

# การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจเริ่มต้น: กรณีศึกษาวิสาหกิจเริ่มต้น ประเภทไลฟ์สไตล์ ในจังหวัดเชียงใหม่<sup>1</sup>

สิริประภา ชันแก้ว<sup>2</sup> และอลงกรณ์ คูตระกูล<sup>3</sup>

Received: January 31, 2019

Revised: April 10, 2019

Accepted: May 3, 2019

## บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้น ประเภทไลฟ์สไตล์ (2) เพื่อวิเคราะห์ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อนายจ้างและลูกจ้างในวิสาหกิจเริ่มต้น ประเภทไลฟ์สไตล์ (3) เพื่อศึกษาการสนับสนุนจากภาครัฐที่วิสาหกิจเริ่มต้นจำเป็นต้องได้รับ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 12 คน ประกอบด้วย นายจ้างและลูกจ้างของวิสาหกิจเริ่มต้น รวมทั้งตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า 1) วิสาหกิจเริ่มต้นส่วนใหญ่ไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นทางการ โดยผู้ก่อตั้งทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยตนเอง 2) ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อนายจ้างและลูกจ้าง คือ นายจ้างสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการและเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งสามารถรับรู้ถึงความคาดหวังของลูกจ้างที่มีต่อองค์การ สำหรับลูกจ้างสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีอิสระในการทำงานและเปิดโอกาสให้ลูกจ้างใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่มีความท้าทาย และ 3) การสนับสนุนจากภาครัฐที่วิสาหกิจ

<sup>1</sup> บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจเริ่มต้น: กรณีศึกษาวิสาหกิจเริ่มต้นในจังหวัดเชียงใหม่ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขา รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

<sup>2</sup> คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 50200  
อีเมล: to.aungaing@hotmail.com

<sup>3</sup> คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 50200  
อีเมล: alongkorn.k@cmu.ac.th

เริ่มต้นจำเป็นต้องได้รับ คือ การเป็น “ตัวกลาง” เชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการกับผู้ที่มีความสนใจที่จะทำงานร่วมกับวิสาหกิจเริ่มต้น

**คำสำคัญ** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้น, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, วิสาหกิจเริ่มต้น

# Human Resource Management for Startups: Case Studies of Startups in Lifestyle Sector in Chiang Mai Province

Siriprapa Kankaew<sup>4</sup> and Alongkorn Khutrakun<sup>5</sup>

## Abstract

The objectives of this study were: (1) to study the characters of human resource management for startups in lifestyle sector; (2) to analyze how human resource management has affected employers and employees; and (3) to study the government reinforcement is necessary in order to improve the efficiency of have human resource management for startups in the lifestyle sector. The study used a qualitative method. Data were collected by in-depth interview method that consisted of 12 key informants, thus 3 sectors: employer, employee in lifestyle startups, and government. Also, a non-participant observation was employed to collect the data. The results of this study showed that: 1) most startups in lifestyle sector did not have formal human resource management department, thus founders will manage human resource by themselves, 2) The effects of human resource management on employers and employees were that employers could select employees that are suitable for organization. Employees have work freely and the opportunity to create their challenging works, and 3) the government reinforcement that necessary to improve efficiency of human resource management for startups in the lifestyle sector acting an intermediary between entrepreneurs and startup employee prospects.

**Keywords** Human Resource Management for Startups, Human Resource Management, Startups

---

<sup>4</sup> Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University, Chiang Mai 50200. E-mail: to.aungaing@hotmail.com

<sup>5</sup> Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University, Chiang Mai 50200. E-mail: alongkorn.k@cmu.ac.th

## 1. บทนำ

กิจการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมในประเทศไทยนั้น เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนความมั่งคั่งของประเทศมาโดยตลอด (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) ซึ่งในยุคแรกของประเทศมีการใช้โมเดลประเทศไทย 1.0 ที่เน้นการขับเคลื่อนประเทศด้วยเกษตรกรรม ต่อมาเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ยุคของอุตสาหกรรมจึงมีการใช้โมเดลประเทศไทย 2.0 ที่เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมเบา ตามด้วยยุคต่อมาที่ใช้โมเดลประเทศไทย 3.0 ที่เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมหนัก ซึ่งในยุคปัจจุบันอยู่ภายใต้โมเดลประเทศไทย 3.0 ทำให้ประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาภัยคุกคามที่คาดไม่ถึงขนาดปานกลาง ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้หรือปัญหาความไม่เท่าเทียมกัน และปัญหาภัยคุกคามไม่สมดุลของการพัฒนา อีกทั้งยังมีขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) ดังนั้น การที่ประเทศจะก้าวข้ามปัญหาดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูปประเทศด้วยการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต อุปโภค บริโภค รวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ภาครัฐได้มีนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจจากเดิมที่ขับเคลื่อนการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตภาคอุตสาหกรรม ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยเปลี่ยนจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบเดิม (Traditional SMEs) ไปสู่การเป็นวิสาหกิจเริ่มต้น (Startups) ที่สามารถพัฒนาและขับเคลื่อนได้ด้วยตนเอง (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) เนื่องจากวิสาหกิจเริ่มต้นเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ โดยเป็นธุรกิจที่สร้างมูลค่าด้วยนวัตกรรมตามโมเดลประเทศไทย 4.0 ซึ่งจะทำให้ประเทศก้าวข้ามปัญหาภัยคุกคามที่คาดไม่ถึงปานกลางมุ่งสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้สูง รวมทั้งเป็นการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในประเทศ และในยุคปัจจุบันประชาชนในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการทำธุรกิจเพิ่มขึ้น เพราะทำให้การติดต่อสื่อสารได้สะดวกมากขึ้นและเป็นการลดต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ นอกจากนี้ ยังมีนักลงทุนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่ให้การยอมรับและสนับสนุนด้านเงินทุนแก่วิสาหกิจเริ่มต้นของไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้การลงทุนในวิสาหกิจเริ่มต้นเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ดังนั้น หลายภาคส่วนจึงให้การสนับสนุนผู้ประกอบการวิสาหกิจเริ่มต้น โดยที่ผ่านมามาภาครัฐได้ให้การสนับสนุนในด้านเงินทุน ด้านกฎหมาย ด้านความรู้ ด้านภาษีและ

ด้านการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสของโลก พบว่าวิสาหกิจเริ่มต้นที่ประสบความสำเร็จมีจำนวนไม่ถึงร้อยละ 10 (ศศิรินทร์ สายะสนธิ, 2560) เนื่องจากผู้ประกอบการวิสาหกิจเริ่มต้นส่วนใหญ่มีความมั่นใจและให้การใส่ใจในเรื่องเทคโนโลยีและนวัตกรรมมากเกินไป ทำให้ขาดความเข้าใจในด้านการตลาดและความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า จนส่งผลให้ทำให้เกิดความผิดพลาดในธุรกิจขึ้น นอกจากนี้ ยังเกิดจากนโยบายรัฐที่ผิดพลาด เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมให้ประชาชนเป็นวิสาหกิจเริ่มต้น โดยอิงกระแสโลกและได้ยกตัวอย่างความสำเร็จของวิสาหกิจเริ่มต้นเพียงไม่กี่ราย โดยที่อัตราการประสบความสำเร็จของวิสาหกิจเริ่มต้นนั้นเป็นไปได้ยาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่านโยบายอาจไม่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยและยังขาดการพิจารณาอย่างถี่ถ้วน

พสุ โลหารชุน อธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กล่าวว่า สาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้วิสาหกิจเริ่มต้นไม่ประสบความสำเร็จ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (MGR Online, 2559) เนื่องจากกิจการวิสาหกิจเริ่มต้นมีขนาดองค์กรที่เล็ก จึงทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจเริ่มต้นไม่เห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ขาดการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้ไม่สามารถสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาอยู่ในองค์กรได้ หรือเกิดการมีระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้องค์กรไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้นจะมีลักษณะที่เฉพาะคือ องค์กรวิสาหกิจเริ่มต้นมีขนาดเล็ก จึงมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจ และมีแหล่งเงินทุนจากการระดมทุนหรือร่วมลงทุน รวมถึงกิจการมีการเติบโตแบบก้าวกระโดดและโอกาสล้มเหลวในธุรกิจสูงถึง 90% (ศศิรินทร์ สายะสนธิ, 2560)

การที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้นให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยการบริหารจัดการจากนายจ้างและต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน เนื่องจากวิสาหกิจเริ่มต้นเป็นองค์กรขนาดเล็กจะให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องของการว่าจ้างบุคคลและการรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กร (กุลชลี พวงเพ็ชร์, 2558) ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา รวมถึงการบริหารค่าตอบแทนที่ดี เพื่อที่จะดึงดูดให้ลูกจ้างที่มีความรู้ ความสามารถอยู่กับองค์กรวิสาหกิจเริ่มต้น

จังหวัดเชียงใหม่ เป็นจังหวัดที่มีวิสาหกิจเริ่มต้นมากที่สุดเป็นอันดับ 1 ของภาคเหนือ (อรรชกา สืบบุญเรือง, 2560) และในแผนพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2561-

2564) ได้ส่งเสริมและพัฒนาเมืองเชียงใหม่ให้เป็นเมืองศูนย์กลางแห่งการท่องเที่ยว การค้าการลงทุนและบริการสากล (สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่, 2560) รวมถึงเป็นที่ตั้งของหน่วยงานระดับภาคทั้งภาครัฐและเอกชนหลายแห่งและมีการก่อตั้งของวิสาหกิจเริ่มต้นมากมาย จึงทำให้ผู้วิจัยเลือกวิสาหกิจเริ่มต้นในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่มาเป็นกรณีศึกษาทั้งหมด 4 กรณี ประเภทไลฟ์สไตล์ (LifeStyle) ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2561-2564) ในจังหวัดเชียงใหม่ให้ความสำคัญในด้านการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว

