์ ไม่ได้ถูกกำหนดให้เจาะจงไปที่การเน้น  
พัฒนาพนักงานปัจจุบัน ทว่าเน้นการอบรมหรือปฐมนิเทศให้แก่พนักงานใหม่ เพราะเป็นช่วงที่บริษัทฯ  
ต้องการพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในขณะนั้น จึงมีบทบาท  
เทียบเท่าที่เลี้ยงในการแนะนำ สอนงาน ให้พนักงานใหม่ได้รับทราบถึงวิธีการปฏิบัติงาน และรวมถึง  
วิธีการดำเนินงานของธุรกิจองค์กร ในขณะเดียวกัน เนื่องจากบริษัทฯ มีพื้นที่ไม่เพียงพอที่สามารถ  
รองรับจำนวนพนักงานใหม่ได้ จึงเป็นเหตุให้ฝ่ายฯ ต้องพิจารณาเช่าโรงแรมเพื่อจัดอบรม และ  
ปฐมนิเทศพนักงานใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่สังกัดฝ่ายขนส่ง เพื่อให้พนักงานใหม่มีความรู้  
และทักษะการให้บริการ และสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างเร็วที่สุด สามารถสรุปตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ  
ประเด็นดังกล่าว ได้ดังนี้

“ ตอนนั้นเริ่มมีการพัฒนาระบบขึ้นมาช่วย Support ให้ทีม People เพราะ  
หลาย ๆ เรื่องน่าจะปล่อยให้ระบบช่วยพนักงานของเราจัดการกับการดูแลพนักงาน

ที่มาเริ่มงานใหม่ทุกวันมีเรื่องหนึ่งที่ระบบยังไม่อาจตอบโจทย์ได้ คือการอบรม

พนักงานใหม่ ลองคิดดูมีพนักงานเริ่มใหม่ทุกวัน วันละเป็น 100 คน ”

คุณนาวา Organization Culture and Communication Manager (People)

“ ช่วงแรกพนักงานเริ่มงานใหม่ทุกวัน ต่างจากที่เดิมที่เคยทำมา **ที่นี่เริ่ม**

**งานหลักร้อย** ทีม People ต้องเข้าโรงแรมเพื่อใช้จัดอบรมพนักงานใหม่ที่เป็นพนักงาน

ขนส่งพัสดุ ทีม People ต้องบริหารจัดการใช้งานอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง เป็นงานที่ฝ่าย

ต้นสังกัดไม่มีเวลามาสอน ทีม People เลยต้องรับมา ”

คุณบรรพต PPD Director (People)

“ การสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญมากในช่วงแรก แต่ถึงอย่างไรก็มีความผิดพลาดเกิดขึ้น

อย่างงานปฐมนิเทศพนักงานใหม่ มีการอบรมโดย ทีม People ถึงการใช้งานอุปกรณ์ต่าง ๆ

ก็ช่วงนี้แหละ ที่คนเยอะ ๆ เราไม่อาจแน่ใจได้ว่า สารที่เราส่งไป เขาจะรับไปทั้งหมดมั๊ย

หรือรับไปแล้วอาจจะลืมก็ได้ **ไม่มีเวลามานั่งจับมือทำรายคน คนเยอะมาก ”**

คุณวารี PBP Director (People)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรไม่ได้รับการกล่าวถึงในมิติที่ควรเป็น กล่าวคือ บริษัทฯ มุ่งเน้นอบรมพนักงานในแง่ของการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ โดยมีกลุ่มบุคลากร ปฏิบัติการขนส่งเป็นกลุ่มที่ถูกให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และสามารถเริ่มปฏิบัติงานได้ทันทีหลังจากจบการอบรม

“ บทบาทของ HR ในการพัฒนาพนักงานในแบบที่ควรจะเป็น ไม่ได้เห็นเลยในช่วงแรก เพราะบางทีมต้อง Perform ตัวเองในการช่วยเพิ่มจำนวนพนักงานให้แก่บริษัทฯ อย่างการรับพนักงานมาก ๆ ถัดมาแล้วเราต้องจัดการกับเขาทั้งในเรื่องของการอบรมพนักงานใหม่ ซึ่งไม่ได้ทำง่าย ๆ บางคนเป็นตำแหน่งหัวหน้าสาขา ก็ต้องเดินทางเข้ามาอบรมที่กรุงเทพ ค่าใช้จ่ายด้านนี้เราจึงเพิ่มขึ้นสูงมาก มีแต่รายจ่าย ”

คุณปราณี Head of People (People)

ทีม

“ เราไม่เคยทำงานในบริษัทที่มีพนักงานเพิ่มขึ้นฮวบฮาบแบบนี้มาก่อน รู้สึกตกใจเหมือนกัน ทีมหลังบ้านอย่างเราบางทีอาจต้องไปช่วยเขาอบรมพนักงานเลย เพราะคนในเขาไม่พอ เราเคยไปมาบ่อยครั้ง คล้าย ๆ การสอนงานให้พนักงานในไลน์การผลิต ในโรงงานอุตสาหกรรม เพราะแต่ละคนต่างมีประสบการณ์ต่างกัน ต้องคำนึงว่า สื่อสารอย่างไร เขาจะเข้าใจเราได้เหมือนกันทุกคน หน่วยงานอบรมก็มีบางวันที่วุ่นวายบ้าง สงบบ้าง ”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
คุณสีแสด Compensation and Benefit Officer (People)

ในภาพรวมของยุคอินเทอร์เน็ต ภาระงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ถูกให้ความสำคัญไปที่การสรรหาบุคลากรเป็นหลัก เพื่อให้บุคลากรใหม่เข้ามาช่วยขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กร ในขณะที่เดียวกันมีการริเริ่มการพัฒนาระบบภายในที่จะช่วยให้การปฏิบัติของฝ่ายฯ มีความสะดวกมากขึ้น และรองรับการบริหารจัดการบุคลากรจำนวนมากซึ่งเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ทว่ายังไม่มีการใช้งานในยุคนี้แต่อย่างใด ภาระงานยังถูกจำกัดให้อยู่ภายใต้การบริหารจัดการด้วยกำลังคนเป็นหลัก ส่งผลให้เกิดภาวะงานล้นมือ (Workload) ขึ้นบ่อยครั้ง วิธีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าคือ การให้ฝ่ายฯ เข้าไปมีบทบาทในการช่วยเหลือฝ่ายอื่นด้วย เช่นกันอบรมและปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ในแง่ของสวัสดิการของพนักงาน

ปรากฏเพียงสวัสดิการที่กฎหมายกำหนดเพียงอย่างเดียว คือ ประกันสังคม และในช่วงนี้เน้นการบริหารงานด้วยการทุ่มเทงบประมาณไปกับการสรรหาบุคลากร และการให้ค่าจ้างแก่บุคลากร ด้วยการทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

## 4.2.2 ยุคกฎระเบียบ (Rules and Regulations)

### 4.2.2.1 ความท้าทายด้านทรัพยากรมนุษย์ในยุคกฎระเบียบ

ในยุคกฎระเบียบ ฝ่ายฯ พยายามจัดระเบียบการบริหารจัดการการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อลดปัญหาในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีปัญหาอันเกิดจากการบริหารจัดการในยุคแรกที่มีรูปแบบการดำเนินงานที่รีบเร่งดำเนินการ จนบางครั้งอาจนำไปสู่ปัญหาใหม่ ๆ โดยไม่ตั้งใจได้ เนื่องจากไม่มีการวางระเบียบหรือขั้นตอนในการดำเนินงานที่มีมาตรฐานมาก่อน บุคลากรจึงปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างยิ่ง เนื่องจากการนำกฎระเบียบเข้ามาบังคับใช้เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานจึงอาจพบกับปรากฏการณ์การขัดขืนและเคยชินกับรูปแบบการดำเนินงานเดิม ๆ บริษัทฯ จึงมีกลยุทธ์ในการลดความรุนแรงของปรากฏการณ์ข้างต้น ด้วยการให้ความสำคัญกับการสื่อสาร โดยอาศัยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย กล่าวคือ เพื่อเป็นตัวช่วยในการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร และเปิดโอกาสให้บุคลากรตระหนักถึงกฎระเบียบที่บริษัทฯ ได้บังคับใช้ขึ้นมา ในแง่ของการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ บริษัทฯ ได้พัฒนาแอปพลิเคชัน (Application) ขึ้นมาเองเพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องตั้งแต่การลงชื่อเข้างาน การยื่นคำร้องขอลา หรือการยื่นขอค่าทำงานล่วงเวลา เป็นต้น และพนักงานจะได้ตระหนักถึงบทลงโทษหากไม่ปฏิบัติตามด้วย เนื่องจากระบบจะมีการแจ้งเตือนให้พนักงานทราบผ่านแอปพลิเคชันอยู่เสมอ ในยุคนี้ระบบยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ แต่เป็นการบุกเบิกและวางรากฐานเพื่อนำไปสู่การใช้งานอย่างเต็มรูปแบบในยุคถัดไป

