

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

## การจัดการทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของจีน

กรณีศึกษา: บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN CHINA'S LOGISTICS INDUSTRY

CASE STUDY: S.F. EXPRESS COMPANY LIMITED

<sup>1</sup>HANLAN SU, <sup>2</sup>บุษกร วัฒนบุตร, และ <sup>3</sup>วิโรจน์ หมั่นเทพ

<sup>1</sup>HANLAN SU, <sup>2</sup>Busakorn Watthanabut, and <sup>3</sup>Wirote Muenthep

<sup>1</sup>มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

<sup>1</sup>North Bangkok University, Thailand

Received: 2024-05-20

<sup>1</sup>Corresponding Author's Email: kkhamta88@gmail.com

Revised: 2024-10-06

Accepted: 2024-11-07

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปการจัดการทุนมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส 2) เพื่อศึกษาการจัดการทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของจีน กรณีศึกษา บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือวิจัย และมีผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานขององค์กร ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานของบริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส จำนวน 15 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์หาข้อสรุป

ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพทั่วไปการจัดการทุนมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของจีน สามารถส่งเสริมและพัฒนาพร้อมทั้งให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการฝึกอบรม ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการศึกษาเชิงวิชาการและทักษะต่างๆ ทักษะของพนักงานไม่เป็นไปในเชิงบวก แม้ว่าบริษัทจะมีโปรแกรมการฝึกอบรม แต่ไม่สามารถเข้าใจความต้องการของพนักงานได้อย่างเต็มที่ จึงเกิดการปรับปรุงกลไกการฝึกอบรมให้มีบทบาทในการพัฒนาองค์กรได้ 2) การจัดการทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของจีน กรณีศึกษา บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส ควรดำเนินการฝึกอบรมและเนื้อหาการฝึกอบรมให้มีความน่าสนใจ มีการประเมินเนื้อหาการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ สร้างระบบแรงจูงใจ ดึงดูดผู้มีความสามารถ และต้องเรียนรู้ความรู้ทักษะๆ ด้านการจัดการทุนมนุษย์ อย่างต่อเนื่องโดยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทุนมนุษย์

**คำสำคัญ:** การจัดการทุนมนุษย์; อุตสาหกรรมโลจิสติกส์; บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส

## Abstract

The objectives of this research were study 1. to study the general conditions of human capital management, a case study SF Express Company 2. To study human capital management in China's logistics industry. The case study of SF Express Company is a qualitative research. A structured interview was used as a research tool. and there are informants The researcher selects a specific group of key informants (Purposive sampling) consisting of executives and employees of the organization. which were 15 people who were stakeholders in the work of SF Express Company, analyzed the data by analyzing and drawing conclusions.

The research results were as follows ; 1. the General condition of human capital management, case study of SF Express Company. In China's logistics industry Able to promote and develop and give importance to the development of human resources in training. Encourage employees to participate in academic studies and skills. The attitude of the employees is not positive. Although the company has a training program But unable to fully understand the needs of employees Therefore, training mechanisms have been improved to play a role in organizational development 2). Human capital management in China's logistics industry. Case study: SF Express Company should provide training and training content. interesting Training content is evaluated regularly. Create an incentive system Attract talented people and must learn knowledge and skills Human capital management continuously by creating a learning organization to achieve sustainable development of human capital.

**Keywords:** Human Capital Management; Logistics Industry; S.F. Express Company Limited

## บทนำ

ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบันนี้ ความสำเร็จขององค์กรส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับ การจัดการทุนมนุษย์ ความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบดั้งเดิมคงไม่เหมาะสมหรือได้สูญเสียประสิทธิภาพไปที่ละ น้อยด้วยการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจทั่วโลก ซึ่งต้องให้องค์กรเพิ่ม ศักยภาพและความสามารถในการพัฒนาย่างยั่งยืนในตลาดการแข่งขันโดยปรับการจัดการทุนมนุษย์ของตนเอง ให้เหมาะสมกับสมัยปัจจุบัน นักเศรษฐศาสตร์ Theodore W. Schultz ได้เขียนบทความชื่อ “Investment in Human Capital” ที่ได้ตีพิมพ์ในวารสาร American Economic Review ในปี ค.ศ 1961 ซึ่งเป็นครั้งแรกที่คำว่า

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

“ทุนมนุษย์” (Human Capital) ได้ปรากฏขึ้น (Li Jia, 2022) ทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดขององค์กรและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างคุณค่าและบรรลุเป้าหมายขององค์กรเอง

ดังนั้นการให้ความสำคัญกับการจัดการทุนมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน

โลจิสติกส์ (Logistics) คือ กระบวนการสำคัญของทุกภาคธุรกิจที่ไม่ใช่แค่การขนส่งสินค้าจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งเท่านั้น แต่รวมถึงการจัดการทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สินค้าและบริการอยู่ถูกที่ถูกเวลาในสภาพที่เหมาะสม และมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด เรียกได้ว่าเป็นกระดูกสันหลังของภาคธุรกิจสมัยใหม่ที่ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมใดก็ต้องพึ่งพาการจัดการโลจิสติกส์เพื่อความสำเร็จในการแข่งขัน โลจิสติกส์ไม่เพียงแต่ช่วยให้สินค้าถึงมือผู้บริโภคได้เร็วขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยในการลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต คำว่า “โลจิสติกส์” มาจากคำในภาษาฝรั่งเศส “logistique” ซึ่งหมายถึงศาสตร์และศิลป์ในการวางแผนและการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายทรัพยากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นคน สินค้า หรือข้อมูลจากจุดต้นทางไปยังจุดปลายทาง เพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพและเป็นไปตามเงื่อนไขที่ต้องการ โดยมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุดในระบบ Logistics หลายงานเกี่ยวข้องกันอย่างแยกไม่ออก เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าและบริการสามารถจัดส่งไปยังจุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ หน้าที่หลักในระบบโลจิสติกส์สามารถแบ่งออกเป็นหมวดหมู่หลักๆ ได้ดังนี้ 1. การขนส่ง การขนส่งเป็นภารกิจสำคัญที่สุดในระบบโลจิสติกส์ ซึ่งรวมถึงการเคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดผลิตไปยังคลังสินค้า หรือจากคลังสินค้าไปยังจุดขายหรือจุดใช้งานสุดท้าย วิธีการขนส่งสามารถแบ่งออกเป็นการขนส่งทางบก (รถยนต์, รถไฟ), ทางน้ำ (เรือ), และทางอากาศ (เครื่องบิน) โดยแต่ละวิธีการขนส่งจะเลือกใช้ตามความเหมาะสมของระยะทาง ค่าใช้จ่าย และลักษณะของสินค้า 2. การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการสินค้าคงคลังเป็นกระบวนการที่สำคัญซึ่งรวมถึงการรับสินค้าเข้าคลัง, การจัดเก็บ, และการเตรียมสินค้าเพื่อจัดส่ง การจัดการที่ดีช่วยให้ลดความเสี่ยงของการสูญเสียสินค้า, การชำรุดเสียหาย, และตัดลดต้นทุนการจัดเก็บ ทั้งยังช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็วขึ้น 3. การบรรจุหีบห่อ การบรรจุหีบห่อไม่เพียงแต่ช่วยในการปกป้องสินค้าจากการกระแทกหรือการเสียหายระหว่างการขนส่งเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่ในการรักษาคุณภาพของสินค้าให้คงที่ตลอดการเดินทาง นอกจากนี้การบรรจุหีบห่อที่ดียังช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสินค้าในสายตาผู้บริโภค 4.การจัดส่ง การจัดส่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายและเป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างรอบคอบเพื่อให้สินค้าถึงมือลูกค้าในสภาพที่สมบูรณ์และตรงเวลา การจัดส่งที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการวางแผนเส้นทาง, การเลือกช่องทางขนส่ง, และการติดตามสถานะการจัดส่งเพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว แต่ละส่วนงานในระบบโลจิสติกส์มีความสำคัญและต้องการการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและตรงเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลที่ทุกอย่างต้องเร็วและแม่นยำยิ่งขึ้น

ความสำคัญของโลจิสติกส์ในยุคดิจิทัลที่ความต้องการสำหรับความเร็วและความแม่นยำเป็นสิ่งสำคัญ การบริหารจัดการโลจิสติกส์เป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

โลจิสติกส์ไม่เพียงแต่ช่วยให้ธุรกิจสามารถจัดส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็วและตรงเวลาเท่านั้น แต่ยังช่วยในการลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มความสามารถในการบริการลูกค้าด้วย ซึ่งความสำคัญของโลจิสติกส์ในยุคดิจิทัลนั้นมีดังนี้ 1. ความเร็วในการจัดส่ง ในยุคดิจิทัลที่ลูกค้าคาดหวังให้ผลิตภัณฑ์ถูกจัดส่งไว้ที่ประตูบ้านในเวลาอันสั้น ความสามารถในการจัดส่งสินค้าอย่างรวดเร็วและตรงเวลาเป็นปัจจัยสำคัญที่บริษัทโลจิสติกส์ต้องดำเนินการใช้เทคโนโลยีอย่างระบบการจัดส่งอัตโนมัติและระบบ GPS ช่วยให้ได้ติดตามและจัดการการเคลื่อนที่ของสินค้าได้อย่างแม่นยำ 2. การปรับปรุงความถูกต้องและความพร้อมเข้าถึงของข้อมูล บริษัทโลจิสติกส์สามารถเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับสถานะของสินค้าและการจัดส่งได้ทันที ซึ่งช่วยลดความผิดพลาดและเพิ่มความเข้าใจในสถานการณ์สินค้าคงคลังและการเคลื่อนย้าย 3. รับมือกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเป็นคุณสมบัติสำคัญของโลจิสติกส์ในยุคดิจิทัล การใช้ข้อมูลในเวลาจริงเพื่อปรับเปลี่ยนแผนการจัดส่ง และการจัดการสินค้าคงคลังช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวได้เร็วกว่าเดิม 4. ลดต้นทุนการใช้บริการโลจิสติกส์ที่การบริหารจัดการที่ดีช่วยให้ธุรกิจสามารถเลือกวิธีการที่มีต้นทุนต่ำที่สุดในการขนส่งและจัดส่งสินค้า ซึ่งส่งผลดีต่อการลดต้นทุนโดยรวมของการดำเนินงาน 5. ปรับปรุงการบริการลูกค้าในยุคที่ความต้องการของลูกค้าสูงและคาดหวังให้บริการที่เร็วและสะดวก การให้บริการโลจิสติกส์ที่มีคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างความภักดีและความพึงพอใจให้กับลูกค้า โลจิสติกส์ในยุคดิจิทัลจึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ช่วยให้บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทำให้โลจิสติกส์ไม่เพียงแต่เป็นกลไกในการขนส่งสินค้าเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจในยุคสมัยใหม่อีกด้วย

ด้วยการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องของเศรษฐกิจสังคมจีนและธุรกิจอี-คอมเมิร์ซ (E-commerce) ในปัจจุบันในจีนจะเฟื่องฟูขึ้นไปด้วยกัน ซึ่งขับเคลื่อนการพัฒนาโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมระดับโลกในประเทศจีนตามแนวโน้มการพัฒนานี้ โลจิสติกส์กำลังพัฒนาอย่างรวดเร็วในประเทศจีนโดยเป็นฐานอุตสาหกรรมใหม่ ประเด็นที่พิสูจน์ได้อย่างชัดเจนได้แก่สำนักงานที่เกี่ยวข้องในจีนให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมโลจิสติกส์อย่างยิ่ง คณะกรรมการพัฒนาและปฏิรูปแห่งชาติได้เผยแพร่ “แผนปฏิบัติการสร้างเครือข่ายศูนย์โลจิสติกส์แห่งชาติ (พ.ศ. 2564-2568)” เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 และได้ชี้ให้เห็นว่าจะเน้นการสร้างระบบการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์แบบทันสมัยของ “ช่องทาง + ฮับ + เครือข่าย” เพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพสูงของฮับโลจิสติกส์ระดับประเทศที่มีอยู่ในช่วง “แผนการพัฒนาห้าปีฉบับที่ 14” คณะกรรมการยังชี้ว่าควรบูรณาการและเพิ่มประสิทธิภาพสิ่งอำนวยความสะดวกด้านโลจิสติกส์ที่มีอยู่เสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรการขนส่งหลายรูปแบบ และส่งเสริมการเชื่อมต่อระหว่างศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์แห่งชาติ ในอีกกรณีหนึ่งเพื่อเร่งการปรับปรุงเครือข่ายศูนย์กลางโลจิสติกส์แห่งชาติอย่างต่อเนื่องซึ่งส่งเสริมการก่อสร้างรูปแบบศูนย์กลางโลจิสติกส์ระดับประเทศประมาณ 120 แห่ง สนับสนุนการก่อสร้างร่วมกัน การแบ่งปันและการรวมศูนย์โลจิสติกส์ระดับประเทศภายในกลุ่มเมือง