ด้วยเหตุนี้ ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาลักษณะของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้น เพื่อเปรียบเทียบหาลักษณะร่วมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในวิสาหกิจเริ่มต้น และทำการศึกษาผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อนายจ้าง และลูกจ้างในวิสาหกิจเริ่มต้น เพื่อวิเคราะห์ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผล ต่อนายจ้างและลูกจ้างในวิสาหกิจเริ่มต้น รวมถึงศึกษาในเรื่องการสนับสนุนของภาครัฐ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้น เพื่อทราบถึงการสนับสนุนจากภาครัฐ ที่วิสาหกิจเริ่มต้นจำเป็นต้องได้รับและเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้น มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

- (1) เพื่อศึกษาลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้น ประเภท ไลฟ์สไตล์
- (2) เพื่อวิเคราะห์ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อนายจ้างและลูกจ้าง ในวิสาหกิจเริ่มต้นประเภทไลฟ์สไตล์
- (3) เพื่อศึกษาการสนับสนุนจากภาครัฐที่วิสาหกิจเริ่มต้นจำเป็นต้องได้รับ เพื่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

## 3. แนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

แนวคิดที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษารั้งนี้ คือ แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจเริ่มต้น (Startups) และแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) อันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 3.1 แนวคิดวิสาหกิจเริ่มต้น (Startups)

วิสาหกิจเริ่มต้น (Startups) คือ กิจการที่สร้างขึ้นเพื่อค้นหาโมเดลธุรกิจ (Business Model) ที่สามารถทำซ้ำ (Repeatable) และขยายตัวได้ (Scalable) โดยใช้กระบวนการและนวัตกรรมที่ไม่เหมือนใคร สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและเติบโตให้แก่ธุรกิจได้อย่างก้าวกระโดด รวมถึงการมีผลกระทบอย่างรวดเร็วต่อสังคมและธุรกิจสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมได้ (Blank, 2010; ณรงค์ ศิริเลิศวรกุล, 2559) จึงกล่าวได้ว่าลักษณะของวิสาหกิจเริ่มต้น คือ กิจการที่มีลักษณะ 1) เป็นองค์การที่มีขนาดเล็กมากกว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) ที่มีจำนวนสมาชิกในองค์การไม่เกิน 50 คน (กรมสรรพากร, 2561) ก่อตั้งขึ้นเพื่อค้นหาโมเดลธุรกิจที่ทำซ้ำและขยายตัว 2) มีการใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อนธุรกิจ 3) มีการเติบโตแบบก้าวกระโดดแต่มีโอกาที่จะล้มเหลวสูง และ 4) มีแหล่งเงินทุนมาจากการระดมทุนหรือร่วมลงทุน

พัฒนาการของวิสาหกิจเริ่มต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ช่วง (Crowne, 2002) ได้แก่ 1) ช่วงเริ่มสร้าง (Startup) เป็นช่วงเริ่มระดมความคิด เพื่อวางแผนการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการ ไปจนถึงเปิดตัวผลิตภัณฑ์และบริการออกสู่ตลาดเป็นครั้งแรก 2) ช่วงคงที่ (Stabilization) เป็นช่วงที่ผลิตภัณฑ์หรือบริการเริ่มมีความคงที่ ทำให้วิสาหกิจเริ่มต้นต้องรักษาเสถียรภาพ โดยการขยายผลิตภัณฑ์หรือบริการสู่ลูกค้ากลุ่มใหม่โดยไม่ต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายในการขยายฐานลูกค้า ด้วยการใช้โมเดลธุรกิจเดิม 3) ช่วงเติบโต (Growth) เป็นช่วงที่พัฒนาจนมีการกำหนดกระบวนการสำหรับพัฒนาและจำหน่ายผลิตภัณฑ์หรือบริการ ตลอดจนการขยายตลาดเพื่อสร้างอัตราการเติบโตทางธุรกิจเพิ่มขึ้น เพื่อจูงใจให้นักลงทุนเข้าร่วมลงทุนในธุรกิจ 4) ช่วงมั่นคง (Maturity) เป็นช่วงที่วิสาหกิจเริ่มต้นเปลี่ยนรูปแบบเป็นบริษัท

#### 3.1.1 ประเภทของวิสาหกิจเริ่มต้น (Startups)

จากการทบทวนแนวคิดวิสาหกิจเริ่มต้นมีนักวิชาการหลายท่านทั้งนักวิชาการไทยและนักวิชาการต่างประเทศได้ทำการระบุถึงประเภทของวิสาหกิจเริ่มต้น ได้มีการแบ่งประเภทของวิสาหกิจเริ่มต้นทั่วโลกทั้งหมด 52 ประเภทโดยแต่ละประเทศจะมีการแบ่งประเภทไว้แตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมการตั้งของวิสาหกิจเริ่มต้นในแต่ละประเทศ (Jaime Novoa, 2014) ซึ่งในประเทศไทยแบ่งประเภทของวิสาหกิจเริ่มต้น โดยกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ออกเป็น 9 ประเภทกลุ่มอุตสาหกรรม (ณรงค์ ศิริเลิศวรกุล, 2559) ได้แก่ 1) วิสาหกิจเริ่มต้นด้านภาครัฐและการศึกษา (GovTech/

EdTech) เป็นกิจการที่ใช้อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดการระบบของภาครัฐ และระบบการศึกษา เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการของภาครัฐและเข้าถึงการศึกษาได้สะดวกมากยิ่งขึ้น 2) วิสาหกิจเริ่มต้นด้านเกษตรและอาหาร (AgTech/FoodTech) เป็นกิจการที่ต้องการแก้ปัญหาเกี่ยวกับธุรกิจด้านการเกษตรและอาหาร ตั้งแต่ปัญหาการปลูกพืชไปจนถึงการเพิ่มผลผลิต โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนสร้างช่องทางการตลาด 3) วิสาหกิจเริ่มต้นด้านการแพทย์และสาธารณสุข (HealthTech) เป็นกิจการที่เพิ่มประสิทธิภาพในการดูแลป้องกันสุขภาพและพัฒนา ระบบสาธารณสุขให้กับประชาชน 4) วิสาหกิจเริ่มต้นด้านอุตสาหกรรม (IndustryTech) เป็นกิจการที่เพิ่มคุณภาพผลผลิต โดยใช้เครื่องจักรประเภทอัตโนมัติเป็นหลัก 5) วิสาหกิจเริ่มต้นด้านการขนส่ง (E-commerce/Logistics) เป็นกิจการที่มุ่งเน้นการส่งเสริมการเข้าถึง การเลือกสินค้า หรือแม้แต่การทดลองสินค้า ผ่านการค้าทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ผู้ขาย สินค้าสามารถขายและส่งสินค้าถึงมือลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งสามารถลดต้นทุน ในการขนส่งสินค้าและบริการ 6) วิสาหกิจเริ่มต้นด้านการเงิน (FinTech) เป็นกิจการ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการเงิน การธนาคาร การประกันภัย และ สินเชื่อ เพื่อการลงทุน รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงและการดำเนินธุรกิจ 7) วิสาหกิจ เริ่มต้นด้านไลฟ์สไตล์ (LifeStyle) เป็นกิจการที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของมนุษย์ สามารถอำนวยความสะดวก ให้ชีวิตของผู้คนสะดวกสบายมากขึ้น ในชีวิตในการทำงานและการพักผ่อนหย่อนใจ 8) วิสาหกิจเริ่มต้นด้านการท่องเที่ยว (TravelTech) เป็นกิจการที่มุ่งเน้นการพัฒนาและ แก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการท่องเที่ยว การบริการตัวแทนท่องเที่ยวออนไลน์ (Online Travel Agents) ทำให้นักท่องเที่ยวสะดวกและเข้าถึงบริการโดยง่าย 9) วิสาหกิจเริ่มต้นด้าน อสังหาริมทรัพย์ (PropertyTech/UrbanTech) เป็นกิจการที่มุ่งเน้นการพัฒนาและแก้ไข ปัญหาของอุตสาหกรรมก่อสร้างและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ตั้งแต่การก่อสร้างและบริหาร จัดการการก่อสร้าง การให้บริการซื้อขายและให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ ตลอดจนการเป็น ตัวกลางในการติดต่อเกี่ยวกับการพัฒนาอุตสาหกรรมก่อสร้างให้เกิดประสิทธิภาพ

### 3.2 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้น คือ กระบวนการสรรหา คัดเลือก เพื่อบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานภายในองค์กรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงการบริหารค่าตอบแทนให้แก่พนักงานซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญขององค์กรที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการวิเคราะห์งาน การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน ตลอดจนการดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรและพนักงานพร้อมกัน (Dessler, 2013; Ivancevich, 2010; ญัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2545) โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย 5 กระบวนการ ได้แก่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน ซึ่งรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 3.2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรวิสาหกิจเริ่มต้น เพื่อกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต้องใช้ในอนาคตและมีวิธีการอย่างไรที่จะสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ซึ่งกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มี 4 ขั้นตอน (Ivancevich, 2007) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือการกลั่นกรองสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 2) การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการคาดการณ์กำลังแรงงานที่องค์กรต้องการในการคำนวณ 3) การวิเคราะห์ปริมาณแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และ 4) การพัฒนาแผนเพื่อการปฏิบัติ เป็นการตรวจสอบข้อจำกัดของแผนแต่ละแผนที่กำหนดขึ้น โดยจะต้องทำการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีความเพียงพอต่องบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปี

#### 3.2.2 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่วิสาหกิจเริ่มต้นใช้เป็นแนวทางในการแสวงหาและจูงใจให้ผู้สมัครงานที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่ตรงตามความต้องการขององค์กร ในการมาสมัครในตำแหน่งงานที่ต้องการเพื่อเข้ามาร่วมกันทำงานในองค์กรและทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

โดยทั่วไปหน่วยงานสามารถแสวงหาบุคคลเข้ามาบรรจุในตำแหน่งต่างๆ ได้จากแหล่งแรงงานที่สำคัญ 2 แหล่ง ได้แก่ แหล่งภายในองค์กรและแหล่งภายนอกองค์กร (Ivancevich, 2010) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ 1) การสรรหาจากแหล่งภายใน เมื่อมีตำแหน่งว่างเกิดขึ้นภายในองค์กร องค์กรควรจะสรรหาบุคคลเข้ามาบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง โดยพิจารณาจากพนักงานที่มีอยู่ปัจจุบันขององค์กรก่อนเป็นอันดับแรก 2) การสรรหาจากแหล่งภายนอก เป็นการแสวงหาบุคคลจากแหล่งภายนอกองค์กรเข้ามาบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างอยู่