#### 4.2.2.2 กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ในยุคกฎระเบียบการสรรหาพนักงานยังคงเป็นประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ทำให้ในยุคนี้มีการนำระบบเข้ามาใช้งานเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระงานของพนักงานที่รับผิดชอบ นั่นคือฝ่ายสรรหา จากเดิมที่ต้องเก็บรวบรวมเอกสารของผู้สมัครงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีข้อด้อยที่อาจมีการตกหล่นในแง่ของการเก็บเอกสาร ส่งผลให้เกิดปัญหาต่อทีมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งจำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากเอกสารดังกล่าว ระบบถูกออกแบบมาให้สามารถรองรับงานเอกสารปริมาณมาก ๆ เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บในรูปแบบของไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ แต่ในขณะเดียวกัน ระบบยังไม่สามารถใช้งานได้ 100% ยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างครบวงจร สามารถสรุปตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว ได้ดังนี้

" ช่วงนี้มีการนำระบบเข้ามาช่วยในการทำงานมากขึ้น เป็นระบบที่ได้รับการสนับสนุน จากบริษัทพาร์ทเนอร์ในประเทศจีน มีทีม Developer ที่เขียนโค้ดสร้างโปรแกรมขึ้นมาใช้งาน ให้กับแพลตฟอร์มโดยเฉพาะ ระบบต่าง ๆ จะ Support การทำงานให้กับพนักงานแทบทุกคน ที่เกี่ยวข้อง ข้องกับ HR คือ เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการรับสมัครพนักงาน การคำนวณเงินเดือน การคำนวณเวลาทำงาน การลา และรวมถึงขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการลาออกของพนักงาน ก็คือครบวงจรการทำงานของพนักงานคนหนึ่ง ๆ "

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

คุณปรานี Head of People (People)

" ยุคนี้มีการนำระบบเข้ามาใช้ ทั้งระบบหน้าบ้านและระบบหลังบ้าน ส่วนตัวเราทำในแง่ของการสรรหา ระบบถูกออกแบบมาให้ช่วยงานตั้งแต่ขั้นตอนการสมัครงานเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ของผู้สมัครงานจะถูก Upload ขึ้นระบบและถ้าหากผ่านการสัมภาษณ์งานและตกลงว่าจ้าง ระบบก็จะส่งต่อคำร้องไปยังหัวหน้างานโดยตรงของพนักงาน เพื่อเป็นการ Remind และส่งต่อไปยังฝ่ายหลังบ้านที่ต้องจัดการกับ Data ต่าง ๆ ของพนักงาน และรวมถึงการแจ้ง เตือนไปยังฝ่ายเงินเดือน ก็คือ ถ้าฝ่ายหน้าบ้านอย่างเรา Input ข้อมูลผิด มันก็จะผิดไปตั้งแต่ต้นทางเลย เราต้อง Train คนในทีมกันให้ดี ๆ จะได้ไม่มีปัญหา "

### คุณอ้อยใจ Talent Acquisition Supervisor (People)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า ฝ่ายฯ ได้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาระบบขึ้นมาแบ่งเบาภาระงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถรองรับการบริหารงานต่อจำนวนบุคลากรที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสะดวก ในการจัดเก็บข้อมูล ทั้งนี้ฝ่ายฯ ต้องเรียนรู้ และศึกษาระบบเพื่อให้สามารถดำเนินการ และใช้ระบบได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ระบบยังไม่มีความสำเร็จเพียงพอ ยังคงต้องการการพัฒนาควบคู่กันไป

" พี่ว่าผู้ใหญ่คงมองเห็นปัญหาที่เราเจอกันอยู่ในการสรรหาพนักงาน เราจะมานั่งเก็บกระดาษไว้อย่างเดียว ในขณะที่จำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นทุกวัน เปลืองพื้นที่มาก ในช่วงแรกคน กับเอกสารอยู่ด้วยกัน คนนั่งไหนก็มีเอกสารอยู่ด้วยข้าง ๆ เป็นกอง ๆ มีระบบก็ดี ทีมสรรหาคงได้มีสมาธิจดจ่อกับการคุยกับผู้สมัครมากขึ้น"

คุณสีแสด Compensation and Benefit Officer (People)

" การรับพนักงานในช่วงแรก เน้นการเก็บเอกสารเป็นหลัก สมัครงานทีหนึ่ง ใช้เอกสารหลายแผ่นมาก หลายชนิดมาก ดีที่มีระบบเข้ามาช่วย การรับสมัครงานเปลี่ยนไปเป็นการกรอกฟอร์มออนไลน์ ถ่ายรูปเอกสารแล้ว Upload ขึ้นระบบ สะดวกทั้งผู้สมัครและทีม People ไม่ต้องมากังวลการส่งเอกสารตัวจริงไม่ครบ "

คุณลำยอง Senior PBP Specialist (People)

" ระบบเข้ามาช่วยพนักงานให้สามารถจัดการกับผู้สมัครจำนวนมากให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น ตั้งแต่ระบบการสมัครงาน กระทั่งเข้ามาทำงาน ระบบถูกออกแบบมาให้สามารถรองรับความต้องการของผู้ใช้ ได้เป็นอย่างดี เรามีทีมงานที่คอยช่วยแก้ไขปัญหาจาก

การใช้งานที่ Stand by ให้ความช่วยเหลือ ปัญหาที่พอคือระบบยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะสามารถรองรับการทำงานอย่างเต็มรูปแบบ ยังคงต้องแก้ไข ปรับปรุงร่วมด้วยขณะใช้งาน”

คุณพิทักษ์ Senior PBP Specialist (People)

#### 4.2.2.3 กลยุทธ์การตอบแทนบุคลากร

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ในยุคกฎระเบียบ การตอบแทนบุคลากร มีการตั้งกฎเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน ทั้งในแง่ของเงินเดือนและสวัสดิการ ในแง่ของการจัดทำเงินเดือน มีระบบเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานของบุคลากรมากขึ้น แม้ว่าจะต้องพัฒนาปรับปรุงไปด้วย ทว่าสามารถแบ่งเบาภาระงานที่แต่เดิมใช้แรงงานคนล้วน ๆ ลงไปได้ นอกจากนี้ยังมีการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนขึ้นมา และบังคับในทุกตำแหน่งงาน เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันให้แก่หัวหน้างานในการว่าจ้างพนักงานใหม่ ป้องกันการว่าจ้างด้วยอัตราเงินเดือนที่สูงเกินไป และในแง่ของสวัสดิการมีการเพิ่มสวัสดิการเพิ่มขึ้นทั้งในเรื่องของประกันสุขภาพกลุ่ม ประกันอุบัติเหตุกลุ่ม สวัสดิการค่าเช่า Laptop ส่วนตัว และรวมถึงเงินช่วยเหลือในกรณีต่าง ๆ ซึ่งพนักงานสามารถใช้สิทธิได้เมื่อผ่านทดลองงานแล้ว สามารถสรุปตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว ได้ดังนี้

“ ตอนนี้ต่างกับยุคแรกมาก เพราะมีการกำหนดระดับค่าจ้าง หรือที่นี้เรียกว่า

*Job Grade* เพื่อใช้กำหนดว่า *Job Grade* ใดมีสิทธิได้รับสวัสดิการอะไรบ้าง อย่างเช่นพนักงานที่มี *Job Grade* ตั้งแต่ 17 ขึ้นไป จะได้รับสวัสดิการประกันกลุ่มสุขภาพ หรือพนักงานสังกัดฝ่ายขนส่ง จะได้รับประกันกลุ่มอุบัติเหตุทุกคนเมื่อผ่านทดลองงานแล้ว ”

คุณวารีย์ PBP Director (People)