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

ในการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์จึงเกิดประโยชน์ทำให้ปรับปรุงประสิทธิภาพการไหลเวียนของสินค้าได้มากขึ้น ลดต้นทุนการขนส่ง ช่วยให้ผู้บริโภคเพลิดเพลินกับการเลือกสินค้ามากขึ้นและราคาถูกลง ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ เพิ่มโอกาสงาน เพิ่มรายได้ทางสังคม และภาษีเป็นต้นไป ซึ่งมีผลกระทบอย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง แต่ในขณะเดียวกันก็ควรทราบด้วยว่าอุตสาหกรรมโลจิสติกส์กำลังเผชิญกับข้อบกพร่องบางประการเช่นกัน Chirapattanapornsin, (2020) ได้สรุปว่า อุตสาหกรรมโลจิสติกส์พบปัญหาและข้อบกพร่องดังนี้ 1) ขาดแคลนบุคลากรอย่างหนักหนา และพนักงานขาดทักษะและความกระตือรือร้นในการทำงาน 2) องค์กรขาดวัฒนธรรม “การลงทุน” อย่างต่อเนื่องเป็นสาเหตุที่ปรากฏการณ์ภายในที่กั้นขวางการจัดการทุนมนุษย์ของตนเองบริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส เป็นบริษัทโลจิสติกส์ที่ค่อนข้างประสบความสำเร็จในประเทศจีนและยังเป็นบริษัทโลจิสติกส์ที่มีชื่อเสียงที่สุด

การจัดการทุนมนุษย์ของบริษัทจึงมีลักษณะเฉพาะ ผู้ศึกษาจึงมีจุดประสงค์ที่จะศึกษาการจัดการทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของจีน กรณีศึกษา: บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส ขององค์กรนี้หวังว่าจะเป็นข้อมูลอ้างอิงและความรู้ที่เป็นประโยชน์สำหรับบริษัทโลจิสติกส์อื่น ๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อศึกษาสภาพทั่วไปการจัดการทุนมนุษย์กรณีศึกษา บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส เพื่อที่จะสามารถส่งเสริมและพัฒนาพร้อมทั้งให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการฝึกอบรม ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม และทักษะต่างๆ มีการนำกลไกต่างๆ เช่น การศึกษาทางวิชาการ การฝึกอบรม และการรับรองคุณสมบัติด้านโลจิสติกส์มาใช้ และเพื่อศึกษาการจัดการทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของจีน กรณีศึกษา บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส เพื่อที่จะดำเนินการฝึกอบรมและเนื้อหาการฝึกอบรมให้มีความน่าสนใจ มีการประเมินเนื้อหาการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ดำเนินการด้วยวิธีการด้านจัดการของบริษัท ด้านรายได้ ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน และภาระงาน ด้านการเลื่อนตำแหน่ง และด้านการอบรมพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความพอใจกับองค์กร เป็นการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยการสร้างระบบแรงจูงใจให้สามารถแสดงศักยภาพออกมาเต็มที่ดังชุดผู้มีความสามารถ และต้องเรียนรู้ความรู้ทักษะๆ ด้านการจัดการทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทุนมนุษย์

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปการจัดการทุนมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส
2. เพื่อศึกษาการจัดการทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของจีน กรณีศึกษา บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส

## วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีดำเนินการศึกษาโดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังต่อไปนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ได้แก่ พนักงานบริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส ผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหารและพนักงานขององค์กร ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงาน จำนวน 15 คน และมีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์หาข้อสรุป

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ผู้วิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งจะต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับตนเองดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎีความผูกพันในองค์กรเกี่ยวกับจิตอาสา และทฤษฎีการจูงใจ เพื่อให้เกิดความรู้ทางทฤษฎี

2. ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ พร้อมกับศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และรับคำชี้แนะจากอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2 การลงสนามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการศึกษาตามการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่ผ่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence หรือ IOC) โดยใช้ผลลัพธ์มากกว่า 0.8 โดยมีผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านพิจารณา

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ ประกอบด้วย

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างโดยใช้แบบบันทึกการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ภายใต้รูปแบบการสนทนาแบบกึ่งทางการ โดยติดต่อผู้ให้สัมภาษณ์ ในวันเวลาสถานที่ และสัมภาษณ์เป็นเวลา 1 ชั่วโมงต่อท่าน

3.2 การรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของจิตอาสา ในสมาคมสภาสังคมสงเคราะห์ฯ จากการศึกษาค้นคว้า รวบรวมเอกสาร หนังสือ วิทยานิพนธ์ ผลงานวิจัย รวมถึงการศึกษาข้อมูลจากสื่อทางอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ และนำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียง และวิเคราะห์หาข้อสรุป (Content Analysis) โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1 จัดกลุ่มข้อมูลเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน และพิจารณาความเพียงพอของข้อมูลในการตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

4.2 เรียบเรียงข้อมูลจัดลำดับเนื้อหาความสำคัญของเนื้อหาที่ศึกษา

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้ข้อมูล  
อ้อมตัว และการวิเคราะห์เชิงพรรณนา ทำการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยประยุกต์ใช้ข้อมูลที่  
รวบรวมมาผนวกกับทฤษฎีตลอดจนงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.4 เชื่อมโยงข้อมูล และพิจารณาข้อมูลเพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้อย่าง  
สมบูรณ์