### 3.2.3 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตัดสินใจของวิสาหกิจเริ่มต้นที่จะทำการคัดเลือกพนักงานจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด กระบวนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำต่อเนื่องเป็นขั้นตอน ซึ่งกำหนดขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกไว้ 8 ขั้นตอน (Fisher, Schoenfeldt, & Shaw, 1999) ได้แก่ 1) การกรอกใบสมัคร 2) การสัมภาษณ์เพื่อคัดกรอง 3) การทดสอบ 4) การสัมภาษณ์ 6) การตรวจสอบหลักฐานอ้างอิง 6) การให้ข้อเสนอแบบมีเงื่อนไข 7) การตรวจร่างกาย 8) การตัดสินใจจ้าง

### 3.2.4 การฝึกอบรมและพัฒนา

การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกระบวนการดำเนินงานของวิสาหกิจเริ่มต้นที่พัฒนาพนักงานผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรให้มีความรู้ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต สำหรับวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นวิธีการหรือเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมและจะต้องสอดคล้องกับหลักสูตรเนื้อหาและวัยของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสม จะช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดจากการทำกิจกรรมฝึกอบรม (Green, 2002)

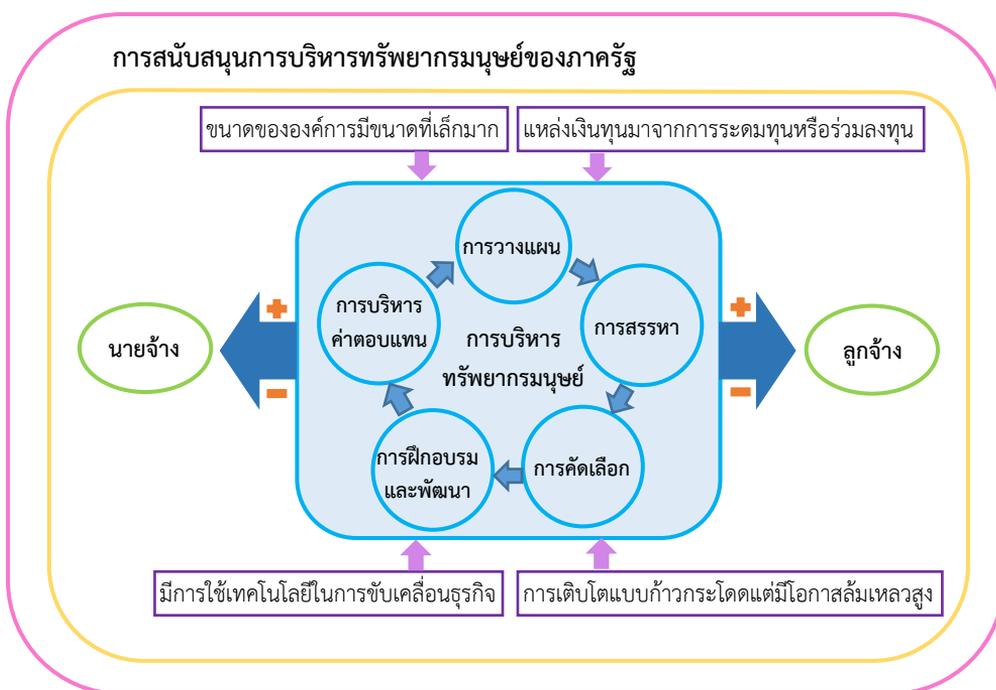
### 3.2.5 การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนเป็นกระบวนการให้รางวัลแก่พนักงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่พนักงานได้กระทำ ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ รวมถึงสิทธิประโยชน์ต่างๆ เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร โดยค่าตอบแทนสามารถแบ่งได้เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Mondy & Martocchio, 2016) ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน คือ ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้กับพนักงาน และ

2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ สิ่งของ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่างๆ ที่นายจ้างจัดให้กับพนักงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจจากการทำงานในองค์กร อย่างไรก็ตาม ผลประโยชน์ตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินก็อยู่ในรูปแบบของความยืดหยุ่นของเวลาการทำงาน

#### 4. กรอบแนวคิด

##### แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิด



กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ประยุกต์ขึ้นมาจากแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ของ Ivancevich (2010), Dessler (2013), ญัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2545) ที่อธิบายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเกี่ยวกับบุคคลในด้านการบริหารงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม/การพัฒนา และการบริหารค่าตอบแทน ทำให้ผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การวิสาหกิจเริ่มต้น (Startups) ที่มีลักษณะเฉพาะ คือเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กมาก ใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยเติบโตแบบก้าวกระโดดแต่มีโอกาasl้มเหลวสูง แหล่งเงินทุนของธุรกิจมาจากการระดมทุนและร่วมลงทุน จึงทำให้ผู้วิจัยมุ่ง

ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละกระบวนการตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม/การพัฒนา และการบริหารตอบแทน ของวิสาหกิจเริ่มต้น ตลอดจนทำการศึกษาถึงผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อนายจ้างและลูกจ้างในวิสาหกิจเริ่มต้น และการสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐในวิสาหกิจเริ่มต้น

## 5. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบกรณีศึกษา มีเกณฑ์การเลือกกรณีศึกษาดังต่อไปนี้ (1) มีลักษณะตามความหมายของวิสาหกิจเริ่มต้นที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาในหัวข้อที่ 3.1 (2) ใช้เกณฑ์ของช่วงเวลาการก่อตั้งของวิสาหกิจเริ่มต้นที่ใช้เป็นกรณีศึกษามีช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2558-2561 (3) ได้ทำการจัดตั้งเป็นบริษัทแล้ว (4) เป็นวิสาหกิจเริ่มต้นประเภทไลฟ์สไตล์ โดยเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การเลือกกรณีศึกษา มีวิสาหกิจเริ่มต้นที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าวทั้งหมด 4 กรณีศึกษา ได้แก่ (1) บริษัท บีนีท จำกัด (2) บริษัท โคซอิ (ไทยแลนด์) จำกัด (3) บริษัท เอบล็อกกลาสโค้ตติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด และ (4) บริษัท บ้านดีฮวงจู้ยเต็ด จำกัด โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง โดยมีผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 12 คน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ นายจ้างของวิสาหกิจเริ่มต้น ลูกจ้างของวิสาหกิจเริ่มต้น และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจเริ่มต้นในอำเภอเมืองเชียงใหม่ ประเภทไลฟ์สไตล์ โดยใช้เกณฑ์ในการเลือก คือ มีคณะทำงานที่ดูแลวิสาหกิจเริ่มต้นอย่างเป็นทางการ ซึ่งมีประเด็นคำถามสำคัญดังต่อไปนี้ ลักษณะโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้น บทบาทของนายจ้างและผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อนายจ้างและลูกจ้าง รวมถึงบทบาทของภาครัฐในการสนับสนุนบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้น

## 6. ผลการศึกษา

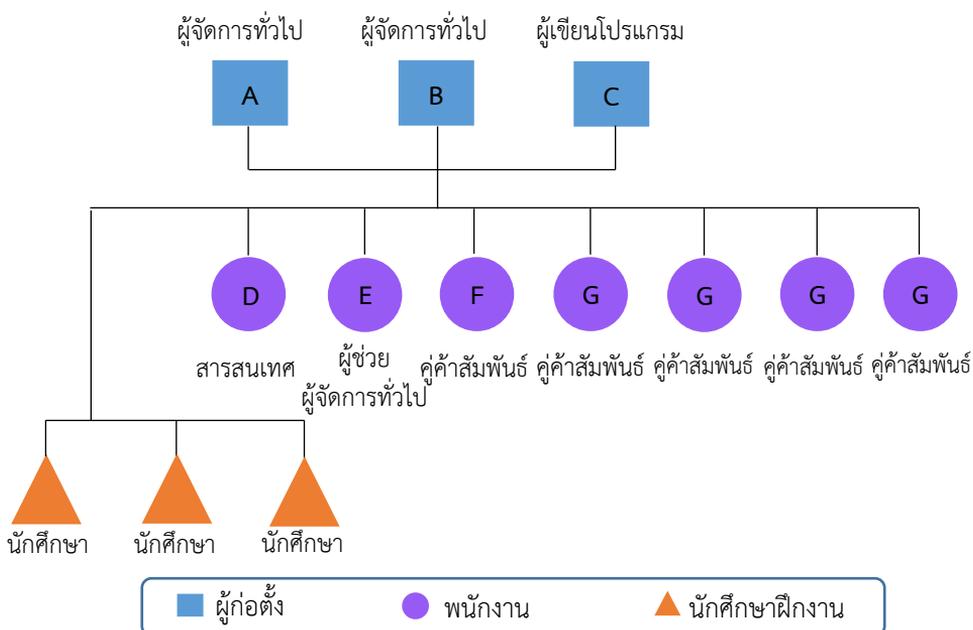
สำหรับบทความนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้น ประเภทไลฟ์สไตล์ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยนำเสนอทั้งหมด 4 กรณีศึกษา ได้แก่

(1) บริษัท บีนีท จำกัด (Beneat)

บริษัท บีนีท จำกัด เป็นวิสาหกิจเริ่มต้น ประเภทไลฟ์สไตล์ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2559 มีผลิตภัณฑ์เป็นแพลตฟอร์มแม่บ้านออนไลน์ คือแพลตฟอร์มสำหรับผู้ที่ต้องการ