“ มีระบบเข้ามา Support การทำจ่ายเงินเดือน เป็นระบบที่เราได้รับความช่วย



เหลือจากบริษัทพาร์ทเนอร์ในจีน มีฟังก์ชันที่ช่วยเหลือเรื่องการทำไฟล์เงินเดือนสำหรับบริษัทที่มีพนักงานเยอะ ๆ มีการสำรองข้อมูลและการเข้ารหัสที่รัดกุม เชื่อถือได้ แต่ก็ยังต้องปรับแก้ให้ระบบตอบโจทย์การทำงาน Style ไทยด้วยนะ เพราะระบบมาจากจีน แต่คนใช้คือคนไทย ต้องจูนให้เข้ากัน เคยมีช่วงหนึ่งที่มีผู้บริหารชาวจีนปรับเปลี่ยนรอบการตัดเงินเดือน กลายเป็นว่าเงินเดือนพนักงานจะได้ไม่ครบ เพราะเปลี่ยนรอบใหม่ ต้องให้ HR ที่รับผิดชอบสาขาติดต่อไปแจ้งพนักงาน แต่การสื่อสารเป็นไปได้ด้วยความล่าช้า ไม่ทันเวลา เพราะพนักงานต่างโทรเข้ามาในสำนักงานใหญ่แล้ว ก็ ทีม People นี้แหละที่ต้องคอยรับสายอย่างกับ Call Centre พนักงานทั่วประเทศ เลยนะที่โทรเข้ามา ตี 1-2 ก็ยังคุยสายกันอยู่เลย ”

คุณกฤติกา Payroll Manager (People)

“ ปัญหาการจ่ายเงินเดือน ค่อย ๆ ลดลง ส่วนหนึ่งเพราะได้ระบบเข้ามาช่วยคนในการจัดการกับไฟล์ข้อมูลเงินเดือนพนักงานที่มีปริมาณเยอะ ก่อนหน้านี้เราทำมือกันล้วน ๆ ไม่ต้องมานั่งกังวลว่าเงินเดือนจะออกตรงเวลาหรือไม่แบบเมื่อก่อน ”

คุณสีแสด Compensation and Benefit Officer (People)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า ฝ่ายฯ ได้นำระบบเข้ามาใช้กับการบริหารจัดการค่าตอบแทน ส่งผลให้ภาระงานของบุคลากรลดน้อยลง มีความเป็นระบบมากขึ้น ทว่าฝ่ายฯ ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการตัดรอบเงินเดือน จนต้องสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดการรับรู้อย่างรวดเร็วที่สุด การนำระบบเข้ามาแบ่งเบาภาระงานดังกล่าว ส่งผลให้บุคลากรลดการทำงานล่วงเวลาลง ไม่กระทบกับเวลาอย่างเช่นยุคอินธพาล

“ พี่ทำงานมา 2 ปี เพิ่งจะได้สวัสดิการประกันสุขภาพกลุ่มเหมือน ๆ กับบริษัท  
อื่นเขา มีการลดหลั่นลำดับตำแหน่งงานที่ได้รับสวัสดิการแตกต่างกันไป แต่ที่เหมือนกันคือ  
สวัสดิการช่วยเหลือกรณีพนักงานแอดมิทเข้าโรงพยาบาล เรามี**กระเป๋าไปเยี่ยม มีเงินช่วย  
เหลืองานศพของบุคคลในครอบครัวและญาติขั้นต้น** ในแง่ของพนักงานต่างชาติที่ทำงานอยู่  
ก็มี**สวัสดิการสำหรับ Expatriate** ต่างหาก ซึ่งนอกเหนือไปจากสวัสดิการคนไทย ซึ่ง  
แน่นอนว่าต้องผ่านทดลองงานจึงจะได้รับ แล้วยังมีการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนขึ้นมาด้วย  
เพื่อให้หัวหน้ารู้ Rate ว่าภาระงานขนาดนี้ บริษัทฯ สามารถว่าจ้างได้เท่าไร ไม่ให้เกิดการ  
จ้างงานด้วยเงินเดือนเพื่อ แบบในอดีต ”

คุณบรรจง POD Director (People)

“ สวัสดิการที่ชอบคือ พนักงานสามารถเลือกได้ว่าจะใช้ Laptop ของบริษัทหรือ  
ของส่วนตัว หากใช้ของส่วนตัว บริษัทฯ จะมี**สวัสดิการค่าเช่า Laptop** ให้ด้วย ซึ่งเราชอบ  
พกของเราเอง สะดวกต่อการทำงานมากขึ้น ”

คุณอเนก Solutions Sales Consultant Officer (Marketing)

#### 4.2.2.4 กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ในยุคนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปทิศทางที่ดี  
เนื่องจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีการวางระเบียบ เกณฑ์ในการให้คะแนนสำหรับใช้วัดผลการ  
ปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้ลดปัญหาการเกิดอคติในการให้คะแนนพนักงานลงได้ ในขณะที่เดียวกันมี  
การจัดอบรมหัวหน้างานเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นเป็นครั้งแรก สามารถสรุปตัวอย่างที่  
เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว ได้ดังนี้

“ มีการสร้างเกณฑ์ตัวชี้วัดขึ้น ทั้งในเรื่องของ KPI ที่บังคับใช้ทั่วทั้งองค์กร มีเกณฑ์การวัดผลที่เป็นมาตรฐาน ลดปัญหาการกักตุนข้อมูลได้ ทีม People ต้องช่วยกันสื่อสารให้หัวหน้างานรับทราบและนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทางเดียวกัน ”

คุณบรรจง POD Director (People)

“ หลัง ๆ มีการวางระบบระเบียบเพิ่มมากขึ้นนะ มีการแบ่งคะแนนการประเมินผลงาน มีทั้งคะแนน KPI และคะแนน Core Value เอามาวัดและคิดออกมาเป็นเกรด ซึ่งจะโยงกับการให้โบนัส และการปรับเงินประจำปีด้วย ”

คุณกฤติกา Payroll Manager (People)

“ พนักงานยอมรับมากขึ้น เมื่อเรามีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลที่เป็นมาตรฐานให้กับหัวหน้างาน สามารถลดอคติในการคะแนนลงได้ มีการสร้างแบบฟอร์มการประเมินเพื่อใช้กับหัวหน้างานที่เป็นต่างชาติด้วย แปล 3 ภาษาเลย ไทย จีน อังกฤษ ”

คุณลำยอง Senior PBP Specialist (People)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า ฝ่ายฯ มีการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติการเพิ่มขึ้น นั่นคือ การวางระบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน KPI (Key Performance Indicator) ขึ้น และสร้างความรับรู้ร่วมกันภายในองค์กร การวัดผลนี้บังคับใช้กับบุคลากรทุกสัญชาติ ไม่มีการยกเว้นแต่อย่างใด

“ คนจีนประเมินด้วยเหตุผลมากขึ้น เพื่อต่างแผนกก็เล้าให้ฟัง จากเดิมคือ พูด

กันไม่รู้เรื่องทีหนึ่งแล้ว ยังประเมินให้เราไม่เป็นธรรมอีก มาตอนนี้แม้จะพูดกันไม่รู้เรื่อง  
แต่การประเมินมีมาตรฐาน มีผลงานมาวัด มาโชว์ ก็ต้องประเมินไปตามความจริง ”

คุณทองเอก Senior PBP Specialist (People)

“ การประเมินผลมีความเป็นทางการมากขึ้น มีการนัดประชุมหัวหน้างานถึง  
การใช้แบบฟอร์มการประเมิน มีการรีวิวจผลการประเมินกันก่อน ก่อนที่จะตัดเกรดออกมา  
เพื่อให้แน่ใจว่าหัวหน้างานปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ”

คุณบรรพต PPD Director (People)

#### 4.2.2.5 กลยุทธ์การพัฒนาการบุคลากร

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ในยุคกฎระเบียบ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการ  
พัฒนาพนักงาน ซึ่งจัดในรูปแบบของการอบรมภายใน โดยการอบรมดังกล่าวมีรูปแบบการอบรมที่มี  
ทั้งภาคบังคับ และภาคสมัครใจ ในแง่ของภาคบังคับ ก็ถูกใช้กับพนักงานที่ถูกวางตัวให้ปฏิบัติงานใน  
ตำแหน่งที่สูงขึ้น อันเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่จะต้องผ่านการอบรมก่อน จึงจะเป็นไปตามเงื่อนไขปรับเปลี่ยน  
ตำแหน่งงานได้ สามารถสรุปตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว ได้ดังนี้