4.5 สรุปและอภิปรายผลพร้อมข้อเสนอแนะ

## ผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปการจัดการทุนมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส  
ผลการวิจัยพบว่า ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของจีน สามารถส่งเสริมและพัฒนาพร้อมทั้งให้ความสำคัญต่อการ  
พัฒนาทรัพยากรบุคคลในการฝึกอบรม ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมและทักษะต่างๆ แม้พนักงานไม่ให้ความ  
ร่วมมือในการฝึกอบรม บริษัทจะมีแผนการฝึกอบรมแต่มักจะเป็นเพียงพิธีการ ไม่มีการฝึกอบรมอย่างเป็น  
ทางการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้ประสิทธิภาพของพนักงานว่าไม่สามารถรวมกับสิ่งที่จูง  
ใจได้ และจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสำหรับการฝึกอบรมเอง หากพนักงานเข้าร่วมการ  
ฝึกอบรมแค่เพื่อให้ได้ตำแหน่งและผู้ที่ฝึกอบรมเพื่อทำภารกิจงานของตนเองให้เสร็จเท่านั้นก็ไม่มีประโยชน์การ  
อบรมอย่างแท้จริง ผู้จัดการฝ่ายฝ่ายบุคคลไม่เข้าใจความต้องการของพนักงานอย่างเต็มที่ฝ่ายฝึกอบรมก็  
ไม่สามารถวิเคราะห์ความต้องการของพนักงานได้อย่างถูกต้องเช่นกันการวิเคราะห์ความต้องการเป็นกุญแจสู่  
ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการฝึกอบรม ถึงแม้บริษัทมีนโยบายดำเนินการให้พนักงานมีการฝึกอบรมที่  
เกี่ยวข้อง แต่สำหรับพนักงานในฐานะผู้ฝึกสอนชั่วคราวก็ยังไม่ได้รับการฝึกอบรมบางอย่างเช่นกันและมีความ  
เข้าใจเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับความรู้การฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมคงไม่ได้เป็นแบบเชี่ยวชาญ ยังขาด  
ประสบการณ์และนวัตกรรมในการฝึกอบรมเนื่องจากส่วนใหญ่ใช้แนวคิดการสอนในห้องเรียนและขาด  
ปฏิสัมพันธ์ (Interactive) กับพนักงาน บริษัทมุ่งเน้นเฉพาะสิ่งจูงใจที่เป็นสาระสำคัญ เช่น โบนัสและของขวัญ  
แรงจูงใจทางจิตวิญญาณยังค่อนข้างขาด ซึ่งไม่สามารถกระตุ้นถึงพนักงานได้อย่างแท้จริง ปีที่ผ่านมารัฐจีนให้  
ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ เพื่อเร่งการพัฒนาแผนปฏิบัติการนวัตกรรม  
อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ เพื่อส่งเสริมการพัฒนานโยบายอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ เสนอกลไกการฝึกอบรม  
ความสามารถด้านโลจิสติกส์ที่สมบูรณ์แบบ แนะนำระบบการรับรองคุณสมบัติบุคลากรด้านโลจิสติกส์เพื่อให้มี  
ความสามารถคุณภาพสูงสำหรับอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ใน  
อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของจีนมีศักยภาพที่ดีและอยู่ในขั้นตอนการพัฒนา ดังนั้นการปรับปรุงระบบการจัดการ  
ทุนมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาต่อไป แม้บริษัทจะมีการฝึกอบรมพนักงานแต่ยังไม่เป็น  
ระบบ ระบบการฝึกอบรมผู้มีทักษะด้านโลจิสติกส์จากต่างประเทศจะค่อยๆ เติบโตเต็มที่ และมีการนำกลไก  
ต่างๆ เช่น การศึกษาทางวิชาการ การฝึกอาชีพ และการรับรองคุณสมบัติด้านโลจิสติกส์มาใช้ แต่ปัจจุบันนี้

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

ประเทศจีนเพียงแต่อบรมเชิงทฤษฎีสำหรับผู้มีทักษะด้านโลจิสติกส์ในการศึกษาเชิงวิชาการเท่านั้น และยังไม่ได้รวมทักษะด้านโลจิสติกส์เข้ากับระบบตลาด ขาดระบบการรับรองคุณวุฒิสำหรับผู้มีทักษะด้านโลจิสติกส์ ระดับการฝึกอบรมด้านโลจิสติกส์ส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับต่ำ และเป็นจุดลำบากที่จะปรับปรุงคุณภาพโดยรวมของความสามารถด้านโลจิสติกส์ รวมทั้งการแข่งขันทางการตลาดปัจจุบันนี้อยู่ในระดับสูง บริษัทจำเป็นต้องแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งได้เพิ่มการแข่งขันสำหรับบุคลากรที่มีทักษะในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ (WutthiChupradit, 2017) บริษัทจำเป็นต้องเสริมความแข็งแกร่งให้กับวิธีการและมาตรการเฉพาะในการจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ดีและมั่นคงของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ จึงเกิดการปรับปรุงกลไกการฝึกอบรมให้มีบทบาทในการพัฒนาองค์กรได้

ด้านจุดแข็งของการจัดการทุนมนุษย์ บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาบุคลากรตามที่คุณก่อตั้งบริษัทนายหวังเวย์ได้กล่าวว่า ความสามารถเป็นทรัพยากรแรก นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาบริการจัดส่งสินค้าเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้พร้อมทักษะเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา และให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถด้านโลจิสติกส์ ระบบการฝึกอบรมและเนื้อหาการฝึกอบรมเปิดให้พนักงานเอส เอฟ ทุกคน รวมถึงพนักงานจัดส่งบริการลูกค้าพื้นหลัง ผู้จัดการภูมิภาค พนักงานสำนักงานใหญ่ และพนักงานเอส เอฟอื่นๆ ในตำแหน่งและบทบาทต่างๆ นอกจากการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานแล้ว ด้วยการพัฒนาสังคมใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้น การยกระดับการศึกษาและการรับรองทักษะกลายเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันส่วนบุคคล เพื่อช่วยให้พนักงานและองค์กรต่างๆ บรรลุการพัฒนาที่ยั่งยืนร่วมกัน เอส เอฟ ส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพความสามารถภายในอย่างเข้มข้นส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมในการศึกษาเชิงวิชาการและการรับรองทักษะ และปรับปรุงความพึงพอใจและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของพนักงาน บริษัทสนับสนุน การพัฒนาบุคลากรอย่างเข้มข้น นอกจากนี้ ผู้จัดการระดับกลางและระดับสูงสามารถสะสมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์หลายปี เพื่อทำการวิจัยพิเศษในด้านการปฏิบัติงานและประสิทธิผล และถ่ายทอดประสบการณ์และทักษะให้กับพนักงานใหม่และสำรองบุคลากรที่มีความสามารถ