แม่บ้านเพื่อทำความสะอาดที่อยู่อาศัยโดยมีแพลตฟอร์มการค้นหาแม่บ้านที่มีระดับค่าบริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเมื่อรับรองความปลอดภัยของผู้ที่ใช้บริการโดยบริษัท บีนี้ท จำกัด จะทำการตรวจสอบประวัติอาชญากรรมแม่บ้านที่มาสมัครเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Partner) ซึ่งผู้ให้บริการสามารถทำการเลือกแม่บ้านได้ผ่านแอปพลิเคชัน สามารถเห็นประวัติ รูปถ่ายหน้าตา ของแม่บ้าน รวมถึงประวัติการทำงานที่ผ่านมาของแม่บ้าน เนื่องจากผู้ให้บริการจะต้องทำการริ้วแม่บ้านที่มาทำความสะอาดว่าปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงความต้องการหรือไม่ เมื่อผู้ให้บริการเลือกแม่บ้านที่ต้องการทางบริษัทจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการติดต่อแม่บ้านให้ไปทำความสะอาดตามวันและเวลาที่ผู้ให้บริการได้ทำการเลือกไว้ ปัจจุบันบริษัทกำลังอยู่ในช่วงที่ 3 ของพัฒนาการของวิสาหกิจเริ่มต้น กล่าวคือ ช่วงการเจริญเติบโต เนื่องจาก ทางบริษัทมีการกำหนดกระบวนการในการพัฒนาการบริการและรองรับการขยายตลาดและอัตราการเติบโตที่กำลังเพิ่มขึ้น ซึ่งมีโครงสร้างความสัมพันธ์ของบทบาทและหน้าที่ ดังที่แสดงในแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2 โครงสร้างความสัมพันธ์บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในบริษัท บีนี้ท จำกัด



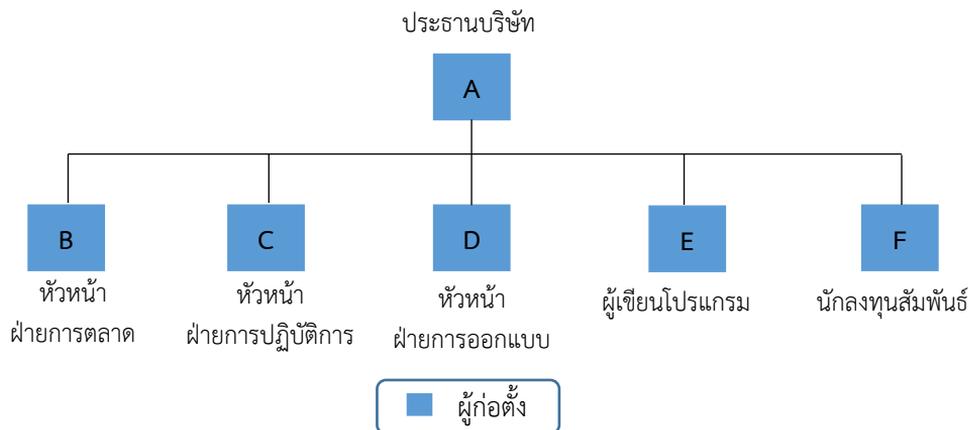
ที่มา: ประยุกต์จากข้อมูลการสัมภาษณ์

จากแผนภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่า บริษัท บีเน็ต จำกัด มีผู้ก่อตั้งทั้งหมดจำนวน 3 คน กล่าวคือ (1) ผู้ก่อตั้ง A และ (2) ผู้ก่อตั้ง B ดำรงตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป (General Management) ทำหน้าที่ดูแลภาพรวมของบริษัทรวมทั้งทำการสรรหาบุคลากรและสัมภาษณ์พนักงานที่เข้ามาทำงานในบริษัทตามลำดับ สำหรับ (3) ผู้ก่อตั้ง C เป็นโปรแกรมเมอร์ (Programmer) ผู้เขียนโปรแกรมของแพลตฟอร์ม โดยผู้ก่อตั้งทั้งสามคนช่วยกันตัดสินใจรับพนักงานเข้าทำงานกับบริษัทร่วมกัน ในปัจจุบัน บริษัท บีเน็ต จำกัด มีพนักงานทั้งหมดจำนวน 7 คน กล่าวคือ (1) พนักงาน D ทำหน้าที่ในการดูแลเทคโนโลยีของบริษัท (2) พนักงาน E เป็นผู้ช่วยผู้ก่อตั้ง (3) พนักงาน F ทำหน้าที่จัดหาและคัดเลือกแม่บ้านที่ต้องการเข้ามาเป็นหุ้นส่วนของบริษัท (4) พนักงาน G จำนวน 4 คนทำหน้าที่ในการดูแลแม่บ้านที่เป็นหุ้นส่วนของบริษัทและลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ และมีนักศึกษาฝึกงานทั้งหมดจำนวน 3 คน

#### (2) บริษัท โคชิอิ (ไทยแลนด์) จำกัด

บริษัท โคชิอิ (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นวิสาหกิจเริ่มต้น ประเภทไลฟ์สไตล์ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2559 มีผลิตภัณฑ์เป็นแพลตฟอร์มที่ช่วยฝึกสอน แนะนำ (Coaching) เกี่ยวกับการเล่นเกมแก่ผู้ที่สนใจต้องการเป็นผู้เล่นเกมกีฬาอีสปอร์ต (E-sport) โดยแพลตฟอร์มจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการจับคู่ผู้ที่สนใจเล่นเกมกับผู้ฝึกสอนเพื่อทำการสอนแบบตัวต่อตัว (Live One on One) การมีแพลตฟอร์มดังกล่าวขึ้นมานั้นส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินชีวิตของผู้ที่ใช้บริการจากการเป็นพื้นที่ที่ช่วยสร้างเครือข่ายของผู้ที่มีความสนใจในด้านเดียวกันให้สามารถแลกเปลี่ยนพูดคุยและผ่อนคลายจากการเล่นเกม ซึ่งปัจจุบันบริษัท โคชิอิ (ไทยแลนด์) จำกัด ปัจจุบันบริษัทกำลังอยู่ในช่วงที่ 3 ของพัฒนาการของวิสาหกิจเริ่มต้น กล่าวคือ ช่วงการเจริญเติบโต เนื่องจาก ทางบริษัทมีการกำหนดกระบวนการในการพัฒนาการบริการ เพื่อรองรับการขยายตลาดและอัตราการเติบโตที่กำลังเพิ่มขึ้นซึ่งมีโครงสร้างความสัมพันธ์ของบทบาทและหน้าที่ ดังที่แสดงในแผนภาพที่ 3

### แผนภาพที่ 3 โครงสร้างความสัมพันธ์บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในบริษัท โคซออิ (ไทยแลนด์) จำกัด



ที่มา: ประยุกต์จากข้อมูลการสัมภาษณ์

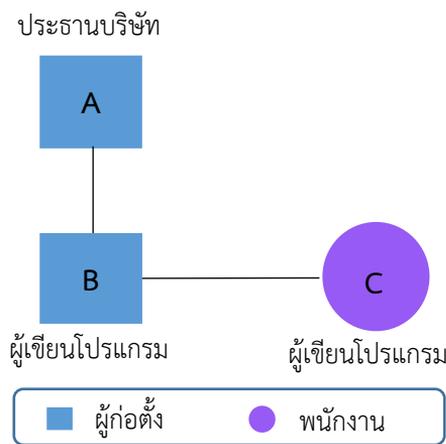
จากแผนภาพที่ 3 แสดงให้เห็นว่า บริษัท โคซออิ (ไทยแลนด์) จำกัด มีผู้ก่อตั้งทั้งหมดจำนวน 6 คนและทั้ง 6 คนทำหน้าที่เป็นพนักงานในบริษัทกล่าวคือ (1) ผู้ก่อตั้ง A มีตำแหน่งเป็นประธานบริษัท (Chief Executive Officer) และทำหน้าที่ดูแลภาพรวมของบริษัท (General Management) รวมทั้งเป็นผู้ที่ชักชวนผู้ก่อตั้งคนอื่นเข้ามาจัดตั้งบริษัทร่วมกัน (2) ผู้ก่อตั้ง B ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายการตลาด (Chief Marketing Officer) (3) ผู้ก่อตั้ง C ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายการปฏิบัติการ (Chief Operating Officer) (4) ผู้ก่อตั้ง D ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายการออกแบบ (Head designer) (5) ผู้ก่อตั้ง E ทำหน้าที่เป็นโปรแกรมเมอร์ (Programmer) (6) ผู้ก่อตั้ง F ทำหน้าที่เป็นในการดูแลและติดต่อนักลงทุน (Investor Relation) นอกจากนี้ บริษัท โคซออิ (ไทยแลนด์) จำกัด ยังมีการนำระบบสำนักงานเสมือนจริง (Virtual Office) มาใช้

(3) บริษัท เบล็อกกลาสโค้ดติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด

บริษัท เบล็อกกลาสโค้ดติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นวิสาหกิจเริ่มต้น ประเภทไลฟ์สไตล์ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2558 แรกเริ่มผู้ก่อตั้งได้ทำธุรกิจเกี่ยวกับคาร์แคร์ (Car care) ทั้งหมดแปดสาขาในเชียงใหม่ ภายหลังผู้ก่อตั้งได้ทำการพัฒนาแพลตฟอร์มชื่อว่า คาร์โนวา (Carsnova) ซึ่งเป็นระบบสำหรับผู้ประกอบการสามารถบริหารจัดการธุรกิจคาร์แคร์ได้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยแอปพลิเคชันดังกล่าวนี้ช่วยให้ผู้ใช้บริการสามารถจองคิวและดูคิวล้างรถได้ผ่านทางโทรศัพท์มือถือ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินชีวิต

ของผู้ที่ใช้บริการสามารถรู้ถึงเวลารับรถที่แน่นอนและสามารถกะเวลาที่จะทำกิจกรรมอื่นระหว่างรอรับรถ ปัจจุบันบริษัทกำลังอยู่ในช่วงที่ 3 ของพัฒนาการของวิสาหกิจเริ่มต้น กล่าวคือ ช่วงการเจริญเติบโต เนื่องจาก ทางบริษัทมีการกำหนดกระบวนการในการพัฒนาระบบจองคิวและคิวคิวล้างรถ รวมถึงการขยายตลาดการบริการลูกค้า ซึ่งมีโครงสร้างความสัมพันธ์ของบทบาทและหน้าที่ ดังที่แสดงในแผนภาพที่ 4

**แผนภาพที่ 4** โครงสร้างความสัมพันธ์บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในบริษัท เอบล็อกกลาสโค้ตติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด



ที่มา: ประยุกต์จากข้อมูลการสัมภาษณ์

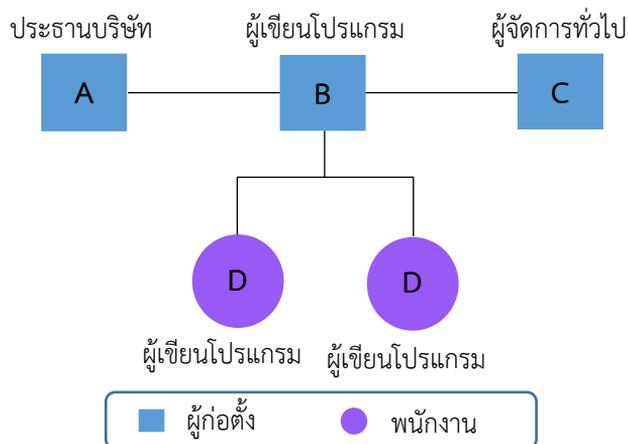
จากแผนภาพที่ 4 แสดงให้เห็นว่า บริษัท เอบล็อกกลาสโค้ตติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด มีผู้ก่อตั้งทั้งหมดจำนวน 2 คน กล่าวคือ (1) ผู้ก่อตั้ง A มีตำแหน่งเป็นประธานบริษัท (Chief Executive Officer) และทำหน้าที่ดูแลภาพรวมของบริษัท (General Management) รวมทั้งเป็นผู้ที่ชักชวนผู้ก่อตั้งอีกคนเข้ามาทำงานในบริษัทร่วมกัน (2) ผู้ก่อตั้ง B ทำหน้าที่เป็นโปรแกรมเมอร์ (Programmer) ผู้เขียนโปรแกรมระบบเอพาสส์ เป็นผู้ที่สรรหาและคัดเลือกพนักงานที่เข้ามาเป็นโปรแกรมเมอร์ในบริษัท มีพนักงานจำนวน 1 คน กล่าวคือ (1) พนักงาน C ทำหน้าที่เป็นโปรแกรมเมอร์ ซึ่งจะรับทำงานเป็นชิ้นงาน (Freelance)

(4) บริษัท บ้านดีฮวงจู้ยี้เต็ด จำกัด

บริษัท บ้านดีฮวงจู้ยี้เต็ด จำกัด เป็นวิสาหกิจเริ่มต้น ประเภทไลฟ์สไตล์ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2560 มีผลิตภัณฑ์เป็นแพลตฟอร์ม “ยอดฮวงจู้ยี้” คือแพลตฟอร์มสำหรับผู้ที่ต้องการเลือกซื้อที่ดินและออกแบบก่อสร้าง ตกแต่งภายในอาคาร ตามหลักการ

ออกแบบทางสถาปัตยกรรมและฮวงจุ้ย ตลอดจนตามหลักการออกแบบการก่อสร้างทางวิศวกรรม ซึ่งเป็นการออกแบบและคำนวณโดยใช้หลักทางวิทยาศาสตร์และสถิติ ทั้งนี้ ผู้ใช้บริการสามารถทำการคำนวณทิศทางของอาคารสถานที่ สี่ที่เหมาะสมและขนาดที่ดีตามระยยะมงคลเพื่อฮวงจุ้ยของโครงสร้างอาคารบ้านเรือนได้ด้วยตนเองผ่านทางแอปพลิเคชัน ปัจจุบันบริษัทกำลังอยู่ในช่วงที่ 3 ของพัฒนาการของวิสาหกิจเริ่มต้น กล่าวคือ ช่วงการเจริญเติบโต เนื่องจาก ทางบริษัทมีการกำหนดกระบวนการในการพัฒนาการบริการและขยายตลาดการบริการลูกค้า ซึ่งมีโครงสร้างความสัมพันธ์ของบทบาทและหน้าที่ ดังที่แสดงในแผนภาพที่ 5

### แผนภาพที่ 5 โครงสร้างความสัมพันธ์บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในบริษัท บ้านดีฮวงจุ้ยเด็ด จำกัด



ที่มา: ประยุกต์จากข้อมูลการสัมภาษณ์

จากแผนภาพที่ 5 แสดงให้เห็นว่า บริษัท บ้านดีฮวงจุ้ยเด็ด จำกัด มีผู้ก่อตั้งทั้งหมดจำนวน 3 คน ซึ่งเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน กล่าวคือ (1) ผู้ก่อตั้ง A มีตำแหน่งเป็นประธานบริษัท (Chief Executive Officer) และทำหน้าที่การตลาดและประชาสัมพันธ์ อีกทั้งยังเป็นเจ้าของวิชาฮวงจุ้ย (2) ผู้ก่อตั้ง B ทำหน้าที่เป็นโปรแกรมเมอร์ (Programmer) ผู้เขียนแพลตฟอร์มฮวงจุ้ย รวมถึงเป็นผู้ที่สรรหาและคัดเลือกพนักงานที่เข้ามาเป็นโปรแกรมเมอร์ในบริษัท (3) ผู้ก่อตั้ง C ทำหน้าที่ดูแลภาพรวมของบริษัท (General Management) มีพนักงานจำนวน 2 คน กล่าวคือ (1) พนักงาน D จำนวน 2 คน ทำหน้าที่เป็นโปรแกรมเมอร์ ซึ่งจะรับทำงานเป็นชิ้นงาน (Freelance)

## 6.1 ลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้น ประเภทไลฟ์สไตล์

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงลักษณะร่วมของวิสาหกิจเริ่มต้นในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทไลฟ์สไตล์ ว่าจำนวนผู้ก่อตั้งของวิสาหกิจเริ่มต้นทั้งหมดมีจำนวนไม่เกิน 10 คน โดยจำนวนสมาชิกในองค์กร ได้แก่ ผู้ก่อตั้ง พนักงานและนักศึกษาฝึกงาน มีทั้งหมดจำนวนไม่เกิน 15 คน โดยทำการเปรียบเทียบลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การฝึกอบรมและพัฒนา และ 5) การบริหารค่าตอบแทน สามารถสรุปรายละเอียดดังต่อไปนี้

ในวิสาหกิจเริ่มต้นประเภทไลฟ์สไตล์ ทั้งหมดไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก ผู้ก่อตั้งสามารถทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในบริษัทได้ด้วยตนเอง และบริษัทที่มีขนาดเล็กและมีลักษณะโครงสร้างแบบแนวราบ (Horizontal Organization) ไม่มีการแบ่งฝ่ายที่ชัดเจน บุคลากรในบริษัทสามารถทำงานแทนกันได้ ซึ่งช่วยทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถเข้ามามีบทบาทส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็นและตัดสินใจมากกว่าธุรกิจที่มีลักษณะโครงสร้างขนาดใหญ่ นอกจากนี้ โครงสร้างแบบแนวราบยังช่วยทำให้สมาชิกทุกกลุ่มในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้ก่อตั้งหรือพนักงานมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมากขึ้น จากการเข้าไปมีส่วนร่วมในปฏิบัติการต่างๆ ขององค์กร ด้วยเหตุนี้ลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบวิสาหกิจเริ่มต้นจึงเป็นโครงสร้างองค์กรที่ช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยของผู้ก่อตั้งและพนักงานวิสาหกิจเริ่มต้น รวมถึงการที่ผู้ก่อตั้งเป็นผู้ที่สรรหาและคัดเลือกบุคคลกรเอง ทำให้ได้บุคคลที่มีความสามารถ ทักษะทัศนคติที่ตรงตามความต้องการของบริษัท และยังพบอีกว่าผู้ก่อตั้งและพนักงานวิสาหกิจเริ่มต้นเป็นกลุ่มเจเนอเรชันเอกซ์ (Generation X) คือ ไม่ชอบความเป็นทางการให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิต มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้อื่น แต่เป็นตัวของตัวเองชอบทำงานที่มีความอิสระ เน้นการทำงานคนเดียว ชื่นชอบงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถใช้ทักษะหลากหลาย และได้รับความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และเจเนอเรชันวาย (Generation Y) คือ มีความคิดสร้างสรรค์และมีอิสระทางความคิด การเรียนรู้เปิดกว้างสามารถทำหลายสิ่งได้ในเวลาเดียวกัน เน้นการทำงานเป็นทีม ไม่ชอบอยู่ในกรอบและกฎระเบียบ

(1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจเริ่มต้นประเภทไลฟ์สไตล์ มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เหมือนกันคือ ไม่มีการวางแผนระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว แต่มีการตอบสนองต่อสถานการณ์ โดยวิเคราะห์จากสถานการณ์ทั่วไปหรือพิจารณากันกรองตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังที่ ผู้ก่อตั้งบริษัท โคชิอิ

(ไทยแลนด์) จำกัด กล่าวว่า “ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถ้าหากพนักงานขาดตำแหน่งไหนก็จะหาตำแหน่งนั้น ไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า จะทำการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าหรือตามสภาพแวดล้อมที่พบเจอ” (ผู้ก่อตั้งบริษัท โคซอซี (ไทยแลนด์) จำกัด, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 พฤษภาคม 2561)