“ เริ่มมีการ Train พนักงานมากขึ้น ทั้งการสอนทักษะการเป็นหัวหน้างาน ที่ได้เข้า  
กับเขาด้วย สอนทักษะที่จำเป็นสำหรับคนเป็นหัวหน้า แล้วก็อีกคอร์สคือ การสอนเรื่อง  
วัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อบรมเป็นวันเหมือนกัน ”

คุณอเนก Solutions Sales Consultant Officer (Marketing)

“ เราพยายามออกแบบคอร์สการเรียนรู้ให้ตอบโจทย์ต่อการทำงานของคนรุ่นใหม่ สามารถเข้าถึงได้ ไม่ใช่นามธรรม พุดลอย ๆ เสรีจ กลับไปก็ลืม เรา Research กันนานทีเดียว ”

คุณบรรพต PPD Director (People)

“ การอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานเป็นส่วนหนึ่งในการเลื่อนตำแหน่งงาน คือ นอกจาก

จะมีผลงานดีเด่นแล้ว ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานก็สำคัญเช่นกัน จึงจำเป็นจะต้อง เรียนรู้ หรือผ่านการ Train ก่อน เพื่อดูว่ามีแววที่จะไปต่อได้มั้ย ”

คุณวารี PBP Director (People)

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ฝ่ายฯ ได้ผลักดันให้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อใช้พัฒนาบุคลากรขึ้น เพื่อนำไปเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่งพนักงาน และนำไปสู่การวางแผนพัฒนาตนเองของพนักงานในอนาคต (IDP; Individual Development Plan)

“ พี่ชอบคอร์สการสอนเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เพราะทำให้เรียนรู้การปรับตัวในการ ทำงานกับคนต่างชาติ บางอย่างที่เราเคยทำงานมาก่อนที่แฟลช มันไม่เป็นมืออาชีพเลย ถือเป็นการเปิดหูเปิดตามากขึ้น ”

คุณสงคราม Employee Relations Manager (People)

“ การอบรมพัฒนาเป็นอีกเงื่อนไขหนึ่งสำหรับพนักงานที่จะถูกปรับเลื่อนตำแหน่ง

บางคนทำผลงานดีนะ แต่ทักษะการบริหารจัดการไม่เข้าที่ เราก็ไม่มั่นใจว่า เขาจะสามารถ  
บริหารจัดการกับงานที่มันท้าทายมากกว่านี้ได้มั๊ย ผ่านด้านการอบรมได้ก็เป็นอันรู้กัน ”

คุณปราณี Head of People (People)

ในยุคกฎระเบียบ มีการพัฒนาระบบขึ้นใช้ภายในซึ่งสามารถตอบสนองการใช้งานและกำหนด  
จุดอ่อนในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การสรรหา ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์  
สามารถบริหารจัดการการสรรหาผ่านระบบได้ ในขณะที่เดียวกันสามารถส่งต่อข้อมูลให้แก่แผนกอื่นที่  
รอข้อมูลได้ผ่านระบบเดียวกัน ในประเด็นของการตอบแทนบุคลากร ปรากฏว่ามีการกำหนด  
โครงสร้างเงินเดือนขึ้นมาเพื่อสร้างมาตรฐานการว่าจ้างพนักงานและเป็นการป้องกันการว่าจ้างด้วย  
ค่าตอบแทนที่สูงเกินไปและต่ำเกินไป มีระบบในการช่วยจัดการการจัดทำข้อมูลเงินเดือนและการ  
บริหารจัดการที่ดีขึ้น ในแง่ของสวัสดิการมีการเพิ่มสวัสดิการที่มีความหลากหลายและครอบคลุมต่อ  
พนักงานในทุกระดับ ในแง่ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้สร้างมาตรฐาน  
การวัดผลการปฏิบัติงานพนักงานให้แก่หัวหน้างาน พร้อมแนะนำการใช้เพื่อให้เป็นไปในทิศทาง  
เดียวกัน และประเด็นของการพัฒนาบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้เพิ่มวิธีการพัฒนาด้วยการอบรม  
ภายใน ซึ่งมีทั้งภาคบังคับและภาคสมัครใจ โดรนภาคบังคับจะยึดโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่งงานของ  
พนักงาน อันเป็นการอบรมถึงทักษะที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน

CHULALONGKORN UNIVERSITY

#### 4.2.3 ยุควัฒนธรรม (Culture)

##### 4.2.3.1 ความท้าทายด้านทรัพยากรมนุษย์ในยุควัฒนธรรม

ในยุควัฒนธรรม บริษัทฯ มีความพยายามเปลี่ยนผ่านรูปแบบการปฏิบัติงานในแง่ของการ  
บริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์สู่การพึ่งพาเทคโนโลยีอย่างเต็มรูปแบบ โดยเทคโนโลยีได้รับการ  
พัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งครอบคลุมภาระงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้มากที่สุด นอกจากนี้  
บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาแก่บุคลากร  
เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวให้แก่บุคลากร และสร้างภาพลักษณ์ให้แก่องค์กรในอีกแง่หนึ่ง โดย  
มีรูปแบบการปลูกฝังหลาย ๆ วิธี หนึ่งในนั้นคือการอบรมผ่านระบบ E-Learning ผ่านแอปพลิเคชัน ซึ่ง

พนักงานสามารถเข้าถึงบทเรียนได้ผ่านอุปกรณ์สื่อสารส่วนตัว และยังมีหลักสูตรอบรมหลากหลาย หลักสูตรให้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความผูกพัน ในขณะที่เดียวกันได้รับการพัฒนา เสริมศักยภาพการทำงาน เพื่อที่จะสามารถสร้างความเติบโตให้แก่บริษัทฯ ได้ต่อไป

#### 4.2.3.2 กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ในยุคนี้มีการต่อยอดในการพัฒนาระบบในการช่วยงานสรรหาเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้การบริหารจัดการด้านการสรรหากำลังคนเป็นไปด้วยความสะดวกมากขึ้น เนื่องจากระบบสามารถรองรับการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่สถานะผู้สมัครงาน กระทั่งเข้ามาเป็นพนักงานใหม่ ซึ่งการส่งต่อข้อมูลสามารถทำได้ง่ายขึ้น แผนกอื่นที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้จากระบบเช่นกัน สามารถสรุปตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว ได้ดังนี้

“ ยุคนี้ก็ต่อเนื่องจากเดิมเลยนะ ระบบถูกพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ ปริมาณกระดาดลดลง เพราะทุกอย่างถูกสแกนเข้าระบบทั้งหมด ยิ่งช่วงโควิด ก็สัมภาษณ์งานออนไลน์ กลายเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง หรือลดค่าใช้จ่ายในการรับรองผู้สัมภาษณ์งานไปในตัว ”

คุณอ้อยใจ Talent Acquisition Supervisor (People)

“ การรับพนักงานใหม่คนหนึ่ง จะมีระบบรองรับมากขึ้น ทั้งในการจัดการ CV จัดการรหัสพนักงาน มีระบบแจ้งเตือนSMSไปยังมือถือของผู้สมัครงานในการนัดหมายเริ่มงาน และพนักงานใหม่จะต้องโชว์หลักฐานข้อความให้แก่ฝ่าย รพภ. ด้านล่างของตึก เพื่อใช้ผ่านขึ้นมาออฟฟิศ และเข้าสู่ขั้นตอนการปฐมนิเทศต่อไป เน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของ

องค์กร และสร้าง First Impression ให้แก่พนักงานใหม่”

คุณวายุ Compensation and Benefit Supervisor (People)

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ระบบได้รับการพัฒนาจนมีความเสถียรมากขึ้นกระทั่งฝ่ายฯ สามารถรองรับการใช้งานได้หลากหลายมากขึ้น ทั้งนี้ฝ่ายฯ ยังให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาภาพลักษณ์อันดีขององค์กร เห็นได้จากการที่ระบบเพิ่มความสะดวกและสร้างความประทับใจให้แก่บุคลากรใหม่

“ ระบบตอบโจทย์การทำงานของทีม People มากขึ้น ในแง่ของการสรรหาพนักงานและการนัดหมายเริ่มงาน เมื่อก่อนไม่มี Flow การทำงานอย่างนี้ ตอนนั้นงั้นกันมาก พนักงานมาเริ่มงานแบบงง ไม่รู้ต้องไปตรงไปน ติดต่อใคร ตอนนีดีขึ้นมาก ”