ด้านจุดอ่อนของการจัดการทุนมนุษย์ พนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการฝึกอบรม แม้ว่าบริษัทจะมีแผนการฝึกอบรมแต่มักจะเป็นเพียงพิธีการ ไม่มีการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้ประสิทธิภาพของพนักงานว่าไม่สามารถรวมกับสิ่งที่ตั้งใจได้ และจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสำหรับการฝึกอบรมเอง หากพนักงานเข้าร่วมการฝึกอบรมแค่เพื่อให้ได้ตำแหน่งและผู้ให้ฝึกอบรมเพื่อทำภารกิจงานของตนเองให้เสร็จเท่านั้นก็ไม่มีประโยชน์การอบรมอย่างแท้จริง หากผู้จัดการฝ่ายบุคคลไม่เข้าใจความต้องการของพนักงานอย่างเต็มที่ฝ่ายฝึกอบรมก็ไม่สามารถวิเคราะห์ความต้องการของพนักงานได้อย่างถูกต้องเช่นกันการวิเคราะห์ความต้องการเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการฝึกอบรม ถึงแม้บริษัทมีนโยบายดำเนินการให้พนักงานมีการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง แต่สำหรับพนักงานในฐานะผู้ฝึกสอนชั่วคราวก็ยังไม่ได้รับการฝึกอบรมบางอย่างเช่นกันและมีความเข้าใจเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับความรู้การฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมคงไม่ได้เป็นแบบเชี่ยวชาญ ยังขาดประสบการณ์และนวัตกรรมใน

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

การฝึกอบรมเนื่องจากส่วนใหญ่ใช้แนวทางการสอนในห้องเรียน และขาดปฏิสัมพันธ์ (Interactive) กับพนักงาน บริษัทมุ่งเน้นเฉพาะสิ่งจูงใจที่เป็นสาระสำคัญ เช่น โบนัสและของขวัญ แรงจูงใจทางจิตวิญญาณยังคงค่อนข้างขาด ซึ่งไม่สามารถกระตุ้นถึงพนักงานได้อย่างแท้จริง

ด้านโอกาสของการจัดการทุนมนุษย์ในปีที่ผ่านมา รัฐบาลจีนให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ เพื่อเร่งการพัฒนาแผนปฏิบัติการนวัตกรรมพิวชนเชิงลึกอุตสาหกรรมโลจิสติกส์เพื่อส่งเสริมการพัฒนานโยบายอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ เสนอกลไกการฝึกอบรม ความสามารถด้านโลจิสติกส์ที่สมบูรณ์แบบ แนะนำระบบการรับรองคุณสมบัติบุคลากรด้านโลจิสติกส์เพื่อให้มีความสามารถคุณภาพสูงสำหรับอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ โครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อุตสาหกรรมโลจิสติกส์มีการพัฒนาที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งบ่งชี้ว่าอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของจีนมีศักยภาพที่ดีและอยู่ในขั้นตอนการพัฒนา ดังนั้นการปรับปรุงระบบการจัดการทุนมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาต่อไป ในมุมมองลักษณะการกระจายตัวของเวลา โดยฉพาะการทำงานคงที่ อุปกรณ์การเรียนรู้เดี่ยวและอื่น ๆ บริษัทได้พัฒนาแอปพลิเคชันการเรียนรู้เสี่ยวมีเฟิง (Xiaomifeng) ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มการเรียนรู้หลักสำหรับพนักงาน เนื้อหาการฝึกอบรมจำนวนมากที่จัดเตรียมโดยแอปพลิเคชันเสี่ยวมีเฟิง พนักงานสามารถเรียนรู้ อ่าน ได้ภายใน 30-60 วินาที เนื้อหาที่ให้จะมีความกระชับและถูกต้องตามสถานการณ์ของพนักงาน นอกจากนี้ยังสามารถฝึกทักษะได้นานขึ้น

ด้านอุปสรรคของการจัดการทุนมนุษย์บริษัทยังไม่มีการฝึกอบรมพนักงานที่เป็นระบบ ระบบการฝึกอบรมผู้มีทักษะด้านโลจิสติกส์จากต่างประเทศจะค่อย ๆ เติบโตเต็มที่ และมีการนำกลไกต่างๆ เช่น การศึกษาทางวิชาการ การฝึกอบรม และการรับรองคุณสมบัติด้านโลจิสติกส์มาใช้ แต่ปัจจุบันนี้ประเทศจีนมีเพียงแต่แนะนำระบบการฝึกอบรมเชิงทฤษฎีสำหรับผู้มีทักษะด้านโลจิสติกส์ในการศึกษาเชิงวิชาการเท่านั้น และยังไม่ได้รวมทักษะด้านโลจิสติกส์เข้ากับระบบตลาด ขาดระบบการรับรองคุณวุฒิสำหรับผู้มีทักษะด้านโลจิสติกส์ ระดับการฝึกอบรมด้านโลจิสติกส์ส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับต่ำ และเป็นจุดลำบากที่จะปรับปรุงคุณภาพโดยรวมของความสามารถด้านโลจิสติกส์ การแข่งขันทางการตลาดปัจจุบันนี้อยู่ในระดับสูง บริษัทจำเป็นต้องแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ บริษัทเบสท์ (Best) เซินทง (Shentong) จงทง (Zhongtong) และบริษัทดีเอชแอล (DHL) เป็นต้น ซึ่งได้เพิ่มการแข่งขันสำหรับบุคลากรที่มีทักษะในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในระดับหนึ่ง บริษัทจำเป็นต้องเสริมความแข็งแกร่งให้กับวิธีการและมาตรการเฉพาะในการจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ดีและมั่นคงของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์

**วัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อศึกษาการจัดการทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของจีน กรณีศึกษา บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส ผลการวิจัยพบว่า ควรดำเนินการฝึกอบรมและเนื้อหาการฝึกอบรมให้มีความน่าสนใจ มีการประเมินเนื้อหาการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ดำเนินการด้วยวิธีการด้านการจัดการของบริษัท ด้านรายได้ ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานและภาระงาน ด้านการเลื่อนตำแหน่ง และด้านการอบรมพนักงาน Tantrajin, Navanuch, Kritsavanon, and Prakanchaoen (2016) การจัดการทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของจีน: กรณีศึกษาบริษัท เอส เอฟ เอ็กซ์เพรส มีอุปสรรค 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและการ

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

คัดเลือก ด้านค่าตอบแทน ด้านการดำรงรักษา ด้านวิธีการจัดการของบริษัท และด้านการอบรมพนักงาน สามารถอธิบายดังนี้

1) ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ซึ่งเวลาปฏิบัติงานและภาระงานปกติอยู่ระดับสมดุล แต่จะเยอะขึ้นอย่างรุนแรงในระยะเวลาสั้นโดยพบกับเทศกาลซื้อของโดยแพลตฟอร์มการซื้อของทางอินเทอร์เน็ตที่ได้ริเริ่มกันขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อบริษัทขนส่งต่าง ๆ ว่าทำให้พนักงานมีภาระงานเยอะขึ้นในช่วงเวลานั้นหรือเกินเวลาปฏิบัติงาน ทำให้อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในประเทศจีนมีแรงกดดันสูงขึ้น

2) ด้านค่าตอบแทน ปัจจุบันนี้อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในประเทศจีนจะมีรายได้อยู่ในระดับดี แต่เฉพาะในมุมมองของพนักงานที่มีตำแหน่งเช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบริการลูกค้าซึ่งมีลักษณะงานที่ส่วนใหญ่จะปฏิบัติในสำนักงาน แต่ในมุมมองของพนักงานที่มีตำแหน่งเช่นพนักงานจัดส่ง พนักงานคลังสินค้าซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องการใช้พลังหรือต้องการทำงานนอกสำนักงานจะมีความรู้สึกรายได้ไม่พอเพียงซึ่งไม่สามารถตอบสนองอย่างเต็มที่ เนื่องจากพนักงานตำแหน่งเหล่านี้ได้ใช้พลังมากกว่าและบรรยากาศการทำงานไม่ได้ดีกว่าโดยเปรียบเทียบกับพนักงานที่ทำงานในสำนักงาน

3) ด้านการดำรงรักษา ซึ่งจำเป็นต้องคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติของผู้ที่มีความอดทน ในการเลื่อนตำแหน่งในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในประเทศจีนปัจจุบันนี้บริษัทขนส่งบางที่ที่มีกฎเกณฑ์และการประเมินการวัดศักยภาพของพนักงานที่เป็นระบบและครบถ้วน ซึ่งพนักงานในบริษัทขนส่งย่อมมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งอย่างสมดุลกัน แต่บริษัทขนส่งบางที่ปัจจุบันนี้ยังไม่ได้สร้างกฎเกณฑ์การประเมินการวัดศักยภาพของพนักงานอย่างเป็นระบบ

4) ด้านวิธีการจัดการของบริษัท บริษัทขนส่งบางที่ปัจจุบันนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญหรือให้ความสำคัญไม่เพียงพอให้กับพนักงานตำแหน่งพื้นฐานในบริษัทเอง บางครั้งไม่ได้ฟังหรือเพิกเฉยความต้องการจากพนักงานพื้นฐานในขณะเดียวกันโดยวิธีการจัดการของตนเองมีข้อบกพร่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อพนักงานพื้นฐานว่าไม่ได้รับการเห็นความสำคัญ จากบริษัทหรือไม่ได้มองเห็นคุณค่าของตนเอง ต่อไปจึงมีอารมณ์ไม่พอใจกับบริษัทเกิดขึ้นและถูกเก็บรวบรวมต่อเนื่องในใจ ซึ่งทำให้เสียกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่สามารถแสดงศักยภาพออกมาเต็มที่ สุดท้ายกลายเป็นผิดหวังกับบริษัทและออกจากบริษัท ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญที่บริษัทขนส่งทำโรงรักษาบุคลากรไม่ได้และเป็นจุดอ่อนในด้านธำรงรักษาบุคลากรในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในประเทศจีน

5) ด้านการอบรมพนักงาน แม้อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในประเทศจีนปัจจุบันนี้ย่อมมีการจัดการอบรมให้กับพนักงาน แต่ก็ยังไม่สามารถแสดงสมรรถนะออกมาเต็มที่โดยการอบรมนี้เป็นแค่การอบรมที่เน้นแต่พูดตามทฤษฎี ขาดการปฏิบัติให้กับพนักงาน พนักงานจึงขาดประสบการณ์ปฏิบัติ ซึ่งไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่พบเจอในการปฏิบัติงานต่อไปได้ เนื่องจากไม่ได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง ต่อไปจึงมีเสียงตอบบุคลากรว่าทำให้เกิดอารมณ์ไม่พอใจกับองค์กรโดยไม่ได้เรียนรู้อย่างแท้จริงได้ เป็นสาเหตุที่องค์กรควรให้ความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากส่งผลกระทบต่อธำรงรักษาบุคลากรในองค์กรได้

ซึ่งพนักงานคิดว่าในด้านของรายได้อยู่ในระดับดีแต่เฉพาะในมุมมองของพนักงานที่มีตำแหน่ง เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายการเงินฝ่ายบริการลูกค้า ซึ่งมีลักษณะงานที่ส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานในออฟฟิศแต่ในมุมมองของ

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

พนักงานที่มีตำแหน่งจัดส่ง พนักงานคลังสินค้า รู้สึกรายได้ไม่เพียงพอ ซึ่งไม่สามารถตอบสนองความต้องการอย่างเต็มที่ เนื่องจากพนักงานตำแหน่งเหล่านี้รู้สึกใช้พลังงานมากกว่า และบรรยากาศในการทำงานไม่ได้ดีเท่ากับโดยเปรียบเทียบกับพนักงานที่ทำงานในออฟฟิศ ด้านการปฏิบัติงานและภาระงาน อยู่ในระดับสมดุลมีปฏิบัติงานและภาระงานเยอะขึ้นเป็นครั้งคราว ในด้านการเลื่อนตำแหน่ง มีสร้างกฎเกณฑ์การประเมินการวัดศักยภาพของพนักงานอย่างเป็นระบบ ด้านวิธีการจัดการของบริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานตำแหน่งพื้นฐานในบริษัทไม่เพียงพอความต้องการของพนักงาน เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานและความพึงพอใจ ทำให้สามารถแสดงศักยภาพออกมาเต็มที่ ด้านการอบรมพนักงาน จัดการอบรมพนักงานให้สามารถแสดงสมรรถนะออกมาเต็มที่ไม่นั้นทฤษฎี เน้นการปฏิบัติให้กับพนักงาน เพิ่มประสบการณ์ ฝึกการแก้ปัญหาที่พบเจอในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเกิดความพอใจกับองค์กร เป็นการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยการสร้างระบบแรงจูงใจ ให้สามารถแสดงศักยภาพออกมาเต็มที่ ดึงดูดผู้มีความสามารถ และต้องเรียนรู้ความรู้ทักษะๆ ด้านการจัดการทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทุนมนุษย์

### องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้การจัดการทุนมนุษย์ของ บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส จะเป็นการมุ่งพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ด้วยการต้องการที่จะพัฒนาทุนมนุษย์ตั้งแต่กระบวนการทักษะด้านโลจิสติกส์ และศักยภาพ รวมไปถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการศึกษาทางวิชาการ การฝึกอบรมให้แก่พนักงาน ดังตารางที่ 1

| จุดแข็ง                                                  | จุดอ่อน                                     |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1. ระบบการฝึกอบรมพนักงานใหม่                             | 1. ฝ่ายบริหารไม่เข้าใจความต้องการของพนักงาน |
| 2. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ                                 | 2. การจัดฝึกอบรมไม่ตรงตามความต้องการ        |
| โอกาส                                                    | อุปสรรค                                     |
| 1. การสนับสนุนจากรัฐบาล                                  | 1. การแข่งขันทางการตลาดสูง                  |
| 2. แนวโน้มอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ที่มีการตลาดอย่างต่อเนื่อง | 2. มาตรการของธุรกิจโลจิสติกส์               |

ตารางที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่า สภาพทั่วไปของการจัดการทุนมนุษย์ ของบริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส มีสภาพทั่วไปที่มีการจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะให้แก่พนักงาน ซึ่งมีความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมพัฒนาให้ตรงกับทักษะที่ขาด ในขณะที่ธุรกิจทางด้านโลจิสติกส์ มีการรองรับโดยนโยบายรัฐบาลอย่างดี แต่ปริมาณการแข่งขันสูง

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

## อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของจีน สามารถส่งเสริมและพัฒนาพร้อมทั้งให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการฝึกอบรม ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม และทักษะต่างๆ แม้บริษัทจะมีการฝึกอบรมพนักงานแต่ยังไม่เป็นระบบ ระบบการฝึกอบรมผู้มีทักษะด้านโลจิสติกส์จากต่างประเทศจะค่อยๆ เติบโตเต็มที่ และมีการนำกลไกต่างๆ เช่น การศึกษาทางวิชาการ การฝึกอาชีพ และการรับรองคุณสมบัติด้านโลจิสติกส์มาใช้ แต่ปัจจุบันนี้ประเทศจีนเพียงแต่อบรมเชิงทฤษฎีสำหรับผู้มีทักษะด้านโลจิสติกส์ในการศึกษาเชิงวิชาการเท่านั้น รวมทั้งการแข่งขันทางการตลาดปัจจุบันนี้อยู่ในระดับสูง บริษัทจำเป็นต้องแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งได้เพิ่มการแข่งขันสำหรับบุคลากรที่มีทักษะในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ จำเป็นต้องเสริมความแข็งแกร่งให้กับวิธีการและมาตรการเฉพาะในการจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ดีและมั่นคงของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ จึงเกิดการปรับปรุงกลไกการฝึกอบรมให้มีบทบาทในการพัฒนาองค์กรได้ สอดคล้องกับการวิจัยของ Yu Yuxiao (2015) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรบุคคลค่อยๆ กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันโดยการปรับปรุงกลไกการฝึกอบรมผู้มีความสามารถภายในการสร้างระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีและการสร้างระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจสำหรับทุนมนุษย์ทุนมนุษย์จึงจะมีบทบาทในการพัฒนาองค์กรได้

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ควรดำเนินการฝึกอบรมและเนื้อหาการฝึกอบรมให้มีความน่าสนใจ มีการประเมินเนื้อหาการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ดำเนินการด้วยวิธีการด้านการจัดการของบริษัท ด้านรายได้ ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน และภาระงาน ด้านการเลื่อนตำแหน่ง และด้านการอบรมพนักงาน ซึ่งพนักงานคิดว่าในด้านของรายได้อยู่ในระดับดีแต่เฉพาะในมุมมองของพนักงานที่มีตำแหน่ง เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายการเงินฝ่ายบริการลูกค้า ซึ่งมีลักษณะงานที่ส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานในออฟฟิศแต่ในมุมมองของพนักงานที่มีตำแหน่งจัดส่ง พนักงานคลังสินค้า รู้สึกรายได้ไม่เพียงพอ ซึ่งไม่สามารถตอบสนองความต้องการอย่างเต็มที่เนื่องจากพนักงานตำแหน่งเหล่านี้รู้สึกใช้พลังงานมากกว่า และบรรยากาศในการทำงานไม่ได้ดีกว่า โดยเปรียบเทียบกับพนักงานที่ทำงานในออฟฟิศ ด้านการปฏิบัติงานและภาระงาน อยู่ในระดับสมดุลมีปฏิบัติงานและภาระงานเยอะขึ้นเป็นครั้งคราว ในด้านการเลื่อนตำแหน่ง มีสร้างกฎเกณฑ์การประเมินการวัดศักยภาพของพนักงานอย่างเป็นระบบ ด้านวิธีการจัดการของบริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานตำแหน่งพื้นฐานในบริษัท ไม่เพิกเฉยกับความต้องการของพนักงาน เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานและความพึงพอใจ ทำให้สามารถแสดงศักยภาพออกมาเต็มที่ ด้านการอบรมพนักงาน จัดการอบรมพนักงานให้สามารถแสดงสมรรถนะออกมาเต็มที่ไม่นั้นทฤษฎี เน้นการปฏิบัติให้กับพนักงาน เพิ่มประสบการณ์ ฝึกการแก้ปัญหาที่พบเจอในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเกิดความพอใจกับองค์กร เป็นการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยการสร้างระบบแรงจูงใจให้สามารถแสดงศักยภาพออกมาเต็มที่ ดึงดูดผู้มีความสามารถ และต้องเรียนรู้ความรู้ทักษะๆ ด้านการจัดการทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทุนมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Chen Chuancang (2019) ที่กล่าวว่า การจัดการอบรมควรทำไปด้วยดี