(2) การสรรหา วิสาหกิจเริ่มต้นประเภทไลฟ์สไตล์ โดยส่วนมากเป็นการสรรหาจากภายนอก กล่าวคือ การแสวงหาบุคคลจากแหล่งภายนอกองค์กรเข้ามาบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ ทั้งนี้ การสรรหาภายนอกมีทั้งหมด 4 รูปแบบ คือ การสรรหาที่ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเอง การสรรหาผ่านช่องทางออนไลน์ต่างๆ การสรรหาจากการชักชวนและแนะนำ ตลอดจนการสรรหาผ่านการออกบูธประชาสัมพันธ์ ซึ่งบุคลากรที่เข้ามาทำงานในบริษัท ซึ่งบริษัท ปีนีท จำกัด และบริษัท บ้านดีอวงจ๊วยเต็ด จำกัด ทำการสรรหาจากผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเองและจากช่องทางออนไลน์ต่างๆ ดังที่ ผู้ก่อตั้งบริษัท ปีนีท จำกัด กล่าวว่า “เป็นการประหยัดต้นทุนในการประชาสัมพันธ์ รวมถึงมีผู้สมัครเป็นจำนวนมากทำให้มีตัวเลือกในการคัดเลือกพนักงานเพิ่มขึ้น” (ผู้ก่อตั้งบริษัท ปีนีท จำกัด, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 พฤษภาคม 2561) แต่บริษัท เบลูอ็อกกลาสโค้ดติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด ทำการสรรหาจากการออกบูธประชาสัมพันธ์ พร้อมรับสมัครพนักงาน ดังที่ ผู้ก่อตั้งบริษัท กล่าวว่า “เพื่อให้ได้เจอกันคนที่สมัครโดยตรง ทำให้ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน” (ผู้ก่อตั้งบริษัท เบลูอ็อกกลาสโค้ดติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กันยายน 2561) ส่วนบริษัท โคซอซี (ไทยแลนด์) มีการสรรหาแบบชักชวนและแนะนำ ดังที่ ผู้ก่อตั้งบริษัท กล่าวว่า “การที่เคยร่วมทำงานด้วยกัน ทำให้เห็นถึงผลงานหรือประสบการณ์ที่ผ่านมา” (ผู้ก่อตั้งบริษัท โคซอซี (ไทยแลนด์) จำกัด, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 พฤษภาคม 2561)

(3) การคัดเลือก วิสาหกิจเริ่มต้นประเภทไลฟ์สไตล์ ทั้งหมดผู้ก่อตั้งเป็นผู้ที่ทำการคัดเลือกพนักงานภายในบริษัทด้วยตนเอง และกระบวนการคัดเลือก 4 กระบวนการ คือ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบผลงาน การทดสอบแบบปฏิบัติจริง ตลอดจนช่วงของการทดลองงาน ซึ่งบริษัท ปีนีท จำกัด, บริษัท เบลูอ็อกกลาสโค้ดติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัท บ้านดีอวงจ๊วยเต็ด จำกัด มีกระบวนการคัดเลือกที่เหมือนกันคือ การสัมภาษณ์และการตรวจสอบผลงานคือการดูผลงานและประสบการณ์ทำงานในอดีตของผู้สมัคร เป็นการคัดกรองผู้สมัครเบื้องต้นว่ามีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของบริษัทมากน้อยอย่างไร รวมทั้งประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในบริษัท ปีนีท จำกัด มีการทดสอบแบบปฏิบัติจริง และบริษัท โคซอซี (ไทยแลนด์) จำกัด มีช่วงของการทดลองงาน เพื่อเห็นถึงความสามารถและผลงานที่แท้จริงของผู้สมัคร

โดยผู้ก่อตั้งทุกคนทำการตัดสินใจจ้ำงร่วมกัน ดังที่ ผู้ก่อตั้งบริษัท โคซอิ (ไทยแลนด์) จำกัด กล่าวว่า “โดยเน้นเลือกคนที่มีทัศนคติ ความต้องการของงานที่ตรงกับเป้าหมายขององค์กร และแรงบันดาลใจ ความชอบในงาน (Passion) มากกว่าระดับการศึกษา” (ผู้ก่อตั้งบริษัท โคซอิ (ไทยแลนด์) จำกัด, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 พฤษภาคม 2561)

(4) การอบรมและพัฒนา วิสาหกิจเริ่มต้นประเภทไลฟ์สไตล์ มีการอบรมและพัฒนาทั้งหมด 3 รูปแบบ คือ การฝึกอบรมและพัฒนาโดยใช้การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) การฝึกอบรมและพัฒนาโดยการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนาแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร (Knowledge Sharing) ซึ่งบริษัท ปีนีท จำกัดและบริษัท โคซอิ (ไทยแลนด์) จำกัด มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานโดยใช้การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นการอบรมแบบออนไลน์ผ่านระบบดิจิทัล ดังที่ ผู้ก่อตั้งบริษัท ปีนีท จำกัด กล่าวว่า “เป็นวิธีที่มีความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางและที่พัก รวมไปถึงชั่วโมงการทำงานและสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการ” (ผู้ก่อตั้งบริษัท ปีนีท จำกัด, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 พฤษภาคม 2561) และบริษัท ปีนีท จำกัด มีการฝึกอบรมและพัฒนาโดยการปฏิบัติงานจริง เมื่อมีบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานในบริษัท พนักงานที่เคยปฏิบัติงานมาก่อนจะทำการสอนงานและให้ทดลองปฏิบัติในสถานที่จริง นอกจากนี้ บริษัท โคซอิ (ไทยแลนด์) จำกัด บริษัท เอบล็อกกลาสโค้ดตั้ง (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัท บ้านดีฮวงจู้เต็ด จำกัด มีการฝึกอบรมและพัฒนาแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะทำการแลกเปลี่ยนความรู้จากการทำงานและหน้าที่ของตนเองให้เพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้ในงานและหน้าที่ของตนเอง

(5) การบริหารค่าตอบแทน วิสาหกิจเริ่มต้นประเภทไลฟ์สไตล์ มีการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้ก่อตั้ง 3 รูปแบบ คือ หุ้นส่วนของบริษัท เงินปันผล และเงินเดือน ส่วนพนักงานมีการจ่ายค่าตอบแทนทั้งหมด 3 รูปแบบ คือ เงินเดือน สวัสดิการประกันสังคม ตลอดจนการจ่ายค่าตอบแทนแบบรายชิ้นงาน (Freelance) บริษัททั้งหมด 4 บริษัท มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นหุ้นส่วนของบริษัทให้แก่ผู้ก่อตั้ง ถ้ามีกำไรเกิดขึ้นจากการทำธุรกิจก็จะทำการจ่ายเงินปันผลจากกำไรที่ได้จากการดำเนินกิจการ บริษัท ปีนีท จำกัด และบริษัท โคซอิ (ไทยแลนด์) จำกัด มีการจ่ายเงินเดือนให้ผู้ก่อตั้ง รวมถึงมีการจ้างพนักงานประจำ โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือนและมีสวัสดิการประกันสังคมให้แก่พนักงาน บริษัท เอบล็อกกลาสโค้ดตั้ง (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัท บ้านดีฮวงจู้เต็ด ทำการจ้างพนักงานที่มีลักษณะรับงานเป็นรายชิ้นงาน ดังที่ ผู้ก่อตั้งบริษัท เอบล็อกกลาสโค้ดตั้ง (ไทยแลนด์) จำกัด กล่าวว่า “การจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชิ้นงานไม่มีการ

ให้สวัสดิการแก่พนักงาน เป็นการลดต้นทุนและลดภาระของการดูแลพนักงานในองค์กร” (ผู้ก่อตั้งบริษัท เอบล็อกกลาสโค้ตติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กันยายน 2561)

ซึ่งสามารถสรุปลักษณะร่วมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้น ประเภทไลฟ์สไตล์ได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะร่วมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้น ประเภทไลฟ์สไตล์

วิสาหกิจเริ่มต้น ลักษณะ	บริษัท บีพีท จำกัด	บริษัท โคซออิ (ไทยแลนด์) จำกัด	บริษัท เอบล็อกกลาสโค้ตติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด	บริษัท บ้านดี ฮวงจู้ยเต็ด จำกัด
ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี
การวางแผน	วิเคราะห์ตามสถานการณ์	วิเคราะห์ตามสถานการณ์	วิเคราะห์ตามสถานการณ์	วิเคราะห์ตามสถานการณ์
การสรรหา	ออนไลน์, สมัครด้วยตนเอง	ชักชวน, แนะนำ	ออกบูธ	ออนไลน์, สมัครด้วยตนเอง
การคัดเลือก	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สัมภาษณ์</li> <li>▪ ดูผลงาน</li> <li>▪ ทดสอบแบบปฏิบัติจริง</li> <li>▪ ตัดสินใจจ้าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ดูผลงาน</li> <li>▪ มีช่วงทดลองงาน</li> <li>▪ ตัดสินใจจ้าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สัมภาษณ์</li> <li>▪ ดูผลงาน</li> <li>▪ ตัดสินใจจ้าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สัมภาษณ์</li> <li>▪ ดูผลงาน</li> <li>▪ ตัดสินใจจ้าง</li> </ul>
การฝึกอบรมและพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ E-learning</li> <li>▪ On the job training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ E-learning</li> <li>▪ Knowledge Sharing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Knowledge Sharing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Knowledge Sharing</li> </ul>
การบริหารค่าตอบแทน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผู้ก่อตั้งมีการแบ่งหุ้น</li> <li>▪ พนักงานจ่ายเงินเดือน ประกันสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผู้ก่อตั้งมีการแบ่งหุ้นและจ่ายเงินเดือน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผู้ก่อตั้งมีการแบ่งหุ้น</li> <li>▪ จ่ายค่าตอบแทนแบบจบเป็นงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผู้ก่อตั้งมีการแบ่งหุ้น แต่ไม่มีการจ่ายเงินเดือน</li> <li>▪ พนักงานมีการจ่ายค่าตอบแทนแบบเป็นชิ้นงาน</li> </ul>

## 6.2 ผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อนายจ้างและลูกจ้างในวิสาหกิจเริ่มต้นประเภทไลฟ์สไตล์

การวิจัยครั้งนี้ พบว่าผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อนายจ้าง คือ นายจ้างสามารถคัดเลือกคนที่ตรงกับเป้าหมายขององค์กร และอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน รับรู้ถึงความคาดหวังของลูกจ้างที่มีต่อองค์กร ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของบริษัท และการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นหุ้นบริษัททำให้เกิดแรงจูงใจให้ลูกจ้างทำงานกับบริษัทในระยะยาว รวมถึงการจ้างงานแบบรายชิ้นงานทำให้นายจ้างไม่มีภาระผูกพัน มีผลงานที่แน่นอนไม่เกิดปัญหาการส่งงานที่ล่าช้า ซึ่งผู้ก่อตั้งบริษัท บีนี้ท จำกัด กล่าวว่า “การมีทัศนคติที่ตรงกับเป้าหมายขององค์กรและสามารถรู้ถึงความคาดหวังของลูกจ้างในการทำงานร่วมกับองค์กร และสามารถคัดคนที่สามารถอยู่กับองค์กรได้ในระยะเวลานาน เนื่องจาก วิสาหกิจเริ่มต้นเป็นองค์กรขนาดเล็ก ไม่สามารถจ้างงานคนที่เข้ามาและออกได้ รวมถึงอัตราการลาออกของวิสาหกิจเริ่มต้นค่อนข้างสูง” (ผู้ก่อตั้งบริษัท บีนี้ท จำกัด, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 พฤษภาคม 2561)

สำหรับผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อลูกจ้าง คือ งานมีความท้าทายสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ตลอดเวลา เนื่องจากงานมีลักษณะที่เรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ตลอดเวลา เกิดความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงานและบริษัท พนักงานคนหนึ่งของบริษัท บีนี้ท จำกัด กล่าวว่า “ทำให้พนักงานได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ ตลอดเวลา รวมถึงเป็นงานที่มีความท้าทายความสามารถของพนักงาน และงานทำให้เจอคนที่หลากหลายในการทำงาน” (ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปบริษัท บีนี้ท จำกัด, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 พฤษภาคม 2561) ซึ่งผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังที่กล่าวมาสามารถตอบสนองกับความต้องการร่วมของเจเนอเรชันเอกซ์และเจเนอเรชันวายได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังที่กล่าวมาช่วยส่งเสริมให้เกิดลักษณะของการทำงานแบบบูรณาการงานและวิถีชีวิตให้เป็นหนึ่งเดียวกัน (Work-life Integration) กล่าวคือ เป็นการผสมผสานชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวเข้าด้วยกัน วิสาหกิจเริ่มต้นเน้นประสิทธิภาพงานมากกว่าเวลา ซึ่งพนักงานสามารถจัดสรรเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น จึงทำให้มีเวลาในการทำกิจกรรมอื่นในชีวิต และไม่จำเป็นต้องนั่งทำงานในบริษัทสามารถทำงานนอกสถานที่ได้ โดยใช้เทคโนโลยีสื่อสารในการติดตามงาน ด้วยเหตุนี้ทำให้อุปบังคับสำหรับการทำงานของบริษัทลดลง

### 6.3 การสนับสนุนของภาครัฐที่จำเป็นต่อวิสาหกิจเริ่มต้น ประเภทไลฟ์สไตล์

การสนับสนุนของภาครัฐในวิสาหกิจเริ่มต้น ประเภทไลฟ์สไตล์ พบว่า หน่วยงานภาครัฐเข้ามาให้การสนับสนุนเงินทุน ความรู้ และการติดต่อสื่อสารผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงเป็นตัวกลางในการขยายตลาดของวิสาหกิจเริ่มต้น ได้แก่ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (Science and Technology Park หรือ STeP) และสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (National Innovation Agency หรือ NIA) สังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ภาครัฐให้การสนับสนุนในช่วงของการเริ่มสร้างของวิสาหกิจเริ่มต้น ดังที่ผู้ก่อตั้งบริษัท บ้านดีฮวงจี้เต็ด จำกัด กล่าวว่า “การดำเนินการในช่วงแรกต้องอาศัยเงินจากการระดมทุนและร่วมลงทุนจากภาคส่วนต่างๆ” (ผู้ก่อตั้งบริษัท บ้านดีฮวงจี้เต็ด จำกัด , การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กันยายน 2561) ประกอบกับภาครัฐเองก็ต้องการสร้างวิสาหกิจเริ่มต้นในเกิดขึ้นภายในประเทศ เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และช่วงแรกของวิสาหกิจเริ่มต้นต้องการความรู้และติดต่อสื่อสารจากแหล่งอื่นๆ เพื่อให้เกิดการขยายธุรกิจ ดังที่ เจ้าหน้าที่พัฒนานวัตกรรมวิสาหกิจเริ่มต้น กล่าวว่า “หน่วยงานยังทำการดูแลผู้ประกอบการที่เป็นวิสาหกิจเริ่มต้นทั้งหมด ตั้งแต่เริ่มต้นมีแนวคิดธุรกิจจนสามารถตั้งตัวเป็นผู้ประกอบการ โดยทางหน่วยงานมีผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรที่คอยให้คำแนะนำและดูแลผู้ประกอบการ ซึ่งมีการประเมินและติดตามผลของวิสาหกิจเริ่มต้นอย่างต่อเนื่อง” (เจ้าหน้าที่พัฒนานวัตกรรมวิสาหกิจเริ่มต้น อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 สิงหาคม 2561) ซึ่งภาครัฐก็เป็นแหล่งทรัพยากรทางด้านบุคคลที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ จึงสามารถเป็นตัวกลางในการเชื่อมต่อให้วิสาหกิจเริ่มต้นเข้าถึงบุคคลเหล่านี้ ผู้ก่อตั้งบริษัท เอบลือกกลาสโค้ดตั้ง (ไทยแลนด์) จำกัด กล่าวว่า “ภาครัฐทำได้ดีในส่วนของความเป็นตัวกลางในติดต่อสื่อสารเชื่อมต่อกับคนที่มีความสนใจในการทำธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้นเหมือนกัน โดยการจัดงานที่เปิดพื้นที่ให้ผู้ประกอบการเข้ามาพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ” (ผู้ก่อตั้งบริษัท เอบลือกกลาสโค้ดตั้ง (ไทยแลนด์) จำกัด , การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กันยายน 2561) ส่วนเรื่องภาษีพบว่าภาครัฐยังให้การสนับสนุนน้อย พบเพียงหนึ่งบริษัทที่ได้รับการสนับสนุน คือหน่วยงานสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (The Board of Investment of Thailand หรือ BOI) ซึ่งเป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีที่ดูแลในเรื่องของการให้ความรู้และช่วยเหลือในการดูแลภาษีของวิสาหกิจเริ่มต้น เนื่องจากส่วนใหญ่จะมีหน่วยงานเอกชนที่เข้ามาดูแลในเรื่องของภาษีในแต่ละบริษัท ส่วนในเรื่องกฎหมายยังไม่เห็นหน่วยงานของภาครัฐเข้ามาให้ความรู้ในเรื่องนี้

## 7. อภิปรายผลการศึกษา

(1) **ลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจเริ่มต้น** ประเภทไลฟ์สไตล์ พบว่า บริษัทส่วนใหญ่ไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นองค์การขนาดเล็ก ดังนั้น ผู้ก่อตั้งสามารถทำหน้าที่เป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ด้วยตนเอง สอดคล้องกับกุลชลี พวงเพ็ชร์ (2558) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การขนาดเล็กส่วนใหญ่มักไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง โดยเจ้าของกิจการจะเป็นผู้ทำหน้าที่ด้วยตนเอง

*การวางแผนทรัพยากรมนุษย์* วิสาหกิจเริ่มต้นประเภทไลฟ์สไตล์ มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยวิเคราะห์ตามสถานการณ์ เนื่องจาก ผู้ก่อตั้งจะทำการวิเคราะห์จากสถานการณ์ทั่วไปหรือพิจารณาจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้างาน ถ้าหากงานภายในบริษัทมีมากจนไม่สามารถดำเนินงานต่อ บริษัทก็ทำจัดสรรพนักงานเพิ่มตามความต้องการ ดังที่ Ivancevich (2007) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องการวิเคราะห์สถานการณ์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถ้าหากไม่สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานในอนาคต

*การสรรหา* วิสาหกิจเริ่มต้นมีการสรรหา บุคคลจากภายนอกองค์การด้วยตนเอง จากผู้สมัครที่มาสมัครด้วยตนเอง ผ่านช่องทางออนไลน์ต่างๆ การออกบูธประชาสัมพันธ์ ข้อดีของการสรรหาภายนอก คือ ทำให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย เป็นการลดต้นทุนในเรื่องของการฝึกอบรมและการพัฒนา (Ivancevich, 2010) ซึ่งการจ้างงานของวิสาหกิจเริ่มต้นเป็นการจ้างงานแบบชั่วคราว (Part-time) นอกจากนี้ ยังมีการสรรหาผ่านบริษัทภายนอก (Outsource)

*การคัดเลือก* วิสาหกิจเริ่มต้นมีกระบวนการคัดเลือกที่สอดคล้องกับ Fisher, Schoenfeldt, and Shaw (1999) อยู่สามกระบวนการด้วยกัน คือ การสัมภาษณ์ การทดสอบและการตัดสินใจจ้างงาน ซึ่งวิสาหกิจเริ่มต้นไม่ได้ทำตามขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกทั้งแปดขั้นตอน เนื่องจากเกิดข้อจำกัดด้านเงินทุนและเวลา นอกจากนี้ ผู้ก่อตั้งเป็นผู้ที่ทำการคัดเลือกพนักงานภายในบริษัทด้วยตนเอง โดยพิจารณาจากแรงบันดาลใจ ความชอบ (Passion) ร่วมกับทักษะในการทำงาน ทำให้ผู้ก่อตั้งได้บุคลากรที่มีความคิดทัศนคติและเป้าหมายการทำงานที่ตรงกับองค์การ

*การอบรมและพัฒนา* เนื่องจากวิสาหกิจเริ่มต้นเป็นองค์การที่ใช้เทคโนโลยีในการทำงานภายในอยู่แล้ว จึงสามารถเข้าถึงการฝึกอบรมและพัฒนาผ่านสื่อ

อิเล็กทรอนิกส์และการปฏิบัติงานจริงทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Green, 2002) รวมถึงมีข้อดี คือ ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ ในวิสาหกิจเริ่มต้นมีการฝึกอบรมและพัฒนาโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) คือ การแลกเปลี่ยนความรู้หรือประสบการณ์ทำงานให้แก่เพื่อนร่วมงาน ทั้งในช่วงระหว่างการปฏิบัติงานจริงและภายหลังจากการทำงานเพื่อร่วมสร้างความเข้าใจและพัฒนางานในองค์กรทั้งยังช่วยยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กรอีกด้วย