คุณวารีย์ PBP Director (People)

“ ต้องขอบคุณทีมเงินที่คอยพัฒนาระบบให้เรา เพราะทำงานง่ายขึ้น จากแต่เดิมเรามีการใช้บริการบริษัทจัดหางานในการให้ช่วยหาคน เราเสียค่าบริการเยอะมาก แต่ตอนนี้ พอมีระบบมาช่วย เราเลิกใช้บริการแล้ว เราแบ่งโซนกันหาคน ทำยอดเอง ”

คุณบรรพต PPD Director (People)

#### 4.2.3.3 กลยุทธ์การตอบแทนบุคลากร

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ในยุคนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สร้างสวัสดิการทางเลือกให้หลากหลายมากขึ้น ซึ่งสิ่งที่เพิ่มขึ้นคือเรื่องของทุนการศึกษา ซึ่งเพิ่งปรากฏขึ้นเป็นครั้งแรก การจัดหาร้านค้าที่มีราคาถูกลง เพื่อช่วยพนักงานประหยัดค่าครองชีพ และปัญหาเรื่องการคำนวณเงินเดือนที่มี



ความผิดพลาดในอดีต ได้รับการแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง จนสามารถลดความผิดพลาดลงได้ ซึ่งนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นต่อการวางกลยุทธ์ด้านการบริหารค่าตอบแทนต่อกลุ่มพนักงานคนเก่ง (Talent) ได้ในอนาคต สามารถสรุปตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว ได้ดังนี้

“ นอกจากจะมีโครงสร้างเงินเดือนแล้ว ตอนนี้มี**การปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนให้สอดคล้องกับประเภทธุรกิจ**ในเครืออีกด้วย เช่นกลุ่มธุรกิจการเงิน กลุ่มธุรกิจ Supply Chain ซึ่งค่าตอบแทนควรมีลักษณะที่แตกต่างไปตามประเภทของธุรกิจ ”

คุณสีแสด Compensation and Benefit Officer (People)

“ มี**สวัสดิการเพิ่มขึ้น**อย่างเห็นได้ชัด เช่น**สวัสดิการช่วยสนับสนุนค่าอบรม**ภายนอกตามความสนใจซึ่งแต่เดิมไม่มี ก็ตอบโจทย์สำหรับบางตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยทักษะเฉพาะตัวในการทำงาน ”

คุณมานะ POD Supervisor (People)

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ฝ่ายฯ ได้ผลักดันให้เกิดการเพิ่มสวัสดิการของบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างเพิ่มความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มทุนการศึกษาที่มอบให้แก่บุคลากร รวมถึงครอบครัวของบุคลากรด้วย

“ มี**ทุนการศึกษาที่ CEO มอบให้บุตรพนักงาน**ด้วย แต่ละปีมีหลายทุนนะ แต่พนักงานผ่านโปร ก็สามารถลงชื่อเข้ารับทุนได้แล้ว ซึ่งเกณฑ์การประเมินก็เปลี่ยน

ไปในแต่ละปี ซึ่ง CEO จะเป็นผู้กำหนดเอง ”

คุณบรรจง POD Director (People)

“ ในสำนักงานใหญ่ มีการจัดพื้นที่เป็นโรงอาหาร ให้นำร้านค้าเข้ามาขายข้าว ในราคาถูกให้กับพนักงาน เป็นการช่วยพนักงานประหยัดค่าใช้จ่ายด้วยนะ รสชาติ ก็ถูกปาก ”

คุณละออ Compensation and Benefit Supervisor (People)

“ พวกปัญหาเรื่องเรียนเงินเดือนน้อยลงตั้งแต่เรานำระบบเข้ามาช่วย ข้อผิดพลาดจากคนมีน้อยลง ไม่ต้องทำงานตึกดินแบบเมื่อก่อน มีเวลามาใส่ใจกับ กับประชมสัมพันธ์เรื่องสิทธิประโยชน์ภาษีส่วนบุคคลมากขึ้น ”

คุณกฤติกา Payroll Manager (People)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4.2.3.3 กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ในยุคนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้เครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อเป็นการตรวจสอบและเป็นการไม่เปิดช่องว่างให้หัวหน้างานในการประเมินผลด้วยอคติ โดยเครื่องมือมีการแบ่งระดับในการบังคับใช้ และยึดโยงไปกับการให้ผลตอบแทนโบนัสและการปรับเงินประจำปีด้วย ในแง่ของการประเมินผลพนักงานจะให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมต่อพนักงานเป็นสำคัญ สามารถสรุปตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว ได้ดังนี้

“ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีการวัดผลเพิ่มขึ้น โดยแบ่งเป็น 2 ระดับ

คือกลุ่มผู้บริหารจะได้ OKR ในการวัดผล ส่วนพนักงานระดับทั่วไปก็ยังคงใช้ KPI ตาม

เดิม แต่มีเกณฑ์การประเมินที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ของบริษัทฯ ด้วย อย่าง  
ปีนี้จะมีการนำ Balance Scorecard เข้ามา Crosscheck ด้วย ”

คุณบรรจง POD Director (People)

“ ทีม People พัฒนาเครื่องมือการวัดผลให้สอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจ  
ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในช่วงโควิด จะวัดผลการทำงานเทียบเท่าเหมือนเรา  
อยู่ในออฟฟิศไม่ได้ เครื่องอำนวยความสะดวกไม่ครบครันเทียบเท่า งานก็อาจไม่  
เสร็จตามกำหนด เราต้องให้ความสำคัญเป็นธรรมกับพนักงานด้วย ”

คุณปราณี Head of People (People)

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ฝ่ายฯ ได้ปรับเพิ่มเครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของ  
บุคลากร กล่าวคือ การนำ OKR (Objective and Key Result) เข้ามาวัดผลการบริหารงานของ  
ผู้บริหารโดยเฉพาะ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวที่จะวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันกับทีม เพื่อ  
ช่วยสร้างผลลัพธ์ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

“ เครื่องมือการวัดผลการทำงาน ค่อย ๆ ถูกพัฒนาเพื่อลดการใช้อคติ  
ในการประเมินของหัวหน้างาน ซึ่งเห็นผลนะ เรื่องร้องเรียนมีน้อยลง เป็นการสร้าง  
ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ”

คุณยุร่า People Business Partner Manager (People)

“ พนักงานยอมรับเครื่องมือในการวัดผลมากขึ้น แต่เราต้องคอยสื่อสารให้  
เขาเข้าใจด้วย เพราะเครื่องมือที่เราใช้เป็นของตะวันตกทั้งนั้น บางคนไม่เคนชิน โดย

เฉพาะหัวหน้างานชาวจีน หรือพนักงานที่ไม่เคยปฏิบัติงานในบริษัทที่มีความเป็น  
**Multicultural Workplace** และต่อไปเราก็จะบังคับใช้กับสาขาในต่างประเทศทั้ง  
**Group ด้วย”**

คุณอชิป Assistant to CPO (People)

**“ ผลการประเมินจะเกี่ยวข้องกับการให้โบนัส และการปรับเงินเดือนด้วย**  
 ทั้งนี้ก็มีเสียงใจที่จะใช้พิจารณาเพิ่มเติมด้วยว่า หากพนักงานไม่มีประวัติการได้รับหนังสือ  
 เดือนในปีนั้น ๆ และรวมถึงมีผลการประเมินในเกณฑ์ที่ดี ก็เป็นอันว่า อาจจะได้เกรดสูง ”

คุณสงคราม Employee Relations Manager (People)

#### **4.2.3.4 กลยุทธ์การพัฒนารูปแบบการ**

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ในยุคนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนารูปแบบการผ่านรูปแบบ Application เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย และตอบโจทย์ต่อการวิถีการใช้ชีวิตในสังคมดิจิทัล รวมถึงมีรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายมากขึ้น มีลักษณะของ Podcast ให้พนักงานในองค์กรได้ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของตน และเป็นการส่งต่อบทเรียนให้แก่พนักงานคนอื่นในบริษัทฯ ด้วย สามารถสรุปตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว ได้ดังนี้

**“ ตอนนี้เราคอร์สพัฒนาที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองผ่าน Application**  
**ของบริษัทฯ เรียนได้ทุกเวลา มีการวัดผลเมื่อเรียนจบ และสามารถบันทึกประวัติการ**  
**อบรมได้ด้วย ”**