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

กระบวนการฝึกอบรมโดยทั่วไปแบ่งออกเป็นสี่ขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมการกำหนดแผนการฝึกอบรมการดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรมนอกจากนี้ควรเลือกวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพวิธีการสอนการสอนเฉพาะกรณีการหมุนเวียนงานคู่และผู้ฝึกงานมีผลดีมีเดียและรูปแบบและวิธีการอื่นๆ ควรนำมาใช้อย่างยืดหยุ่นสำหรับระดับความรู้และประเภทงานของพนักงานที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับกับ You Miaona, and Lin Miny (2020) ที่กล่าวว่า โดยระดับเงินเดือนที่สมเหตุสมผลและระบบจูงใจด้านเงินเดือนและการรวมการจัดการเงินเดือนกับสิ่งจูงใจด้านประสิทธิภาพ อุตสาหกรรมโลจิสติกส์จะสามารถแข่งขันในตลาดทรัพยากรที่มีความสามารถ ดึงดูดผู้มีความสามารถ และปรับปรุงความภักดีของพนักงานต่อบริษัทได้ และสอดคล้องกับ Chinakhai (2018) ที่กล่าวว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทุนมนุษย์ด้านโลจิสติกส์

## สรุป

จากการวิจัยเรื่อง การจัดการทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของจีน กรณีศึกษา: บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส จะสรุปเห็นได้ว่าบริษัทควรสามารถส่งเสริมและพัฒนาพร้อมทั้งให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการฝึกอบรม ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมและทักษะต่างๆ แม้บริษัทจะมีการฝึกอบรมพนักงานแต่ยังไม่เป็นระบบ ระบบการฝึกอบรมผู้มีความรู้ด้านโลจิสติกส์จากต่างประเทศจะค่อยๆ เติบโตเต็มที่และมีการนำกลไกต่างๆ เช่น การศึกษาทางวิชาการ การฝึกอาชีพ และการรับรองคุณสมบัติด้านโลจิสติกส์มาใช้ แต่ปัจจุบันนี้ประเทศจีนเพียงแต่อบรมเชิงทฤษฎีสำหรับผู้มีความรู้ด้านโลจิสติกส์ในการศึกษาเชิงวิชาการเท่านั้น และยังไม่ได้รวมทักษะด้านโลจิสติกส์เข้ากับระบบตลาด บริษัทจำเป็นต้องแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งได้เพิ่มการแข่งขันสำหรับบุคลากรที่มีทักษะในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ บริษัทจำเป็นต้องเสริมความแข็งแกร่งให้กับวิธีการ และมาตรการเฉพาะในการจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ดีและมั่นคงของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ จึงเกิดการปรับปรุงกลไกการฝึกอบรมให้มีบทบาทในการพัฒนาองค์กรได้ มีการฝึกอบรมและเนื้อหาการฝึกอบรมให้มีความน่าสนใจ มีการประเมินเนื้อหาการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ดำเนินการด้วยวิธีการด้านการจัดการของบริษัท ด้านรายได้ ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานและภาระงาน ด้านการเลื่อนตำแหน่ง และด้านการอบรมพนักงาน การจัดการของบริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานตำแหน่งพื้นฐานในบริษัทไม่เพิกเฉยกับความต้องการของพนักงาน เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานและความพึงพอใจ ทำให้สามารถแสดงศักยภาพออกมาเต็มที่ ด้านการอบรมพนักงาน จัดการอบรมพนักงานให้สามารถแสดงสมรรถนะออกมาเต็มที่ไม่นั้นทฤษฎี เน้นการปฏิบัติให้กับพนักงาน เพิ่มประสบการณ์ ฝึกการแก้ปัญหาที่พบเจอในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเกิดความพอใจกับองค์กร เป็นการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยการสร้างระบบแรงจูงใจ ให้สามารถแสดงศักยภาพออกมาเต็มที่ ดึงดูดผู้มีความสามารถ และต้องเรียนรู้ความรู้ทักษะๆ ด้านการจัดการทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทุนมนุษย์อีกด้วย

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส ควรจัดทำ แผนการฝึกอบรม และกำหนดหลักสูตรมาตรฐานในการพัฒนาทุนมนุษย์ของบริษัท เพื่อเป็นแบบแผนที่เป็นมาตรฐานในการพัฒนาทุนมนุษย์ของบริษัท ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำไปใช้ดำเนินการ ดังนี้ ควรพัฒนาปรับปรุงกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะขั้นตอนของการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนา และขั้นตอนการประเมินและติดตามผลการพัฒนา

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า บริษัทเอส เอฟ เอ็กซ์เพรส ควรกำหนดนโยบายในการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำไปใช้ดำเนินการ ดังนี้ ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ

2.1 ควรพัฒนาปรับปรุงกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะขั้นตอนของการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนา และขั้นตอนการประเมินและติดตามผลการพัฒนา

2.2 ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

## References

- Chen Chuangiangx, J. (2019). *Discussion on the construction of employee training system in logistics and express industry*. China: After-school Education in China.
- Chinakhai, E. (2018). Development of human resource management concepts. *Journal of Lampang Rajabhat University*, 7(1), 157-167.
- Chirapattanapornsinsin, T. (2020). The approach of strategic management and organizational competitiveness: Empirical evidence from Thai industrial sector. *Executive Journal*, 40(2), 64–80.
- Li Jie. (2022). Guidelines For Human Capital Development Of Small Enterprises In today Convenience Store In Guangxi Province, China. *Journal of Nakhon Lampang Priest College*, 11(3), 102-110.

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

- Tantrajin, P., Navanuch, P., Kritsavanon, K., & Prakanchaoen, S. (2016). Human Capital: Human Resource Development in 21st Century. *Suthiparitat Journal*, 30(Special), 115–123.
- WutthiChupradit, P. (2017). Analysis of empirical evidence on the capabilities of receptionists in the logistics industry. *Journal of Modern Management Science*, 10(2), 102-120.
- You Miaona, & Lin Minyi, J. (2020). *Research on salary incentive in human resource management of logistics enterprises*. China: The Chinese market.
- Yu Yuxiao, J. (2015). *Analysis on the current situation and countermeasures of human resource management in logistics companies - taking a logistics company in Changchun as an example*. China: Logistics technology.