*การบริหารค่าตอบแทน* ในวิสาหกิจเริ่มต้นมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โดยผู้ก่อตั้งวิสาหกิจเริ่มต้นมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นหุ้นส่วนของบริษัทและมีการจ่ายเงินเดือน พนักงานที่ทำงานประจำได้*ค่าตอบแทน*ที่เป็นเงินเดือนและประกันสังคม รวมถึงมีการจ่ายเงินเป็นรายชิ้นงานแก่พนักงาน ซึ่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Mondy & Martocchio, 2016)

**(2) ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อนายจ้างและลูกจ้าง** นายจ้างสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของบริษัท และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนั้น นายจ้างยังสามารถรับรู้ถึงความคาดหวังของลูกจ้างที่มีต่อองค์กร ทำให้ นายจ้างสามารถหาวิธีการรักษาให้ลูกจ้างอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นหุ้นบริษัททำให้เกิดแรงจูงใจให้ลูกจ้างทำงานกับบริษัทในระยะยาว รวมถึงการจ้างงานแบบรายชิ้นงานที่ให้อิสระในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำให้ลูกจ้างสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเอง เนื่องจากงานมีความท้าทายและต้องเรียนรู้หาประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงานตลอดเวลา จึงเห็นได้ว่าการให้อิสระในการทำงานตลอดจนการเปิดโอกาสให้ลูกจ้างสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่มีความท้าทายถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานโดยเฉพาะในกลุ่มคนรุ่นใหม่ให้อยู่กับองค์กรของวิสาหกิจเริ่มต้น ประเภทไลฟ์สไตล์ ซึ่งแตกต่างจากปัจจัยในการรักษาพนักงานในองค์กรทั่วไป ดังในงานศึกษาของ วิโรจน์ สิมะทองธรรม และคณะ (2559) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ พบว่า ความก้าวหน้าในงาน (Career Path) คือเป็นหนึ่งในตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน เช่นเดียวกับการมีส่วนร่วมในงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

**(3) การสนับสนุนของภาครัฐในวิสาหกิจเริ่มต้น ประเภทไลฟ์สไตล์** พบว่าหน่วยงานภาครัฐที่มีการเข้ามาให้การสนับสนุนในเงินทุนและการเป็นตัวกลางประสานงาน คือ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ซึ่งสอดคล้องกับสุพเนตร แสนเสนาและคณะ (2560) ที่ทำการศึกษาปัจจัย

แห่งความสำเร็จของวิสาหกิจเริ่มต้น กล่าวว่า ปัจจัยด้านเงินทุนสำคัญมากสำหรับวิสาหกิจเริ่มต้น ซึ่งปัจจุบันก็ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในเรื่องนี้ และสอดคล้องกับ ธรณิศวรร สุขสวัสดิ์ (2559) ที่กล่าวว่า ภาครัฐควรเป็นตัวกลางในการดึงวิสาหกิจเริ่มต้นเข้ามาทำงานร่วมกัน โดยจะคอยให้คำปรึกษาและแนะนำความรู้ต่างๆ แก่ผู้ที่เริ่มทำธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น ส่วนมากภาครัฐให้การสนับสนุนในช่วงของการเริ่มสร้างและช่วงคงที่ของพัฒนาการวิสาหกิจเริ่มต้น (Crowne, 2002) ซึ่งเป็นช่วงที่วิสาหกิจเริ่มต้นต้องการเงินทุน ความรู้ และการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างมากในธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินการในช่วงแรกต้องอาศัยเงินจากการระดมทุนและร่วมลงทุนจากภาคส่วนต่างๆ รวมถึงต้องมีความรู้และติดต่อสื่อสารจากแหล่งอื่นๆ เพื่อให้เกิดการขยายธุรกิจและการเติบโตแบบก้าวกระโดด ส่วนเรื่องภาษี ภาครัฐที่ให้การสนับสนุนคือหน่วยงานสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ส่วนเรื่องกฎหมายยังไม่มีหน่วยงานของภาครัฐเข้ามาให้ความรู้ในเรื่องนี้

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย โดยเน้นข้อเสนอการสนับสนุนจากภาครัฐ

(1) จากผลการศึกษาพบว่า ภาครัฐยังไม่มี การสนับสนุนในการให้ความรู้ด้านกฎหมายแก่วิสาหกิจเริ่มต้น ในช่วงของการก่อตั้งธุรกิจ ดังนั้น ภาครัฐควรมีโครงการที่ให้ความรู้ด้านกฎหมาย เช่น โครงการปรึกษานักกฎหมายเริ่มต้น คือมีนักกฎหมายไปช่วยเหลือดูแลกฎหมายการจัดตั้งบริษัท ในแต่ละบริษัทของวิสาหกิจเริ่มต้น เนื่องจากแต่ละวิสาหกิจเริ่มต้นมีโมเดลการทำธุรกิจและการหารายได้ไม่เหมือนกัน อาจกระทบต่อกฎหมายที่มี รวมถึงการสร้างการรับรู้ให้แก่วิสาหกิจเริ่มต้น

(2) จากผลการศึกษาพบว่า ภาครัฐเข้ามาให้การสนับสนุนขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากภาครัฐเน้นให้การสนับสนุนเฉพาะในช่วงเริ่มต้นธุรกิจคือการสร้างให้เกิดธุรกิจ แต่ในช่วงของการขยายตลาดมีการสนับสนุนที่ลดลง ทำให้วิสาหกิจไม่สามารถเติบโตได้ ดังนั้น ภาครัฐควรมีโครงการที่เป็นตัวกลางระหว่างวิสาหกิจเริ่มต้นและนักลงทุนทั้งของภาครัฐและภาคเอกชนได้พูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายตัวของวิสาหกิจเริ่มต้นเพิ่มมากขึ้น

(3) จากผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุนวิสาหกิจเริ่มต้นโครงการของภาครัฐมีความทับซ้อนในเรื่องเดียวกันจากหลายหน่วยงาน ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐควรมีการบูรณาการโครงการร่วมกันในช่วงของการบ่มเพาะธุรกิจ (Incubation) และในการ

ขอเงินทุนของวิสาหกิจเริ่มต้นที่ใช้วิธีเสนอแนวคิด (Pitching) เพื่อให้สามารถใช้งบประมาณสนับสนุนวิสาหกิจเริ่มต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

## 8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

(1) ควรทำการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมิติอื่นๆ เช่น การให้รางวัล การรักษามูลค่า การกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) เป็นต้น เพื่อให้ครอบคลุมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น

(2) ควรมีการศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจเริ่มต้นในจังหวัดอื่นๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ มาเปรียบเทียบและเสนอแนวคิดในการศึกษาเชิงลึกต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

กรมสรรพากร. (2561). *ลักษณะ SMEs*. สืบค้นเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2560, จาก [www.rd.go.th/publish/38056.0.html](http://www.rd.go.th/publish/38056.0.html)

กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)*. สืบค้นเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2560, จาก [www.oie.go.th/view/1/แผนแม่บทอุตสาหกรรม\\_นโยบาย/TH-TH](http://www.oie.go.th/view/1/แผนแม่บทอุตสาหกรรม_นโยบาย/TH-TH)

กุลชลี พวงเพ็ชร์. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. ปทุมธานี: ยูโอเพ่น.

ณรงค์ ศิริเลิศวรกุล. (2559). *สวทช. แนะนำ รู้จัก STARTUP THAILAND ตามแผนยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0*. สืบค้นเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2560, จาก [www.manager.co.th/smes/ViewNews.aspx?NewsID=9590000043461](http://www.manager.co.th/smes/ViewNews.aspx?NewsID=9590000043461)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธนุขพรินต์ติ้ง.

ธรณิศวรรค์ สุขสวัสดิ์. (2559). *ความสัมพันธ์สตาร์ทอัพเซ็นเตอร์ รัชดาภิเษก*. (วิทยานิพนธ์สถาปัตยกรรมศาสตรบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

วิโรจน์ สิมะทองธรรม, สิทธิชัย พรหมสุวรรณ, ฉันทนา จันทร์บรรจง, และวัฒนา สุนทรชัย. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ของธนาคารพาณิชย์ไทย. *วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่*, 9(2), 1-12.

ศศิรินทร์ สายะสนธิ. (2560). *ทำไม Startup ในไทยไม่ค่อยประสบความสำเร็จ?*. สืบค้นเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2560, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/760159>

- สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่. (2560). *แผนพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2561-2564)*. สืบค้นเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2560, จาก [www.chiangmai.go.th/managing/public/article3](http://www.chiangmai.go.th/managing/public/article3)
- สุพนตร แสนเสนา, ธิดาทิพย์ บุตรแสง, และกุลยา พัฒนากุล. (2560). *ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ Startup*. ขอนแก่น: คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อรรชกา สีบุญเรือง. (2560). “Startup Thailand 2017” เดินหน้าขึ้นภาคเหนือมุ่ง “ล้านนา”. สืบค้นเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2560, จาก [https://bit.ly/2DytNeo](http://www.cm108.com/bbb/topic/3324-23-24-“startup-thailand-2017”-เดินหน้าขึ้นภาคเหนือมุ่ง“ล้านนา”/MGR Online. (2559). 8 ปัญหาหลัก ฤดูกาลพัฒนา SMEs-Startup. สืบค้นเมื่อ 30 ธันวาคม 2560, จาก <a href=)

### ภาษาอังกฤษ

- Blank S. (2010). *What is a Startup?* Retrieved September 30, 2017, from <https://generalassemb.ly/blog/difference-between-a-startup-and-a-small-business/>
- Crowne, M. (2002). Why Software Product Startups Fail and What to Do About It: Evolution of Software Product Development in Startup Companies. *IEEE International Engineering Management Conference*, 1, 338-343.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (1999). *Human Resource Management*. New York: Houghton Mifflin.
- Green, P. (2002). CONTACT: Training a New Generation of Peacebuilders. *PEACE & CHANGE*, 27(1), 97-105.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management*. New York: Mc Graw Hill.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Human Resource Management*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Jaime, N. (2014). *These are the 5 Hottest Startup Sectors Where Investors are Putting Their EUROS*. Retrieved September 30, 2017, from <https://startupxplore.com/en/blog/the-5-hottest-startup-sectors-where-investors-are-putting-their-euros/>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. Boston: Pearson.