คุณบรรพต PPD Director (People)

“ พนักงานสามารถเข้าถึงคอร์สการพัฒนาที่ ทีม People จัดทำขึ้นและ  
 ประชาสัมพันธ์ให้ทราบผ่าน Application Backyard ของบริษัทฯ สามารถเข้าเรียน  
 ได้ด้วยตัวเองเราเรียนว่า E-Learning มีการ Update อยู่เสมอ ๆ รองรับทั้ง 3 ภาษา ”

คุณวารี PBP Director (People)

“ ไม่มีแล้วนะ การเหมาโรงแรมเพื่อทำการอบรมพนักงาน งบประมาณ  
 ถูกเปลี่ยนไปใช้ประโยชน์อย่างอื่นแทนแล้ว เราเลือกรูปแบบที่เข้าถึงพนักงานได้  
 อย่าง 100% ซึ่งก็คือ Application ที่พนักงานทุกคนต้องใช้บันทึก Time Attendance  
 ที่ชื่อว่า Backyard เบ็ดเสร็จใน Application เดียว ”

คุณนาวา Organization Culture and Communication Manager (People)

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ฝ่ายฯ ได้ค้นคว้าและพัฒนาหลักสูตรพัฒนาบุคลากรขึ้นมาใน  
 รูปแบบของคอร์สต่าง ๆ และพัฒนาระบบให้สามารถรองรับการอบรมด้วย E-Learning เพื่อเพิ่ม  
 ความสะดวกให้บุคลากร สามารถอบรม เรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา

“ เรามีการทำ Podcast ให้พนักงานด้วย เป็นแนวทางการพัฒนาตนเองให้  
 พนักงาน ผ่านการ Share เรื่องราวจากพนักงานด้วยกันในองค์กร เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน  
 และเป็นการสร้างความผูกพันแก่องค์กรให้กับพนักงานด้วย ”

คุณลำยอง Senior PBP Specialist (People)

“ เราพบว่าปัจจุบันเราเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายแค่ปลายนิ้วสัมผัส เพราะฉะนั้น

**รูปแบบการการพัฒนาบุคลากรของเรา จึงยกไปไว้ในลักษณะของ E-Learning**

**จะเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงได้ง่ายที่สุด และไม่เป็นการสร้าง**

**ภาระให้กับพนักงาน ”**

คุณปราณี Head of People (People)

ในยุควัฒนธรรม มีการพัฒนาระบบและนำระบบเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารจัดการงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มรูปแบบผ่านระบบที่ถูกสร้างขึ้นมาเอง ที่เรียกว่า Application Backyard โดยเกี่ยวเนื่องกับพนักงานตั้งแต่เข้างานจนถึงลาออก พนักงานสามารถบันทึกเวลาเข้าออก งานซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการคิดเงินเดือน การยื่นลา การอบรมคอร์สต่าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ล้วนสามารถทำงานได้ผ่าน Application ดังกล่าว ซึ่งครอบคลุมต่อภาระงานของฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ และเป็นไปตามกลยุทธ์ในการปลูกฝังค่านิยมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาบุคลากรได้อย่างแท้จริง

#### **4.3. วิสัยทัศน์องค์กรในอนาคตและการสนับสนุนจากรัฐ**

บริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด เป็นธุรกิจสตาร์ทอัพที่เพิ่งถูกก่อตั้งในประเทศไทยมาได้ระยะหนึ่ง ทว่าบริษัทฯ มีกลยุทธ์หลักขององค์กรที่ใช้บริหารจัดการองค์กรดังได้อภิปรายผลไปแล้วข้างต้น กล่าวคือ เพื่อเป็นการบริหารจัดการให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่สอดคล้องและผลักดันให้เกิดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งนอกจากบริษัทฯ จะนำเดินธุรกิจให้บริการขนส่งในปัจจุบันแล้ว ยังปรากฏแผนธุรกิจที่จะเพิ่มรูปแบบธุรกิจอื่น ๆ และขยายการให้บริการไปยังต่างประเทศด้วย สามารถสรุปตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว ได้ดังนี้

“ ในอนาคตอันใกล้นี้เราหวังว่าจะได้กลายเป็น No.1 E-Commerce One-stop solution in SEA ภายในปี 2024 ค่ะ โดยเฉพาะที่ไทย อยากให้ ผู้ใช้บริการ ได้ยินชื่อ Flash ขึ้นมาแล้วเกิดรอยยิ้ม เข้าถึงบริการได้ ตอบโจทย์ การใช้ชีวิตในอนาคต ”

คุณปราณี Head of People (People)

“ อยากเห็นทีม People ของไทยสามารถเป็นพี่ใหญ่ในการทำหน้า ที่เป็น Share Service อย่างครบวงจรให้แก่ประเทศต่าง ๆ ที่ Flash กำลังทยอยเปิดตัวธุรกิจ สามารถวางระบบการปฏิบัติงานในไทยให้มั่นคงได้ในเร็ววัน จะได้ช่วยกันขับเคลื่อนทีมต่างประเทศต่อไป ”

คุณกฤติกา Payroll Manager (People)

“ Flash ที่อยากเห็นคือ ทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีทีมงานที่เข้มแข็งทั้งความรู้ และความสามารถ มีบทบาทสำคัญในการช่วยผลักดันนโยบายต่าง ๆ ของบริษัทฯ ให้ประสบความสำเร็จได้ โดยเฉพาะการขยายธุรกิจไปต่างประเทศ ซึ่งทุกฝ่ายต่างต้องร่วมด้วยช่วยกัน กันทั้งนั้น ”

คุณบรรจง POD Director (People)

อีกประเด็นหนึ่งที่ได้เห็นได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรคือ ความต้องการที่จะได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ การวางระบบสาธารณูปโภคที่ครอบคลุมทั่วประเทศ เพื่อให้ระบบ

เทคโนโลยีที่ธุรกิจสตาร์ทอัพได้คิดขึ้น ได้ถูกใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถสรุป ตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว ได้ดังนี้

“ **อยากให้ภาครัฐช่วยสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐานให้เข้มแข็งและ**

**ทั่วถึง ครอบคลุมทั้งประเทศไทยในเร็ววัน** เพราะเทคโนโลยีบางทีก็เข้าไป

หาผู้ใช้บริการไม่ได้นะ ถนนขาด อินเทอร์เน็ตเข้าไม่ถึง แน่แน่นอนว่า Flash

ไปส่งของให้ยากแน่นอน ”

คุณวารี PBP Director (People)

“ **เรามีกระทรวง และกรมเยอะมาก ถ้าช่วยกันคนละไม้ละมือ**

**ที่ว่าสตาร์ทอัพบ้านเราคงมีกำลังใจนะ แต่แน่ละอย่างไรประชาชนเขา**

**ก็เป็นของรัฐ ก็ไม่ต่างกัน แต่ยังมีธุรกิจสตาร์ทอัพอีกหลายประเภทที่**

**ภาครัฐอาจเข้ามาช่วยสนับสนุนได้ ซึ่งในอนาคต Flash เองก็ไม่**

**คงไม่ได้มีแค่ให้บริการขนส่ง ยังมีรูปแบบธุรกิจอื่น ๆ ที่ผู้ใหญ่ก็**

**ศึกษากันอยู่ ”**

คุณบรรพต PPD Director (People)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า บุคลากรมีความคาดหวังให้ทีม People ในประเทศไทย มีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบโดยเร็ว เพื่อให้สามารถถูกนำไปใช้ในการบริหารจัดการต่อบริษัทในเครือในต่างประเทศได้ เป็นไปตามแผนธุรกิจที่จะขยายธุรกิจการให้บริการให้ครอบคลุมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ภายในปี 2024 และในขณะเดียวกัน บุคลากรได้เรียกร้องให้



หน่วยงานภาครัฐหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาสาธารณูปโภคพื้นฐาน เพราะยังเป็นอุปสรรคต่อการให้บริการของธุรกิจสตาร์ทอัพด้วยกัน ในแง่หนึ่งได้สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรมีความเข้าใจรูปแบบการดำเนินธุรกิจของธุรกิจสตาร์ทอัพที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ซึ่งสาธารณูปโภคพื้นฐานที่ไม่เข้มแข็ง จะกลายเป็นอุปสรรคต่อธุรกิจสตาร์ทอัพในระยะยาว



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการศึกษา

เพื่อที่จะตอบคำถามการวิจัยทั้ง 2 ข้อ ได้แก่ 1) บริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด มีกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร ในช่วงปรับตัวสู่การเป็นสตาร์ทอัพยูนิคอร์น และ 2) กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ มีส่วนอย่างไรต่อความสำเร็จของบริษัทฯ ในการเป็นสตาร์ทอัพยูนิคอร์นผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการสรุปผลดังนี้

##### 5.1.1 บริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด มีกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไรในช่วงปรับตัวสู่การเป็นสตาร์ทอัพยูนิคอร์น

กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด นั้น ประกอบขึ้นด้วยกลยุทธ์หลักในระดับองค์กรของบริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด ซึ่งถูกกำหนดโดยกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทฯ และกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกกำหนดโดยกลยุทธ์หลักระดับองค์กรอีกทีหนึ่ง โดยสามารถแบ่งกลยุทธ์หลักขององค์กรออกเป็น 3 ยุค ได้แก่ ยุค อันธพาล, ยุคกฎระเบียบ และยุควัฒนธรรม

โดยในยุคอันธพาลภาระงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ถูกให้ความสำคัญไปที่การสรรหาบุคลากรเป็นหลัก เพื่อให้บุคลากรใหม่เข้ามาช่วยขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กร ในขณะที่เดียวกันมีการริเริ่มการพัฒนาระบบภายในที่จะช่วยให้การปฏิบัติของฝ่ายฯ มีความสะดวกมากขึ้น และรองรับการบริหารจัดการบุคลากรจำนวนมาก ทว่ายังไม่มีการใช้งานในยุคนี้แต่อย่างใด ภาระงานยังถูกจำกัดให้อยู่ภายใต้การบริหารจัดการด้วยกำลังคนเป็นหลัก ส่งผลให้เกิดภาวะงานล้นมือ (Workload) ขึ้นบ่อยครั้ง วิธีการแก้ไขปัญหาคือ การให้ฝ่ายฯ เข้าไปมีบทบาทในการช่วยเหลือฝ่ายอื่นด้วย เช่นกัน

อบรมและปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ในแง่ของสวัสดิการของพนักงาน ปรากฏเพียงสวัสดิการที่กฎหมายกำหนดเพียงอย่างเดียว คือ ประกันสังคม และในช่วงนี้เน้นการบริหารงานด้วยการทุ่มเทงบประมาณไปกับการสรรหาบุคลากร และการให้ค่าจ้างแก่บุคลากร ด้วยการทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ กล่าวคือ การเน้นไปที่กระบวนการสรรหาและตอบแทน โดยเน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท และทำยอดจำนวนรับเข้าพนักงานให้มากที่สุด

ในยุคถัดมาคือยุคกฎระเบียบ มีการพัฒนาระบบขึ้นใช้ภายในซึ่งสามารถตอบสนองการใช้งานและกำหนดจุดอ่อนในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การสรรหา ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถบริหารจัดการการสรรหาผ่านระบบได้ ในขณะเดียวกันสามารถส่งต่อข้อมูลให้แก่แผนกอื่นที่รอข้อมูลได้ผ่านระบบเดียวกัน ในประเด็นของการตอบแทนบุคลากร ปรากฏว่ามีการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนขึ้นมาเพื่อสร้างมาตรฐานการว่าจ้างพนักงานและเป็นการป้องกันการว่าจ้างด้วยค่าตอบแทนที่สูงเกินไปและต่ำเกินไป มีระบบในการช่วยจัดการการจัดทำข้อมูลเงินเดือนและการบริหารจัดการที่ดีขึ้น ในแง่ของสวัสดิการมีการเพิ่มสวัสดิการที่มีความหลากหลายและครอบคลุมต่อพนักงานในทุกระดับ ในแง่ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้สร้างมาตรฐานการวัดผลการปฏิบัติงานพนักงานให้แก่หัวหน้างาน พร้อมแนะนำการใช้เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และประเด็นของการพัฒนาบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้เพิ่มวิธีการพัฒนาด้วยการอบรมภายใน ซึ่งมีทั้งภาคบังคับและภาคสมัครใจ โดรนภาคบังคับจะยึดโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงาน อันเป็นการอบรมถึงทักษะที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน กล่าวคือ มีจุดเน้นที่การสื่อสารองค์กร และการนำเทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบสนองต่อจำนวนของพนักงานที่เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด และรองรับการขยายตัวของบริษัทฯ ไปยังต่างประเทศด้วย

และในยุควัฒนธรรม นับว่าเป็นยุคทองของการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาบทบาทบาทต่อการใช้งานควบคู่กับการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มรูปแบบผ่านระบบที่ถูกสร้างขึ้นมาเอง ที่เรียกว่า Application Backyard และรวมถึงฟังก์ชันอื่น ๆ ที่ถูกใช้สนับสนุนงานแก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กร ในแง่การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จะมีส่วนที่เกี่ยวข้องเนื่องกับพนักงานตั้งแต่เข้างานจนถึงลาออก พนักงานสามารถบันทึกเวลาเข้าออกงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ล้วนสามารถทำงานได้ผ่าน Application ดังกล่าว ซึ่งครอบคลุมต่อภาระงานของผ่านทรัพยากรมนุษย์อย่างยิ่ง อาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้มีจุดเน้นที่

กระบวนการพัฒนาบุคลากรและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และมีศักยภาพที่จะสร้างความเติบโตให้แก่บริษัทฯ อย่างต่อเนื่องต่อไป และจะถูกใช้เป็นต้นแบบ (Role Model) และกรณีศึกษา (Case Study) ต่อบริษัทในเครือที่ถูกจัดตั้งในต่างประเทศ โดยเฉพาะการเป็นศูนย์กลางในการการใช้ประโยชน์ร่วมกันจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยความรู้ ความชำนาญ และเทคโนโลยี หรือ Share Service เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ในที่สุด

### **5.1.2 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ มีส่วนอย่างไรต่อความสำเร็จของบริษัทฯ ในการเป็นสตาร์ทอัพนิคอร์น**

กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด เป็นไปตามทฤษฎีของ Daft กล่าวคือ ปรากฏพบความเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีส่วนต่อความสำเร็จของบริษัทฯ ในการเป็นสตาร์ทอัพนิคอร์น นั่นคือ

#### **1. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology Change)**

บริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดในแง่ของการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากระบบที่อาศัยการจัดการโดยบุคลากรอย่างเดียว เป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างในการช่วยเหลือบุคลากรให้เกิดความสะดวกต่อการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น ด้วยการพัฒนาระบบขึ้นมาใช้ภายในเป็นของตัวเอง โดยระบบดังกล่าวยังสามารถตอบสนองการใช้งานในแง่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้องค์กรสามารถปรับลดค่าในส่วนงบประมาณด้านบุคลากรลงได้ และสามารถจัดสรรเพื่อนำงบประมาณไปใช้ประโยชน์แง่อื่นได้ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขยายธุรกิจไปต่างประเทศ ทั้งรูปแบบธุรกิจขนส่งและรูปแบบอื่น เพราะฉะนั้นระบบดังกล่าวจึงยังต้องได้รับการพัฒนาและต่อยอดเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง

## 2. การเปลี่ยนแปลงผลผลิต (Product and Service Change)

บริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัดมีการเปลี่ยนแปลงในแง่ของการให้บริการ อันได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เนื่องจากเทคโนโลยีส่งอิทธิพลให้รูปแบบการให้บริการมีการเปลี่ยนแปลงไป เกิดความคล่องตัว รวดเร็วมากขึ้น สามารถวางกลยุทธ์การบริหารงานใส่ส่วนของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการสร้างกลยุทธ์การให้บริการที่ตอบโจทย์ผู้รับบริการ และโดดเด่นกว่าคู่แข่งในตลาด ซึ่งนับว่าส่งผลต่อความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัทฯ อย่างยิ่งในระยะเวลาดังกล่าว เมื่อบริษัทฯ มีการติดต่อธุรกิจกับลูกค้ารายใหญ่ (Key Account) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

## 3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structure and System Change)

บริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัดมีการเปลี่ยนแปลงในแง่ของวางโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับวงจรชีวิตขององค์กรในแต่ละช่วง และสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ทุกมิติ โดยเฉพาะสามารถรองรับความหลากหลายของบุคลากร อันได้แก่ สัญชาติ เชื้อชาติ รวมถึงภาษา นอกจากนี้ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบระยะยาวและสามารถใช้เป็นบทเรียนต่อบริษัทในเครือที่จะถูกเปิดให้บริการในต่างประเทศด้วย ตลอดจนวงจรการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดรูปแบบการปฏิบัติงานและขั้นตอนการทำงานที่สอดคล้องประสานกันได้อย่างดี

## 4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือการเปลี่ยนแปลงด้านพนักงาน (Culture/ People Change)

บริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัดมีการเปลี่ยนแปลงในแง่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะครบวงจร กล่าวคือครอบคลุมทุกกระบวนการตั้งแต่การสรรหาพนักงาน การบริหารค่าตอบแทน การเรียนรู้และการพัฒนา และการบริหารผลการปฏิบัติงาน อันเป็นหัวใจหลักของการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้บริษัทฯ ทำความเข้าใจถึงบุคลิกขององค์กรและบุคลากรในองค์กร จึงเป็นที่มาของการจัดตั้ง

ค่านิยมขององค์กร หรือวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา เพื่อใช้เป็นเรื่องของการวางระบบคิดของบุคลากรภายในองค์กร โดยในแง่ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปรากฏส่วนที่เพิ่มเติมพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่เป็นไปตามวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหากบุคลากรปฏิบัติตาม จะส่งผลต่อคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานเช่นกัน

การเปลี่ยนแปลงในทุกมิติของบริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างก้าวกระโดด ทั้งนี้ยังส่งผลต่อการปรับตัวให้แก่องค์กรในแง่ของการสร้างภาพลักษณ์การบริหารจัดการภายในองค์กรให้เป็นที่น่าเชื่อถือ นายอมรรับแก้กลุ่มผู้ลงทุน และผลักดันให้บริษัทฯ ได้รับเงินลงทุน กลายเป็นบริษัทสตาร์ทอัพยูนิคอร์นรายแรกของประเทศไทยในภายหลัง

## **5.2 ข้อเสนอแนะ**

จากการอภิปรายผลการวิจัยข้างต้น จะพบว่าบริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด มีลักษณะการดำเนินงานขององค์กรที่มีพัฒนาการจากความรู้ระบบสู่การเป็นองค์กรที่อาจกล่าวได้ว่าประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากกลยุทธ์ที่บริษัทฯ ใช้ขับเคลื่อนองค์กรนับตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทฯ โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้ตั้งข้อเสนอแนะซึ่งเป็นการถอดบทเรียนกลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท แพลซ เอ็กซ์เพรส จำกัด และเป็นการเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับตัวของธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย ให้สามารถปรับตัว เกิดรูปแบบวิธีการในการบริหารจัดการธุรกิจสตาร์ทอัพที่สอดคล้องและเหมาะสมกับประเภทธุรกิจสตาร์ทอัพของตน กระทั่งธุรกิจสามารถขับเคลื่อนและมีพื้นที่ยืนในตลาดการแข่งขันในประเทศได้ โดยผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับองค์กร และ 2) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับประเทศ

### **5.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับองค์กร**

1. ควรมีการสังเกตการณ์และศึกษาเพิ่มต่อไปถึงประเด็นการเปลี่ยนแปลงภายในบริษัทแฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด เนื่องจากองค์กรยังมีอายุน้อย จึงมีแนวโน้มที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่อาจก่อให้เกิดการปรับตัวของกลยุทธ์การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ในอนาคต
2. ผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพควรวางรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ให้ชัดเจนก่อนเริ่มธุรกิจ โดยศึกษาบทเรียนจากการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศเป็นสำคัญ เนื่องจากมีธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศเป็นจำนวนมาก แต่มีเพียงไม่กี่ธุรกิจเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ สามารถมีพื้นที่ยืนในตลาดการแข่งขัน

#### 5.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับประเทศ

1. หน่วยงานรัฐควรเร่งรัดการวางระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานให้ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศอย่างจริงจัง เนื่องจากเป็นการยากที่ธุรกิจสตาร์ทอัพจะนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ประกอบการให้บริการ หากประชาชนยังไม่สามารถเข้าถึงสาธารณูปโภคพื้นฐานได้
2. หน่วยงานรัฐควรมีการสนับสนุนการให้ความรู้ในการบริหารจัดการธุรกิจแก่ผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพในทุกมิติ โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า

## บรรณานุกรม

- Armstrong, M. T., S., (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*.
- Beardwell J. and Claydon T. (2007). *Human resource management: a contemporary approach*.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. Pearson Education.
- Frederick P. Morgeson. (2008). *Human Resource Strategy: Adapting to the Age of Globalization*. SHRM Foundations.
- Northcraft et al. (2002). *Organizational Behavior A Management Challenge*.
- Richard L. Daft. (2008). *Organization Theory and Design*.
- Robbins P. Stephen and Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Inc.
- เกศรา มัญชุรี. (2560). รู้จักธุรกิจสตาร์ทอัพ. ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน (TSI) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- โครงการพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมรายใหม่ มศก. สตาร์ทอัพคืออะไร. <http://www.startup.su.ac.th/?p=84>
- กฤษยา มะแอ และกฤษณา ฝิ่งใจ. (2561). ปัจจัยสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจเริ่มต้น (สตาร์ทอัพ) ในประเทศไทย. วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ, 28(2), 155.
- กิตติมา หงส์ศิริกาญจน์ และคณะ. (2562). คุณลักษณะของทีมงานของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 14(2), 57.
- คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นแห่งชาติ, ก. (2560). คุณสมบัติของ *Startup*. Retrieved พ.ศ. 2565 from <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10101718485428349&set=a.719314091759&type=3&theater>
- ชินนทร เพ็ญสุตร. (2561). สตาร์ทอัพไทยแลนด์: กรณีศึกษาสตาร์ทอัพในจังหวัดเชียงใหม่. วารสารพัฒนาศาสตร์, 1(1), 253-291.
- ณฤทธิ์ วรพงษ์ดี. (2560). รู้จักธุรกิจสตาร์ทอัพ. ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน (TSI) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2548). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นवल แก้วสุวรรณ. (2563). การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย. วารสารนาคนุตรปริทรรศน์, 12(3), 210.
- มาร์เก็ตออนไลน์. (2560). “Startup Thailand 2017” ครบทุกเรื่องเกี่ยวกับสตาร์ทอัพ และพบกับสตาร์ทอัพชั้นนำของไทยกว่า 300 ราย. <https://marketeeronline.co/archives/24317>
- รุ่งวรา อังศธรรมรัตน์. (2560). นโยบายการสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจเทคโนโลยี-สตาร์ทอัพ (TechStartup) ของภาครัฐ :



กรณีศึกษาประเทศสิงคโปร์. <http://203.113.122.174/ULIBIGP/igp/psed9/ส่วนบุคคล%20นปร.9/16>.

รุ่งวรา%20อังศรรมรัตน์/16\_รายงานส่วนบุคคล%20%20รุ่งวรา%20อังศรรมรัตน์.pdf.

วันชัย มีชาติ. (2544). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. โครงการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและ บทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง.

วารสารวิชาการ *Veridian E-Journal* ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 7(3 (กันยายน – ธันวาคม) ), 845 – 862.

ศิริยา รุ่งเรืองสุข. (2559). วัฒนธรรมองค์กรของ *Start-up* ระดับโลก.

<https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/114592>

ศุจิมาลย์ สุวรรณโรจน์ และคณะ. (2560). รายงานสรุปโครงการศึกษาวิจัย *THAILAND ISO Startup PROFILE*.

Retrieved พ.ศ. 2565 from

[https://drive.google.com/file/d/0BxqABs\\_OC8qjTmVqVkJOsmZZOTA/view](https://drive.google.com/file/d/0BxqABs_OC8qjTmVqVkJOsmZZOTA/view).





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายชวิน พงษ์นวงศ์
วัน เดือน ปี เกิด	27 สิงหาคม 2538
สถานที่เกิด	นครศรีธรรมราช
วุฒิการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	493 ซอยรังสิต-นครนายก 64 ตำบลประชาธิปัตย์ อำเภอธัญบุรี จังหวัด ปทุมธานี 12130
ผลงานตีพิมพ์	-
รางวัลที่ได้รับ	-



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY