



การศึกษารูปแบบการจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทนและความยั่งยืนในธุรกิจ
เกษตร : กรณีศึกษาต้นแบบธุรกิจเกษตรผสมผสานนครบวรในเขตภาคเหนือ



สิรภาพ ชนะภัย

วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา 2569
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษารูปแบบการจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืน
ในธุรกิจเกษตร : กรณีศึกษาต้นแบบธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในเขตภาคเหนือ”

ของ นายสิรภพ ชนะภัย

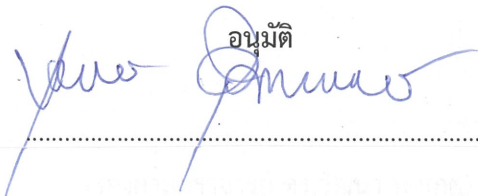
ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัตนา สิทธิอ่วม)


.....ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฟื่องฟ้า ปัญญา)


.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ดร.นลินี เหมาะประสิทธิ์)


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.เมสัชรประยุทธ์ ภูวรรตนาวิวิธ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
23 ก.ย. 2569

ชื่อเรื่อง	การศึกษารูปแบบการจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร : กรณีศึกษาต้นแบบธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในเขตภาคเหนือ
ผู้วิจัย	สิริภาพ ชนะภัย
ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฟื่องฟ้า ปัญญา
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ บธ.ม. มหาวิทยาลัยนเรศวร 2569
คำสำคัญ	การจัดการพนักงาน, เทคโนโลยีทดแทน, ความยั่งยืน, ธุรกิจเกษตรผสมผสาน

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในเขตภาคเหนือ โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 27 ราย ซึ่งประกอบด้วยเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) และพนักงาน (ส่วนปฏิบัติการ) ในธุรกิจเกษตรที่มีการดำเนินงานอย่างน้อย 5 ปี ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจเกษตรในกรณีศึกษามีรูปแบบการจัดการพนักงานที่เป็นเอกลักษณ์ โดยเน้นความสัมพันธ์แบบเครือญาติและชุมชนเป็นสำคัญในการสรรหา คัดเลือก และเก็บรักษาพนักงาน อาศัย "ทุนทางสังคม" ในการดึงดูดแรงงานจากความใกล้ชิดบ้านและสวัสดิการแบบครอบครัว นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มทักษะและปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ ในด้านการใช้เทคโนโลยี ธุรกิจมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ แต่บทบาทของเทคโนโลยีเป็นเพียง "ผู้ช่วยเสริม" ไม่ใช่ "ผู้ทดแทน" แรงงานมนุษย์อย่างสมบูรณ์ สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของ "ทุนมนุษย์" ในภาคเกษตรกรรม ส่วนในมิติของความยั่งยืน ธุรกิจมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลผลิต การพัฒนาคุณภาพสินค้า และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและคู่ค้า ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ข้อเสนอแนะจากการวิจัยคือ การส่งเสริมและรักษาทุนทางสังคม พัฒนาระบบสวัสดิการที่ตอบโจทย์วิถีชีวิตแรงงานเกษตร และสร้างแรงจูงใจให้คนรุ่นใหม่หันมาสนใจงานเกษตร รวมถึงการลงทุนพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับพนักงาน การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและบูรณาการกับการทำงานของมนุษย์ และการดำเนินธุรกิจที่เน้นความยั่งยืนในทุกมิติ

Title A Study of Employee Management Models, Technology Substitution, and Sustainability in Agribusiness: A Case Study of an Integrated Mixed Farming Business

Author Sirapob Chanaphai

Advisor Assistant Professor Fuangfa Panya Ph.D.

Academic Paper M.B.A. Thesis in Business Administration Naresuan University, 2026

Keywords Employee Management, Substitute Technology, Sustainability

Abstract

This research aims to examine employee management practices, the use of assistive technologies, and sustainability in integrated agribusinesses in Northern Thailand. A qualitative approach was employed using semi-structured interviews and non-participant observations with 27 key informants, including business owners, managers, office staff, and field workers from agribusinesses operating for at least five years. The findings reveal that employee management relies strongly on social capital, with recruitment, selection, and retention shaped by kinship networks, community ties, and family-style welfare. Continuous employee development is emphasized to enhance skills and adapt to emerging technologies. While technology adoption helps reduce costs and improve efficiency, it serves mainly as a supportive tool rather than a full replacement for human labor, highlighting the importance of human capital in agriculture. In terms of sustainability, businesses focus on efficient resource use, value addition, product quality improvement, and maintaining strong relationships with communities and partners across economic, social, and environmental dimensions. Key recommendations include strengthening social capital, improving welfare systems suited to agricultural workers' lifestyles, motivating younger generations to enter the sector, investing in technology-related skills development, and integrating appropriate technologies to support sustainable operations.

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฟื่องฟ้า ปัญญา
ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ทุ่มเทสละเวลาอันมีค่ามาเป็นທີ່ปรึกษา พร้อมทั้งให้ คำแนะนำ
ชี้แนะแนวทางและให้ความรู้ทางวิชาการอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งตลอดระยะเวลาในการ
ทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการวิทยานิพนธ์อันประกอบไปด้วย
ดร. นลินี เหมาะประสิทธิ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตนา สิทธิวัฒน์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตรวจสอบเนื้อหา ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่
และเมตตาจิต จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์และทรงคุณค่าตามหลักวิชาการ
ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่าน ได้แก่ เจ้าของกิจการผู้จัดการ
พนักงาน ในธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในเขตภาคเหนือ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าใน
การให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาครั้งนี้ ข้อมูลจากทุกท่านเป็นหัวใจ
สำคัญที่ทำให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์และสะท้อนภาพความเป็นจริงได้อย่างลึกซึ้ง

สิริภพ ชนะภัย



สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
ประกาศคุณูปการ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาของปัญหา	1
จุดมุ่งหมายของการศึกษา	4
ประโยชน์ที่รับจากงานวิจัย.....	5
ขอบเขตของงานวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร.....	19
แนวคิดการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร.....	30
การใช้เทคโนโลยี และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
กรอบแนวคิดการวิจัย	55
เทคโนโลยีทดแทน	55
บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย	55
แหล่งข้อมูลการวิจัย.....	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	59
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	59

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การตรวจสอบข้อมูล.....	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
การวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล.....	61
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	64
ตอนที่ 1 ประวัติความเป็นมาของแต่ละกิจการ.....	65
ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	69
ตอนที่ 3 ประเด็นสำคัญจากการศึกษา.....	74
บทที่ 5 บทสรุป.....	91
อภิปรายผล.....	93
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	98
ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ.....	98
ข้อเสนอแนะจากผลงานวิจัย.....	100
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	101
บรรณานุกรม.....	102
ประวัติผู้วิจัย.....	126

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 Simulation ผลของการเพิ่มสะสมทุน ต่ออัตราการเพิ่มของจีดีพีเกษตร และผลิตภาพแรงงานภาคเกษตร.....	3
ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของผู้ถือครองทำการเกษตร จำแนกตามเพศ.....	30
ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้ถือครองทำการเกษตร จำแนกตามอายุ.....	31
ตาราง 4 แสดงจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักของแต่ละธุรกิจ แยกตามตำแหน่งในธุรกิจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	56
ตาราง 5 แสดงการลงรหัสของผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	60
ตาราง 6 แสดงข้อมูลประวัติความเป็นมาในแต่ละกิจการ.....	63
ตาราง 7 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก เจ้าของกิจการ.....	67
ตาราง 8 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้จัดการ.....	67
ตาราง 9 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก พนักงาน (ส่วนสำนักงาน).....	69
ตาราง 10 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ).....	71
ตาราง 11 แสดงการสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากผลการวิจัย.....	88

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 สัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของภาคเกษตรกับสัดส่วนแรงงาน ภาคเกษตรปี ค.ศ. 1950 – 2019.....	2
ภาพ 2 ความแตกต่างของรายได้ต่อหัวของภาคเกษตร และนอกภาคเกษตร.....	2



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

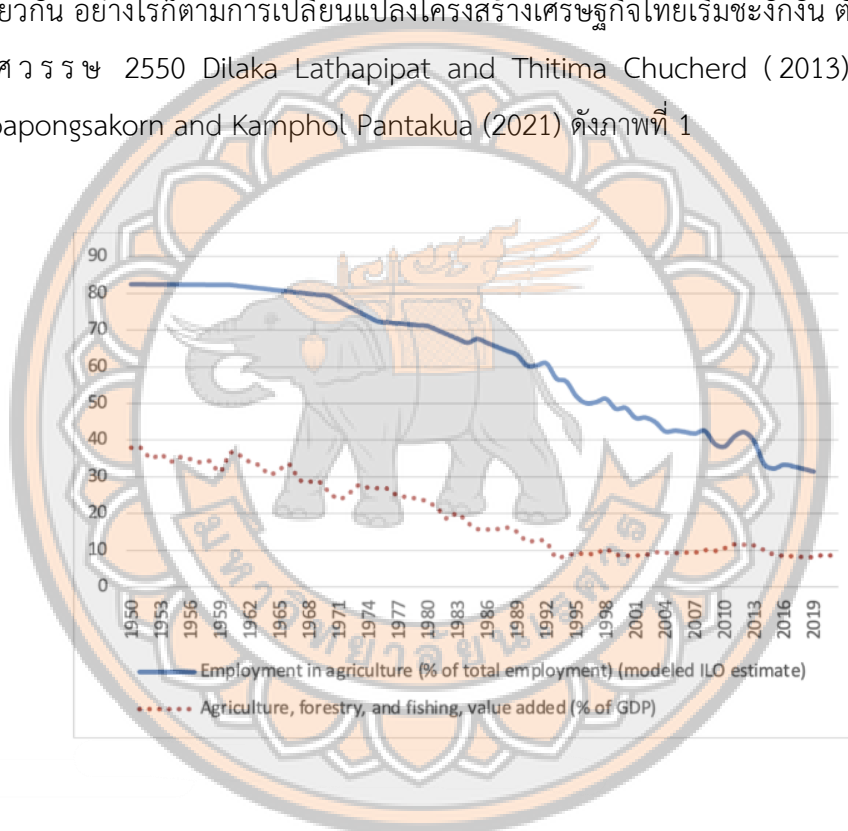
อาชีพเกษตรกรเป็นรากฐานสำคัญของโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมไทยมาอย่างยาวนาน อย่างไรก็ตาม ภาคเกษตรกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงโครงสร้างที่รุนแรง โดยเฉพาะประเด็นเรื่องคุณภาพชีวิตและรายได้ของแรงงานเกษตรที่ยังคงต่ำกว่าแรงงานนอกภาคเกษตรอย่างมีนัยสำคัญ แม้ว่าประเทศไทยจะมีครัวเรือนเกษตรกรถึง 8.7 ล้านราย ครอบคลุมพื้นที่กว่า 142.9 ล้านไร่ แต่สัดส่วน GDP ภาคเกษตรกลับลดลงอย่างต่อเนื่อง (สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565; สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2566) ปรัชญาการณีนี้นสะท้อนให้เห็นว่า รูปแบบการทำเกษตรแบบดั้งเดิมอาจไม่ใช่คำตอบสำหรับความอยู่รอดทางเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันอีกต่อไป นำไปสู่ความจำเป็นในการยกระดับสู่การเป็น "ธุรกิจเกษตร" (Agribusiness) ที่เน้นการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

ปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่านดังกล่าวคือ "วิกฤตแรงงาน" ข้อมูลจาก Arunmas (2024) ชี้ให้เห็นว่าโครงสร้างแรงงานในภาคเกษตรไทยกำลังเข้าสู่ภาวะสังคมสูงวัย โดยมีอายุเฉลี่ยประมาณ 58 ปี ในขณะที่คนรุ่นใหม่เข้าสู่ภาคเกษตรลดลง ส่งผลให้เกิดภาวะขาดแคลนแรงงานอย่างหนัก (Labor Shortage) ปัญหานี้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจเกษตร โดยเฉพาะในรูปแบบ "เกษตรผสมผสานครบวงจร" ซึ่งมีความซับซ้อนในการจัดการมากกว่าการปลูกพืชเชิงเดี่ยว เนื่องจากต้องมีการบริหารจัดการกิจกรรมที่หลากหลายตลอดทั้งปี ต้องการแรงงานที่มีทักษะ (Skilled Labor) และความต่อเนื่องในการทำงาน

เมื่อแรงงานมนุษย์ขาดแคลนและมีต้นทุนสูงขึ้น "การใช้เทคโนโลยีทดแทน" (Substitution Technology) จึงกลายเป็นเงื่อนไขจำเป็นสำหรับความอยู่รอด นิพนธ์ พัวพงศกร และกัมพล ปั่นตะกั่ว (2566) ชี้ให้เห็นว่าการเพิ่มการลงทุนในเทคโนโลยีเกษตรสมัยใหม่จะช่วยเพิ่มผลิตภาพแรงงาน (Labor Productivity) และลดต้นทุนการผลิตได้ในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีมาใช้ไม่ได้หมายถึงการตัดขาดจากแรงงานมนุษย์อย่างสิ้นเชิง แต่เป็นการเปลี่ยนบทบาทจากการใช้แรงงานเข้มข้น (Labor Intensive) สู่การใช้แรงงานฐานความรู้ (Knowledge-Based Labor) ที่สามารถควบคุมเทคโนโลยีได้ ดังนั้น

โจทย์สำคัญของผู้ประกอบการจึงไม่ใช่เพียงแค่การจัดการเครื่องจักร แต่คือ "รูปแบบการจัดการพนักงาน" (Employee Management Model) ที่ครอบคลุมตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก พัฒนาทักษะ และการรักษาพนักงาน ให้สอดคล้องกับระบบการผลิตใหม่

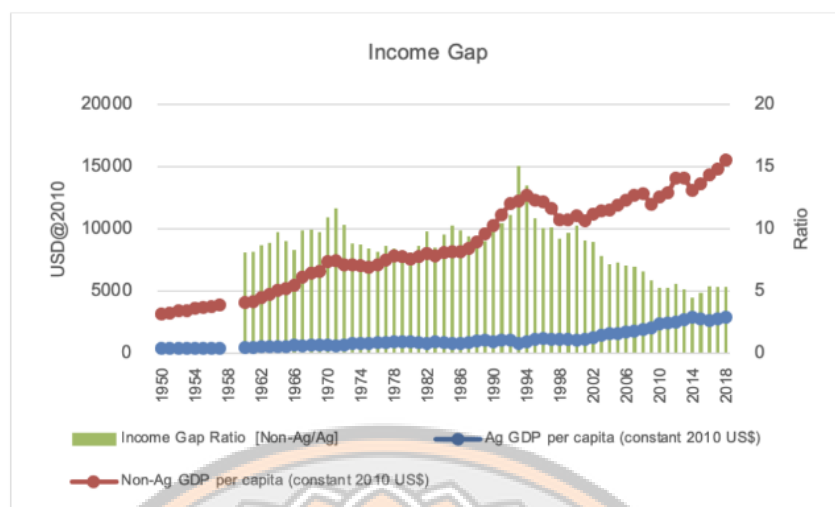
ผลิตและยกระดับประสิทธิภาพของภาคเกษตร” การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างเศรษฐกิจ และโครงสร้างการผลิตในภาคเกษตรกรรม (economic and structural transformation) ยังผลให้สัดส่วนของจีดีพีเกษตรลดลงจาก 36% ในปี 2503 เหลือ 8-9 %ในปี 2562 ขณะที่สัดส่วนแรงงานภาคเกษตรลดลงจาก 82% เหลือ 30% ในปีช่วงเวลาเดียวกัน อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจไทยเริ่มชะงักงัน ตั้งแต่กลางทศวรรษ 2550 Dilaka Lathapipat and Thitima Chucherd (2013) Nipon Poapongsakorn and Kamphol Pantakua (2021) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 สัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของภาคเกษตรกับสัดส่วนแรงงานภาคเกษตรปี ค.ศ. 1950 – 2019

ที่มาภาพ : การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจสาขาเกษตร ธนาคารโลก (World Development Indicators)

และในภาพที่ 2 แสดงถึงความแตกต่างของรายได้ต่อหัวของภาคเกษตรและนอกภาคเกษตร



ภาพที่ 2 ความแตกต่างของรายได้ต่อหัวของภาคเกษตรและนอกภาคเกษตร
ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ และธนาคารโลก

อัตราการลงทุนในภาคเกษตร รวมทั้งอัตราการลงทุนด้านการวิจัยมีแนวโน้มลดลง เดิมในอดีตช่วงปี 2533-2550 อัตราการลงทุนในภาคเกษตรเคยสูงถึง 30% ของ GDP เกษตร แต่ปัจจุบันลดลงเหลือเพียง 15% - 20% ในปี 2554-2563 ขณะเดียวกัน ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาภาคเกษตรก็ลดลงจากเดิมที่เคยสูงเกือบร้อยละ 1 ของจีดีพีเกษตรในปี 2530 มาเหลือเพียงร้อยละ 0.3-0.4 ในช่วง 2543-2563 ทั้งที่การลงทุนวิจัยด้านเกษตรให้ผลตอบแทนสูงถึงร้อยละ 44 วลีรัตน์ สุพรรณชาติ (2562)

ยุทธศาสตร์ในการตั้งหลักใหม่ของภาคเกษตรไทย คือ การทุ่มการลงทุนครั้งใหญ่ในภาคเกษตร แต่ต้องเป็นการลงทุนที่ควบคู่กับการใช้แรงงานทักษะ ยุทธศาสตร์นี้นอกจากจะสามารถทำให้ GDP เกษตรเพิ่มขึ้นในอัตราสูงสุดแล้ว ยังจะทำให้ผลิตภาพต่อแรงงาน (labor productivity) เพิ่มขึ้นในอัตราสูงสุด (ภาพที่ 1) ผลคือ ความเหลื่อมล้ำระหว่างรายได้ภาคเกษตรและนอกภาคเกษตรจะลดลง (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย 2565) ฉะนั้นยุทธศาสตร์หลัก 3 ด้าน คือ 1) การเพิ่มอัตราการลงทุนในภาคเกษตรจาก 15 - 20% ของ GDP เกษตร เป็น 30% โดยเน้นการลงทุนในเทคโนโลยีเกษตรสมัยใหม่ 2) การเพิ่มการลงทุนด้านวิจัยและพัฒนาการเกษตร พร้อมกับ 3) การลงทุนในทุนมนุษย์เพื่อให้มีขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะและความรู้ของเกษตรกร ผู้มีอาชีพที่เกี่ยวข้องและพัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่ในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกับเทคโนโลยีชีวภาพ

การลงทุนในเทคโนโลยีทำให้ capital price ลดลง 5%	5ปี ข้างหน้า	10ปี ข้างหน้า	20ปี ข้างหน้า
ความต้องการแรงงานและ ทักษะสูงเพิ่มขึ้นจากปี 2564	24%	67%	211%
GDP เกษตรเพิ่มขึ้นจากปี 2564	15%	34%	73%
ผลิตภาพแรงงานเพิ่มขึ้นจาก ปี 2564	15%	27%	26%

ตารางที่ 1 Simulation ผลของการเพิ่มสะสมทุน ต่ออัตราการเพิ่มของจีดีพีเกษตร และผลิต
ภาพแรงงานภาคเกษตร

ดัดแปลงจาก : ดิลกะ ลัทธิพัฒน์ 2565 ใน นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะ 2565

จากบริบทของ "ภาคเหนือ" ถือเป็นพื้นที่ที่มีความโดดเด่นในด้านเกษตรผสมผสาน
เนื่องจากลักษณะภูมิสังคมที่เอื้ออำนวย แต่ก็เผชิญข้อจำกัดด้านแรงงานและการ
เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่รุนแรง การสร้างโมเดลธุรกิจที่ "ยั่งยืน" (Sustainability) ใน
พื้นที่นี้ จึงต้องอาศัยความสมดุลระหว่าง 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การจัดการทรัพยากร
มนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ 2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อทดแทนแรงงานที่ขาด
หาย และ 3) การบริหารจัดการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน จากสถานการณ์
ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในการศึกษา "รูปแบบการจัดการพนักงาน การใช้
เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร" โดยมุ่งเน้นกรณีศึกษาด้านแบบธุรกิจ
เกษตรผสมผสานครบวงจรในเขตภาคเหนือ เพื่อถอดบทเรียนและสร้างองค์ความรู้ใหม่
เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนผ่านจากเกษตรกรรมดั้งเดิมสู่ธุรกิจเกษตรสมัยใหม่ ซึ่งจะเป็น
แนวทางสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความยั่งยืนให้กับ
ภาคเกษตรไทยภายใต้วิกฤตโครงสร้างประชากรและความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน

จุดมุ่งหมายของการศึกษา

1. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการพนักงาน (การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การเก็บ
รักษา) การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร : กรณีศึกษาด้านแบบ
ธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในเขต ภาคเหนือ

2. เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการพนักงาน (การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การเก็บรักษา) การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร กรณีศึกษา ต้นแบบธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในภาคเหนือ

ประโยชน์ที่รับจากงานวิจัย

1. ทราบข้อมูลรูปแบบการจัดการ กับการใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตรในปัจจุบัน
2. ประโยชน์ต่อผู้ต้องผู้ประกอบการรายใหม่ และเกษตรกรรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาประกอบธุรกิจเกษตร
3. ทราบถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจของ เกษตรกร และธุรกิจเกษตรในปัจจุบัน และทิศทางในอนาคต

ขอบเขตของงานวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การใช้เทคโนโลยีทดแทน การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการพนักงานในสามหน้าที่ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก (attracting) การพัฒนา (developing) และการเก็บรักษา (maintaining) ในธุรกิจการเกษตรการใช้เทคโนโลยีทดแทนในและความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร
2. ขอบเขตประชากร คือการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกธุรกิจเกษตรที่ดำเนินธุรกิจมาแล้วอย่างน้อย 5 ปี ขึ้นไป ซึ่งแต่ละแห่งจะมีผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย

1. เจ้าของกิจการ
2. ผู้จัดการ
3. พนักงาน (ส่วนสำนักงาน)
4. พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ)

ตามที่ได้รับอนุญาตและตามความสมัครใจของผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ โดยเก็บข้อมูลจากธุรกิจการเกษตรผสมผสานครบวงจรในประเทศไทยจำนวน 5 แห่ง รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก 27 คน หรือจนกว่าจะเกิดการอิ่มตัวของข้อมูล (Data saturation) ประกอบด้วย

เจ้าของกิจการ ตำแหน่งละ 1 ราย ผู้จัดการ ตำแหน่งละ 1 ราย พนักงาน ตำแหน่งละ 2 ราย พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) ตำแหน่งละ 2 ราย

ขอบเขตด้านพื้นที่ ธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในภาคเหนือ

3. ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาวิจัย กันยายน 2567- มีนาคม 2568

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การสรรหาและคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการค้นหา คัดกรอง และเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมกับตำแหน่งงานและความต้องการขององค์กร เพื่อให้ได้พนักงานที่มีศักยภาพ สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่องค์กรจัดให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้และเสริมสร้างทักษะ ความรู้ และความสามารถต่าง ๆ ทั้งด้านวิชาชีพและด้านพฤติกรรม เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และเตรียมความพร้อมสำหรับโอกาสความก้าวหน้าในอนาคต
3. การเก็บรักษา หมายถึง กลยุทธ์และมาตรการที่องค์กรใช้เพื่อสร้างความผูกพันและความพึงพอใจต่อการทำงานของพนักงาน ลดอัตราการลาออก และรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน
4. เทคโนโลยีทดแทน หมายถึง การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการผลิตและจัดการด้านการเกษตร เพื่อลดการพึ่งพาแรงงานมนุษย์ เพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนในการดำเนินงานด้านการเกษตร
5. ความยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายหรือส่งผลกระทบต่อความสามารถของคนรุ่นอนาคตในการตอบสนองความต้องการของพวกเขาเอง
6. ธุรกิจเกษตร หมายถึง การดำเนินงานทั้งหมดในด้านที่เกี่ยวกับการผลิต สินค้าเกษตร กิจกรรมที่การผลิตในฟาร์ม การเก็บรักษา การแปรรูป และการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตร และผลพลอยได้จากสินค้าเกษตร

7. เกษตรผสมผสานครบวงจร หมายถึง ระบบการเกษตรที่มีการปลูกพืช ปศุสัตว์ ประมง ตั้งแต่การ ผลิต แปรรูป ตลาด รวมถึงการท่องเที่ยวโดยที่กิจกรรมแต่ละชนิดเกื้อกูลกันอย่าง เป็นวงจร ก่อให้เกิดประโยชน์ และประสิทธิภาพสูงสุดต่อระบบฟาร์ม
8. เกษตรกร หมายถึง บุคคลธรรมดาที่ประกอบการเกษตร หรือนิติบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ใน การประกอบการเกษตร และได้ขึ้นทะเบียนเกษตรกรไว้กับหน่วยงานที่ขึ้นทะเบียนตาม ระเบียบฯ



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบการจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร : กรณีศึกษาต้นแบบธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในเขต ภาคเหนือมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
3. แนวคิดการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร
4. การใช้เทคโนโลยีและความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management: HRM) เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel management) แต่เมื่อโลกธุรกิจปัจจุบันมีความเจริญเติบโตขยายตัวมากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานบุคคลจึงจำเป็นต้องขยายและพัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเพียงผู้รับคำสั่งตามที่มอบหมายเท่านั้น ในบทบาทใหม่บุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์กรหรือในปัจจุบันเรียกว่า “ทุนมนุษย์” ที่มีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาระงานต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความสำเร็จ ความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร ด้วยเหตุนี้เอง จึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร วิลาวรรณ รัตพิศาล (2554) ในส่วนของความหมายตามที่นักวิชาการให้ไว้ มีดังนี้

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554) สรุปไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะทีมงานด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร
2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ความสามารถ และยังสามารถส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น
3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย
4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กร และเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง

การบริหารงานบุคคล หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน ถ้าองค์กรใดสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดีก็ย่อมเป็นการเพิ่มให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อองค์กรที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพเพิ่มขีดความสามารถในการวางแผนการจัดการบุคลากรให้มีคุณภาพ และพัฒนาองค์กรสังคมส่วนรวม ให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม ตลอดจนช่วยให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงชีวิตในสังคม

อย่างมีความสุข โดยนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ต่าง ๆ กัน กัญชลิกา บุญภิบาล (2563) ดังนี้

1. ทำให้มีบุคลากรเพียงพอ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์กรตลอดจนกิจกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์กรมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมพัฒนาและการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมี

บุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. ทำให้ได้คนดีและคนมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและคนมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3. ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนับเป็นบทบาทหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์กร

4. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

5. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรมจะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรอันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลลบต่อองค์กร

จากความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ย่อมส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

2. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงขององค์กร สังคมและประเทศชาติเพราะเมื่อองค์กรมีความมั่นคงแล้วย่อมส่งผลให้สังคมส่วนรวมอยู่กันอย่างมีความสุข

3. ช่วยให้พนักงานในองค์กรเกิดการพัฒนาดตนเองให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้นย่อมส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพมากขึ้นและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

Ivancevich (2001) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าจะสามารถช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการจัดการ (Managing Change) เพื่อมุ่งสู่การสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน

Hearns and Deeny (2007) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนจัดการองค์กรในการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับสถานการณ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต

สามารถสรุปได้ดังนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการต้องให้ความสำคัญกับมนุษย์ในองค์กรว่าบุคลากรทุกคนเป็นสิ่งที่มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้เกิดความสำเร็จและจะสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กรได้ และเพราะบุคลากรในองค์กรเป็นผู้มีชีวิตและจิตใจ การจะธำรงรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร จำต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ดีขึ้น

Dessler (2009) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรซึ่งหมายถึง ทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน อุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Ivancevich (1998) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการให้บุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคลากร

Raymond et al (2006) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และระบบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร รวมถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ หลายกิจกรรม เช่น

การวางแผน การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและผลตอบแทน การ
 อารงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2557) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สรุป
 ได้ ดังนี้

1. เพื่อเป็นการสรรหา ได้แก่ การเสาะแสวงหาเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสม
 กับงานและที่สำคัญที่สุดคือสามารถปรับตัวเองเข้ากับวัฒนธรรมของบริษัท หรือปทัสถาน
 ขององค์กร

2. เพื่อเป็นการพัฒนา ได้แก่ การดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้
 ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้น ในรูปแบบของการฝึกอบรม การศึกษา
 ของพนักงาน การพัฒนาพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้
 อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงานให้พร้อมที่จะ
 รับผิดชอบหรือเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการปรับหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่
 ชนะในการแข่งขันได้

3. เพื่อเป็นการรักษาพนักงาน ได้แก่ ความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการ
 ปฏิบัติงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ มี
 โอกาสเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่ การงานด้านตำแหน่งและมีรายได้พอเพียงกับความเป็นอยู่
 ทั้งนี้เป็นความพยายามขององค์กรในการบริหาร เพื่อสนองความต้องการของพนักงานให้
 ได้มากที่สุด ภายใต้กฎระเบียบและหลักเกณฑ์ที่จะอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ
 ที่หน่วยงานจัดให้พนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง

4. เพื่อเป็นการใช้ประโยชน์ได้แก่การใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัด
 แผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวินิจฉัยด้าน
 ทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ ก็เพื่อจัดคนหรือใช้คนให้ตรงกับงานให้ปฏิบัติให้เหมาะสมกับความรู้
 ความสามารถและทักษะคนรวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่า ไม่มีหน้าที่รับผิดชอบที่จะ
 ทำ

สามารถสรุปได้ดังนี้ วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกำหนด
 กรอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติที่
 เหมาะสมกับงานมาปฏิบัติงาน และใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด โดย
 การส่งเสริมความรู้การพัฒนาทักษะให้บุคคลเกิดความเชี่ยวชาญความรู้ความสามารถใน

การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจบำรุงรักษาบุคคลไว้ให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด เมื่อบุคคลทำงานอย่างมีความสุขย่อมตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม ก็ส่งผลให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ทั้งนี้ ก็เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการจัดการภายในองค์กร

กระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์กรที่ดีควรมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยให้องค์กรให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

จิตติมา อัครดิพิพงศ์ (2556) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีจุดมุ่งเน้นที่การวางแผนกลยุทธ์ให้มุ่งสู่การเจริญเติบโตของกำลังคนและความเจริญของธุรกิจที่ผ่านมา มีการนำเสนอว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยเฉพาะในภาวะที่องค์กรมีการขยายธุรกิจเพิ่มยอดขายกำลังการผลิต องค์กรจะต้องมีการเตรียมกำลังคนและพัฒนากำลังคนให้พร้อม แต่ไม่ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงที่องค์กรอยู่ในภาวะถดถอยและกำลังประสบปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ องค์กรจะใช้แนวทาง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างไร เพื่อให้สามารถฝ่าฟันภาวะวิกฤติรักษาองค์กรให้รอดและสามารถ รักษาพนักงานที่มีความสามารถเอาไว้ให้ได้มากที่สุด ซึ่งองค์กรจะทำการกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสม การเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะต้องดีตามมาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนการกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการแข่งขันในปัจจุบันจะต้องมีการประยุกต์ใช้ศาสตร์อื่นๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ทั้งหลักการตลาด การวิจัย และพฤติกรรมศาสตร์ โดย กล่าวถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่ง ออกเป็น 6 ภารกิจหลัก กัญชลิกา บุญภิบาล (2563) ดังนี้

1. การออกแบบงานในองค์กร (Organization Design) การจัดโครงสร้างของงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่ เป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นเรื่อง queการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก การออกแบบและจัด

ระบบงานต้องสอดคล้องกับคน เทคโนโลยี และวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ปริมาณงานกับปริมาณคนที่ต้องสมดุลกัน

2. การสรรหา (Staffing) กระบวนการคัดเลือกบรรจุนักงานกลุ่มกล่าให้บุคคลเหล่านั้นมีวัฒนธรรม การคัดเลือกคนในแนวคิดใหม่ มุ่งเน้นเลือกคนให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรมากที่สุด หากสามารถเลือกคนที่สอดคล้องกับองค์กรได้ คนจะทำงานอย่างมีความสุขลดปัญหาของการออกจากงาน กระบวนการของการสรรหาได้ครอบคลุมถึงการกลุ่มกล่าพนักงานใหม่ด้วย โดยสามารถแบ่งได้ 2 ส่วน คือ (1) การปฐมนิเทศให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงเป้าหมาย ภารกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร เรียนรู้กฎระเบียบ และ (2) องค์กรช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กร

3. การให้รางวัลและผลตอบแทน (Reward System) จัดเป็นวิธีการดึงดูดคนดี มีความสามารถให้เข้ามาสู่องค์กร โดยการรักษาคณะเก่าและดึงดูดคนใหม่ไว้ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการต้องสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานอย่างเป็นธรรม การให้รางวัลควรมีความหลากหลายในรูปแบบ ซึ่งมีทั้งแรงจูงใจหรือตอบแทนทั้งในระยะสั้น เช่น เงินเดือน ระยะกลาง เช่น โอกาส ในการศึกษาอบรมระยะยาว อีกทั้งรูปแบบของรางวัลหรือเครื่องใจต่าง ๆ ควรนำเข้ามาใช้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกิจกรรมร่วมกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ที่ถูกประเมิน ซึ่งมีการวางเป้าหมายการทำงานร่วมกันและกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลร่วมกัน การประเมินผลจะทำโดยผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวิธีการเหล่านี้จะลดบทบาทของผู้บังคับบัญชาและทำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือตัวพนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบให้บริการกับลูกค้าดีขึ้น

5. การพัฒนาการบริหาร (Management Development) โดยเน้นการพัฒนาพนักงานและพัฒนาองค์กร ด้วยวิธีการอบรมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีหน่วยงานคอยให้การสนับสนุนทั้งด้านค่าใช้จ่ายและสนับสนุนทางด้านจิตใจ จะเป็นการพัฒนาที่มุ่งตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กร การพัฒนาสายงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้มีความสอดคล้องทั้งในแง่ของบุคคล ตำแหน่งงาน และการพัฒนาองค์กรในภาพรวม

6. การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างพนักงานองค์กร (Communication) ในทุกระดับ พนักงานทุกคนควรมีสิทธิได้รับทราบการส่งผ่านข้อมูลนอกเหนือจากข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจในเชิงธุรกิจแล้วข้อมูลที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรต่อผู้บริหารจะต้องถูกส่งผ่านมาให้ผู้บริหารให้ได้รับทราบด้วยผ่านช่องทางหรือสื่อต่าง ๆ

Mondy, Noe and Premeaux (1999) ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 8 กิจกรรมดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning) เป็นกระบวนการในการสำรวจถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการและสามารถจัดหาสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ และตรงตามวัตถุประสงค์องค์กรในอนาคต ดังนี้ (1) การพยากรณ์ความต้องการพนักงาน ที่มีคุณลักษณะต่างๆ (2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน (3) การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะต้องสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งานก่อนการออกแบบงานซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างและเป็นการออกแบบกิจกรรมในการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ส่วนการวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลนำมาวิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบที่ช่วยในการกำหนดทักษะหน้าที่และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อการจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสมและยังช่วยให้องค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกิจกรรมในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร และเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร

4. การพัฒนาและฝึกอบรม (Development and Training) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของพนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกันที่ทำได้ ให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนการพัฒนา เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ (Compensation and Benefits) ผลตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจและประโยชน์อื่นๆ ส่วนผลประโยชน์อื่นๆ เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานจะได้รับเพิ่มมาจากผลการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพการท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร ฯลฯ

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัยเป็นการคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน ส่วนสุขภาพนั้น เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) พนักงาน ถือว่าเป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงอย่างยิ่งเพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นต้องมาจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนแรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงานและนายจ้าง

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการในการประเมินถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

พิชิต เทพวรรณ (2554) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีหน้าที่ในการดำเนินงานตามภารกิจและกิจกรรม โดยอาศัยระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อ้างถึงทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามโมเดลของ Mondy and Noe (2004) ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยหน้าที่หลัก 6 ประการที่มีความสัมพันธ์กัน และยังเป็นการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแต่ละหน้าที่มีสาระสำคัญ 6 หน้าที่ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก องค์การทั่วไปต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเหมาะกับสถานที่ทำงานและระยะเวลา ทั้งนี้ เพื่อให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จที่จะให้ได้นั้นที่มีคุณสมบัติดังกล่าว นั้น โดยอาศัยการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่พิจารณาเกี่ยวกับความต้องการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าได้พนักงานตามที่ต้องการ กล่าวคือ ได้พนักงานที่มีทักษะและพอเพียงเมื่อองค์การมีความต้องการ สำหรับการสรรหานั้นเป็นกระบวนการของการชักจูงบุคคลในจำนวนที่เพียงพอและกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์กร การคัดเลือกนั้นเป็นกระบวนการที่องค์กรคัดสรรกลุ่มบุคคลที่สมัครให้ได้นั้นที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานและองค์กร ความสำเร็จในหน้าที่ 3 ประการนี้สำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคล และองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นเพราะคนงานและองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนั้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการช่วยให้องค์กรรักษาการแข่งขันไว้ได้ กระบวนการพัฒนาควรเริ่ม ต้นตั้งแต่เมื่อบุคคลเข้าร่วมในองค์กรและกระทำ อย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพของเขา โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาองค์กร ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น การพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงการวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการประเมินผล การปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยการวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการกำหนด เป้าหมาย อาชีพของบุคคลกับความต้องการขององค์กร ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ชัดเจน ดังนั้น องค์กรจึงควรสนับสนุนพนักงานในการวางแผนอาชีพ ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไป ตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พนักงานจะได้รับ การประเมินเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานมีโอกาสรู้ถึงจุดแข็งและ แก่ไขข้อบกพร่องต่างๆ

3. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีช่วยให้ พนักงานรู้สึกได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและเท่าเทียมกัน ซึ่งส่งผลต่อการทำประโยชน์ ให้แก่องค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย ค่าตอบแทนในที่นี้ หมายถึง ค่าจ้างหรือเงินเดือน (Wage and Salary) ซึ่งเป็นเงินที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง สิ่ง ที่ให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ได้แก่ การหยุดพักผ่อน การลาป่วย ตลอดจนการทำ ประกันสุขภาพ และยังเป็นค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Rewards) ได้แก่ ความสุขกายสบายใจในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ ความปลอดภัย หมายถึง การป้องกันพนักงานจากการ เจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน ส่วนสุขภาพนั้น หมายถึง พนักงาน ปลอดภัยจากการเจ็บป่วย และร่างกายจิตใจที่สมบูรณ์ ความปลอดภัยและสุขภาพ เป็น เรื่องที่สำคัญมาก เพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพ อนามัยที่สมบูรณ์สามารถผลิตผลผลิตและก่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาวต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จึงส่งเสริมสนับสนุนและจัดให้มีโปรแกรมด้านความ ปลอดภัยและสุขภาพอย่างเพียงพอโดยปัจจุบันได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องนี้ เพื่อ สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อสังคม จึงทำให้ทุกองค์กรตระหนักถึงความปลอดภัย และสุขภาพของพนักงาน

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายต้องการให้องค์กรต่างๆ โดยเฉพาะองค์กร ธุรกิจตระหนักเกี่ยวกับสภาพแรงงาน และการต่อรองกับสภาพแรงงานในทางที่จะให้ เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย ในอดีตความสัมพันธ์นี้เป็นประโยชน์แก่นายจ้างเพียงฝ่ายเดียว แต่ปัจจุบันระบบแรงงานสัมพันธ์ได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีความสำคัญมากขึ้นในลักษณะของการร่วมเจรจาต่อรอง

6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้น เป็นลำดับ ห้องปฏิบัติการทำการวิจัยนี้คือ สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติของงาน เช่น การศึกษาเกี่ยวกับการสรรหา อาจให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทของพนักงานที่เหมาะสม

กับองค์กรหนึ่งองค์กรโดยเฉพาะ หรือการวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยของการทำงาน อาจบอกถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่สัมพันธ์กับงาน หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นจากกิจกรรมของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น

ผู้วิจัยสามารถสรุปกิจกรรมกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรตั้งแต่การรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน จนกระทั่งบุคลากรออกไปจากองค์กร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกการฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ การดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัย และเรื่องแรงงานสัมพันธ์

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยการประยุกต์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Ivancivich (2001) ได้สรุปขอบเขตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าจะมุ่งเน้นภารกิจที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรมย่อยที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การสรรหาและการคัดเลือก การทดลองปฏิบัติงานและการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เป็นต้น
2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีกิจกรรมย่อยที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ ทฤษฎีแรงจูงใจและการออกแบบงาน การจูงใจพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์ของพนักงาน รางวัลและค่าตอบแทน เป็นต้น
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีกิจกรรมย่อยที่ต้องดำเนินการได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาการศึกษา การวางแผนและพัฒนาอาชีพ เป็นต้น
4. การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์มีกิจกรรมย่อยที่ต้องดำเนินการได้แก่ พนักงานสัมพันธ์ สุขภาพ ความปลอดภัยและมั่นคง และการวินัยพนักงาน เป็นต้น

ตามแนวคิดของ Rigg (2006) ที่กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของแรงงานในชนบทของประเทศไทยและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งมักมีการเคลื่อนย้ายตามฤดูกาลและพึ่งพิงเครือข่ายครอบครัวและชุมชนในการหางาน แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของ “ทุนทางสังคม” (Social Capital) ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการสรรหาและคัดเลือกแรงงานในระดับชุมชน โดยเฉพาะในบริบทที่การ “บอกต่อในชุมชน” และ “ความใกล้ชิดบ้าน” เป็นแรงจูงใจหลักในการเลือกงาน

Putnam (1995) ที่กล่าวถึงความสำคัญของเครือข่ายทางสังคมและบรรทัดฐานความไว้วางใจในการอำนวยความสะดวกต่อการประสานงานและการร่วมมือกันในสังคม การที่ธุรกิจเกษตรเหล่านี้สามารถดึงดูดและรักษานักงานได้ด้วยความผูกพันและเครือข่ายภายในชุมชน ชี้ให้เห็นว่าต้นทุนในการสรรหาอาจต่ำกว่าธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยช่องทางทางการตลาดและค่าตอบแทนทางการเงินที่สูง

สามารถสรุปได้ดังนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management: HRM) เป็นการมุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหลากหลายด้าน ตั้งแต่การวางแผนในด้านการสรรหาบุคคล เพื่อให้ทราบถึง ตำแหน่งหน้าที่ และจำนวนความต้องการขององค์กรนั้นๆ รวมไปถึงการทดลองปฏิบัติงาน เพื่อจะได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงานและวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นเพราะพนักงานและองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ในสายงานของ และทัศนคติของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลในปัจจุบันอยู่เสมอ

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของสมาชิกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยนำพาองค์กร ให้มีประสิทธิผลและอยู่รอดต่อไป อีกทั้งการพยายามสร้างทัศนคติของความผูกพันที่ดีกับองค์กรให้เกิดขึ้นกับสมาชิกแต่ละคนในองค์กรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้นิยามของความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ไว้ดังนี้

เกตุณภัส เมธิกสิวัฒน์ (2555) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทัศนคติทางบวกที่บุคคลมีต่อองค์กรและต่อค่านิยมขององค์กร แสดงออกมาในรูปแบบของอารมณ์ การรับรู้ และพฤติกรรม และผลจากการวิจัยพบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงในทางบวกต่อความผูกพันในองค์กรและมีอิทธิพลทางอ้อมในทางลบต่อความตั้งใจลาออกจากองค์กรโดยผ่านตัวคั่นกลางคือความผูกพันในองค์กร

นาถนภา ทองแย้ม (2557) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง บุคคลที่มีความตั้งใจและกระตือรือร้นในงานของตนซึ่งมีลักษณะของความรู้สึกรักพฤติกรรมและทัศนคติในด้านบวกต่อองค์กร เมื่อได้มีส่วนร่วมและแสดงออกมาในลักษณะของการพูด การคิด และ

การแสดงออกทางพฤติกรรมในองค์กร ดังนั้น จึงทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจและทุ่มเททำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถ

นันทนา จงดี (2560) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทศณคติหรือความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม วัฒนธรรมขององค์กร มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร และยินดีที่จะเสียสละและทุ่มเทกำลังร่างกายแรงใจให้กับองค์กร หรืออยากที่จะตอบแทนองค์กรด้วยเหตุผลที่คิดว่าควรต้องทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรเติบโต และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ซึ่งหากองค์กรที่มีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงอยู่มากๆ ก็ย่อมมีส่วนในการผลักดันองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้มาก

เยาวลักษณ์ ผายชำนาญ (2562) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรพร้อมที่จะทุ่มเทกายใจและสติปัญญาในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กร มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ ตลอดจนปรารถนาที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์กรต่อไป

ปวีณา ปัญจวิณิน (2564) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกที่มีต่อองค์กรในทิศทางบวก รวมทั้งความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งเดียวกันกับองค์กร เสมือนเป็นครอบครัวตนเอง มีความเต็มใจและยินดีที่จะอุทิศเวลาส่วนตัวของตนเองเพื่อปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถให้ประสบความสำเร็จตามเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพ ซึ่งเมื่อเกิดความผูกพันต่อองค์กรแล้วนั้น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรย่อมเป็นไปได้ในทิศทางที่ดีขึ้น

ปิยะฉัตร เกตุแก้ว (2564) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร อันเป็นผลมาจากการที่ได้รับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร พร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

อิทธิพงษ์ ร่มโพธิ์ทอง (2564) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทศณคติและความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยที่พนักงานมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เชื้อมั่นและยอมรับเป้าหมายขององค์กร พร้อมที่จะทำงานเพื่อที่จะพาองค์กรไปถึงเป้าหมาย และมีความประสงค์ที่จะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป

Chartered Institute of Personnel and Development (2006 as cited in Bailey, Soane and Edward, 2020) ได้กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กรในรูปแบบสามมิติของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

- 1) ความผูกพันเชิงการรับรู้ (Cognitive Engagement) คือ มีการรับรู้และความตั้งใจจดจ่ออย่างยิ่งในขณะทำงาน
- 2) ความผูกพันทางด้านอารมณ์ (Emotional Engagement) คือ การเข้าไปเกี่ยวข้องกับอารมณ์อย่างมากในงาน
- 3) ความผูกพันเชิงกายภาพ (Physical Engagement) คือ มีความตั้งใจจะเพิ่มอีกหนึ่งก้าว สำหรับองค์กรของท่าน

Steer (1977) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนออกมาเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานภารกิจขององค์กร ความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์กรโดยทั่วไป

White (2005) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจในงานกับงานที่ได้ช่วยเหลือสนับสนุนองค์กรอย่างมาก พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรไม่เพียงแต่จะวางแผนโดยรอบด้านในการทำงาน พวกเขาไม่เพียงจะมีความสุขหรือความภูมิใจในการทำงาน พนักงานยังมีความกระตือรือร้น มีศรัทธาแรงกล้าที่จะดึงเอาความสามารถพิเศษออกมาใช้สร้างความแตกต่างในสิ่งที่น่าয়จ้างแสวงหา เพื่อช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จ

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความรู้สึกและพฤติกรรมที่ดี ในการเป็นส่วนหนึ่ง รวมถึงการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน ที่แสดงถึงความยินดีที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน และส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ หรือไม่มีเลย ซึ่งผลดีจะเกิดขึ้นกับองค์กรและผู้ปฏิบัติงานเอง เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่ทุกองค์กรต้องการ โดยมีนักวิชาการศึกษาเสนอถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้หลายทัศนะ ดังนี้

นาถนภา ทองแย้ม (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันของพนักงาน มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก โดยความผูกพันจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกต่อองค์กรในทางบวก ซึ่งมีความผูกพันที่มีต่องานต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พนักงานจะมีความจงรักภักดี โดยปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อความก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กรและความผูกพันจะเปรียบเสมือนตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้การดำเนินงานขององค์กร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

น้องนุช สมจิตต์ (2558) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกในทางบวก มีความจงรักภักดีโดยปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งและก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร ซึ่งสิ่งนี้เป็นเสมือนตัวกระตุ้นหรือมีแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ธิดานันท์ พงศ์ละไม (2560) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งช่วยให้บุคลากร เกิดความผูกพันกับองค์กร การแสดงออกถึงความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กร การแสดงถึงความเชื่อมั่นอย่าง แรงกล้าที่ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กรเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อทำประโยชน์กับองค์กร และปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรทุ่มเท ทุกความสามารถ ของตนอย่างเต็มที่โดยอุทิศแรงกายแรงใจในการทำงาน มีความจงรักภักดีและมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้ตลอดไป แต่ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสามารถเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถ้าหากเราไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ตามความต้องการด้วยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ บรรยากาศ ในองค์กร ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก และเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานหรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ในสถานที่ทำงานเงินเดือนผลตอบแทนรวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับ และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ หากไม่เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงานอาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรมองค์กรที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ การขาดงาน การไม่ตรงต่อเวลาในการทำงาน การมีปัญหาภายในองค์กร การโยกย้าย และการลาออก เป็นต้น

Steer & Porter (1996) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นขั้นตอนหนึ่งใน 3 ขั้นตอน ของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ในกระบวนการเกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่

- 1) การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Entry) เป็นขั้นตอนแรกที่บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

2) การมีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์กรและความตั้งใจ ที่จะทำงานหนัก เพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กรซึ่งในความรู้สึกเช่นนี้ ทำให้ความผูกพัน ต่อองค์กรแตกต่างไปจาก ความเกี่ยวข้องกับองค์กรหรือความเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Attachment, Organizational Memberships) ทั้งนี้พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะมีการขาดงานและการลาออกจากงานในระดับต่ำมีความโน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กร ส่วนพนักงานที่มี ความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ และมีความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์กรมีการขาดงานและการลาออกจากงานสูง

3) การขาดงานและการลาออกของพนักงาน (Absenteeism and Turnover) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวข้องกับองค์กร (Organizational Attachment Process) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรหรือออกจากองค์กร

Baron (1986) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานหลายด้าน เช่น บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมี อัตราการขาดงานและการเปลี่ยนงานต่ำ และจะไม่ค่อยมองหาตำแหน่งงานใหม่ นอกจากนี้ ยัง พบว่า คนที่มีความผูกพันสูงจะมีความพยายามและความตั้งใจในการทำงานสูงซึ่งส่งผล ให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

Sudipta Development (2005) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ไว้ว่า ความสำคัญเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อองค์กร ดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จะสร้างความกระตือรือร้น ความผูกพันอย่างมากเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

2) สามารถดึงดูดพนักงานให้อยู่กับองค์กร ช่วยเพิ่มความเชื่อถือไว้วางใจของพนักงานที่มี ต่อองค์กร

3) ทำให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดีในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง

4) อัตราของความเสียหาย ของเสียลดลง

5) ช่วยเพิ่มผลผลิต และสร้างขวัญกำลังใจของพนักงาน

6) เป็นการเตรียมพลังงานในสภาพแวดล้อมการทำงาน

7) การเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร

8) ช่วยเสริมสร้างให้ธุรกิจขององค์กรเจริญเติบโต

9) การทำให้เกิดสัญลักษณ์ ตราประสิทธิภาพของพนักงานแก่องค์กร

Woodruffe (2006) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ไว้ว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะพยายามในการตัดสินใจกระทำสิ่งที่ถูกต้องที่สุดในแต่ละสถานการณ์ (Discretionary Effort) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เป็นการใช้พลังสติปัญญาอย่างเต็มที่และความผูกพันทางอารมณ์ ความรู้สึกต่องานและต้องการที่จะพยายามทำสิ่งที่ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งความพยายามนั้นอาจไม่ใช่สิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานให้แก่งาน แต่พนักงานก็ต้องการที่จะให้ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความหมาย เป็นความน่าเชื่อถือทางอารมณ์อย่างแท้จริง เพราะว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้นเป็นเรื่องที่เชื่อมโยงกับความผูกพันเหตุผลของคนทำงานให้กับองค์กรไม่ใช่เรื่องของการจ่ายเงิน แต่เป็นปัจจัยที่ไม่ใช่เงินเข้ามามีอิทธิพลโดยเฉพาะพนักงานที่มีศักยภาพสูง พวกเขาจะมีความคาดหวังในเรื่องการพัฒนา และมีความเป็นไปได้ที่จะอยู่ที่ยืนได้ง่าย ถ้าเขาไม่ได้รับความรู้สึกว่าจะมีการพัฒนาเกิดขึ้นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการจ่ายเงินก็เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงานตัดสินใจทำงานหรือยังคงดำรงอยู่กับองค์กรซึ่งมีความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานโดยไม่ใช้เงิน ดังนี้

1) ความก้าวหน้าในงานบุคคลจะตั้งเป้าหมายตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปเก็บไว้ในใจ โดยขอบเขตนั้นขึ้นอยู่กับมุมมองเกี่ยวกับงานที่จะให้โอกาสสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพแค่ไหน

2) การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคคลทั่วไปและโดยเฉพาะบุคคลที่มีศักยภาพสูงชอบที่จะสามารถจัดการกับงานตนเองได้โดยรวม

3) การปฏิบัติที่ดี องค์กรรู้ถึงค่าใช้จ่ายที่สูงในการสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพสูงมาทำงาน เช่นเดียวกันค่าใช้จ่ายนี้รวมถึงการลาออกของบุคคลนั้นด้วย การลาออกนั้นเป็นเพราะการได้รับการดูแลการปฏิบัติที่ไม่ดีขององค์กรที่กระทำต่อพนักงาน ปัญหาบ่อยครั้งนั้นมาจากหัวหน้างานหรือผู้จัดการระดับกลางที่มีอิทธิพลกระทำต่อพนักงานระดับล่าง ทำให้เกิดการท้อถอยภายใต้ภาวะกดดัน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้สามารถที่จะขจัดออกไปได้โดยการจัดการของฝ่ายทรัพยากรบุคคลด้วยการสรรหาและจูงใจบางคนและทำบางสิ่งที่สามารถช่วยจัดวางเขาในงานที่ประสบความสำเร็จในขั้นนั้นได้

4) พันธสัญญาของนายจ้าง พนักงานชอบที่จะรู้สึกว่าการจ้างมีพันธสัญญาโดยใจจริงกับพวกเขาโดยเฉพาะการนำไปสู่ความก้าวหน้าในสายอาชีพของพวกเขา

5) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่น่าพอใจคือน่าอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะในงานที่ต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดันสูง

6) การเปิดเผยของผู้บริหารระดับสูง พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสนใจกับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน หรือบริษัท และเขาสามารถที่จะเข้าถึงผู้บริหารได้หากมีความต้องการเสนอแนะข้อคิดเห็นและการแนะนำ

7) การชมเชยยกย่องเมื่อกระทำเหมาะสม ลักษณะการจัดการที่แย่คือหัวหน้าให้ปฏิกิริยาป้อนกลับในทางลบให้การรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี แต่ไม่เคยให้ปฏิกิริยาป้อนกลับในทางบวกเป็น การสรรเสริญ ชมเชย ยกย่องเป็นการตอบแทนทางอารมณ์ความรู้ที่มีคุณค่ามากแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

8) การสนับสนุน พนักงานชอบที่รู้สึกว่ามีบางคนที่สามารถให้คำแนะนำเมื่อเขาต้องการได้

9) ความรู้สึกที่มีความท้าทาย พนักงานชอบความรู้สึกท้าทายโดยให้พวกเขาเชื่อว่าพวกเขามีเครื่องมือและทักษะที่ตอบสนองสร้างความสำเร็จในงานได้สามารถตอบสนองต่อสิ่งที่ไม่คาดคิดการต่อสู้แข่งขันภายนอกสามารถมีอิทธิพลชักจูงบุคคลให้มีความกระตือรือร้นได้เช่นเดียวกับการแข่งขันในส่วงานก็สามารถกระตุ้นได้เช่นกัน

10) ความรู้สึกที่มีความเชื่อถือไว้วางใจ ความรู้สึกเชื่อถือในการทำความรู้สึกจากประโยชน์ในส่วงานและทีมงาน

11) ความรู้สึกที่กำลังทำสิ่งที่ดีและเป็นที่ยอมรับไว้วางใจขององค์กรบุคคลต้องการความภาคภูมิใจในตัวของเขาและองค์กรที่ทำงาน

12) ความรู้สึกเกี่ยวกับการทำงานบนหน้าที่ ๆ เป็นประโยชน์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของพนักงาน

13) ความรู้สึกถึงความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

จากความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญกับองค์กรอย่างมาก ซึ่งส่งผลให้อัตราการขาดงานและการลาออกต่ำ อีกทั้งความผูกพันยังมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงานมากกว่าความพึงพอใจในงาน โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเปรียบเทียบกับเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด

องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

จากการค้นคว้าข้อมูล พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการสรุปแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรไว้หลากหลายแนวคิดด้วยกัน ดังนี้

นาถนภา ทองแถม (2557) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและความต้องการของบุคคลที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์กรที่ตนเอง เป็นสมาชิกอยู่ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ ด้านความรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานทางสังคม ดังนี้

1) ความผูกพันด้านความรู้สึก หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในส่วนบุคคลเป็นความรู้สึกผูกพันอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ได้แก่ ความภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ และมีความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในองค์กร รู้สึกปัญหาขององค์กรเป็นปัญหาของตนเองเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งในครอบครัว รู้สึกว่าองค์กรนี้เปรียบเสมือนบ้าน พร้อมทั้งจะอุทิศตนให้กับองค์กร รู้สึกว่าพร้อมให้ความร่วมมือต่อองค์กร โดยไม่มีความเคลือบแคลงใจ

2) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์กร ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ลำบาก ถัดตัดสินใจออกจากองค์กรนี้ องค์กรให้ในสิ่งที่ท่านต้องการอย่างเพียงพอ คิดว่าองค์กรนี้ให้ในสิ่งที่ต้องการมากกว่าองค์กรอื่น ความแตกต่างด้านเงินเดือนไม่ทำให้ท่านตัดสินใจเปลี่ยนงานทำงานในองค์กรนี้ เพราะให้โอกาสพัฒนาความรู้มากกว่าองค์กรอื่น ทুমเทในการทำงานกับองค์กรนี้มากจนไม่อยากทำงานอื่น เห็นว่าองค์กรให้ความมั่นคงในอนาคต ทำงานในองค์กรนี้ เพราะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากกว่าองค์กรอื่น

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐาน ทางสังคม ได้แก่ เป็นหนี้บุญคุณองค์กรนี้อยู่ จะไม่ออกจากองค์กรในตอนนี้ เพราะมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรนี้อยู่ องค์กรนี้สมควรได้รับความจงรักภักดี และรู้สึกผิดถ้าออกจากองค์กรนี้ ขณะที่องค์กรกำลังมีปัญหา ถึงแม้จะมีข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง แต่ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้องที่จะผลจากองค์กรในตอนนี้ รู้สึกว่าต้องทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปเพื่อตอบแทนบุญคุณพร้อมเสมอที่จะทำทุกอย่างให้องค์กรก้าวหน้าและประสบความสำเร็จเพื่อเป็นการตอบแทนองค์กร

น้องนุช สมจิตต์ (2558) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กรและจงรักภักดีต่อองค์กรไม่คิดจะละทิ้งไปจากองค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการจ่ายผลตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่นๆ ขององค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนกับการที่จะอยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงหน้าที่ไปจากองค์กร เนื่องจากเห็นว่า

องค์กรมีการให้ผลตอบแทนที่มีความมั่นคง หรือที่เราเรียกว่าความต้องการที่จะอยู่กับองค์กร

2) ความผูกพันด้านความรู้สึก หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลเป็นความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร และสะท้อนออกมาในรูปแบบของความจงรักภักดีของตัวบุคคลต่อองค์กร

วัชรพงษ์ อนันต์วรปัญญา (2563) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่าเป็นความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ในลักษณะที่เป็นความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กรและมีความต้องการที่จะทำงานกับองค์กรนั้นต่อไป ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในส่วนบุคคล เป็นความรู้สึกภาคภูมิใจ ความรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเท และอุทิศตนให้กับองค์กร

2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้น จากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์กรและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กรที่จะต้องมีความเหมาะสมกับงานที่ตนรับผิดชอบ ได้รับ สวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสมโดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไปจนเกษียณอายุงาน

3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยม บรรทัดฐานของสังคม คุณธรรมและจริยธรรม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้น เพื่อตอบสนองต่อสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร พร้อมทั้งจะอยู่เคียงข้างองค์กรต่อไปแม้องค์กรจะกำลังประสบปัญหา มีความย่ำแย่และพร้อมเสมอที่จะตอบแทนบุญคุณองค์กรนี้ด้วยการทำทุกอย่างเพื่อให้องค์กรก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ

Steer (1997) ให้แนวคิดที่ว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้ามาเป็นบุคลากรในองค์กรและการลาออกได้

1) ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดที่ครอบคลุมมากกว่าแนวคิดเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลโดยทั่วไปที่พนักงานตอบสนองต่อองค์กรโดยรวม

2) ความผูกพันต่อองค์กรมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรจะเกิดการพัฒนามันคงมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน

3) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะทำให้สมาชิกในองค์กรมีทัศนคติการทำงานในเชิงบวกทำให้เกิดความทุ่มเท เต็มใจในการทำงานและจงรักภักดีที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องต่อไป

Nelson & Quick (2006) ได้อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย

1) ความผูกพันด้านความรู้สึกร เป็นประเภทของความผูกพันที่มีพื้นฐานจากความปรารถนา ของแต่ละบุคคลในการดำรงอยู่กับองค์กร มีส่วนประกอบ ได้แก่ ความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจโดยใช้ความพยายามอย่างมากในฐานะเป็นตัวแทนขององค์กร และความปรารถนาที่จะยังคงดำรงเป็นสมาชิกขององค์กร

2) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง เป็นประเภทของความผูกพันที่มีพื้นฐานมาจากความเป็นจริงที่แต่ละบุคคลไม่สามารถออกจากงานได้

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เป็นประเภทความผูกพันที่มีพื้นฐานมาจากการรับรู้ในระเบียบ ข้อจำกัด หรือข้อผูกมัดของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถดำรงอยู่กับองค์กร

จากการทบทวนแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ที่กล่าวไปข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของ Meyer & Allen (1990) ที่ได้กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กรที่สอดคล้องกับลักษณะงานวิจัยที่ต้องการศึกษา เพื่อนำมาสร้างกรอบแนวความคิดซึ่งมี 3 องค์ประกอบดังนี้คือ

1) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานคนหนึ่งมีความเชื่อมั่น ความศรัทธาที่หนักแน่น ในการยอมรับเป้าหมาย รวมถึงค่านิยมขององค์กร พนักงานเหล่านี้มักจะมีความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร เพื่อสมาชิกทั้งองค์กรจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน อีกทั้งยังเชื่อว่าหากลาออกจะยิ่งทำให้สูญเสียสิ่งที่ได้ลงทุนกับองค์กร รวมไปถึงมิตรภาพภายในระหว่างสมาชิก

2) ความผูกพันด้านความรู้สึกร (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกยึดติดทางอารมณ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่เต็มใจ และพร้อมใช้ความสามารถของตนในการ

พัฒนา แก้ไขปัญหา รวมถึงการเสียสละ ช่วยเหลือองค์กร และสมาชิกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แม้ว่าจะไม่ได้รับผลตอบแทน

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานว่าตนนั้นเป็นสมาชิกขององค์กรมีภาระหน้าที่ ทำให้เกิดการรับรู้ของการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดทัศนคติการทำงานในเชิงบวก โดยทำให้เกิดความทุ่มเท เต็มใจในการทำงานและจงรักภักดีที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรต่อไป

(Senge, 1990) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ในองค์กร (Learning Organization) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่พัฒนาศักยภาพของบุคลากรและทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสามารถปรับตัวได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเร็ว ลักษณะสำคัญประกอบด้วย 5 สาขาวินัย (Five Disciplines) ได้แก่

1) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือความสามารถในการมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อทำความเข้าใจภาพรวมและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่มองปัญหาแค่ส่วนใดส่วนหนึ่งเพียงอย่างเดียว

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) คือความมุ่งมั่นของบุคลากรแต่ละคนที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และการเติบโตทางความคิด
2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) คือการเปิดใจทบทวนและท้าทายความเชื่อ ความคิดเห็น และทัศนคติที่ฝังแน่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่เปิดกว้างและตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือการสร้างเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน
4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) คือการที่บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเพิ่มพูนความสามารถของทีม

สามารถสรุปได้ดังนี้ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีส่วนในองค์กรที่ตนทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการเก็บรักษาพนักงาน (Employee Retention) เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันสูงจะมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่มากขึ้น มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความภักดี และมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้องค์กรลดอัตราการลาออก รักษาความรู้และทักษะไว้ภายในองค์กร และเสริมสร้างความยั่งยืนของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร

ความหมายของธุรกิจเกษตร

ธุรกิจเกษตร” (Agribusiness) เกิดขึ้นครั้งแรกในปี 1956 โดยจอห์น เอช เดวิส (John H. Davis) ผู้อำนวยการโครงการด้านการเกษตรและธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ตีพิมพ์เรื่อง “จากการเกษตร สู่อุตสาหกรรม From Agriculture to Agribusiness” ใน Harvard Business Review ธุรกิจเกษตร (Agribusiness) หมายถึง ธุรกิจการผลิตทางการเกษตร ประกอบไปด้วยการทำการเกษตรเคมี การผสมพันธุ์ การเพาะปลูกพืช การจำหน่ายเครื่องจักรกลการเกษตร การแปรรูป และการจัดหาเมล็ดพันธุ์ ตลอดจนการขายส่งตัวแทนและขายปลีก Davis and Goldberg (1957) ในปัจจุบันการทำการเกษตรมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ทำให้มีการปรับเปลี่ยนของธุรกิจ เช่น การนำโดรนการเกษตรเข้ามาใช้ การใช้ IoT เข้ามาใช้ ตัวอย่าง ระบบให้น้ำ ปุ๋ย อัตโนมัติ เป็นต้น



ข้อมูลทั่วไปของผู้ถือครองทำการเกษตรในประเทศไทย

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของผู้ถือครองทำการเกษตร จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวนผู้ถือครองทำการเกษตร		ร้อยละ			
	2546	2556	2566	2546	2556	2566
ผู้ถือครองที่ รายงานเพศ	5,808,128	5,905,714	8,657,448	100.0	100.0	100.0
ชาย	4,200,461	3,761,602	4,002,552	72.3	63.7	46.2
หญิง	1,607,667	2,144,112	4,654,896	27.7	36.3	53.8

หมายเหตุ : 1) ปี 2546 และ 2556 สัมภาษณ์ผู้ถือครองร้อยละ 25 โดยการสุ่มตัวอย่างแบบ Single-stage sampling เพื่อนำไปใช้ประมาณค่า 2) ปี 2566 ผู้ถือครองทำการเกษตร (เฉพาะครัวเรือน) สามารถเลือกตอบเพศได้

เพศ

ผลสำมะโนการเกษตร พ.ศ. 2566 พบว่า ผู้ถือครองทำการเกษตรเป็นเพศหญิง ร้อยละ 53.8 และเพศชาย ร้อยละ 46.2 เมื่อพิจารณาผลสำมะโนในรอบ 20 ปีที่ผ่านมา พบว่า สัดส่วนของผู้หญิง ที่เป็นผู้ถือครองทำการเกษตรเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ตาราง 2)

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้ถือครองทำการเกษตร จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวนผู้ถือครองทำการเกษตร			ร้อยละ		
	2546	2556	2566	2546	2556	2566
ผู้ถือครองที่ รายงานอายุ	5,808,128	5,905,714	8,657,448	100.0	100.0	100.0
ต่ำกว่า 25 ปี	51,300	34,313	35,160	0.9	0.6	0.4
25 – 34 ปี	749,568	306,140	341,861	12.9	5.2	4.0
35 – 44 ปี	1,553,799	1,088,389	1,002,432	26.8	18.4	11.7
45 – 54 ปี	1,628,863	1,834,958	2,215,465	28.0	31.1	25.7
55 – 64 ปี	1,064,851	1,545,605	2,575,355	27.6	26.2	29.9
65 ปี ขึ้นไป	759,747	1,096,316	2,436,201	13.01	18.5	28.3

หมายเหตุ : 1) ปี 2546 และ 2556 สัมภาษณ์ผู้ถือครองร้อยละ 25 โดยการสุ่มตัวอย่างแบบ Single-stage sampling เพื่อนำไปใช้ประมาณค่า 2) ปี 2566 ผู้ถือครองทำการเกษตร (เฉพาะครัวเรือน) สามารถเลือกตอบอายุได้

อายุ ผลสำมะโนการเกษตร พ.ศ. 2566 พบว่า ผู้ถือครองทำการเกษตร มีอายุ 55 – 64 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.9 รองลงมา คือ 65 ปีขึ้นไป ร้อยละ 28.3 เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้ถือครอง ทำการเกษตรของประเทศไทยเกินครึ่ง (ร้อยละ 58.2) มีอายุ 55 ปีขึ้นไป (ตาราง 3)

ที่มา : สำมะโนการเกษตร พ.ศ. 2566 ทัวราชาอาณาจักร สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2566)

ความหมายผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร

ภวัต เจียมจิณณวัตร และ จิราพร ว่องไววิริยะ (2565) ให้ความหมายการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรว่า หมายถึง ความสามารถของผู้ประกอบการในการใช้ทรัพยากรสู่การสร้างสรรค์การ ดำเนินงานทางธุรกิจเชิงนวัตกรรมเพื่อการสร้างคุณค่าที่สูงขึ้น การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร หมายถึง ความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรในการ ใช้ทรัพยากรสู่การสร้างสรรค์สินค้าเกษตรและกระบวนการดำเนินงานเชิงนวัตกรรมเพื่อการสร้างคุณค่าที่สูงขึ้น จากความหมายดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรนั้นเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

- 1) ตัวผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรเองที่ต้องมีคุณลักษณะที่เอื้ออำนวยให้เกิดการคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดจนถึงทัศนคติเชิงบวกต่อการประกอบธุรกิจการเกษตร
- 2) กิจกรรมการ ประกอบการซึ่งเกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรมาใช้เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าที่เพิ่มสูงขึ้น

ภวัต เจียมจิณณวัตร และ จิราพร ว่องไววิริยะ (2565) แบ่งประเภทของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร ตามประสบการณ์ ขนาดของธุรกิจ และวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ดังนี้

1. ประเภทของการเป็นผู้ประกอบการตามประสบการณ์

1.1) การเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจเดิม

(existing business entrepreneurship) ผู้ประกอบการจะ ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ชำนาญเพื่อสร้างการเติบโตในธุรกิจการเกษตรที่มีอยู่เดิม

1.2) การเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจใหม่

(new business entrepreneurship) การเป็นผู้ประกอบการ ธุรกิจใหม่จะต้องอาศัยความรู้และวิสัยทัศน์ในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ธุรกิจใหม่มีความหมาย 2 ประการ ได้แก่ 1) ธุรกิจใหม่สำหรับผู้ประกอบการ 2) ธุรกิจใหม่สำหรับอุตสาหกรรม

2. ประเภทของการเป็นผู้ประกอบการตามขนาดของธุรกิจ

2.1) การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก

(small business entrepreneurship) ธุรกิจการเกษตร ส่วนใหญ่ประกอบด้วยผู้ประกอบการขนาดเล็กเป็นจำนวนมาก เช่น ร้านค้าจำหน่ายปัจจัยการผลิต เกษตรกร ผู้แปรรูปสินค้าเกษตร ผู้ค้าในตลาดสด และร้านอาหาร เป็นต้น

2.2) การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่

(large business entrepreneurship) ธุรกิจการเกษตร ขนาดใหญ่อาจเป็นกิจการภายในประเทศหรือกิจการข้ามชาติที่มีเงินลงทุนสูง โดยดำเนินธุรกิจตั้งแต่เป็นผู้ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับปัจจัยการผลิตทางการเกษตร บริษัทแปรรูปและส่งออกสินค้าเกษตร บริษัทค้าปลีกสมัยใหม่ ตลอดจน ธุรกิจการเกษตรแบบครบวงจร

3. ประเภทการเป็นผู้ประกอบการตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

3.1) การเป็นผู้ประกอบการที่เน้นด้านประสิทธิภาพ (efficiency entrepreneurship) การประกอบการธุรกิจการเกษตรที่เน้นวัตถุประสงค์ในการใช้ต้นทุนและทรัพยากรให้คุ้มค่า

3.2) การเป็นผู้ประกอบการที่เน้นด้านประสิทธิผล (effectiveness entrepreneurship) การประกอบการธุรกิจการเกษตรที่มุ่งผลสำเร็จของการดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการ ของตลาด

3.3) การเป็นผู้ประกอบการที่เน้นสังคม (social entrepreneurship) การประกอบการธุรกิจการเกษตร ที่คำนึงถึงความผาสุกของสังคม มองภาพของธุรกิจที่กว้างกว่าการสนองต่อความต้องการของตนเองและลูกค้า

3.4) การเป็นผู้ประกอบการที่เน้นสิ่งแวดล้อม (environmental entrepreneurship) การประกอบการธุรกิจการเกษตรที่มุ่งให้ความสำคัญต่อความอุดมสมบูรณ์ของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3.5) การเป็นผู้ประกอบการที่เน้นความสัมพันธ์ (relationship entrepreneurship) การประกอบการ ธุรกิจการเกษตรที่มุ่งการดำเนินงานในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรในหลายหน้าที่

สามารถสรุปได้ว่า การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรคือการดำเนินธุรกิจโดยมีการวางแผนและจัดการตั้งแต่การผลิตสินค้าเกษตร การใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ไปจนถึงการนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด ผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรจึงต้องมีความสามารถในการประเมินโอกาสและความเสี่ยง รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่เพียงแต่ต้องการความรู้ทางด้านการเกษตรเท่านั้น แต่ยังต้องการเพิ่มทักษะทางธุรกิจ การวางแผนกลยุทธ์ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

รวมกับการบริหารจัดการบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร ซึ่งจะช่วยให้อุตสาหกรรมสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน

4. การใช้เทคโนโลยี และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร

ความหมายและความสำคัญ

การใช้เทคโนโลยีในธุรกิจเกษตร หมายถึง การนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิต การบริหารจัดการ การแปรรูป และการตลาดสินค้าเกษตร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตทางการเกษตร สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (2565)

ความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางการเกษตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่กระทบต่อศักยภาพของทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และความสามารถในการดำรงชีวิตของคนรุ่นอนาคต

Food and Agriculture Organization [FAO] (2019) ในปัจจุบันอุตสาหกรรมเกษตรของไทยและทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก จากระบบเกษตรเพื่อยังชีพภายในครัวเรือน และชุมชน สู่ระบบเกษตรเชิงพาณิชย์และอุตสาหกรรม ซึ่งขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เกษตรกรและผู้ประกอบการต้องเผชิญกับข้อจำกัดหลายด้าน เช่น การขาดแคลนแรงงาน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการแข่งขันทางการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตและการจัดการฟาร์มให้สอดคล้องกับบริบทใหม่

เขตนวัตกรรมระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก [EECI] (2561)

การศึกษาของ Klerkx and Leeuwis (2008) พบว่าการรับและใช้เทคโนโลยีในภาคเกษตรมักจะขึ้นอยู่กับบริบททางสังคมและเศรษฐกิจของเกษตรกร ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องเป็นการแทนที่แรงงานเสมอไป ผลการศึกษาแตกต่างจากแนวโน้มการใช้เทคโนโลยีในภาคเกษตรขนาดใหญ่ระดับโลกที่มักมุ่งเน้นไปที่ระบบอัตโนมัติเต็มรูปแบบและหุ่นยนต์เพื่อลดการพึ่งพาแรงงานมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ

Manwicha (2015) กล่าวว่า เทคโนโลยีที่เป็น Megatrend ในภาคเกษตร เช่น เทคโนโลยีชีวภาพ (Biotechnology) เทคโนโลยีจีโนม (Genome Technology) เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ระบบหุ่นยนต์และเซนเซอร์ (Robotic & Sensing Technology) และระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำการเกษตรจากระบบเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ไปสู่ระบบเกษตรสมัยใหม่ (Modern Farming) ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม

ได้สูงขึ้น ทั้งในด้านการผลิต การจัดการทรัพยากร และการตลาด ดังนั้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเพิ่มผลผลิต การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการสร้างสมดุลระหว่าง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาเกษตรของประเทศ ไทยให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลและดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในระยะยาว สำนักงาน พัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (2565) FAO (2019)

แนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้ภาคเกษตรสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) และการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เทคโนโลยีสมัยใหม่จึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างระบบการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเกษตรในระยะยาว สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2566) Pretty (1995) เสนอแนวคิด “การเกษตรแบบฟื้นฟู (Regenerative Agriculture) ที่เน้นการฟื้นฟูเกษตรกรรมด้วยการปรับปรุงนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อความยั่งยืนและความพอเพียง เน้นการใช้ทรัพยากรภายในชุมชน ลดต้นทุน และสร้างความยั่งยืนให้เกษตรกรและชุมชน การจัดการแรงงานและเทคโนโลยีในฟาร์มตัวอย่าง ทั้งการใช้ปุ๋ยชีวภาพ การผลิตอาหารสัตว์เอง และการสร้างความผูกพันกับแรงงานชุมชนแนวทางดังกล่าวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความสูญเสีย และสร้างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาว แนวทางสำคัญของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้านหลัก ดังนี้

1) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการฟาร์ม

เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบ Internet of Things (IoT) เซนเซอร์ตรวจวัดสภาพแวดล้อม และแอปพลิเคชันควบคุมการให้น้ำและปุ๋ย ช่วยให้เกษตรกรสามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างแม่นยำ (Precision Agriculture) ลดการใช้ทรัพยากรที่เกินความจำเป็น เช่น น้ำและปุ๋ยเคมี ส่งผลให้เกิดการลดต้นทุนการผลิตและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

2) การใช้เทคโนโลยีชีวภาพและการเกษตรสีเขียว

เทคโนโลยีชีวภาพ (Biotechnology) เช่น การปรับปรุงพันธุ์พืชให้ต้านทานโรคหรือใช้น้ำน้อย การใช้จุลินทรีย์ชีวภาพในดิน และการผลิตปุ๋ยอินทรีย์จากเศษวัสดุเหลือใช้ ช่วยลดการ

ใช้สารเคมีทางการเกษตรและเพิ่มความอุดมสมบูรณ์ของดิน สอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ภายใต้โมเดล BCG

3) การนำระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์มาใช้แทนแรงงาน

ระบบอัตโนมัติ (Automation) เช่น โดรนพ่นปุ๋ยและยา หุ่นยนต์เก็บเกี่ยวผลผลิต และแทรกเตอร์ไร้คนขับ ช่วยลดการพึ่งพาแรงงานมนุษย์ในภาคเกษตรที่มีแนวโน้มลดลง อีกทั้งยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ความรวดเร็ว และความแม่นยำ ส่งผลให้การผลิตมีความสม่ำเสมอและควบคุมคุณภาพได้ดีขึ้น

4) การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์เพื่อการตัดสินใจ

การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) สามารถช่วยในการคาดการณ์ผลผลิต วิเคราะห์สภาพอากาศ วางแผนการเพาะปลูก และบริหารความเสี่ยงทางการเกษตร ทำให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผนธุรกิจได้อย่างแม่นยำ ลดความสูญเสีย และเพิ่มโอกาสในการทำตลาดที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค

นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาเกษตรสมัยใหม่ยังต้องเชื่อมโยงกับแนวคิด ESG (Environmental, Social, and Governance) โดยให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม การพัฒนาชุมชน และธรรมาภิบาลในองค์กร เช่น การใช้พลังงานสะอาดในฟาร์ม การจัดการของเสียทางการเกษตร และการสร้างโอกาสทางอาชีพให้กับคนรุ่นใหม่ในชนบท เพื่อให้ธุรกิจเกษตรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม

สามารถสรุปได้ดังนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในธุรกิจเกษตรไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเท่านั้น แต่ยังมีส่วนสำคัญในด้านการ ขบวนการผลิต ผลผลิต สิ่งแวดล้อม แรงงาน และสังคม ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาเกษตรยั่งยืนในยุคปัจจุบันและอนาคต (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2566; FAO, 2019)

ศรุต อัครกุล,จรวัย สาวิถี และสมหมาย ชันทอง (2565) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำอากาศยานไร้คนขับขนาดเล็ก (Drone) มาใช้ในเกษตรแปลงใหญ่ กรณีศึกษา เกษตรแปลงใหญ่ประเภทนาข้าวในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม พบว่าความเป็นไปได้ของการนำอากาศยานไร้คนขับขนาดเล็ก (Drone) มาใช้ในเกษตรแปลงใหญ่ประเภทนาข้าวในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม มีเหตุผลหลักอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1) ประสิทธิภาพการทำเกษตรที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากอากาศยานไร้คนขับที่นำมาใช้กับการเกษตรนั้น มีการควบคุมด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์ที่มาจาก การคำนวณอย่างแม่นยำ จึงสามารถกล่าวได้ว่าการปฏิบัติงานของอากาศยานไร้คนขับที่นำมาใช้กับการเกษตร ทั้งการรดน้ำที่แม่นยำ รวมไปถึงการใส่ปุ๋ยใบ หรือยาฆ่าแมลงแบบน้ำ จะมีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น และความแม่นยำดังกล่าวนี้เอง จะช่วยให้เกษตรกรโดยเฉพาะเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรแปลงใหญ่สามารถประหยัดต้นทุนด้านปุ๋ย หรือสารเคมีที่นำมาใช้ได้ จากการลดความสิ้นเปลืองในการฉีดพ่นด้วยอากาศยานไร้คนขับที่นำมาใช้กับการเกษตรได้ แต่เนื่องเกษตรกรซึ่งร่วมโครงการเกษตรแปลงใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีเป็นส่วนมาก ส่งผลให้ด้านทักษะการใช้งานอากาศยานไร้คนขับมาใช้ในการเกษตรด้วยตนเองจึงเป็นไปได้ด้วยความยากลำบากใน 2 ประเด็น ได้แก่ ด้านภาษา และด้านวิศวกรรม กล่าวคือ อากาศยานไร้คนขับที่นำมาใช้สำหรับการเกษตรนั้น เกือบทั้งหมดถูกผลิตในต่างประเทศทั้งฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ดังนั้นภาษาที่ถูกใช้ส่วนมากจึงเป็นภาษาอังกฤษที่เป็นภาษากลางด้วยเหตุผลทางการค้าด้วยสาเหตุดังกล่าว การใช้คำสั่ง หรือการทำความเข้าใจจึงต้องทำเป็นภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ หรือภาษาจีนเสียก่อน

2) ประหยัดการใช้แรงงาน กล่าวคือนอกจากการประหยัดค่าใช้จ่ายการใช้สารเคมีที่แม่นยำมากขึ้นด้วยการควบคุมด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์ที่มาจาก การคำนวณอย่างแม่นยำแล้วนั้น การใช้อากาศยานไร้คนขับมาใช้ในการเกษตรยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยทุ่นแรงในการเกษตรได้ กล่าวคือ อากาศยานไร้คนขับมาใช้ในการเกษตรเพียง 1 ลำ สามารถนำมาทดแทนการใช้แรงงานในภาคการเกษตรได้ แม้ในปัจจุบันต้นทุนด้านการจ้างแรงงานต่อรอบจะมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการใช้อากาศยานไร้คนขับมาใช้ในการเกษตรก็ตาม แต่หากเปรียบเทียบด้านประสิทธิภาพแล้วจะพบว่าการใช้แรงงานจะมีความผันผวนด้านประสิทธิภาพมากกว่า และ

3) ประหยัดเวลา เนื่องจากอีกหนึ่งสาเหตุที่เกษตรกรยอมรับอากาศยานไร้คนขับมาใช้ในการเกษตร เนื่องจากการใช้อากาศยานไร้คนขับมาใช้ในการเกษตรจะมีการใช้ระยะเวลาดำเนินการต่ำกว่าการใช้แรงงานมนุษย์ เนื่องจากอากาศยานไร้คนขับมาใช้ในการเกษตรจะดำเนินการ

ผ่านด้านบนอากาศ ส่งผลให้ไม่มีอุปสรรคด้านภาคพื้นดินที่เกิดจากการใช้แรงงาน เช่น แอ่งน้ำ หรือที่เนิน และการไม่ติดกับอุปสรรคดังกล่าวนี้เองจะช่วยให้สามารถประหยัดเวลาในการการรดน้ำที่แม่นยำ รวมไปถึงการใส่ปุ๋ยใบ หรือยาฆ่าแมลงแบบน้ำได้มากกว่าแรงงานมนุษย์ นอกจากนั้นด้วยระยะเวลาการดำเนินการในแต่ละพื้นที่ที่รวดเร็ว แม้จะมีจำนวนน้อยกว่าแรงงานคนในพื้นที่ก็ตาม แต่จะส่งผลให้ผู้ต้องการรับบริการไม่ใช้ระยะเวลาในการรอนาน เนื่องจากเครื่องจักรสามารถปฏิบัติงานติดต่อกันได้โดยไม่ต้องพักผ่อนตามกฎหมายแรงงาน หรือตามธรรมชาติของแรงงานมนุษย์

อุดมวิทย์ นักดนตรี, กมลรัฐ อินทรทัศน์, ปิยฉัตร ล้อมชวการ และนครเศ รังควัต (2565) ศึกษาแนวทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรไทยสู่การเป็นเกษตรกรปราดเปรื่อง โดยอ้างอิงแนวคิดของ Manwicha (2015) ที่กล่าวว่า เกษตรกรจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาช่วยในการบริหารจัดการการเกษตร เพื่อเพิ่มรายได้และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร ทั้งยังต้องตระหนักถึงคุณภาพสินค้าและความปลอดภัยของผู้บริโภค ซึ่งการพัฒนาศักยภาพดังกล่าวสอดคล้องกับการยกระดับมาตรฐานการผลิตตามแนวทางการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (Good Agricultural Practices: GAP) ที่องค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO) กำหนดไว้ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม FAO (2003) กรมวิชาการเกษตร (2565)

สามารถสรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในธุรกิจเกษตรมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การลดต้นทุน การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ซึ่งล้วนส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจเกษตรในระยะยาว สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2566) FAO (2019)

Manwicha (2015) กล่าวว่า เทคโนโลยีดิจิทัล เทคโนโลยีชีวภาพ ระบบอัตโนมัติ และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสู่ระบบเกษตรสมัยใหม่ ช่วยให้การตัดสินใจในแต่ละขั้นตอนของการผลิตมีความแม่นยำ โปร่งใส และตรวจสอบได้

นอกจากนี้ ศรุต อัครกุล, จรวัย สาวีถิ และสมหมาย ชันทอง (2565) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น อากาศยานไร้คนขับ ช่วยลดการพึ่งพาแรงงานมนุษย์ที่มีแนวโน้มลดลง รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพและความสม่ำเสมอของการทำงาน ซึ่งสนับสนุนทั้งด้านการบริหารจัดการแรงงานและการเพิ่มผลผลิต ขณะที่การยกระดับความสามารถของเกษตรกรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเกษตร สร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้า และยกระดับมาตรฐานการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการ

ปลอดภัยของผู้บริโภคและความต้องการของตลาด นักดนตรี, อินเทอร์เน็ต, ล้อมขวาง และ รั้ววัด (2565) FAO (2003)

การปรับตัวของภาคเกษตรไทยสู่เกษตรอัจฉริยะ (Smart Farming) และเกษตรกรมืออาชีพ (Smart Farmer)

ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีทีบี (2566) ให้ข้อมูลว่าภาคเกษตรกรรมของประเทศไทยในปัจจุบันกำลังเปลี่ยนผ่านจากระบบเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่เกษตรสมัยใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เช่น โดรนเพื่อการเกษตร ระบบควบคุมน้ำและความชื้นผ่านแอปพลิเคชัน Internet of Things (IoT) ระบบอัตโนมัติ และเทคโนโลยี Big Data เพื่อวิเคราะห์และวางแผนการเพาะปลูกอย่างแม่นยำ Manwicha (2015) กล่าวไว้ว่าการปรับจากเกษตรแบบใช้แรงงานและองค์ความรู้เดิม ไปสู่เกษตรที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของแนวคิด Agri-Tech และ Precision Farming

จากข้อมูล สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2564) การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศภายใต้ โมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy) ซึ่งมุ่งเน้นให้ภาคเกษตรไทยเติบโตอย่างมีมูลค่าเพิ่ม โดยอาศัยกลไกทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมมาสร้างมูลค่าให้กับผลผลิตเกษตร ควบคู่ไปกับการลดการใช้ทรัพยากรสิ้นเปลืองและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ จากข้อมูล กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2559) ภาครัฐยังได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเกษตรกรสู่การเป็น เกษตรกรมืออาชีพ (Smart Farmer) โดยมุ่งเน้นให้เกษตรกรมีความรู้ ความเข้าใจข้อมูลการผลิต การตลาด และเทคโนโลยี เพื่อสามารถบริหารจัดการฟาร์มอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการเกษตร (Smart Entrepreneur Farmer) ที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ทั้งนี้ เกษตรกรที่เป็น Smart Farmer ควรมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น มีความรู้ในสิ่งที่ทำอยู่ มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ มีการบริหารจัดการผลผลิตและการตลาด ตระหนักถึงคุณภาพสินค้าและความปลอดภัยของผู้บริโภค และมีความภาคภูมิใจในอาชีพเกษตรกรรม

โดย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2564) กล่าวว่าแนวคิดเกษตรอัจฉริยะ (Smart Farming) จึงเป็นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาผสานกับความรู้ของเกษตรกร เพื่อสร้างระบบการผลิตที่ยั่งยืน ปลอดภัย และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

โดยใช้เทคโนโลยี เช่น ระบบควบคุมอุณหภูมิ ความชื้น และน้ำแบบอัตโนมัติ เทคโนโลยีตรวจสอบสภาพอากาศขนาดเล็ก (Micro-Climate Monitoring System) และระบบวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพื้นที่ (Geo-informatics) เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการจัดการผลผลิต และสามารถตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) เพื่อรับรองคุณภาพสินค้าได้ตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

อย่างไรก็ตาม การปรับตัวสู่ระบบเกษตรอัจฉริยะยังเผชิญความท้าทายหลายประการ เช่น การขาดความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยี การเข้าถึงแหล่งเงินทุนและโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล รวมถึงต้นทุนการลงทุนเริ่มต้นที่สูง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อเกษตรกรรายย่อย ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐและเอกชนจึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและพัฒนาเกษตรกรให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้จริง เพื่ก้าวสู่การเป็น Smart Farmer และ Smart Farming อย่างยั่งยืนในอนาคต

Guterres (2022) Antonio Guterres เลขาธิการองค์การสหประชาชาติ กล่าวในที่ประชุม COP27 ว่า “เราอยู่บนถนนที่มุ่งหน้าสู่หายนะด้านสภาพภูมิอากาศ โดยที่เท้าของเรานั้นยังคงเหยียบคันเร่ง” สะท้อนความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศซึ่งเป็นความท้าทายสำคัญของภาคเกษตรทั่วโลกที่ต้องเร่งลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้ยั่งยืน รายงานของ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2566) กล่าวว่าสำหรับประเทศไทย แม้จะปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพียงไม่ถึงร้อยละ 1 ของโลก แต่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติทางธรรมชาติรุนแรงและบ่อยครั้ง ติดอันดับ 1 ใน 10 ของประเทศที่ได้รับผลกระทบสูงที่สุด ส่งผลกระทบต่อผลผลิตเกษตร ความมั่นคงทางอาหาร และรายได้ของเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง

การศึกษาของทีดีอาร์ไอ (2558) พบว่า ภัยแล้ง น้ำท่วม และอุณหภูมิที่สูงขึ้น โดยเฉพาะช่วงออกดอกของข้าว ส่งผลให้ผลผลิตลดลง และเกษตรกรที่ปรับตัวโดยใช้เทคโนโลยีและบริหารจัดการน้ำจะมีผลผลิตสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ปรับตัว ขณะที่ภาคเกษตรของไทยปล่อยก๊าซเรือนกระจกกว่า 57 ล้านตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 15 ของประเทศ ส่วนใหญ่จากนาข้าว ปุ๋ยเคมี ปศุสัตว์ และการเผาซากพืช Manwicha (2015) กล่าวว่านอกจากนี้ ภาวะขาดแคลนแรงงานจากโครงสร้างประชากรสูงวัย ทำให้แรงงานภาคเกษตรลดลงอย่างต่อเนื่อง เกษตรกรจึงจำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น AI, IoT และ Smart Farming เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนแรงงาน จากรายงาน สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2566) สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2560) กล่าวว่าในระดับนโยบาย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

แห่งชาติฉบับที่ 13 (2566–2570) และยุทธศาสตร์เกษตรและสหกรณ์ระยะ 20 ปี (2560–2579) มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเพิ่มรายได้ ยกระดับมาตรฐานสินค้า และบริหารจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน

สามารถสรุปได้ว่า ในปัจจุบันธุรกิจเกษตรเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เทคโนโลยี และกฎหมายเกี่ยวกับคาร์บอนฟุตพริ้นต์ การปรับตัวของเกษตรกรและผู้ประกอบการต้องอาศัยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ การพัฒนาทักษะแรงงาน และการจัดการความยั่งยืนในกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสร้างความสามารถในการแข่งขันระยะยาวต่อไป



4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพนักงาน (การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การเก็บรักษา) การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืน

กัลยาณี จิตต์ประเสริฐ (2563) ได้ศึกษา กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกแรงงานภาคเกษตรในอุตสาหกรรมผลไม้ส่งออก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการขาดแคลนแรงงานตามฤดูกาล (Seasonal Labor Shortage) และแนวทางการจัดการแรงงานข้ามชาติ (Migrant Workers) การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับเจ้าของฟาร์มขนาดใหญ่และผู้ประกอบการส่งออกผลไม้ จำนวน 30 ราย ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาหลักในการสรรหาคือความไม่แน่นอนของแรงงานภาคเกษตรชาวไทย และการพึ่งพาแรงงานข้ามชาติในสัดส่วนที่สูงมาก กลยุทธ์การสรรหาที่ผู้ประกอบการใช้มากที่สุด คือ การสรรหาผ่านเครือข่ายนายหน้า (Broker Networks) และ การสรรหาแบบอ้างอิง (Referral Programs) ภายในกลุ่มแรงงานเดิม ส่วนกระบวนการคัดเลือก (Selection) แทบจะไม่มีการใช้เครื่องมือที่เป็นทางการ แต่เน้นการพิจารณาจากประสบการณ์และความแข็งแรงของร่างกายเป็นหลัก งานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า กระบวนการสรรหาและคัดเลือกในภาคเกษตรยังคงเผชิญความท้าทายด้านการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน และการรักษาแรงงานไว้ (Retention) นอกฤดูเก็บเกี่ยว

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ และ ปริญญ์ ศุภรีเขตร (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices) ในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ของพนักงาน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปในประเทศไทย และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยหนึ่งในปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลคือ "การสรรหาและคัดเลือก" (Recruitment and Selection) งานวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดที่ว่า กระบวนการสรรหาและคัดเลือกไม่ได้เป็นเพียงกิจกรรมที่แยกส่วน แต่เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงาน การที่องค์กรมีกระบวนการสรรหาที่ชัดเจน เป็นธรรม และสามารถคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Person-

Organization Fit) ได้ จะส่งผลโดยตรงให้พนักงานใหม่เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรตั้งแต่วินาทีแรกที่เข้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การรักษาพนักงาน (Retention) และลดอัตราการลาออกในระยะยาว

ปิยะ ไกรฤกษ์ และคณะ (2564) ได้จัดทำรายงานการวิจัยเรื่อง "การพัฒนาศักยภาพเกษตรกรแม่นยำสำหรับเกษตรกรรุ่นใหม่" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและออกแบบกระบวนการ "พัฒนา" องค์กรความรู้ที่จำเป็นสำหรับเกษตรกรรุ่นใหม่ (New Generation Farmers) ให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำ (Precision Agriculture) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาได้ระบุถึงชุดทักษะและความรู้ (Knowledge and Skills) ที่สำคัญ ซึ่งเป็นเป้าหมายของการ "ฝึกอบรมและพัฒนา" (Training and Development) ในภาคเกษตรยุคใหม่ ได้แก่

1. ความรู้ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การใช้งาน IoT (Internet of Things) เพื่อเชื่อมต่ออุปกรณ์ในฟาร์ม
2. ทักษะการใช้เซ็นเซอร์ (Sensors) เช่น การอ่านค่าและวิเคราะห์ข้อมูลจากเซ็นเซอร์วัดความชื้นดิน สภาพอากาศ หรือคุณภาพน้ำ
3. การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platforms) เพื่อการจัดการฟาร์ม, การวิเคราะห์ข้อมูล, และการวางแผนการผลิต

งานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า หนึ่งในหน้าที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคเกษตรคือการออกแบบหลักสูตร "การเรียนรู้" (Learning) ที่มุ่งเป้าไปที่การยกระดับทักษะ (Upskilling) ด้านเทคโนโลยีโดยตรง เพื่อสร้างบุคลากรภาคเกษตรที่พร้อมสำหรับความท้าทายในยุคเกษตร 4.0

พิทักษ์ อินทร์แก้ว (2564) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "แนวทางการพัฒนาเกษตรกรสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาเกษตรกรให้เป็นผู้ประกอบการ โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จในการยกระดับฟาร์มของตนเองสู่การเป็นธุรกิจเกษตร ผลการศึกษาได้สะท้อนให้เห็นถึงบริบท การบริหารจัดการแรงงาน (Labor Management) ที่สำคัญในฟาร์มยุคใหม่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพบว่า ในกระบวนการเปลี่ยนผ่านจากเกษตรกรสู่ผู้ประกอบการ ปัจจัยด้าน "คน" หรือ "แรงงาน" เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ผลการศึกษาในส่วนนี้ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) แรงงานของผู้ประกอบการเหล่านี้ มักไม่ได้ใช้กระบวนการสรรหาที่เป็นทางการ (Formal Recruitment) เหมือนในภาคอุตสาหกรรม แต่เป็นการคัดเลือกจาก "แหล่งที่มาของแรงงาน" (Labor Sources) ที่เชื่อถือได้ เช่น แรงงานในชุมชน หรือการแนะนำต่อ (Referral) โดยเกณฑ์การคัดเลือก (Selection Criteria) ที่ผู้ประกอบการมองหา ไม่ใช่แค่ "กำลัง

แรงงาน" (Physical Labor) แต่คือ "ทักษะ" (Skills) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานเฉพาะทาง เช่น ทักษะการควบคุมเครื่องจักรกลเกษตรสมัยใหม่, ความเข้าใจในมาตรฐานการผลิต (เช่น GAP หรือ เกษตรอินทรีย์) และที่สำคัญที่สุดคือ "ความไว้วางใจ" (Trust) ในการปฏิบัติงานเพื่อดูแลผลผลิตที่มีมูลค่าสูง

สุภาพ พรหมเสน (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การพัฒนาทักษะเกษตรกรไทยสู่เกษตรกรอัจฉริยะ (Smart Farmer)" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางและปัจจัยที่จำเป็นในการยกระดับเกษตรกรไทยให้สอดคล้องกับนโยบายเกษตร 4.0 การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงสู่เกษตรกรอัจฉริยะนั้น หัวใจสำคัญไม่ได้อยู่ที่เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ "การพัฒนาทุนมนุษย์" (Human Capital Development) ในภาคการเกษตร ผลการศึกษาเน้นย้ำถึงความจำเป็นเร่งด่วนใน 2 กระบวนการหลัก ได้แก่

1. การยกระดับทักษะเดิม (Upskill) การนำความรู้เกษตรดั้งเดิมมาประยุกต์ใช้กับข้อมูล
2. การเรียนรู้ทักษะใหม่ (Reskill) โดยเฉพาะ ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Skills) เช่น ความสามารถในการใช้งานเซ็นเซอร์ (Sensors), การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพอากาศและดิน (Data Analysis) และการจัดการฟาร์มผ่านแอปพลิเคชัน

งานวิจัยนี้สรุปว่า การจะขับเคลื่อนภาคเกษตรไทยให้สำเร็จ เกษตรกรจำเป็นต้องมีคุณสมบัติของ "การเรียนรู้ตลอดชีวิต" (Lifelong Learning) เพื่อให้เท่าทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งสนับสนุนความสำคัญของการ "พัฒนาบุคลากร" (Development) ว่าเป็นส่วนที่ขาดไม่ได้ในกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคการเกษตรยุคใหม่ นอกเหนือไปจากการสรรหาคนเก่งจากภายนอก

Aremu et al. (2022) ได้ศึกษาเรื่อง "การสร้างขีดความสามารถด้านทักษะดิจิทัลสำหรับเกษตรกรรุ่นใหม่ในประเทศกำลังพัฒนา" (Digital Skill Capacity Building for Youth Farmers in Developing Countries) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ในการดึงดูดเยาวชน (Youth Attraction) ให้เข้าสู่ภาคการเกษตรสมัยใหม่ ซึ่งกำลังเผชิญความท้าทายด้านภาพลักษณ์และความน่าสนใจ ผลการศึกษาพบว่า การจะดึงดูดคนรุ่นใหม่ได้นั้น องค์กรและภาครัฐจำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีการพัฒนาบุคลากรจากการเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่ "การยกระดับทักษะดิจิทัล" (Digital Upskilling) อย่างจริงจัง โดยมีเครื่องมือสำคัญคือ

1. เกษตรดิจิทัล (Digital Agriculture) การนำเสนอภาพลักษณ์ของภาคเกษตรที่ใช้เทคโนโลยี (เช่น IoT, โดรน, การวิเคราะห์ข้อมูล) ซึ่งสอดคล้องกับความสนใจของคนรุ่นใหม่

2. การเรียนรู้ผ่าน E-learning (E-learning Platforms) การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการ "พัฒนาทักษะ" (Skill Development) ทำให้การเรียนรู้เข้าถึงง่าย, ยืดหยุ่น และน่าสนใจกว่าการฝึกอบรมแบบเดิม

จากงานวิจัยนี้สรุปว่า กลยุทธ์การสรรหาเยาวชนเข้าสู่ภาคเกษตรที่มีประสิทธิภาพที่สุด ไม่ใช่แค่การประกาศรับสมัคร แต่คือการสร้าง "ระบบนิเวศ" ของการพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skill Ecosystem) เพื่อแสดงให้เห็นว่าอาชีพเกษตรกรในยุคใหม่ เป็นอาชีพที่ต้องใช้ความรู้และเทคโนโลยีขั้นสูง ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ให้เรียนรู้ด้านเทคโนโลยี และอุปกรณ์เครื่องมือ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งทักษะดิจิทัล (Digital Upskilling) อย่างจริงจังในงานนั้นจะช่วยเสริมด้านภาพลักษณ์ของภาคเกษตรที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน และอีกทางเป็นยังสามารถเพิ่มความสนใจของคนรุ่นใหม่ได้อีกด้วย

Calvo & Lamm (2024) ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์ "การสรรหาและรักษานักงาน Generation Z" (Recruiting and Retaining Generation Z in the Workforce) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุปัจจัยสำคัญที่องค์กรสามารถใช้เพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้าสู่ตลาดแรงงาน ผลการศึกษาเน้นย้ำว่า หนึ่งในกลยุทธ์การสรรหา (Recruitment Strategy) ที่สำคัญที่สุดคือ การที่องค์กรสามารถสื่อสาร "ภาพลักษณ์" (Image) ของการทำงานที่ทันสมัยได้ โดยเชื่อว่าองค์กร (โดยเฉพาะในภาคเกษตร) จำเป็นต้องแสดงให้เห็นว่ามีการนำ "เทคโนโลยีเกษตร" (Agri-Tech) และนวัตกรรมมาใช้ในการทำงานจริง ทั้งนี้ เพื่อสร้างภาพลักษณ์การทำงานที่ไม่ล้าสมัย แต่เต็มไปด้วยความท้าทาย ซึ่งถือเป็นปัจจัยดึงดูด (Attraction factor) ที่ตอบสนองความต้องการและดึงดูดความสนใจของพนักงานกลุ่ม Generation Z ได้โดยตรง นอกเหนือจากปัจจัยด้านเทคโนโลยีและภาพลักษณ์องค์กรแล้ว ผลการศึกษาเน้นย้ำว่า "เส้นทางอาชีพที่ชัดเจน" (Clear Career Paths) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการ "รักษานักงาน" (Retention) กลุ่มนี้ไว้ โดยเชื่อว่า การที่องค์กรมี "แผนการพัฒนาและการเรียนรู้" (Learning and Development) ที่เป็นรูปธรรมและโปร่งใส จะทำให้พนักงาน Gen Z สามารถมองเห็นโอกาสในการเติบโต (Growth Opportunities) และความก้าวหน้าในสายงาน (Advancement) ได้อย่างชัดเจน ซึ่งการมองเห็นอนาคตของตนเองในองค์กรนี้ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจอยู่ต่อในระยะยาว

Hafid, Idris, & Marzuki (2024) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "แนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการในภาคการเกษตร ประเทศอินโดนีเซีย" (Human Resource Management Practices and Entrepreneurial Performance in the Agricultural Sector in Indonesia) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices) กับผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ

(Entrepreneurial Performance) ในภาคธุรกิจการเกษตร (Agribusiness) โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้วิธีการสำรวจ (Survey) เก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรในอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่า แนวปฏิบัติ HRM หลายด้านมีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 3 ด้าน ได้แก่

1. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) การมีกระบวนการคัดเลือกที่ชัดเจนและเป็นระบบ
2. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การลงทุนในการพัฒนาทักษะพนักงาน
3. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) การให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและจูงใจ

งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ในบริบทของธุรกิจการเกษตรสมัยใหม่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นเพียงงานธุรการ แต่เป็น "กลยุทธ์" สำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของผู้ประกอบการ การที่องค์กรธุรกิจเกษตรหันมาใช้แนวปฏิบัติ HR ที่เป็นระบบ (เช่น การสรรหาที่เป็นทางการ, การฝึกอบรมทักษะ) จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรได้

Heřmanová M. (2024) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความน่าดึงดูดของสวัสดิการพนักงานในภาคการเกษตรจากมุมมองของ Generation Z (The Attractiveness of Employee Benefits in Agriculture from the Perspective of Generation Z) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรับมือกับความท้าทายในการดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้าสู่ภาคการเกษตรในสาธารณรัฐเช็ก ซึ่งกำลังประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานรุ่นใหม่และความท้าทายด้านการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ การวิจัยนี้มุ่งวิเคราะห์ว่า "สวัสดิการ" (Benefits) ที่บริษัทเกษตรชั้นนำเสนอในกระบวนการสรรหา และคัดเลือกนั้น สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของแรงงาน Gen Z หรือไม่ ผลการศึกษาค้นพบประเด็นสำคัญ ที่มีผลโดยตรงต่อกลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือก ดังนี้

1. สวัสดิการที่ดึงดูดที่สุด ที่ Gen Z ให้คุณค่าและมองว่าน่าดึงดูดใจมากที่สุด คือ สวัสดิการในกลุ่ม "วันหยุดและการลาพักผ่อน" (Holiday and times off)
2. สวัสดิการที่ดึงดูดน้อยที่สุด ผลการวิจัยพบข้อค้นพบที่น่าสนใจว่า สวัสดิการในกลุ่ม "สวัสดิการเพื่อสมดุลชีวิตและการทำงาน" (Benefits for work-life balance) กลับถูกให้ค่าน้อยที่สุดโดยกลุ่ม Gen Z ในบริบทนี้

งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรภาคการเกษตรที่ต้องการ "สรรหาและคัดเลือก" คนรุ่นใหม่ให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องทบทวนและออกแบบ "แพ็คเกจสวัสดิการ" ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาใหม่ โดยเน้นย้ำสวัสดิการที่ให้ "เวลา" และ "อิสระ" เช่นการให้ วันหยุด, การลาพักร้อน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความน่าดึงดูดของภาคการเกษตรในตลาดแรงงานได้ดียิ่งขึ้น

Jarrah. (2018) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "ปัญญาประดิษฐ์และอนาคตของหน่วยงาน การทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และ AI ในองค์กร" (Artificial intelligence and the future of work: Human-AI collaboration in organizations) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง AI และมนุษย์ในที่ทำงาน ผลการศึกษาได้ทำนายแนวคิดที่ว่า AI จะ "เข้ามาแทนที่" (Replacement) มนุษย์โดยสิ้นเชิง แต่กลับนำเสนอแนวคิด "การทำงานร่วมกัน" (Collaboration) หรือ "การเสริมศักยภาพ" (Augmentation) โดยชี้ว่า AI มีความสามารถโดดเด่นในงานวิเคราะห์ข้อมูลที่ซ้ำซ้อนหรืองานที่ต้องทำซ้ำๆ (Repetitive tasks) ในขณะที่มนุษย์ยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในด้านการตัดสินใจเชิงวิพากษ์ (Judgment), สัญชาตญาณ (Intuition), ความเข้าใจในบริบท (Contextual understanding) และทักษะทางสังคม (Social skills) งานวิจัยนี้จึงสรุปว่าเทคโนโลยีจะไม่แทนที่มนุษย์ แต่จะเข้ามาทำงาน "ร่วมกับ" มนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา ในธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจร ในเขตภาคเหนือ ที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้แต่ไม่ได้นำมาทดแทนมนุษย์แต่นำมาเพื่อเป็นส่วนช่วยเสริมการทำงานของมนุษย์และองค์กรให้รวมเร็วมากยิ่งขึ้น

Kramar. (2022) ได้นำเสนอแนวคิด "การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน" (Sustainable HRM) ซึ่งเป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ควบคู่ไปกับการดูแลพนักงานและสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อ "การรักษาพนักงานในระยะยาว" (Long-term retention) การวิจัยนี้ชี้ว่า การที่องค์กรจะยั่งยืนได้นั้น ต้องอาศัยการบริหารจัดการที่คำนึงถึงปัจจัยมนุษย์และสังคมอย่างรอบด้าน โดยเน้นย้ำองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-life balance), ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเป็นชุมชน (Community and social responsibility), การจัดสวัสดิการที่เหมาะสม (Appropriate welfare) และการดูแลความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Employee well-being) ซึ่งงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การที่องค์กรสร้างสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของพนักงาน จะนำไปสู่ความยั่งยืนของทรัพยากรมนุษย์ในที่สุด

Krippner et al. (2024) ได้ศึกษาถึง "ทักษะที่ไม่ใช่ด้านเทคนิค" (Non-Technical Skills) หรือ Soft Skills ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรภาคการเกษตรในยุคปัจจุบันและยุคถัดไป ผลการศึกษาพบว่า เพื่อให้ภาคธุรกิจเกษตร (Agribusiness) สามารถแข่งขันและปรับตัวได้ องค์กรจำเป็นต้อง "พัฒนา" (Development) บุคลากรให้มีทักษะที่นอกเหนือจากความรู้ด้านการเกษตร (Hard Skills) โดยทักษะที่ถูกระบุว่าสำคัญที่สุด ได้แก่

- 1) ทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน (Communication and Teamwork) ความสามารถในการประสานงาน

- 2) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem-Solving) การรับมือกับความไม่แน่นอนในอุตสาหกรรม
- 3) ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership Skills) โดยเฉพาะในระดับผู้จัดการฟาร์ม หรือหัวหน้าทีม ที่ต้องสามารถบริหารจัดการคน, ขับเคลื่อนนวัตกรรม และบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยนี้สรุปว่า การ "ฝึกอบรม" (Training) และ "พัฒนา" (Development) ในภาคเกษตรยุคใหม่ จะต้องไม่เน้นแค่เทคนิคการปลูกหรือเลี้ยงสัตว์ แต่ต้องมุ่งเน้นการสร้าง Soft Skills และทักษะการเป็นผู้นำเหล่านี้ด้วย เพื่อสร้างบุคลากรที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม

Mitchell et al. (2001) ได้นำเสนอทฤษฎี "Job Embeddedness" (การฝังตัวกับงาน) ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญในการอธิบายปัจจัยที่ทำให้พนักงาน "อยู่ต่อ" (Retention) กับองค์กร โดยทฤษฎีนี้มองไกลกว่าแค่ความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาพบว่า การที่พนักงานจะอยู่กับองค์กรนานหรือไม่ นั้น ขึ้นอยู่กับระดับที่พวกเขา "ฝังตัว" อยู่กับงานและสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยนอกงาน หรือ "การฝังตัวอยู่กับชุมชนและสังคม" (Community Embeddedness) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการฝังตัวในชุมชน ได้แก่ ความใกล้ชิดบ้าน (Proximity), ความสัมพันธ์กับครอบครัว (Family Links), และความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายในสังคม ซึ่งทำให้การลาออกเป็นเรื่องที่ต้อง "สละ" (Sacrifice) ปัจจัยเหล่านี้ไป งานวิจัยนี้จึงชี้ว่า การที่พนักงานมีความเชื่อมโยงที่แข็งแกร่งกับชุมชนรอบข้าง เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยึดพวกเขาไว้กับองค์กร

Nemashkalo, Zemliana, & Vashechko (2024) ได้ศึกษาเรื่อง "แนวโน้มการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจเกษตรในบริบทของยุคดิจิทัล" (Development trends in human resource management of agricultural enterprises in the context of digitalisation) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มหลักในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร HR ในภาคเกษตร ผลการศึกษาพบว่า หนึ่งในแนวโน้มที่สำคัญที่สุดคือการเปลี่ยนแปลงใน กระบวนการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) องค์กรธุรกิจเกษตรในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่างกว้างขวางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงผู้สมัคร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

1. การใช้ช่องทางดิจิทัล (Digital Channels) การสรรหาไม่ได้จำกัดอยู่แค่ช่องทางออฟไลน์อีกต่อไป แต่ต้องพึ่งพา "เว็บไซต์" (Websites) "แพลตฟอร์มค้นหางานออนไลน์" (Online Job Platforms) และ "โซเชียลมีเดีย" (Social Media) เพื่อใช้ในการประกาศรับสมัครและดึงดูดผู้สมัคร (Attracting Candidates)
2. การใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) การใช้ระบบจัดการผู้สมัคร (Automated candidate management systems) และเครื่องมือวิเคราะห์เพื่อประเมินผู้สมัคร

งานวิจัยนี้สรุปว่า การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล (Digitalisation) ช่วยให้องค์กรเกษตรสามารถตอบสนองต่อความต้องการบุคลากรได้รวดเร็วขึ้น ดึงดูดและรักษานักงานที่มีความสามารถ (Talent) ได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเกษตร

Ng & Lee (2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "เครือข่ายทางสังคมและการสรรหาแรงงานข้ามชาติ" (Social networks and migrant labour recruitment) ในภาคการเกษตรและประมงของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กลไกการสรรหาแรงงานที่อยู่นอกระบบตลาดแรงงานที่เป็นทางการ

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการสรรหาแรงงานข้ามชาติ (เช่น จากเมียนมาร์ หรือ กัมพูชา) แทบทั้งหมด ไม่ได้เกิดขึ้นผ่านช่องทางตลาดแรงงานที่เป็นทางการ (Formal Market) แต่เกิดขึ้นและถูกขับเคลื่อนผ่าน "เครือข่ายทางสังคม" (Social Networks) ที่ซับซ้อน เครือข่ายนี้ทำหน้าที่เปรียบเสมือน "ทุนทางสังคม" (Social Capital) ของชุมชน ซึ่งมีบทบาทสำคัญ 3 ประการคือ:

1. ทำหน้าที่ "บอกต่อ" ข้อมูลงาน (Information sharing)
2. ช่วยเหลือในการเดินทางและการตั้งถิ่นฐาน (Migration support)
3. ทำหน้าที่ "ค้ำประกัน" ความน่าเชื่อถือของแรงงาน (Vouching for reliability) ซึ่งคล้ายคลึงกับระบบเครือข่ายหรือชุมชน

Nguyen & Le, (2021) ได้ทำการศึกษา "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษานักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ชนบทของเวียดนาม" ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยในการเก็บรักษานักงาน (Retention Factors) ในพื้นที่ชนบทมีความแตกต่างอย่างชัดเจนจากพื้นที่ในเมือง โดยพบว่าปัจจัยด้าน "ความผูกพันทางสังคม" (Social Ties) และ "ความใกล้ชิดกับครอบครัว" (Family Proximity) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอยู่ต่อของพนักงาน มากกว่าปัจจัยด้านผลตอบแทนทางการเงิน (Salary) เพียงอย่างเดียว จากงานวิจัยนี้ได้สนับสนุนแนวคิดที่ว่า การที่พนักงานมีความเชื่อมโยงที่ฝังลึกกับชุมชนและครอบครัว (Community Embeddedness) เป็นแรงขับเคลื่อนหลักที่สำคัญที่สุดในการเก็บรักษานักงานในบริบทของเกษตรผสมผสานครบวงจรในเขตภาคเหนือ

Ocampo et al. (2021) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "ครอบครัวแสนสุข ผลกระทบของสภาพแวดล้อมแบบครอบครัวต่อความสุขของพนักงานและความตั้งใจที่จะอยู่ต่อ" (The happy family: The effect of a family-like environment on employee's happiness and intention to stay) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่า วัฒนธรรมองค์กรหรือสภาพแวดล้อมที่ "เป็นกันเองแบบ

ครอบครัว" (Family-like environment) นั้น ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน (Retention) อย่างไร ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมแบบครอบครัว (ซึ่งเน้นการสนับสนุนและความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อ "ความสุขในการทำงาน" (Workplace Happiness) ของพนักงาน และความสุขในการทำงานนี้เอง ที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางสำคัญในการ "ลดความตั้งใจที่จะลาออก" (Reducing Turnover Intention) งานวิจัยนี้จึงสอนคล่องกับการศึกษาในธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจร ในเขตภาคเหนือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่นเหมือนครอบครัว เป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความสุขให้พนักงาน ซึ่งนำไปสู่การเก็บรักษาพนักงานไว้กับองค์กรได้ในที่สุด

Oo et al. (2017) ได้ศึกษา "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานในธุรกิจเกษตรของมาเลเซีย" (Factors Influencing Employee Retention in Malaysian Agribusiness) โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อค้นหาปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานตัดสินใจอยู่ต่อ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัย 4 ประการที่ส่งผลต่อการตัดสินใจคงอยู่ของพนักงาน (Retention) มากที่สุด ได้แก่

1. ผลตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation & Benefits) การให้ค่าจ้างที่เป็นธรรมและแข่งขันได้
2. การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support) การที่หัวหน้างานรับฟัง ให้เกียรติ และช่วยเหลือในการทำงาน
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Environment) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ไม่เป็นพิษ (Non-toxic) และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
4. โอกาสในการพัฒนาอาชีพ (Career Development) การมองเห็นโอกาสที่จะเติบโต หรือได้รับการฝึกอบรมทักษะใหม่ๆ

งานวิจัยนี้สรุปว่า การรักษาพนักงานในธุรกิจเกษตร ต้องอาศัยการบริหารจัดการทั้งปัจจัยด้านการเงิน (ค่าจ้าง) และปัจจัยด้านจิตใจ (หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน) ควบคู่กันไป

Popaitoon P. (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การส่งเสริมความหมายในการทำงานเพื่อทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน กรณีศึกษา Generation Z" (Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resources: A Study of Generation Z) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้าง "ความหมายในการทำงาน" (Work Meaningfulness) ให้กับพนักงานกลุ่ม Generation Z ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน (Sustainable HRM) หรือการรักษาพนักงาน (Retention) ไว้กับองค์กร ผลการศึกษาพบว่า พนักงาน Gen Z มีแนวโน้มที่จะถูกจูงใจและตัดสินใจอยู่กับองค์กรในระยะยาว หากพวกเขารู้สึกว่างานที่ทำนั้น "มีความหมาย" (Meaningful) งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า องค์กร (รวมถึงภาคการเกษตร) สามารถตอบสนองความ

ต้องการนี้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การรักษาพนักงาน ได้โดยการสื่อสารและแสดงออกอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่าผลกำไร เช่น ความมุ่งมั่นด้านความยั่งยืน (Sustainability) หรือการมีส่วนร่วมในการผลิตอาหารที่ปลอดภัย ซึ่งจะช่วยเพิ่มความผูกพันและเป็นกลยุทธ์สำคัญในการรักษาพนักงานกลุ่มนี้ไว้

Qorri, D., et al. (2024) ได้ดำเนินการศึกษาเชิงทบทวนแบบบูรณาการ (Integrative Review) เพื่อวิเคราะห์บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development HRD) ในบริบทของ “เกษตรอัจฉริยะและเกษตรยั่งยืน” งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า โครงสร้างของ HRD ในภาคเกษตรกำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบดั้งเดิมสู่รูปแบบที่ต้องรองรับเทคโนโลยีเกษตรสมัยใหม่ เช่น ระบบอัตโนมัติ (Automation), เซนเซอร์, หุ่นยนต์เกษตร รวมถึงระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการฟาร์ม (Farm Management Information Systems: FMIS) ผลการศึกษาระบุว่า ฟาร์มยุคใหม่จำเป็นต้องพัฒนาทักษะใหม่ให้กับแรงงาน โดยเฉพาะ ทักษะดิจิทัล, ทักษะการจัดการข้อมูล, และ สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและความยั่งยืน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังเสนอว่า HRD ที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วย การฝึกอบรมแบบต่อเนื่อง (Continuous Training) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On-the-Job Training OJT) และการสร้างสมรรถนะตามบทบาทงาน (Competency-Based HRD) เพื่อให้แรงงานสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากงานวิจัยของ Qorri และคณะจึงเป็นฐานข้อมูลสำคัญที่สนับสนุนว่า การพัฒนาแรงงานภาคเกษตรในยุคปัจจุบันต้องผสมผสานความรู้ด้านเทคโนโลยีเข้ากับการพัฒนาความสามารถของแรงงาน เพื่อสร้างระบบเกษตรที่ตอบโจทย์ความยั่งยืนในระยะยาว

Van den Berg et al. (2020) ได้ทำการศึกษาเชิงประเมินในหัวข้อ "โมเดลโรงเรียนเกษตรกรภาคสนาม (Farmer Field School หรือ FFS) ที่เราใช้กันมานาน ทุกวันนี้มันยังล้ำสมัย หรือว่ามันยังใช้ได้ผลอยู่?" (Is the Farmer Field School still relevant?) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความสำคัญและประสิทธิภาพของโมเดลโรงเรียนเกษตรกรภาคสนาม (FFS) ในบริบทปัจจุบัน ซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ผลการศึกษาพบว่า โมเดล FFS ยังคงมีความเกี่ยวข้องและมีประสิทธิภาพสูงอย่างยิ่งในระดับท้องถิ่น (Locally relevant) โดยทำหน้าที่เป็นรูปแบบ "การสอนงานแบบกลุ่มในชุมชน" (Group-based/Community OJT) ซึ่งช่วยให้เกษตรกรสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Improve practices) ผ่านการเรียนรู้และทดลองร่วมกันในแปลงจริง และเพิ่มความยืดหยุ่น (Increase resilience) โดยเฉพาะการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate change adaptation)

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปการทบทวนวรรณกรรม ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาได้ว่า ในบริบทของโลกธุรกิจปัจจุบัน ภาคการเกษตรกำลังเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อน ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Digital Disruption) วิกฤตการขาดแคลนแรงงาน และความต้องการความยั่งยืน สถานการณ์เหล่านี้ส่งผลให้ "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" (Human Resource Management: HRM) กลายเป็นกลไกสำคัญที่มีใช้งานธุรกิจต่อไป แต่เป็นกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถประมวลองค์ความรู้สำคัญได้ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก กระบวนการสรรหาในภาคเกษตรมีพลวัตที่น่าสนใจ โดยผสมผสานระหว่างวิธีดั้งเดิมและวิธีสมัยใหม่ ในบริบทของไทยและอาเซียน การสรรหายังคงพึ่งพา "ทุนทางสังคม" ในระดับสูง Ng & Lee. (2017) และ กัลยาณี จิตต์ประเสริฐ. (2563) ชี้ให้เห็นตรงกันว่า การสรรหาแรงงาน โดยเฉพาะแรงงานข้ามชาติ มักไม่ผ่านช่องทางทางการ แต่ขับเคลื่อนผ่าน "เครือข่ายทางสังคม" และระบบนายหน้า ซึ่งทำหน้าที่กระจายข่าวสารและคำประกันความน่าเชื่อถือสอดคล้องกับ พัททักซ์ อินทร์แก้ว. (2564) ที่พบว่าผู้ประกอบการเน้นเกณฑ์ "ความไว้วางใจ" (Trust) มากกว่าวุฒิการศึกษา การมีกระบวนการคัดเลือกที่ชัดเจนและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Person-Organization Fit) นี้เอง จะช่วยสร้างความผูกพันตั้งแต่แรกเข้าและลดอัตราการลาออกได้ (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ & ปริญญ์ ศุภริเชตร. (2563) อย่างไรก็ตาม เมื่อต้องดึงดูดคนรุ่นใหม่ (Gen Z) รูปแบบเดิมอาจไม่เพียงพอ Nemashkato et al. (2024) เสนอว่าองค์กรต้องปรับตัวสู่ดิจิทัลโดยใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการเข้าถึงผู้สมัคร นอกจากนี้ Calvo & Lamm. (2024) เน้นย้ำเรื่องการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ที่แสดงถึงการใช้เทคโนโลยีเกษตร (Agri-Tech) เพื่อดึงดูดความสนใจ ในขณะที่ Heřmanová. (2024) พบว่าสวัสดิการที่ให้ "เวลา" และ "อิสระ" เป็นปัจจัยดึงดูดที่สำคัญสำหรับคนรุ่นใหม่ ซึ่ง Hafid et al. (2024) ยืนยันว่าการสรรหาเชิงกลยุทธ์นี้ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

2. การพัฒนา เมื่อได้บุคลากรเข้ามาแล้ว โจทย์สำคัญคือการยกระดับศักยภาพให้ทันต่อยุคเกษตร 4.0 งานวิจัยของ สุภาพ พรหมเสน. (2563), ปิยะ ไกรฤกษ์ และคณะ. (2564) และ Qorri et al. (2024) ยืนยันตรงกันถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการ Upskill และ Reskill โดยเฉพาะทักษะดิจิทัล (Digital Skills) เช่น IoT, เซ็นเซอร์ และการจัดการข้อมูล ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะที่ไม่ใช่เทคนิค (Soft Skills) เช่น ภาวะผู้นำและการแก้ปัญหา Krippner et al. (2024) สำหรับกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ Van den Berg et al. (2020) พบว่าการเรียนรู้หน้างาน (On-the-Job Training) และการเรียนรู้แบบกลุ่มในชุมชน (เช่น Farmer Field School) ยังคงมีความสำคัญในการช่วยแก้ปัญหาจริงและเพิ่มความยืดหยุ่น ในขณะที่ Aremu et al. (2022) เสนอให้ใช้ E-learning เพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ซึ่งการลงทุนในการพัฒนานี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของความยั่งยืน

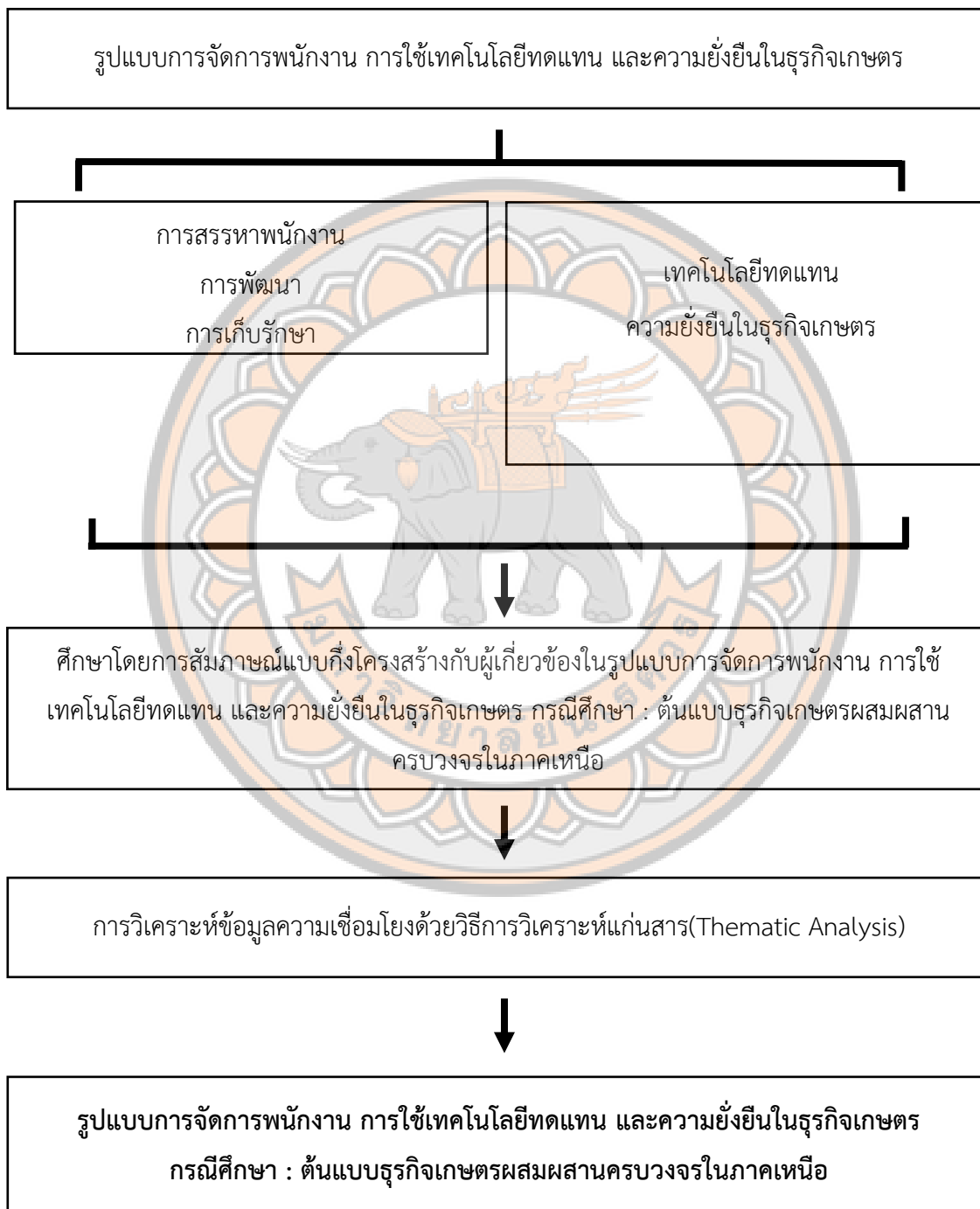
3. การเก็บรักษา ปัจจัยที่ทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรภาคเกษตรเกี่ยวข้องกับมิติทางสังคมและจิตใจอย่างลึกซึ้ง ตามทฤษฎี Job Embeddedness ของ Mitchell et al. (2001) และงานวิจัยในชนบทของ Nguyen & Le. (2021) พบว่า "ความผูกพันกับชุมชนและครอบครัว" เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่รั้งคนไว้ โดยเฉพาะแรงงานท้องถิ่นที่ให้ความสำคัญกับความใกล้ชิดบ้าน นอกจากนี้งานของ Ocampo et al. (2021) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบ "ครอบครัว" ก็ช่วยสร้างความสุขและลดความตั้งใจลาออกได้ Popaitoon. (2022) กล่าวถึง Gen Z ปัจจัยจูงใจเปลี่ยนไปสู่การมองหา "งานที่มีความหมาย" (Meaningful Work) เช่น งานที่ส่งเสริมความยั่งยืน และความต้องการเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน Calvo & Lamm. (2024) ทั้งนี้ การบริหารจัดการต้องอยู่ภายใต้กรอบคิดที่ยั่งยืน (Sustainable HRM) ที่คำนึงถึงสมดุลชีวิตและความรับผิดชอบต่อสังคมจากการศึกษาของ Kramar. (2022) และ Oo et al. (2017)

4. การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืน ในมิตินี้ งานวิจัยชี้ว่าเทคโนโลยีไม่ได้เข้ามาเพื่อ "แทนที่" มนุษย์โดยสมบูรณ์ แต่เข้ามาเพื่อ "ทำงานร่วมกัน" Jarrahi (2018) เสนอแนวคิด Human-AI Collaboration โดยเทคโนโลยีช่วยลดงานหนักและงานซ้ำซาก (Augmentation) ในขณะที่มนุษย์ยังจำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจที่ซับซ้อน สอดคล้องกับ Qorri et al. (2024) ที่ระบุว่า HRD ต้องเตรียมคนให้พร้อมทำงานร่วมกับระบบอัตโนมัติเพื่อมุ่งสู่เกษตรอัจฉริยะ การผสมผสานนี้มีเป้าหมายเพื่อความยั่งยืนระยะยาวตามแนวคิด Sustainable HRM (Kramar, 2022) ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการทำงานในองค์กรที่ใส่ใจโลกและสังคมจากการศึกษาของ (Popaitoon, 2022)

โดยสรุป การบริหารคนในธุรกิจเกษตรยุคใหม่ต้องผสาน เทคโนโลยี/ทักษะดิจิทัล เข้ากับ เครื่องมือสังคม/วัฒนธรรมครอบครัว/ความหมายในงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร

5. กรอบแนวคิดการวิจัย

ทั้งนี้ในการศึกษา รูปแบบการจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร กรณีศึกษา : ต้นแบบธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในภาคเหนือ มีกรอบกระบวนการในการวิจัยดังนี้



บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การศึกษารูปแบบการจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร : กรณีศึกษาต้นแบบธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในเขต ภาคเหนือ” เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงรูปแบบและแนวทางในการจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร ลักษณะของธุรกิจเกษตร การเปลี่ยนแปลงและปรับตัวในธุรกิจเกษตร โดยผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยมีกระบวนการในการกำหนดวิธีการวิจัย ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การตรวจสอบข้อมูล
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล

แหล่งข้อมูลการวิจัย

ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) โดยการใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กับผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจเกษตร ในประเทศ ภาคเหนือ โดยทำการคัดเลือกธุรกิจจำนวน 5 แห่ง ซึ่งตามทฤษฎีแล้วการศึกษาเชิงคุณภาพจากกรณีศึกษาเดียว (Single Case Study) นับว่าเป็นจำนวนที่เพียงพอหากเป็นการศึกษาเชิงลึกที่มุ่งศึกษาเฉพาะกรณีและต้องการบูรณาการความรู้ที่ได้จากการศึกษาเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น (Yin, 2014) อย่างไรก็ตาม หากมีการออกแบบให้มีการศึกษาแบบหลายกรณี (Multiple-case design) จะช่วยให้สามารถเห็นความแตกต่าง ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย ครบถ้วน สมบูรณ์ และมีการเปรียบเทียบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความชัดเจนรอบด้านมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้การศึกษาแบบพหุกรณีศึกษา หรือหลายกรณี (Multiple Case Studies) โดยมีการระบุคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกธุรกิจทั้ง 5 แห่ง ดังนี้

1. ธุรกิจเกษตรที่ดำเนินงานแบบผสมผสาน (ผลิต แปรรูป การตลาด) ที่ประกอบการ เกษตร ปลูกสัตว์ ประมง ที่มีการจ้างงาน พนักงาน แรงงาน ในธุรกิจ

2. มีตั้งอยู่ในประเทศไทย
3. ดำเนินธุรกิจ 5 ปีขึ้นไป
4. ธุรกิจมีการจดทะเบียนการค้า หรือทะเบียนนิติบุคคล อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

หลังจากได้คัดเลือกธุรกิจที่ผ่านเกณฑ์ข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) คือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจเกษตรโดยตรง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจเกษตรของแต่ละส่วน ซึ่งจะประกอบด้วยตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

1. เจ้าของกิจการ
2. ผู้จัดการ
3. พนักงาน (ส่วนสำนักงาน)
4. พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ)

ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จนข้อมูลที่ได้มาไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือเกิดการอิ่มตัวของข้อมูล (Data saturation) จึงทำให้มีจำนวนของผู้ให้ข้อมูลหลักที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 27 ราย เจ้าของกิจการ ตำแหน่งละ 1 ราย ผู้จัดการ ตำแหน่งละ 1 ราย มีกิจการ 1 แห่งไม่มีผู้จัดการ พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) ตำแหน่งละ 2 ราย มีกิจการ 2 แห่งพนักงานอยู่ระหว่างปฏิบัติงาน พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) ตำแหน่งละ 2 ราย ดังแสดงในตาราง 2 ต่อไปนี้



ตาราง 4 แสดงจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักของแต่ละธุรกิจ แยกตามตำแหน่งในธุรกิจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ธุรกิจ	จำนวนผู้ให้ข้อมูลในแต่ละตำแหน่ง (ราย)				
	เจ้าของกิจการ	ผู้จัดการ	พนักงาน (ส่วนสำนักงาน)	พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ)	รวม
1	1	1	2	2	6
2	1	1	1	2	5
3	1	-	1	2	4
4	1	1	2	2	6
5	1	1	2	2	6

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. การเก็บรวบรวมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประกอบการศึกษาให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ได้แก่ บทความ เอกสาร งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเว็บไซต์ต่าง ๆ แล้วทำการบันทึก (Note-Taking) เพื่อนำไปสนับสนุนและวิเคราะห์ร่วมกับแหล่งข้อมูลอื่น ๆ

2. การสังเกต (Observation) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกต โดยเป็นการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ซึ่งผู้วิจัยจะเริ่มสังเกตสิ่งต่าง ๆ รอบตัวร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก และทำการรวบรวมและจัดบันทึกปรากฏการณ์ต่าง ๆ รวมถึงบรรยากาศแวดล้อมจริงที่เกิดขึ้น โดยไม่ได้เข้าร่วมการปฏิบัติงานกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อเป็นการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลอื่น ๆ

3. การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยจะมีการกำหนดขอบเขตของคำถามไว้ล่วงหน้า และมีการป้อนคำตอบที่ต้องการเอาไว้ ซึ่งผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ในลักษณะคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถเล่าเรื่องได้อย่างเต็มที่ตามประเด็นที่ผู้วิจัยตั้งไว้ พร้อมกับบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อความสะดวกต่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งจะต้องมีการกำหนดข้อคำถามหลักไว้ล่วงหน้า โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทนในธุรกิจเกษตร และการประกอบธุรกิจเกษตร

2. กำหนดประเด็นหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์

3. จัดทำร่างแนวคำถามในแบบสัมภาษณ์ โดยทำการแบ่งแบบสัมภาษณ์ตามตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้ง 4 ตำแหน่ง คือ แบบสัมภาษณ์ของผู้บริหาร แบบสัมภาษณ์ของผู้จัดการ แบบสัมภาษณ์ของพนักงาน (ส่วนสำนักงาน) และแบบสัมภาษณ์ของพนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) ซึ่งแบบสัมภาษณ์ในแต่ละตำแหน่งจะประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก ข้อคำถามเกี่ยวกับการสรรหาพนักงาน พัฒนาพนักงาน เก็บรักษาพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทน ในธุรกิจเกษตร

4. นำร่างแบบสัมภาษณ์ไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความครอบคลุม ความถูกต้อง และความเหมาะสมของข้อคำถาม
5. ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา
6. นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองกับผู้ประกอบการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อทดสอบความเข้าใจในข้อคำถาม จากนั้นนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุง แก้ไข แบบสัมภาษณ์ให้มีความชัดเจนมากขึ้น
7. จัดทำแบบสัมภาษณ์ และนำไปใช้จริงในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้แบบสัมภาษณ์ที่นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด จะแสดงไว้ในภาคผนวก ก โดยแยกตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละตำแหน่ง

การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยจะใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation)

สุภางค์ จันทวานิช. (2559). โดยใช้ 2 วิธีหลัก ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) เพื่อพิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูล โดยแหล่งที่มาในการตรวจสอบได้แก่ บุคคลที่ให้ข้อมูล คือ ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนกันหรือไม่ โดยเป็นบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเกเชตรนั้น ได้แก่ ผู้บริการของกิจการพนักงาน แรงงาน และลูกค้า
2. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือที่แตกต่างกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน คือ การใช้แบบสัมภาษณ์เจาะลึก ร่วมกับการใช้แบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม พร้อมกันนั้นก็ศึกษาจากการเก็บรวบรวมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) เป็นรายบุคคล โดยผู้วิจัยทำการนัดหมายวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์ (โดยเลือกเป็นหน่วยงานที่ผู้ให้ข้อมูลดำเนินธุรกิจอยู่ เพื่อประกอบการสังเกตพฤติกรรมขณะทำการสัมภาษณ์) พร้อมกับส่งแนวข้อคำถาม (Question Guideline) ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ล่วงหน้าด้วยตนเอง จากนั้นลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูล และทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละราย โดยผู้ให้ข้อมูลสามารถเล่าเรื่องได้อย่างเต็มที่ตามประเด็นที่ผู้วิจัยตั้งไว้ และยืดหยุ่นประเด็นคำถามตามสถานการณ์ในการสัมภาษณ์ แต่ในขณะเดียวกันผู้วิจัยมีอิสระในซักถามนอกเหนือจากแนวคำถามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการจดบันทึกภาคสนาม (Field Note Taking) พร้อม

กับบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ของทุกคนอย่างละเอียดเพื่อความแม่นยำของข้อมูล และเพื่อความสะดวกต่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป ทั้งนี้สิ่งที่ได้บันทึกระหว่างการสัมภาษณ์นั้น จะทำการจัดเก็บโดยผู้วิจัยแต่เพียงผู้เดียว และจะทำลายภายหลังจากการวิจัยสิ้นสุดลง เป็นเวลา 1 ปี

2. การสังเกต (Observation) ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ตลอดเวลา ในขณะลงสนามเก็บข้อมูล ทั้งลักษณะขั้นตอนการดำเนินงาน รูปแบบการทำธุรกิจในปัจจุบัน รวมถึง การสังเกตทั่วไป และปฏิกิริยาของผู้ให้สัมภาษณ์ ตลอดเวลาการสัมภาษณ์

3. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการธุรกิจเกษตร จากบทความ วารสารทางวิชาการ เอกสาร งานวิจัย สารนิพนธ์ และเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบ การศึกษาให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ จะนำไปวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการ สัมภาษณ์ และการสังเกต ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดจะเป็นอุปนัย โดยมีการทยอยสะสมเก็บ ข้อมูล ที่มีความถูกต้อง ความแน่นอน ความครบถ้วน ความรอบด้าน และความเพียงพอต่อการ ทดสอบความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะต้องมีความเป็นจริงเสมอเมื่อมีการพิสูจน์ซ้ำ ๆ เพื่อยืนยันสิ่งที่ศึกษาว่ามี ความเที่ยงตรง

การวิเคราะห์ และการนำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร แนวคิดการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร และการใช้เทคโนโลยีทดแทน และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในธุรกิจเกษตร โดยได้ทำการเก็บรวบรวมเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก และการสังเกต จากนั้นทำการถอดเทปจากบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลอย่างละเอียดในทุก ๆ คำพูด รวมถึงวันเวลา สถานที่ บรรยากาศการสัมภาษณ์ และลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์ ปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ หลังจากนั้นจึงนำบทสัมภาษณ์ทั้งหมดมาประมวลผลและใช้การวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ จากแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพของ Braun, & Clarks (2006) Bryman (2016) และ Nowell et al. (2017) โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ทำความคุ้นเคยกับข้อมูล (Familiarizing yourself with your data) โดยทำการอ่านข้อมูลที่ ได้จากการถอดเทปการสัมภาษณ์เชิงลึกอย่างละเอียดหลาย ๆ ครั้ง เพื่อทำความคุ้นเคยกับข้อมูล รวมไปถึงเพื่อให้เข้าใจในรายละเอียด ความหลากหลาย และความซับซ้อนของข้อมูล ผสมผสานกับการวิเคราะห์บันทึกภาคสนาม เพื่อให้ทราบถึงลักษณะ และปฏิกิริยาของผู้ให้ข้อมูล

2. สร้างรหัสข้อมูล (Generating initial codes) โดยทำการจำแนกข้อมูล ด้วยการสร้างรหัสของข้อมูลที่มีความหมายเฉพาะเรื่องนั้น ๆ เพื่อลดความซ้ำซ้อน และเป็นการจัดหมวดหมู่ข้อมูลให้

เป็นระเบียบมากขึ้น ทั้งนี้ยังรวมถึงการกำหนดรหัสแทนการใช้นามจริงของผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 27 ราย

ตาราง 5 แสดงการลงรหัสของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ธุรกิจ	จำนวนผู้ให้ข้อมูลในแต่ละตำแหน่ง (ราย)				
	เจ้าของกิจการ	ผู้จัดการ	พนักงาน (ส่วนสำนักงาน)	พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ)	รวม
1	C01	M01	E01,E02	L01,L02	6
2	C02	M02	E03	L03, L04	5
3	C03	-	E04	L05, L06	4
4	C04	M03	E05,E06	L07, L08	6
5	C05	M04	E07, E08	L09, L10	6

3. กำหนดประเด็นหลัก (Searching for Themes) โดยทำการเรียงลำดับ และรวบรวมข้อมูลจากการลงรหัสข้อมูล โดยเน้นข้อมูลที่มีความหมายในลักษณะเดียวกัน รวมให้เป็นประเด็น (Themes) เดียวกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดประเด็นจากคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ โดยกำหนดให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. ทบทวนประเด็นหลัก (Reviewing Themes) โดยทำการตรวจสอบการลงรหัสข้อมูลในประเด็นแต่ละประเด็นให้มีความสอดคล้องกัน และพิจารณาให้แต่ละประเด็นสะท้อนความหมายอย่างชัดเจนที่สุด ทั้งนี้หากพบความซ้ำซ้อนของประเด็นการศึกษาต้องทำการรวมประเด็นการศึกษาให้มีความกระชับมากขึ้น

5. กำหนดชื่อประเด็นหลัก (Defining and Naming Themes) โดยทำการกำหนดชื่อในแต่ละประเด็นที่ทำการศึกษา ให้มีความน่าสนใจและครอบคลุมเนื้อหาในแต่ละประเด็น ทั้งนี้ต้องทำการจัดเรียงประเด็นให้เป็นไปตามลำดับเหตุการณ์ของเรื่องที่จะนำเสนอ

6. นำเสนอรายงานการวิเคราะห์ (Producing the Report) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจะต้องเขียนวิเคราะห์ข้อมูลที่ค้นพบในแต่ละประเด็น ให้กระชับ และมีความสอดคล้องในแต่ละประเด็น ทั้งนี้จะแสดงข้อความคำพูดของผู้ให้ข้อมูลมาสนับสนุนในแต่ละประเด็น การศึกษาให้มีความน่าสนใจ และสร้างความน่าเชื่อถือการวิเคราะห์ข้อมูลอีกด้วย

ทั้งนี้ในการนำเสนอข้อมูล ผลของการวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการจัดการพนักงาน และการใช้เทคโนโลยีทดแทนในธุรกิจเกษตร กรณีศึกษา : ต้นแบบธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรใน

ภาคเหนือ จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเน้นข้อมูลปฐมภูมิเป็นหลักในการนำเสนอ พร้อมกับใช้ข้อมูลทุติยภูมิซึ่งเป็นการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นข้อมูลเพิ่มเติมในการนำเสนอข้อมูลร่วมกับข้อมูลปฐมภูมิ เพื่อให้ได้ผลตรงตามข้อเท็จจริงมากที่สุด จากนั้นทำการสรุปผลข้อมูลแบบพรรณนาโวหาร (Descriptive Method) ที่เขียนเป็นโครงเรื่อง (Plots) พรรณนาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยซึ่งในการนำเสนอผลการวิจัยจะไม่มีเปิดเผยชื่อจริงแต่จะใช้นามแฝง (Anonymity) เพื่อปกป้องความเป็นส่วนตัว และป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อผู้ให้ข้อมูลหลัก



บทที่ 4

ผลวิจัย

การศึกษารูปแบบการจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร : กรณีศึกษาต้นแบบธุรกิจเกษตรผสมผสานนครบวรจร ในเขตภาคเหนือ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non - Participant Observation) ธุรกิจเกษตรที่ดำเนินงานแบบผสมผสาน (ผลิต แปรรูป การตลาด) ที่ประกอบการ เกษตร ปศุสัตว์ ประมง ที่มีการจ้างงาน พนักงาน ในธุรกิจ ที่ดำเนินงานมาแล้วอย่างน้อย 5 ปี ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จนข้อมูลที่ได้มาไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือเกิดการอิ่มตัวของข้อมูล (Data saturation) จึงทำให้มีจำนวนของผู้ให้ข้อมูลหลักที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 27 ราย เจ้าของกิจการ ตำแหน่งละ 1 ราย ผู้จัดการ ตำแหน่งละ 1 ราย พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) ตำแหน่งละ 2 ราย พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) ตำแหน่งละ 2 ราย เสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ประวัติความเป็นมาของกิจการ

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 3 ประเด็นสำคัญจากการศึกษา

ตอนที่ 1 ประวัติความเป็นมาของกิจการ

จากการให้ข้อมูลของผู้ประกอบการ ทั้ง 5 ราย มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตาราง 6 แสดงข้อมูลประวัติความเป็นมาในแต่ละกิจการ

ธุรกิจ	ประวัติ การเริ่มกิจการ	จำนวนปีที่ ดำเนินกิจการ	จำนวนพนักงาน ในปัจจุบัน (คน)	เป้าหมายธุรกิจ
C01	พ.ศ. 2529	39	70	พัฒนากิจการ และขยายกิจการ
C02	พ.ศ. 2560	8	10	เพื่อการอยู่รอด และขยายธุรกิจ
C03	พ.ศ. 2535	33	10	พัฒนากิจการ และขยายกิจการ
C04	พ.ศ. 2512	56	75	พัฒนากิจการ และพัฒนาชุมชนโดยรอบ
C05	พ.ศ. 2557	11	100	สร้างรายได้จากสินค้าเกษตรและสร้างสมดุลในธรรมชาติ

จากตาราง 6 พบว่า ธุรกิจ C01 C03 และ C04 มีการดำเนินกิจการมากกว่า 20 ปี C02 C05 ดำเนินกิจการระหว่าง 8 -11 ปี โดยมีจำนวนพนักงานในปัจจุบันตั้งแต่ 10-100 คน ในส่วนของเป้าหมายในธุรกิจนั้นแตกต่างกันไป โดยเป้าหมายธุรกิจ C01 C03 คือการพัฒนาและขยายกิจการ C02 เพื่อการอยู่รอดและขยายธุรกิจ C04 C05 พัฒนากิจการ และชุมชนโดยรอบ

...ตอนแรกผมเป็นครู แล้วลาออกจากราชการ มาซื้อที่ทำปศุสัตว์ 45 ไร่ ตอนปี พ.ศ. 2529 เริ่มจากสุกร มาทำไก่ไข่ ระบบโรงเรือนเปิด จากนั้นก็ทำกิจการมาเรื่อยๆเจอวิกฤตต้มยำกุ้ง ปี 40 จนมาถึง ปี41 เริ่มเป็น NPL แต่ก็พยายามจนผ่านช่วงเวลานั้นมาได้ จนขยายกิจการมาจนปัจจุบันมีการทำไก่ไข่เป็นหลัก มีสุกร ปลา เพิ่มขึ้นมา เราผลิตหัวอาหารใช้เองภายในฟาร์มเพื่อลดต้นทุน

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...ก็เริ่มจากที่เราได้รับการยกย่องเป็น "เกษตรกรสำนึกรักบ้านเกิด" ประจำปี 2557 จากการมีบทบาทในการส่งเสริมและพัฒนาชุมชนผ่านกิจกรรมทางการเกษตร ทางเราผลิตและจำหน่ายเห็ดหลากหลายสายพันธุ์ รวมถึงก้อนเชื้อเห็ด และยังมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างอาชีพจากเห็ด การแปรรูปอาหารจากเห็ด และการผลิตเห็ดเพื่อการค้า ที่นี้ได้เน้นการผลิตเห็ดที่ได้มาตรฐาน เช่น GAP และ Organic Thailand เพื่อผู้บริโภคที่รักสุขภาพ

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2568)

...ผมเริ่มต้นมีความสนใจในเรื่องนี้ ช่วงปี 2535 ผมมีการศึกษา การเลี้ยง และทำเรื่อยมา ปัจจุบันผมอนุรักษ์และพัฒนาไก่เหลืองหางขาวสายพันธุ์พระนเรศวร มีการประกวดและส่ง

จำหน่าย และเราก็คงเป็นศูนย์เรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับเกษตรกรและคนที่สนใจเกี่ยวกับ
ไก่พื้นถิ่น ไก่สวยงามด้วย

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C03, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

...ก็..เริ่มต้นที่นี้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2512 โดยเริ่มบุกเบิกและการทำเกษตรในยุคสมัยนั้น
อันนั้นก็คือจุดเริ่มต้น แล้วก็ทำเรื่อยมาจนมาถึงปัจจุบัน ที่นี้ถือเป็นแหล่งผลิต และจำหน่ายพืชผัก
ผลไม้เมืองหนาว หมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันไป เรามีที่จำหน่ายสินค้า แปลงสาธิต ก็มาซื้อสินค้ามา
เที่ยวชมบรรยากาศ

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

...ตอนแรกผมเป็นครู แล้วลาออกจากราชการ มาซื้อที่ทำปศุสัตว์ 45 ไร่ ตอนปี
พ.ศ. 2529 เริ่มจากสุกร มาทำไก่ไข่ ระบบโรงเรือนเปิด จากนั้นก็ทำกิจการมาเรื่อยๆเจอวิกฤตต้มยำ
กุ้ง ปี 40 จนมาถึง ปี41 เริ่มเป็น NPL แต่ก็พยายามจนผ่านช่วงเวลานั้นมาได้ จนขยายกิจการมาจน
ปัจจุบันมีการทำไก่ไข่เป็นหลัก มีสุกร ปลา เพิ่มขึ้นมา เราผลิตหัวอาหารใช้เองภายในฟาร์มเพื่อลด
ต้นทุน

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...ก็เริ่มจากที่เราได้รับการยกย่องเป็น "เกษตรสำนึกรักบ้านเกิด" ประจำปี 2557 จาก
การมีบทบาทในการส่งเสริมและพัฒนาชุมชนผ่านกิจกรรมทางการเกษตร ทางเราผลิตและจำหน่าย
เห็ดหลากหลายสายพันธุ์ รวมถึงก้อนเชื้อเห็ด และยังมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้าง
อาชีพจากเห็ด การแปรรูปอาหารจากเห็ด และการผลิตเห็ดเพื่อการค้า ที่นี้ได้เน้นการผลิตเห็ดที่ได้
มาตรฐาน เช่น GAP และ Organic Thailand เพื่อผู้บริโภคที่รักสุขภาพ

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2568)

...ผมเริ่มต้นมีความสนใจในเรื่องนี้ ช่วงปี 2535 ผมมีการศึกษา การเลี้ยง และทำ
เรื่อยมา ปัจจุบันผมอนุรักษ์และพัฒนาไก่เหลืองหางขาวสายพันธุ์พระนเรศวร มีการประกวดและส่ง
จำหน่าย และเรากียังเป็นศูนย์เรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับเกษตรกรและคนที่สนใจเกี่ยวกับ
ไก่พื้นถิ่น ไก่สวยงามด้วย

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C03, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

...ก็...เริ่มต้นที่นี้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2512 โดยเริ่มบุกเบิกและการทำเกษตรในยุคสมัยนั้น
อันนั้นก็จุดเริ่มต้น แล้วก็ทำเรื่อยมาจนมาถึงปัจจุบัน ที่นี้ถือเป็นแหล่งผลิต และจำหน่ายพืชผัก
ผลไม้เมืองหนาว หมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันไป เรามีที่จำหน่ายสินค้า แปลงสาธิต ก็มาซื้อสินค้ามา
เที่ยวชมบรรยากาศ

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

...ตอนนั้นก็มีความคิดที่อยากจะพัฒนาชุมชน ไปเรียนรู้การทำเกษตร ที่ 1 ไร่ 1
แสน ที่นนทบุรี ขอพื้นที่ของพ่อตัดสินใจมาเริ่มต้น เมื่อปี 2557 ตอนนั้นคิดแค่ว่าอยากทำอะไรที่มัน
พัฒนา ทั้งกับตัวเรา คนรอบข้าง แล้วก็ชุมชน ตอนแรกเริ่มก็มีแค่ 10 ไร่ ทำแบบลองผิดลองถูก
เพราะเราไม่เคยมีประสบการณ์ทำเกษตรอินทรีย์มาก่อนเลย แต่ก็ความตั้งใจจริง ๆ เราก็ค่อยๆ
ขยายมาเรื่อยๆ ปลูกทั้งผัก ผลไม้ เลี้ยงสัตว์แบบออร์แกนิก จนมาถึงปัจจุบัน

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C05, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2568)

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก ตามตำแหน่งในกิจการ ดังต่อไปนี้

เจ้าของกิจการ

ตาราง 7 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

เจ้าของกิจการ	เพศ	อายุ	การศึกษา	ประสบการณ์การทำงาน	ระยะเวลาในการทำงาน	หน้าที่ (ปี)
C01	ชาย	57	ปริญญาโท บริหารธุรกิจ	ข้าราชการครู	39	บริหารงานทั่วไป
C02	หญิง	45	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	8	บริหารงานทั่วไป
C03	ชาย	46	ปริญญาตรี	-	33	บริหารงานทั่วไป
C04	ชาย	49	ปริญญาตรี	-	มากกว่า 20 ปี	บริหารงานทั่วไป
C05	หญิง	36	ปริญญาตรี นิเทศศาสตร์	พนักงานบริษัท	11	บริหารงานทั่วไป

จากตาราง 7 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นเจ้าของกิจการ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นเพศชาย 3 ราย และเพศหญิง 2 ราย มีอายุตั้งแต่ 36-57 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท โดยมีประสบการณ์การทำงานหลากหลาย เช่น ข้าราชการครู และพนักงานบริษัท ส่วนบางรายไม่มีการระบุประสบการณ์การทำงานเดิม ระยะเวลาในการทำงานกับกิจการปัจจุบันมีตั้งแต่ 8 ปี จนถึงมากกว่า 20 ปี และทุกรายมีหน้าที่หลักในการบริหารงานทั่วไปดูภาพรวมของกิจการ

ผู้จัดการ

ตาราง 8 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

เจ้าของกิจการ	เพศ	อายุ	การศึกษา	ประสบการณ์การทำงาน	ระยะเวลาในการทำงาน	หน้าที่ (ปี)
M01	ชาย	55	ปวส.	พนักงานโรงงาน	17	บริหารแรงงาน ในสังกัด
M02	หญิง	45	ปวส.	ว่างงาน	5	จัดการภาพรวม ในกิจการ
M03	ชาย	52	ปวส.	พนักงานในกิจการ	18	จัดการภาพรวม ในกิจการ
M04	หญิง	45	ปริญญาตรี	พนักงานโรงงาน	8	จัดการภาพรวม ในกิจการ

จากตาราง 8 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้จัดการของธุรกิจ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการในกิจการ มีทั้งเพศชายและหญิง โดยเพศชายจำนวน 2 ราย เพศหญิงจำนวน 2 ราย และมี 1 รายที่ไม่มีผู้จัดการ รวมอายุของผู้จัดการอยู่ในช่วง 45–55 ปี โดยทั้งหมดมีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จำนวน 3 ราย และระดับปริญญาตรี 1 ราย อีก 1 รายไม่มีผู้จัดการ โดยแต่ละรายมีประสบการณ์การทำงานคือ มีทั้งพนักงานโรงงาน พนักงานในกิจการ และว่างงาน โดยมีระยะเวลาการทำงานร่วมกับกิจการตั้งแต่ 5–18 ปี ซึ่งหน้าที่หลักในกิจการแบ่งเป็น 2 ด้านหลัก ได้แก่ การบริหารแรงงานในสังกัด และ การจัดการภาพรวมในกิจการ โดยมีจำนวนผู้จัดการที่รับผิดชอบด้านการจัดการภาพรวมในกิจการมากที่สุด ซึ่งผู้จัดการทุกรายที่ให้ข้อมูลมีบทบาทในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานและแรงงานในธุรกิจ รวมไปถึงการพัฒนาพนักงาน อย่างไรก็ตาม มี 1 กิจการที่ไม่มีผู้จัดการในกิจการ ดังความเห็นของผู้จัดการ ดังนี้

พนักงาน

...(หน้าที่) ก็ดูแลคนงานในการดูแลของเรา ทั้งสั่งงาน จัดการคน เวลา แก้ไขปัญหา

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้จัดการ M01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...(การสรรหาและคัดเลือก) ส่วนการรับคนเข้ามาเราก็ต้องมาดูมาสัมภาษณ์พูดคุยกับเขา ดูว่าเขาทำงานกับระบบของเราได้ไหม หรือพร้อมปรับตัวไหม ถ้าคนที่มีประสบการณ์มาเราก็จะปรับเขาไม่มาก แต่ถ้าคนไม่มีประสบการณ์เราก็ต้องมาดูแล้วว่าถ้าเรารับเขามาเขาจะอยู่กับเรานานไหม

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้จัดการ M02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2568)

...(หน้าที่) ก็ดูแลคนงานในการดูแลของเรา ทั้งสั่งงาน จัดการคน เวลา แก้ไขปัญหา
หน้างาน

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้จัดการ M01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...(การสรรหาและคัดเลือก) ส่วนการรับคนเข้ามาเราก็ต้องมาดูมาสัมภาษณ์พูดคุย
กับเขา ดูว่าเขาทำงานกับระบบของเราได้ไหม หรือพร้อมปรับตัวไหม ถ้าคนที่มาประสบการณ์มาเราก็
จะปรับเขาไม่มาก แต่ถ้าคนไม่มีประสบการณ์เราก็ต้องมาดูแล้วว่าถ้าเราปรับเขาเขาจะอยู่กับเรา
นานไหม

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้จัดการ M02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2568)

พนักงาน (ส่วนสำนักงาน)

ตาราง 9 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

พนักงาน (ส่วน สำนักงาน)	เพศ	อายุ	การศึกษา	ประสบการณ์การ ทำงาน	ระยะเวลา ในการทำงาน (ปี)	หน้าที่	เหตุผลใน การทำงาน
E01	หญิง	28	ปวส.	โรงงาน	10	จัดการเอกสาร	ใกล้บ้าน
E02	หญิง	27	ปวส.	โรงงาน	9	จัดการเอกสาร	ใกล้บ้าน
E03	หญิง	33	ปวช.	ว่างงาน	3	จัดการเอกสาร	ใกล้บ้าน
E04	ชาย	33	ปวส.	ว่างงาน	2	จัดการเอกสาร	ใกล้บ้าน
E05	หญิง	36	ปวส.	ว่างงาน	10	ขายสินค้า	ใกล้บ้าน
E06	หญิง	42	มัธยมต้น	ว่างงาน	9	จัดการสินค้า	ใกล้บ้าน
E07	หญิง	33	มัธยมปลาย	ว่างงาน	3	ขายสินค้า	ใกล้บ้าน
E08	หญิง	41	มัธยมต้น	ว่างงาน	3	ขายสินค้า	ใกล้บ้าน

จากตาราง 9 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นพนักงาน (ส่วนสำนักงาน) ของธุรกิจ มีจำนวนทั้งหมด 8 ราย โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 7 ราย และเพศชาย 1 ราย มีอายุตั้งแต่ 27-42 ปี โดยมีระดับการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมต้น 2 ราย มัธยมปลาย 1 ราย ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) 1 ราย และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) 4 ราย ทั้งนี้มีพนักงานจำนวน 6 ราย ที่ว่างงานมาก่อนเข้าร่วมงานกับกิจการ และอีก 2 รายเคยมีประสบการณ์ทำงานในโรงงาน ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานมีตั้งแต่ 2-10 ปี โดยเฉลี่ยประมาณ 5 ปี หน้าที่หลักของพนักงานในปัจจุบัน ได้แก่ งานจัดการเอกสาร 4 ราย งานขายสินค้า 3 ราย งานจัดการสินค้า 1 ราย ทั้งนี้เหตุผลสำคัญที่พนักงานเลือกทำงานกับกิจการ คือความใกล้บ้าน ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของธุรกิจในชุมชน อย่างไรก็ตาม มี 2 กิจการที่ผู้ให้ข้อมูล 2 รายไม่สะดวกให้ข้อมูลเนื่องจากอยู่ระหว่างปฏิบัติงาน ดังความเห็นของ พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) ดังนี้

...(หน้าที่) ดูแลจัดการเอกสารจัดการเองการต่างๆในฟาร์ม

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) E01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...(เหตุผลการทำงาน) พอดีตอนนั้นเฮียเขารับสมัคร ก็เลยมาทำ ที่นี้ เพราะมัน

ใกล้บ้านดี

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) E06, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ)

ตาราง 10 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

พนักงาน (ส่วน ปฏิบัติการ)	เพศ	อายุ	การศึกษา	ประสบการณ์การ ทำงาน	ระยะเวลา ในการทำงาน (ปี)	หน้าที่	เหตุผลใน การทำงาน
L01	ชาย	38	ปวส.	ว่างงาน	5	ดูแลเครื่องจักร หน้างาน	ใกล้บ้าน
L02	ชาย	25	ปวส.	โรงงาน	2	ดูแลเครื่องจักร หน้างาน	ใกล้บ้าน
L03	ชาย	33	ปวช.	ว่างงาน	3	ดูแลโรงเรือน	ใกล้บ้าน
L04	ชาย	30	ปวส.	ว่างงาน	2	ดูแลโรงเรือน	ใกล้บ้าน
L05	ชาย	41	ปวส.	ว่างงาน	2	ดูแลภายในฟาร์ม	ใกล้บ้าน
L06	ชาย	42	ปวส.	ว่างงาน	6	ดูแลภายในฟาร์ม	ใกล้บ้าน
L07	ชาย	57	มัธยมต้น	ว่างงาน	20	ดูแลภายในฟาร์ม	ใกล้บ้าน
L08	ชาย	42	มัธยมต้น	ว่างงาน	19	ดูแลภายในฟาร์ม	ใกล้บ้าน
L09	ชาย	49	มัธยมต้น	ว่างงาน	3	ดูแลภายในฟาร์ม	ใกล้บ้าน
L10	ชาย	42	มัธยมต้น	ว่างงาน	5	ดูแลภายในฟาร์ม	ใกล้บ้าน

จากตาราง 10 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นพนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) ของธุรกิจ ทั้งหมดเป็น เพศชาย มีอายุตั้งแต่ 25-57 ปี จบการศึกษาดั้งแต่ระดับ ปวส. 6 ราย มัธยมต้น 4 ราย ทั้งนี้มี พนักงานทั้งหมดว่างงานมาก่อนเข้าร่วมงานกับกิจการ ซึ่งมีอายุงานกับกิจการจนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ 2-20 ปี โดยปัจจุบันมีหน้า ดูแลเครื่องจักรหน้างาน 2 ราย ดูแลโรงเรือน 2 ราย และดูแลภายใน ฟาร์ม 6 ราย ทั้งนี้เหตุผลสำคัญที่พนักงานเลือกทำงานกับกิจการ คือความใกล้บ้าน ดังความเห็นของ พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) ดังนี้

...(หน้าที่) ดูแลจัดการเอกสารจัดการเองการต่างๆในฟาร์ม

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) L01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...(เหตุผลการทำงาน) พอตีต่อนั้นเฮียเขารับสมัคร ก็เลยมาทำ ที่นี้ เพราะมัน
ใกล้บ้านดี

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) L08, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

ตอนที่ 3 ประเด็นสำคัญจากการศึกษา

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ประเด็น ซึ่งมีรายละเอียด การศึกษา
ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การสรรหาและคัดเลือก

พบว่า ทุกกิจการเน้นการใช้แรงงานคนไทย 100% โดยมีแนวทางหลักในการสรรหาพนักงานคือ
การบอกต่อภายในชุมชน การประกาศรับสมัครที่หน้าฟาร์ม เพจ Facebook ซึ่งผู้สมัครส่วนใหญ่มัก
เป็นคนในชุมชนที่รู้จักกันอยู่แล้ว กระบวนการคัดเลือกจึงเน้นการพูดคุยเพื่อดูความเหมาะสมและ
ทัศนคติเป็นหลัก ไม่ได้มีขั้นตอนที่ซับซ้อนมากนัก ปัจจัยสำคัญที่ดึงดูดพนักงานให้เข้ามาทำงานคือ
ความใกล้บ้าน และชุมชน รวมทั้งบางกิจการยังมีการให้สวัสดิการและค่าแรงตามมาตรฐาน จาก
มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจทั้งเจ้าของกิจการ และผู้จัดการ ล้วนมีบทบาทสำคัญในการ
คัดกรองบุคลากรผ่านการ สัมภาษณ์และพูดคุย เพื่อประเมินความเหมาะสม ความพร้อมในการ
ปรับตัว และทัศนคติของผู้สมัคร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาว่าผู้สมัครสามารถทำงานเข้ากับ
ระบบได้หรือไม่ และจะอยู่กับกิจการได้นานแค่ไหน นอกจากนี้ ความคุ้นเคยและข้อมูลจากชุมชน
การรู้จักลูกหลานหรือญาติของผู้สมัคร ยังเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยในการตัดสินใจอีกด้วย ขณะที่จาก
มุมมองของ พนักงานและแรงงาน ปัจจัยสำคัญที่สุดที่จูงใจให้เข้ามาทำงานคือ ความใกล้บ้าน ซึ่งทำ
ให้การเดินทางสะดวกและรู้สึกสบายใจในการทำงาน หลายคนเข้ามาทำงานจากการถูกชักชวนโดย
ญาติหรือคนรู้จัก หรือในช่วงเวลาที่กำลังว่างงาน และพบว่ากระบวนการรับเข้าทำงานนั้นไม่ซับซ้อน
เป็นการพูดคุยทำความเข้าใจการทำงาน และหากมีความเหมาะสมก็สามารถเริ่มงานได้เลย ดัง
ความเห็นของเจ้าของกิจการ , ผู้จัดการ , พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) , พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ)
ดังนี้

...เราใช้แรงงานคนไทย 100% ก็ประกาศรับสมัครหน้าฟาร์ม หน้าเพจ การบอกต่อ พอมีคนมาสมัครก็เรียกมาสัมภาษณ์ มาพูดคุย ดูไหวพริบ ไข้ไหม...? ว่าเขาเหมาะกับเราไหม ที่นี้เราก็มีสวัสดิการที่ดี ให้ค่าแรงตามประกาศ แล้วก็ใกล้บ้านของเขาด้วย

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...ที่นี้มีแต่คนไทย รับสมัครพนักงานที่นี้ก็ประกาศในเฟสบุ๊คมีการบอกต่อกัน ส่วนใหญ่ก็เข้ามาพูดคุยกันคนส่วนใหญ่ที่มาทำงานก็อยู่ในชุมชน ตอนจะรับเข้ามาเราก็พูดคุยกันนิดหน่อยไม่ได้มีอะไรมากเพราะส่วนใหญ่ก็รู้จักกันหมด ที่เขามาทำงานด้วยก็เพราะมันใกล้บ้านเขา

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2568)

...คนไทยทั้งหมดเลยครับ คนที่มาทำงานก็คนในชุมชน คนที่สนใจ เขาก็ขอมาทำงานด้วยก็บอกต่อกัน ก็ไม่มีไรมาทำงานมาด้วยกันก็อยู่กันไป ส่วนใหญ่เขาก็ชอบงานที่เขาทำอยู่แล้ว

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C03, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

...ก็..ส่วนใหญ่ก็คนไทยทั้งนั้น ก็เอาคนในชุมชนเข้ามาพ่มาทำแม่มาทำก็ไปเอาลูกมาทำ ญาติพี่น้องก็บอกกันมา พอจะมาก็ทำก็พูดคุยกันนิดหน่อยก็รับทำงาน เขาได้อยู่ใกล้บ้านเขาไม่ต้องไปไหนไกลเขาก็ทำงานแบบสบายๆ

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

....ก็เป็นคนในชุมชนเลย เราก็หางานแล้วก็จ้างงานคนในชุมชน เขาก็บอกต่อกัน มา ทำงานใกล้บ้านไม่ต้องเดินทางไปไหนใกล้เขาก็อยากจะอยู่ที่นี่อยู่ใกล้ๆบ้าน

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C05, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2568)

...ส่วนใหญ่ก็ต้องเป็นเราที่เข้ามาดูคนที่เข้ามา ในส่วนการรับคนเข้ามาเราก็ต้อง มาดูมาสัมภาษณ์พูดคุยกับเขา ดูว่าเขาทำงานกับระบบของเราได้ไหม หรือพร้อมปรับตัวไหม ถ้าคน ที่มีประสบการณ์มาเราก็จะปรับเขาไม่มาก แต่ถ้าคนไม่มีประสบการณ์เราก็ต้องมาดูแล้วว่าถ้าเรารับ เขามาเขาจะอยู่กับเรานานไหม

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้จัดการ M02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2568)

...ก็ต้องมาช่วยกันดูคนที่เข้ามา พูดคุยกันกับเขา ก็เรื่องทั่วไป ลูกใคร ญาติใคร ส่วนใหญ่เราก็พอรู้จักกันอยู่แล้ว อาจจะเป็นพ่อ แม่ หรือญาติเขา เราก็ได้ข้อมูลที่ตัดสินใจได้

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้จัดการ M03, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

...มาดูเองเลยทั้งคนเข้า คนออก ถ้าเข้าก็นัดมาคุย สัมภาษณ์กันคุยให้เขาเข้าใจการทำงานในไรของเรา ส่วนใหญ่ก็ตัดสินใจไม่ยากมากในการเลือกคนเข้ามา

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้จัดการ M04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2568)

...มาทำที่นี้ก็ญาติๆช่วยมาแล้วก็ใกล้บ้าน มาพูดคุยกันโอเครแล้วก็มาทำงานเลย

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) E01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...มันใกล้บ้าน ไม่มีอะไรมากเขาขาดคน แล้วญาติก็ชวนมาทำพอดิ

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) E06, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

...การเพิ่มปลดประจำการจากทหารแล้วพอดิที่นี้ใกล้บ้านเลยมาทำ ตอนนั้นก็มาสมัครแล้วก็เข้าก็สัมภาษณ์

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) L02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...พอดิตอนนั้นเขารับสมัครงาน ว่างานพอดิ ก็เลยมาทำ ที่นี้ เพราะมันใกล้บ้านดี

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) L08, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

จากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ขอเสนอแนะเป็นข้อสรุปดังนี้

1) การสรรหาแรงงานโดยอาศัยเครือข่ายสังคมของชุมชนเป็นหลัก

ธุรกิจใช้การบอกต่อระหว่างคนในพื้นที่ ญาติพี่น้อง และคนรู้จัก รวมถึงการประกาศรับสมัครด้วยวิธีพื้นฐาน เช่น การติดประกาศที่ฟาร์ม และหน้าเพจ Facebook รูปแบบการสรรหาที่อาศัยเครือข่ายชุมชน บอกต่อ และความคุ้นเคย สอดคล้องกับ Rigg (2006) ที่ระบุว่าแรงงานในชนบทไทยมีความสัมพันธ์พึ่งพิงกันในชุมชน การได้คนรู้จักเข้ามาทำงานช่วยลดความเสี่ยงในการจ้างงานและสร้าง

2) กระบวนการคัดเลือกแบบไม่เป็นทางการ เน้นการประเมินเบื้องต้นจากการสื่อสารโดยตรง เจ้าของกิจการและผู้จัดการจะสัมภาษณ์ด้วยตนเอง มีกระบวนการคัดเลือกที่ไม่ซับซ้อน “พูดคุย ดูบุคลิก พร้อมทำงานก็รับ

3) ปัจจัยหลักของการตัดสินใจรับสมัคร เป็นคนในพื้นที่ หรือมีญาติทำงานอยู่ก่อน เนื่องจากผู้ประกอบการสามารถรับรู้ประวัติความประพฤติผ่านเครือข่ายชุมชนได้ ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงในการรับพนักงานที่ไม่เหมาะสม แต่ในขณะเดียวกัน ก็ทำให้มีข้อจำกัดในการเข้าถึงแรงงานที่มีทักษะเฉพาะทางหรือมีศักยภาพสูงจากภายนอกพื้นที่

4) ผู้จัดการมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ทั้งในตำแหน่ง พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) และพนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) ในการเข้ามาทำงานของพนักงานส่วนใหญ่มาจากการเชิญชวน หรือการแนะนำของญาติ รวมทั้งมีความใกล้ชิดกับที่บ้านอีกด้วย

ประเด็นที่ 2 การพัฒนา

พบว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ดำเนินการอยู่ตลอดเวลาโดยมีการฝึกฝนและเทรนงานเพื่อเพิ่มทักษะและส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งจากคนงานเป็นหัวหน้างาน ของกิจการ 1 ราย มีการจัดอบรม และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นผู้บริหารส่วนใหญ่มองว่าเทคโนโลยีมีส่วนช่วยในการทำงานแต่ในบางกรณีการใช้แรงงานคนยังคงมีต้นทุนที่คุ้มค่ากว่า อย่างไรก็ตามเมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาพนักงานส่วนใหญ่จะปรับตัวและเรียนรู้ได้ แม้บางคนอาจต้องใช้เวลา แต่สุดท้ายแล้วหากต้องการทำงานต่อ ระบบจะบังคับให้ต้องปรับตัว ด้วยตนเอง ผู้จัดการมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนา โดยมีการ สร้างงาน ประชุม และปรับแผนการทำงาน อยู่เสมอ พร้อมทั้ง สอนงานคนในทีม มีการจัด ฝึกอบรม และ อัปเดตความรู้ใหม่ๆ ให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้จัดการส่วนใหญ่เห็นว่าพนักงานมีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีหรือสิ่งใหม่ๆ แม้จะยอมรับว่าอาจมีบางคนที่ไม่อยากเปลี่ยนแปลงมากนัก แต่โดยรวมแล้วเทคโนโลยีช่วยให้การจัดการและการทำงานง่ายและสะดวกขึ้นมาก ด้านพนักงานได้รับการ อบรมและอัปเดตความรู้ อยู่ตลอดเวลา และมองว่าการนำ เทคโนโลยี เช่น ระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรม เข้ามาใช้เป็นสิ่งที่ดียิ่งๆ เนื่องจากช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น และลดปัญหาเอกสารหาย สิ่งที่พนักงานต้องการพัฒนาเพิ่มเติมคือการ ใช้โปรแกรมและระบบต่างๆ ให้ละเอียดและเชี่ยวชาญมากขึ้น ส่วนของแรงงานได้รับการเรียนรู้และสอนงานจากหัวหน้างาน และมองว่าการมี เทคโนโลยี เข้ามาช่วยทำให้การทำงานง่ายขึ้น ไม่ได้มีผลกระทบด้านลบมากนักกับพวกเขา แรงงานมีความพร้อมที่จะเข้ารับการอบรมหากผู้บริหารหรือหัวหน้างานแนะนำ ดังความเห็นของเจ้าของกิจการ , ผู้จัดการ , พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) , พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) ดังนี้

...ก็มีการพัฒนาคนอยู่ตลอด ฝึกให้เขาทำงานที่มีทักษะมากขึ้น อย่างบางคนเราก็
เทรนเข้าจากตอนที่เข้ามาเป็นแค่คนงานจนบางคนได้เป็นหัวหน้างาน มีการจัดอบรมให้คนของเรา
อยู่ เทคโนโลยีก็มีส่วนช่วยบางแต่บางอย่างเราใช้คนทำก็ต้นทุนถูกกว่าการใช้เทคโนโลยี พอเราเริ่ม
เอาเทคโนโลยีเข้ามาบางคนก็ปรับตัวได้เรียนรู้ได้ แต่บางคนก็ไม่ได้เลย แต่สุดท้ายถ้าเข้าอยาก
ทำงานอยู่กับเราเขาก็จะปรับตัวได้โดยระบบบังคับเขาเองให้ต้องปรับตัว

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...อ้อ..ก็มีการพัฒนาบ้างอาจจะไม่ได้มากอะไรแต่เราก็ต้องมีการปรับปรุงใช้ใหม่ละ
เทคโนโลยีก็มีส่วยช่วยบ้างนะ แต่เราก็ให้ความสำคัญกับคนก่อนเพราะสุดท้ายแล้วก็ต้องมาคนมา
คอยมาคอยดูอยู่ดี ทั้งการเก็บข้อมูลตรวจเช็คประจำวัน คนส่วนใหญ่ก็ปรับตัวได้

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2568)

...ที่นี้ก็ได้มีอะไรซับซ้อน มีอะไรใหม่มาหรือต้องปรับปรุงแล้วมันดีกับเรา เราก็
เอามาใช้ แล้วก็มาสอนกันเรียนรู้กันไป คนที่เป็นไวก้ไปสอนคนอื่นๆก็ปรับตัวกัน

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

...มีการคุยสรุปงาน ปรับแผนงานทุกๆ สอนงานคนในทีม เราก็มีการฝึกอบรมปรับ
ความรู้ใหม่ๆตลอดเวลา พนักงานส่วนใหญ่ก็มีความพร้อมอยู่แล้วในการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยี

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้จัดการ M01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...ก็มีประชุม ปรับแผนการทำงานเวลามีปัญหาใหม่ๆเข้ามา นำคนไปอบรม
อัปเดตข้อมูลใหม่ๆบ้างเพื่อจะได้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ ส่วนใหญ่พนักงานก็พร้อมรับเทคโนโลยีหรือ
สิ่งใหม่ๆเข้ามา แต่มันก็ต้องมีบ้างที่บางคนจะไม่อยากเปลี่ยนแปลงเท่าไร

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้จัดการ M02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2568)

...เราประชุมกันตลอดปรับการทำงานอยู่เรื่อยๆ มีแผนรับมือต่างๆ คนของเราได้รับ
การอบรมเทรนกันอยู่เสมอ ในส่วนของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็นสิ่งที่ดี ทำให้เราจัดการอะไร
หลายๆ...อย่างได้ง่ายคนของเราก็ทำงานง่ายสะดวกมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้จัดการ M04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2568)

...ก็ได้อบรมอัปเดตอยู่ตลอดนะ เทคโนโลยีเข้ามาก็ดี จากเมื่อการเราเก็บข้อมูลเป็น
กระดาษปัจจุบันพอมีระบบคอมพิวเตอร์ มีโปรแกรมเข้ามาก็ทำงานง่ายแล้วก็ไวขึ้นเอกสารไม่ค่อยมี
หาย ที่อยากจะพัฒนาเพิ่มก็คงเป็นการใช้โปรแกรมต่างๆ

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) E01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...มีนะ..มีนะก็มีการอบรมพัฒนาความรู้ พอมีการนำเทคโนโลยีระบบจัดการต่างๆ
ทำให้ง่ายต่อการจัดการสินค้า การจัดเก็บ การส่ง ก็คิดว่าเป็นเรื่องที่ดี ที่อยากจะพัฒนาเพิ่มก็คง
เรื่องการใช้ระบบต่างๆให้ละเอียดมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) E08, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2568)

...ได้รับการเรียนรู้จากหัวหน้างานอยู่บ้าง ถ้ามีเทคโนโลยีเข้ามาก็ไม่ได้มีผลกระทบ
อะไรมาก ก็ถ้าเสียให้ไปอบรมด้านไหนก็ไป

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) L02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...หัวหน้าก็มีสอนบ้างตอนแรกๆ มีเทคโนโลยีเข้ามาก็ดีทำให้เราทำงานง่ายขึ้น ก็ยังไม่รู้เลยว่าอยากอบรมอะไร

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) L05, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

จากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ขอเสนอแนะเป็นข้อสรุปดังนี้

- 1) มีระบบการพัฒนางานและทักษะอย่างต่อเนื่อง ทั้งในลักษณะการสอนงาน ณ หน่วยงาน ที่เน้นการพัฒนาทักษะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการจัดอบรมเฉพาะด้าน
- 2) พนักงานมีศักยภาพในการปรับตัวต่อเทคโนโลยี แม้บางคนใช้เวลาเรียนรู้มากกว่า แต่เทคโนโลยีมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพงานอย่างชัดเจน
- 3) ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผ่านการประชุม ติดตามผล และการเป็นโค้ชให้พนักงานภายในทีม

ประเด็นที่ 3 การเก็บรักษาพนักงาน

พบว่า การเก็บรักษาพนักงานในธุรกิจเกษตรเป็นประเด็นที่มีความสำคัญและท้าทาย เนื่องจากลักษณะของแรงงานภาคเกษตรมีความเฉพาะตัว โดยปัจจัยที่เอื้อต่อการคงอยู่ของพนักงาน ได้แก่ ความสะดวกด้านที่ตั้งของสถานประกอบการที่อยู่ใกล้บ้านและชุมชน ทำให้พนักงานสามารถทำงานพร้อมกับอยู่ใกล้ครอบครัวได้ อีกทั้งบรรยากาศการทำงานที่มีลักษณะเสมือนครอบครัว การดูแลเอาใจใส่ระหว่างนายจ้าง-ผู้จัดการ-พนักงาน ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ การจัดให้มีสวัสดิการและค่าตอบแทนตามกฎหมายหรือเหมาะสม รวมถึงการให้โบนัส สิทธิประโยชน์เพิ่มเติม และโอกาสในการพัฒนาเรียนรู้และเติบโตล้วนเป็นปัจจัยสนับสนุนให้พนักงานมีแรงจูงใจและคงอยู่กับองค์กร อุปสรรคสำคัญในการเก็บรักษาพนักงาน ได้แก่ อัตราการลาออก (Turnover) ที่ยังคงอยู่ในระดับสูง มีสาเหตุจากแรงงานเกษตรจำนวนมากเป็นแรงงานชั่วคราวหรือแรงงานย้ายถิ่นที่ขาดความผูกพันกับองค์กร อีกทั้ง

โอกาสเติบโตในสายอาชีพมีจำกัด ประกอบกับแรงงานรุ่นใหม่ไม่ให้ความสนใจในงานเกษตร เนื่องจากมองว่าเป็นงานที่ไม่มั่นคงและมีความลำบาก นอกจากนี้ ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น อากาศร้อนหรือปริมาณงานสูงในบางช่วงเวลา ตลอดจนปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่ทั่วถึง ล้วนเป็นปัจจัยผลักดันให้พนักงานบางส่วนตัดสินใจออกจากงาน ดังความเห็นของเจ้าของกิจการ , ผู้จัดการ , พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) , พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) ดังนี้

...เรามีสวัสดิการที่ดี ให้ค่าแรงตามประกาศ แจกข้างแจกไข่ แล้วก็ใกล้บ้านของเขา ด้วย เรื่องความสัมพันธ์ที่สำคัญ เราดูแลกันแบบครอบครัว มีปัญหาอะไรก็มาคุยกันได้ ทำให้เขาอยู่กับเรานานๆ ความท้าทายที่สำคัญเลยคือการที่เราสร้างคนขึ้นมาพอวันหนึ่งเขาก็จะออกแล้วไปอยู่กับที่ใหม่ ทำให้เราต้องเสียเวลาสร้างคนใหม่

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...ก็..ส่วนใหญ่คนของเราก็อายุกันมา ก็มีความผูกพันกับที่นี่เหมือนบ้าน ได้ทำงานใกล้ๆ คนในชุมชนก็รู้จักกันหมด ไม่ต้องไปไหนไกล เงินเดือนเราก็ให้ตามความเหมาะสม สวัสดิการก็เป็นไปตามกฎหมาย สิ่งท้าทายที่สำคัญเลยคือการลาออกจากงาน (Turnover) มีสูงแรงงานก็หายากขึ้น โอกาสในการเติบโตในสายอาชีพก็น้อย

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

....เราพยายามสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ให้เขารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของฟาร์มนี้ ก็อยู่กับแบบพี่น้องครอบครัว ก็ดูแลเอาใจใส่ มีอะไรก็ช่วยเหลือกัน การให้โอกาสในการพัฒนาและเติบโต สอนงานเขาให้เขาเรียนรู้จากเรา สิ่งที่เราคิดว่าท้าทายที่สำคัญเลย ต้องยอมรับว่าแรงงานเกษตรมักเป็นแรงงานชั่วคราวหรือแรงงานย้ายถิ่น เข้ามาออกไปส่วนใหญ่ก็ไม่ได้มีความผูกพันกับองค์กรแล้วคนรุ่นใหม่ไม่สนใจทำเกษตรเพราะมองว่าไม่มั่นคง ไร้เทคโนโลยี และไม่ทันสมัย

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C05, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2568)

...การดูแลพนักงานเป็นเรื่องสำคัญมาก เราต้องคอยรับฟังปัญหาและให้คำปรึกษา อยู่เสมอ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เราสร้างแรงจูงใจโดยบางทีก็ช่วยประสานงานกับผู้บริหารเรื่องสวัสดิการ หรือการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้เขามีความสุขและอยากอยู่กับเรา ก็มีปัญหที่พบอยู่บ้างเรื่อง ความไม่เข้าใจกันระหว่างพนักงาน หรือ ความคาดหวังที่ไม่ตรงกัน เราก็มีแนวทางแก้ไขโดยการ เป็นคนกลางในการพูดคุยไกล่เกลี่ย สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้จัดการ M02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2568)

...เราเน้นสร้างทีมที่ดี ให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางอย่าง การให้เกียรติเขาและรับฟังความคิดเห็นของเขาไม่ว่าเขาจะอยู่ในตำแหน่งไหนการให้เขามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ทำให้เขารู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ก็เป็น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ดีเหมือนกัน มีการจัดกิจกรรมสังสรรค์เล็กๆอยู่บ้าง ช่วยสร้างความผูกพันได้ ปัญหาที่มีอยู่แล้ว บางทีก็เป็นเรื่องการสื่อสารที่อาจจะยังไม่ทั่วถึงกันทำให้บางคน เข้าใจผิด หรือไม่ได้รับข้อมูลครบเราก็พยายามแก้ไขโดยการ สื่อสารให้ชัดเจนและบ่อยขึ้น ผ่านการประชุม หรือแจ้งข่าวสารผ่านกลุ่มไลน์ เพื่อให้ทุกคนรับทราบข้อมูลตรงกัน

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้จัดการ M03, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

ก็...เป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีให้เขารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของเราก็อยู่กับแบบครอบครัวให้โอกาสในการพัฒนาและเติบโตของทีมงาน มีระบบการให้ โบนัสหรือการขึ้นเงินเดือนตามผลงาน และมีการ ส่งเสริมให้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เข้ามาช่วยให้ การทำงานง่ายขึ้น ซึ่งทำให้พวกเขารู้สึกว่าได้พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ปัญหาที่พบบ่อยอาจเป็นเรื่อง ความกดดันจากปริมาณงาน ในบางช่วงเวลาที่ต้องเร่งผลิต เราก็พยายามแก้ไขโดยการ วางแผนงาน ให้รัดกุมขึ้น และ จัดสรรกำลังคนให้เพียงพอ

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้จัดการ M04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2568)

...ที่นี่ดีตรงที่ใกล้บ้านมาก ไม่ต้องเสียเวลาเดินทางมากได้อยู่กับที่บ้าน ทุกคนช่วยเหลือกันดี เหมือนครอบครัวเลยคะ นายจ้างก็ใจดี มีปัญหาอะไรก็คุยได้ สำหรับหนูนะคะ..จะเป็นการที่ได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี ในการทำงานก็ไม่ได้มีปัญหาอะไร

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) E01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...ก็ทำงานที่นี้มานาน เพราะมัน ใกล้บ้านจริงได้อยู่ใกล้ครอบครัว ได้รับค่าตอบแทนที่พอทำให้สามารถพอเลี้ยงดูครอบครัวได้ ปัญหาที่พบบ่อยหรอก อืม... ก็คงเป็นเรื่องอากาศร้อนตอนทำงานในบางช่วง ...แต่โดยรวมแล้วก็โอเค

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) E06, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

...ก็เพราะมันใกล้บ้านดี แรงจูงใจก็..ค่าแรงที่ได้รับตามปกติตรงเวลา บางทีก็มีงานหนักบ้าง

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) L03, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2568)

...มาทำงานที่นี้เพราะมัน สะดวกแล้วก็ใกล้บ้านดี มีปัญหาบางในช่วงอากาศร้อน

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) L10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

จากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ขอเสนอแนะเป็นข้อสรุปดังนี้

1) สร้างระบบพัฒนาและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development & Pathway) เพื่อลดปัญหาการลาออกของแรงงานที่เห็นว่างานเกษตรไม่มีความก้าวหน้า ควรมีระบบสอนงาน การพัฒนาเทคนิค-เทคโนโลยีทางเกษตร และกำหนดตำแหน่งการเติบโตที่ชัดเจน เช่น พนักงาน → หัวหน้างาน → ผู้จัดการ พร้อมระบบประเมินผลตอบแทนตามทักษะและผลงาน

2) เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ดำเนินกิจกรรมและมาตรการที่ช่วยให้พนักงาน “รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร” เช่น การสื่อสารสองทางที่ทั่วถึง ประชุมทีมสม่ำเสมอ ให้โอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ และรักษาบรรยากาศแบบครอบครัวซึ่งเป็นจุดแข็งของกิจการธุรกิจเกษตร

3) พัฒนาสภาพแวดล้อมและสวัสดิการที่ตอบโจทย์แรงงานเกษตร (Work Environment & Well-being Support) แก้ปัญหาความไม่สบายในการทำงาน เช่น ความร้อนสูง ปริมาณงานเร่งช่วงฤดูกาล โดยจัดอุปกรณ์ป้องกันความร้อน จัดคนให้เหมาะสม รวมถึงสวัสดิการที่คำนึงถึงชีวิตและครอบครัว เพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้อยู่กับองค์กรระยะยาว

ประเด็นที่ 4 การใช้เทคโนโลยีและความยั่งยืน

พบว่า การใช้เทคโนโลยีในธุรกิจเกษตร มีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และลดต้นทุนการผลิต แต่ยังไม่สามารถทดแทนแรงงานมนุษย์ได้ทั้งหมด โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อนหรือการตัดสินใจเฉพาะหน้า ธุรกิจส่วนใหญ่จึงเลือกใช้เทคโนโลยีในลักษณะ “เสริม” แทนที่จะ “ทดแทน” แรงงาน การผลิตอาหารสัตว์เองเพื่อลดต้นทุน การใช้ระบบจัดการข้อมูล การวางแผนการผลิตและการขาย การใช้เครื่องจักรในงานแปรรูปขั้นต้น และการบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานหรือสต็อกสินค้า ซึ่งช่วยให้งานซ้ำซ้อนและงานใช้แรงงานหนักลดลงอย่างชัดเจน ดังความเห็นของเจ้าของกิจการ , ผู้จัดการ , พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) , พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) ดังนี้

...ที่นี้เราใช้เทคโนโลยีเข้ามาผลิตอาหารเองเพื่อลดต้นทุน เทคโนโลยีเข้ามาช่วยทุ่นแรงได้มาก แต่ก็ยังทดแทนแรงงานมนุษย์ได้ไม่ทั้งหมด การทำงานบางอย่างคนก็มีต้นทุนสูงกว่าเทคโนโลยี ส่วนแนวทางของเราคือ การใช้ทรัพยากรในฟาร์มอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งคน และพลังงาน

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...ก็ในธุรกิจของเรา เทคโนโลยีอาจจะทดแทนได้ไม่มากเท่าไรเพราะงานส่วนใหญ่ยังต้องใช้ฝีมือคน การดูแลพืชผล การเก็บเกี่ยวที่ต้องพิถีพิถัน ในเรื่องความยั่งยืนเราเน้นคุณภาพของผลผลิตทำให้ลูกค้ามั่นใจในสินค้าของเราและที่สำคัญเลยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในชุมชนการที่เราเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและมีแรงงานในท้องถิ่นสิ่งนี้ทำให้ชุมชนและเรายั่งยืนได้

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2568)

....เรามีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยบ้าง ส่วนใหญ่จะเป็นระบบจัดการข้อมูล การผลิตและการขาย เพื่อให้เราเห็นภาพรวมและวางแผนได้ดีขึ้น นอกจากนี้ก็มี เครื่องจักรบางชนิด ที่ช่วยในการแปรรูปขั้นต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต คิดว่าเทคโนโลยี ยังทดแทนแรงงานคนได้ไม่เต็มที่ ครับ โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อน หรือการตัดสินใจเฉพาะหน้า คนยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด แต่เทคโนโลยีช่วยให้งานที่ซ้ำซากหรือใช้แรงงานหนักลดลงได้เยอะ ด้านความยั่งยืนของเราคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย และ สร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้เข้าถึงลูกค้ามากขึ้นรวมถึงการส่งเสริมเกษตรกรในเครือข่าย ให้มีความรู้และผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การที่เราเติบโตไปพร้อมกับชุมชนจะทำให้เรามีความยั่งยืนได้

(ผู้ให้ข้อมูล: เจ้าของกิจการ C05, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2568)

...เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้เรา บันทึกข้อมูลพนักงาน การเข้าออกงาน หรือผลการปฏิบัติงานมันง่ายขึ้น แล้วยังช่วยจัดการเวลา คำนวณค่าแรง และการทำงานได้เร็วกว่าเมื่อก่อน เรามีแนวทางการจัดฝึกอบรมและให้ความรู้พนักงาน เมื่อมีเทคโนโลยีใหม่เข้ามา หรือมีความรู้ใหม่ เราจะสอนจัดอบรมพนักงานเข้าใจวิธีการใช้งาน และปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกันกับสิ่งใหม่ๆ เรื่องความยั่งยืนการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดก็อย่างเช่น การใช้ข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนการผลิตให้มีประสิทธิภาพลดการสูญเสีย และที่สำคัญคือ การพัฒนาคนในฟาร์มของเรา

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้จัดการ M01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...เทคโนโลยีช่วยให้เราติดตามความคืบหน้าของงานได้ง่ายขึ้นมาก อย่างเช่นการใช้โปรแกรมบันทึกข้อมูลการผลิตทำให้เราเห็นว่าเราทำอะไรไปถึงไหนแล้ว ซึ่งช่วยให้การวางแผนและจัดสรรกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาเราจะมีการประชุมหารือ กับทีมงานเพื่อทำความเข้าใจและวางแผนการปรับเปลี่ยนร่วมกันครับ บางครั้งก็ต้องมีการทดลองใช้ ก่อนที่จะเริ่มเอามาใช้จริง มองว่าความยั่งยืนของธุรกิจเกษตรจะมาจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีควบคู่กับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เช่น การใช้ปุ๋ยชีวภาพ การจัดการของเสียอย่างเป็นระบบ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าและลูกค้า เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในระยะยาว

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้จัดการ M04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2568)

พนักงานและแรงงาน ส่วนใหญ่สะท้อนว่า เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้งานเบาขึ้น เร็วขึ้น และลดความผิดพลาด โดยไม่รู้สึกรำคาญเครื่องจักรเข้ามาแทนที่โดยตรง แต่กลับมองว่าเป็นตัวช่วยเสริมในการทำงาน ทั้งนี้ยังมีข้อท้าทายเรื่องการลงทุนในเทคโนโลยีที่ต้องใช้เงินทุนสูง ซึ่งอาจจำกัดโอกาสของเกษตรกรรายย่อยหรือผู้ประกอบการใหม่

...มีประสบการณ์ที่ดีเลยจากเมื่อก่อนเราต้องเก็บข้อมูลเป็นกระดาษตอนนี้พอมีระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมเข้ามา ก็ทำให้งานง่ายขึ้นเยอะ ไม่ค่อยมีเอกสารหายทำให้งานเร็วขึ้นด้วย คิดว่าเทคโนโลยีช่วยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยเฉพาะงานที่เกี่ยวกับการบันทึกข้อมูลหรือการจัดการสต็อกสินค้า ลดเวลาการทำงานซ้ำๆ ลงไปได้เยอะ ถ้าอยู่ที่นี้ก็คิดว่ามีความมั่นคงในระดับหนึ่งแล้วก็ยังอยู่ใกล้กับที่บ้านด้วย

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) E01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2568)

...ก็มีประสบการณ์ที่ดีกับการมีเทคโนโลยีเข้ามา พอมีระบบจัดการต่างๆเข้ามาช่วยให้ทำงานง่ายขึ้นเยอะ พอเอาระบบเข้ามาก็ทำให้ลดขั้นตอนบางอย่างไปได้ นำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาคุณภาพและลดต้นทุนได้ ธุรกิจเกษตรก็จะมีศักยภาพสูงมากสำหรับคนรุ่นใหม่ แต่ก็เนาะ...ของพวกนี้น้ำมันแพงมันก็ต้องมีทุนเยอะถึงจะทำได้

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) E07, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2568)

...มองว่าก็ดีถ้ามันช่วยให้งานมันเบาขึ้น หรือเร็วขึ้น ไม่คิดว่าโดนเครื่องจักรมา แทนที่ส่วนใหญ่เครื่องจักรมันก็มาช่วยเสริม มากกว่า ทำให้งานที่เราทำมันเสร็จเร็วขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) L03, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2568)

...ก็ดี ทำให้งานมันง่ายขึ้น เครื่องจักรมันมาช่วยให้งานเราเร็วขึ้น และหนักน้อยลง มากกว่าที่

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) L10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2568)

จากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ขอเสนอแนะเป็นข้อสรุปดังนี้

1) มีการใช้เทคโนโลยีแบบ “เสริมกำลัง” มากกว่า “ทดแทนแรงงาน” เทคโนโลยีควรถูกใช้เพื่อลดงานหนัก งานซ้ำซาก เพิ่มความแม่นยำ และช่วยให้การวางแผนและติดตามงานมีประสิทธิภาพ โดยยังคงให้มนุษย์ทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อนและการตัดสินใจเฉพาะหน้า ซึ่งช่วยรักษาคุณภาพในการทำงาน

2) ได้มีการพัฒนาและยกระดับทักษะพนักงานควบคู่กับเทคโนโลยีใหม่ ควรจัดให้มีการสอนงานอบรม และทดลองใช้ก่อนนำเทคโนโลยีมาใช้จริง เพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานร่วมกับระบบใหม่ และเพิ่มเติมความรู้ใหม่ๆ อยู่สม่ำเสมอ เป็นการลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มคุณค่าของพนักงานเองในระบบการงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่มีทันสมัยมากขึ้นในปัจจุบัน

3) ส่งเสริมความยั่งยืนผ่านการจัดการทรัพยากร และความร่วมมือในชุมชน นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดการสูญเสีย ลดต้นทุน เพิ่มมูลค่า เช่น การผลิตอาหารสัตว์เอง การใช้ปุ๋ยชีวภาพ การจัดการของเสียอย่างเป็นระบบ พร้อมกับสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและคู่ค้า เพื่อให้เติบโตร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้จากการสังเกตการณ์ดำเนินงาน ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นหลักดังต่อไปนี้

1) การสรรหาและคัดเลือก เน้นการสรรหาแรงงานคนไทย 100% ผ่านการบอกต่อในชุมชน และช่องทางโซเชียลมีเดีย กระบวนการคัดเลือกไม่ซับซ้อน เน้นการพูดคุยประเมินความเหมาะสม และความเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสำคัญที่ดึงดูดพนักงานคือความใกล้บ้านและสวัสดิการ แรงงานส่วนใหญ่เป็นคนในชุมชนที่เข้ามาทำงานจากการชักชวนของคนรู้จัก

2) การพัฒนา เจ้าของกิจการและผู้จัดการมีการฝึกฝนอบรม และอัปเดตความรู้ให้พนักงาน โดยเฉพาะการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ แม้บางคนอาจต้องใช้เวลาปรับตัว แต่ส่วนใหญ่ก็พร้อมเรียนรู้และมองว่าเทคโนโลยีช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แรงงานเองก็ได้รับการสอนงานและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้ทำงานได้ง่ายขึ้น

3) การเก็บรักษาพนักงาน การดูแลพนักงานแบบครอบครัวทำให้สวัสดิการที่ดี ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และการรับฟังปัญหาเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาพนักงานไว้ เจ้าของกิจการ และผู้จัดการพยายามสร้างแรงจูงใจผ่านการให้โอกาสพัฒนา การให้เกียรติ และการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพัน ความท้าทายหลักคือการลาออกของพนักงาน และการที่คนรุ่นใหม่ไม่สนใจงานเกษตร ปัญหาที่พบบ่อยคือความไม่เข้าใจกันหรือความคาดหวังที่ไม่ตรงกันซึ่งแก้ไขด้วยการสื่อสารที่ชัดเจนและการเป็นคนกลางไกล่เกลี่ย พนักงานและแรงงานเห็นว่าการทำงานใกล้บ้านและสวัสดิการเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พวกเขายู่กับองค์กร

4) การใช้เทคโนโลยีและความยั่งยืน ธุรกิจมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น ระบบจัดการข้อมูล ผู้บริหารมองว่าเทคโนโลยีช่วยทุ่นแรงแต่ยังไม่สามารถทดแทนแรงงานมนุษย์ได้ทั้งหมดในส่วนของผู้จัดการมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อบริหารจัดการพนักงาน และติดตามความคืบหน้าของงานพนักงานและแรงงานมีประสบการณ์ที่ดีกับเทคโนโลยีที่ทำให้งานง่ายขึ้นและเร็วขึ้น ในด้านความยั่งยืนธุรกิจมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลผลิต การพัฒนาคุณภาพสินค้า และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ร่วมกับชุมชน นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดการสูญเสีย ลดต้นทุน เพิ่มมูลค่า เช่น การผลิตอาหารสัตว์เอง การใช้ปุ๋ยชีวภาพ การจัดการของเสียอย่างเป็นระบบ พร้อมกับสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและคู่ค้า เพื่อให้เติบโตร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

จากประเด็นสำคัญการศึกษาผู้วิจัยได้สรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ให้เป็นไปตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในตาราง 11 ดังต่อไปนี้

ตาราง 11 แสดงการสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากผลการวิจัย

เรื่อง	ประเด็น	บทสรุปข้อมูล
1. การสรรหาและคัดเลือก	1	ใช้แรงงานคนไทย 100 % ผ่านการบอกต่อในชุมชน มีการติดประกาศหน้าฟาร์ม และผ่านช่องทาง Facebook มีขบวนการคัดเลือกไม่ซับซ้อน ใช้การพูดคุยประเมินความเหมาะสมและเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการฝากฝังจากญาติที่ทำงานภายในองค์กรอยู่ก่อนแล้ว
2. การพัฒนา	2	กิจการมีการฝึกอบรม และอัปเดตความรู้ให้พนักงาน โดยเฉพาะการเรียนรู้และปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ แม้บางคนอาจต้องใช้เวลารับตัวอยู่บ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็พร้อมเรียนรู้และมองว่าเทคโนโลยีมีส่วนช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงจากผลงานจากพนักงานที่อยู่มาก่อนทำให้มีการพัฒนาการทำงาน โดยใช้ประสบการณ์ของพนักงานที่เข้ามาก่อน และมีประสบการณ์สูงมาสอนงานให้
3. การเก็บรักษา	3	มีการดูแลพนักงานแบบครอบครัว การให้สวัสดิการที่ดี และค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การพูดคุยและรับฟังปัญหาเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญในการรักษาพนักงานไว้ เจ้าของกิจการ รวมทั้งผู้จัดการ มีการรับฟังปัญหาในงานและเรื่องส่วนตัว มีการจัดกิจกรรมตามเทศกาลและประเพณีต่าง ๆ เพื่อสร้างความผูกพัน ความท้าทายสำคัญคือการลาออกของพนักงานที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ไม่สนใจในงานด้านการเกษตร
4. การใช้เทคโนโลยีทดแทนและแรงงานมนุษย์ได้ทั้งหมด	4	ธุรกิจมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น ระบบจัดการข้อมูล ผู้บริหารมองว่าเทคโนโลยีช่วยทุนแรงแต่ยังไม่สามารถทดแทนแรงงานมนุษย์ได้ทั้งหมด ในส่วนของผู้จัดการมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อบริหารจัดการพนักงานและติดตามความคืบหน้าของงานพนักงานและแรงงานมีประสบการณ์ที่ดีกับเทคโนโลยีที่ทำงานง่ายและเร็วขึ้น ในด้านความยั่งยืนธุรกิจมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลผลิต การพัฒนาคุณภาพสินค้า และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ร่วมกับชุมชน นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดการสูญเสีย ลดต้นทุนเพิ่มมูลค่า เช่น การผลิตอาหารสัตว์เอง การใช้ปุ๋ยชีวภาพ การจัดการของเสียอย่างเป็นระบบ พร้อมกันนี้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและคู่ค้าเพื่อให้เติบโตร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่อง “การศึกษารูปแบบการจัดการพนักงาน การใช้ เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร : กรณีศึกษาต้นแบบธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในเขต ภาคเหนือ” มีวัตถุประสงค์ดังนี้

เสนอแนะแนวทางการจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนใน ธุรกิจเกษตร กรณีศึกษาต้นแบบธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในภาคเหนือ นำผลการวิจัยในครั้งนี้มาสรุปเป็นแนวทางการศึกษา การจัดการพนักงานในสามหน้าที่ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก (attracting) การพัฒนา (developing) และการเก็บรักษาพนักงาน (maintaining) การใช้เทคโนโลยีทดแทนใน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร ผู้วิจัยได้ทำการสรุปข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ เช่น เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ และใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กับผู้มีส่วน การศึกษารูปแบบการจัดการพนักงาน และการใช้เทคโนโลยี ทดแทนในธุรกิจเกษตร : กรณีศึกษาต้นแบบธุรกิจเกษตร ผสมผสานครบวงจรในเขต ภาคเหนือ การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกธุรกิจเกษตรที่ดำเนินธุรกิจ มาแล้วอย่างน้อย 5 ปี ขึ้นไป ซึ่งแต่ละแห่งจะมีผู้ให้ ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย 1. เจ้าของกิจการ 2. ผู้จัดการ 3. พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) 4. พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) จากนั้นนำข้อมูลจากการ สัมภาษณ์มาวิเคราะห์ แก่นสาระ (Thematic Analysis) ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยและโดยจะ นำเสนอหัวข้อต่าง ๆ ใน บทสรุป ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อจำกัดในการทำวิจัย
4. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ
5. ข้อเสนอแนะจากผลงานวิจัย
6. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สรุปผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการพนักงาน และการใช้เทคโนโลยี ทดแทนในธุรกิจเกษตร : กรณีศึกษาต้นแบบธุรกิจเกษตร ผสมผสานครบวงจรในเขตภาคเหนือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน ธุรกิจ ทั้ง 5 ธุรกิจ โดยมีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 27 ราย จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลของ การวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการสรุปผลการวิจัย ออกเป็น 3 ส่วนตามการเสนอผลการวิจัย โดยมี รายละเอียด ดังนี้

1. ด้านประวัติความเป็นมาของแต่ละกิจการ

จากการผลการศึกษา พบว่า ต้นแบบธุรกิจเกษตร ผสมผสานครบวงจรในเขตภาคเหนือ ทั้ง 5 แห่ง ธุรกิจที่ให้ข้อมูลหลักมีการเริ่มต้นกิจการตั้งแต่ พ.ศ. 2512 ถึง พ.ศ. 2560 ทั้งนี้กิจการดำเนินกิจการมาแล้ว 8-56 ปี และมีจำนวนพนักงานในปัจจุบันตั้งแต่ 10-100 คน ในส่วนของเป้าหมายในธุรกิจนั้นแตกต่างกันไป โดยบางธุรกิจเน้นการ พัฒนาและขยายกิจการ บางธุรกิจเน้น เพื่อการอยู่รอดและขยายธุรกิจ รวมถึง พัฒนาชุมชนโดยรอบ

2. ด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

จากข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ เจ้าของกิจการ 5 ราย ผู้จัดการ 4 ราย พนักงาน (ส่วนสำนักงาน) 8 ราย พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) 10 ราย รวมทั้งสิ้น 27 ราย ซึ่งเป็นเพศชาย 16 ราย เพศหญิง 11 ราย มีช่วงอายุระหว่าง ปี และมีความเกี่ยวข้องกับกิจการมากกว่า 2 ปีขึ้นไป

3. ด้านประเด็นสำคัญจากการศึกษา

จากผลการวิจัยที่นำเสนอผลการศึกษาเป็น 4 ประเด็น ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยี และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจร มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1) การสรรหาและคัดเลือก

สอดคล้องกับบริบทชุมชนชนบทไทยการสรรหาส่วนใหญ่เกิดจากการบอกต่อภายในเครือญาติและชุมชน ซึ่งช่วยลดต้นทุนการสรรหาและได้แรงงานที่มีความเชื่อใจได้ ผู้สมัครให้ความสำคัญกับ “ความใกล้ชิดบ้าน” และ “สวัสดิการ” เป็นปัจจัยดึงดูดหลัก การคัดเลือกเน้นความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าคุณสมบัติทางเทคนิค

2) การพัฒนา

เน้นการเรียนรู้ในงานและเสริมสมรรถนะด้านเทคโนโลยี มีการสอนงานแบบพี่เลี้ยง การปรับตัวเข้ากับเครื่องจักรและระบบดิจิทัลเป็นแนวปฏิบัติหลักหลายกิจการ พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ เพราะเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยีที่ช่วยให้ทำงานได้ง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แม้จะต้องมีการปรับตัวอยู่บ้าง

3) การเก็บรักษา

การเก็บรักษาพนักงานมาจากความสัมพันธ์เชิงครอบครัวและค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างใกล้ชิด การให้โอกาสเติบโต การฟังปัญหา และการจัดกิจกรรมร่วมกัน เป็นปัจจัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร ความท้าทายที่พบคือการลาออกบ่อยและความสนใจงานเกษตรที่ลดลงในคนรุ่นใหม่ ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจเพิ่มเติม

4) เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืน

เทคโนโลยีถูกนำมาใช้เพื่อลดต้นทุนแรงงาน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ติดตามความคืบหน้าของงาน และยกระดับคุณภาพการผลิต แต่ยังไม่สามารถทดแทนแรงงานมนุษย์ได้ทั้งหมด องค์กรมีการใช้แนวทางความยั่งยืนควบคู่ เช่น การใช้ปุ๋ยชีวภาพ การผลิตอาหารสัตว์เอง การจัดการของเสีย และการร่วมมือกับชุมชนเพื่อเติบโตไปด้วยกัน บริบทด้านความยั่งยืนในธุรกิจธุรกิจเกษตรนั้นหมายถึงความยั่งยืนในด้านการนำเทคโนโลยีมาเพื่อลดการสูญเสีย ลดต้นทุน เพิ่มมูลค่า การจัดการของเสียอย่างเป็นระบบ พร้อมกับสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและคู่ค้า เพื่อให้เติบโตร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษารูปแบบการจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร : กรณีศึกษาต้นแบบธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในเขต ภาคเหนือ พบว่า การจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร : กรณีศึกษาต้นแบบธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในเขต ภาคเหนือ

1) การสรรหาและคัดเลือก เน้น คน และ ชุมชน เป็นศูนย์กลางการประยุกต์ใช้แนวคิดทุนทางสังคมในธุรกิจเกษตร ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในภาคเหนือมีรูปแบบการสรรหาที่เน้นความสัมพันธ์แบบเครือญาติและชุมชน ทำหน้าที่ "บอกต่อ" ข้อมูลงาน (Information sharing) ซึ่งมีความเหมือนกับ (Ng & Lee, 2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "เครือข่ายทางสังคมและการสรรหาแรงงานข้ามชาติ" (Social networks and migrant labour recruitment) ในภาคการเกษตรและประมงของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กลไกการสรรหาแรงงานที่อยู่นอกระบบตลาดแรงงานที่เป็นทางการ ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการสรรหา

หาแรงงานข้ามชาติ (เช่น จากเมียนมาร์ หรือ กัมพูชา) แทบทั้งหมด ไม่ได้เกิดขึ้นผ่านช่องทางตลาดแรงงานที่เป็นทางการ (Formal Market) แต่เกิดขึ้นและถูกขับเคลื่อนผ่าน "เครือข่ายทางสังคม" (Social Networks) ที่ซับซ้อน เครือข่ายนี้ทำหน้าที่เปรียบเสมือน "ทุนทางสังคม" (Social Capital) ของชุมชน ซึ่งมีบทบาทสำคัญ 3 ประการคือ

- 1) ทำหน้าที่ "บอกต่อ" ข้อมูลงาน (Information sharing)
- 2) ช่วยเหลือในการเดินทางและการตั้งถิ่นฐาน (Migration support)
- 3) ทำหน้าที่ "ค้ำประกัน" ความน่าเชื่อถือของแรงงาน (Vouching for reliability) ซึ่งคล้ายคลึงกับระบบเครือข่ายหรือชุมชน

งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการหรือนายจ้างในภาคเกษตรจำเป็นต้องพึ่งพาเครือข่ายทางสังคมเหล่านี้อย่างมาก ในการเข้าถึงการสรรหาและ คัดเลือก และบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติ ซึ่งมาความสอดคล้องกับการสรรหา และคัดเลือกของธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในเขต ภาคเหนือ ธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในเขต ภาคเหนือ อย่างไรก็ตามธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในภาคเหนือที่ศึกษาในครั้งนี้มีลักษณะเฉพาะ คือใช้แรงงานไทยทั้งหมด ทำให้ไม่ประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานข้ามชาติ แต่กลับพบความท้าทายใหม่ในการดึงดูดแรงงานรุ่นใหม่เข้าสู่ภาคการเกษตร ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Heřmanová M. (2024) เรื่อง *The Attractiveness of Employee Benefits in Agriculture from the Perspective of Generation Z* ที่ชี้ให้เห็นว่าการลดลงของแรงงานรุ่นใหม่ในภาคเกษตรมีความสัมพันธ์กับความไม่สอดคล้องระหว่างสวัสดิการที่องค์กรภาคเกษตรเสนอ กับความต้องการของคนรุ่นใหม่ (Generation Z) โดยเฉพาะด้าน “วันหยุด และการลาพักผ่อน” (Holiday and Time Off) ซึ่งเป็นสวัสดิการที่ Gen Z ให้ความสำคัญสูงสุด ดังนั้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในภาคเกษตรยุคใหม่จึงจำเป็นต้องปรับตัวจากระบบเครือข่ายชุมชนแบบดั้งเดิม สู่การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่เน้น “การสร้างคุณค่าในงานเกษตร” (Value Proposition) และ “สวัสดิการที่ตอบโจทย์คนรุ่นใหม่” (Employee-Centric Benefits) เพื่อเพิ่มความน่าสนใจของอาชีพในภาคเกษตร และสร้างความยั่งยืนของแรงงานในระยะยาว

2) การพัฒนา ผลการวิจัยพบว่าธุรกิจเกษตรผสมผสานให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มทักษะและส่งเสริมความก้าวหน้าในสาย มีการสอนงานแบบพี่เลี้ยงภายในองค์กร มีการพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) เป็นหนึ่งในแนวปฏิบัติหลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรให้ความสำคัญ เพื่อยกระดับทักษะของพนักงานให้ทันต่อเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผลการศึกษานี้ สอดคล้องอย่างยิ่ง กับงานของ van den Berg et al. (2020) ซึ่งทำการประเมินโมเดล "โรงเรียนเกษตรกรภาคสนาม" (Farmer Field School หรือ FFS) และสรุปว่า โมเดลนี้ยังคงมีความ

เกี่ยวข้องและมีประสิทธิภาพสูงอย่างยิ่งในบริบทปัจจุบัน (Is the Farmer Field School still relevant?) ผลการวิจัยในครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า FFS ทำหน้าที่เป็น "การสอนงานแบบกลุ่มในชุมชน" (Group-based/Community OJT) ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้เกษตรกรสามารถ ปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Improve practices) ผ่านการเรียนรู้และทดลองร่วมกันในแปลงจริง และเพิ่มความยืดหยุ่น (Increase resilience) โดยเฉพาะการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate change adaptation) ประเด็นนี้จึงอภิปรายได้ว่า ในบริบทของภาคการเกษตร การพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด อาจไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) แต่คือการเรียนรู้หน้างาน (On-the-Job Training) ที่เน้นการแก้ปัญหาจริง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน และการสร้างทักษะการปรับตัว ซึ่งโมเดล FFS ถือเป็นตัวอย่างเชิงปฏิบัติที่ชัดเจนของแนวคิดนี้ การที่กิจการในกรณีศึกษาจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ทั้งภายในและนอกองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง และกิจการยังให้ความสำคัญกับบุคคลในการทำงานโยไม่ได้มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีเพื่อเข้ามาทดแทนแต่เพียงอย่างเดียวแต่เป็นการปรับให้สอดคล้องกับบริบทและการทำงานของกิจการมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับ สุผาก พรหมเสน (2563) ที่ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาทักษะเกษตรกรไทยสู่เกษตรกรอัจฉริยะ (Smart Farmer)" โดยชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงสู่เกษตรกรอัจฉริยะนั้น หัวใจสำคัญไม่ได้อยู่ที่เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ "การพัฒนาทุนมนุษย์" (Human Capital Development) ผลการศึกษานี้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยเน้นย้ำถึงความจำเป็นเร่งด่วนใน 2 กระบวนการหลัก ได้แก่

1. การยกระดับทักษะเดิม (Upskill) คือการนำความรู้เกษตรดั้งเดิมมาประยุกต์ใช้กับข้อมูล
 2. การเรียนรู้ทักษะใหม่ (Reskill) โดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Skills) เช่น ความสามารถในการใช้งานเซ็นเซอร์ (Sensors) การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพอากาศและดิน (Data Analysis) และการจัดการฟาร์มผ่านแอปพลิเคชัน
- ดังนั้น การที่กิจการหรือบุคลากรจำเป็นต้องมีคุณสมบัติของ "การเรียนรู้ตลอดชีวิต" (Lifelong Learning) เพื่อให้เท่าทันเทคโนโลยี "การพัฒนาบุคลากร" (Development) เป็นส่วนที่ขาดไม่ได้ในกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคเกษตรยุคใหม่

กัญชลิลา บุญภิบาล (2563) ยังได้กล่าวว่า การพัฒนาการบริหาร (Management Development) โดยเน้นการพัฒนา พนักงานและพัฒนาองค์กร ด้วยวิธีการอบรมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีหน่วยงานคอยให้การสนับสนุนทั้งด้านค่าใช้จ่ายและสนับสนุนทางด้านจิตใจ จะเป็นการพัฒนาที่มุ่งตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กร การพัฒนาสายงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้มีความสอดคล้องทั้งในแง่ของบุคคล ตำแหน่งงาน และการพัฒนาองค์กรในภาพรวม

3) การเก็บรักษา พบว่ามีการดูแลพนักงานแบบ "ครอบครัว" การให้สวัสดิการที่ดี และการรับฟังปัญหาอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเก็บรักษาพนักงาน พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเนื่องจากความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการใช้ชีวิตส่วนตัว พบว่ากลยุทธ์การเก็บรักษาพนักงานในธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจร ในเขตภาคเหนือ มีความเชื่อมโยงสูงกับปัจจัย "ความใกล้ชิดบ้าน" และการที่พนักงานรู้สึกเป็น "ชุมชนเดียวกัน" นั้น สอดคล้อง กับทฤษฎี "Job Embeddedness" (การฝังตัวกับงาน) ของ Mitchell et al. (2001) ทฤษฎีนี้อธิบายว่า การที่พนักงาน "อยู่ต่อ" ไม่ได้เป็นเพราะปัจจัยในงาน (On-the-job) เพียงอย่างเดียว แต่ถูกยึดเหนี่ยวอย่างแข็งแกร่งด้วยปัจจัยนอกงาน หรือที่เรียกว่า "การฝังตัวอยู่กับชุมชน" (Community Embeddedness) ดังนั้น ผลการวิจัยที่พบว่าแรงงานในธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจร ในภาคเหนือ อยู่ต่อเพราะปัจจัย "ใกล้บ้าน" และ "เป็นชุมชนเดียวกัน" นั้น คือภาพสะท้อนที่ชัดเจนของมิติ "Links" (การเชื่อมโยงกับครอบครัวและชุมชน) และ "Fit" (ความพอดีกับวิถีชีวิต) ตามทฤษฎี Job Embeddedness การที่พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ฝังลึกในพื้นที่ ทำให้พวกเขามี "สิ่งที่ต้องสละ" (Sacrifice) สูงหากต้องย้ายงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการ "เก็บรักษา" พวกเขาไว้กับองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในชุมชนและความใกล้ชิดบ้านเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการเก็บรักษาพนักงานนั้น สอดคล้องอย่างชัดเจน กับงานวิจัยของ Nguyen & Le, (2021) ซึ่งศึกษาปัจจัยการรักษาพนักงานในพื้นที่ชนบทของเวียดนามโดยตรง โดยงานวิจัยดังกล่าวได้ยืนยันว่า ปัจจัยในพื้นที่ชนบทนั้นแตกต่างจากในเมือง และ "ความผูกพันทางสังคม" (Social Ties) รวมถึง "ครอบครัว" (Family) มีความสำคัญมากกว่าเงินเดือน ผลการวิจัยนี้ตอกย้ำแนวคิดที่ว่า "ความสัมพันธ์ในชุมชนคือแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุด" ในการเก็บรักษาบุคลากรในธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจร ในเขตภาคเหนือ การที่พนักงานฝังตัวอยู่กับสังคมและครอบครัว (Community Embeddedness) ทำให้ต้นทุนการย้ายงาน (Sacrifice) สูง ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้พวกเขาเลือกที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป และ พบว่า "วัฒนธรรมแบบครอบครัว" และความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดในฟาร์มชุมชน เป็นปัจจัยสำคัญในการเก็บรักษาพนักงานนั้น สอดคล้องอย่างชัดเจน กับงานวิจัยของ Ocampo et al. (2021) และได้พิสูจน์ให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมที่ "เป็นกันเองแบบครอบครัว" (Family-like environment) ทำหน้าที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่ม "ความสุขในการทำงาน" (Workplace Happiness) ให้กับพนักงาน และความสุขนี้เองที่ส่งผลโดยตรงไปสู่การ "ลดความตั้งใจที่จะลาออก" (Lower Turnover Intention) ดังนั้น ผลการวิจัยนี้สนับสนุนข้อค้นพบของ Ocampo et al. (2021) ที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวที่พบในฟาร์มกรณีศึกษา ไม่ใช่เป็นเพียงลักษณะทางสังคมเท่านั้น แต่ยังเป็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ที่ช่วยสร้างความสุขและยึดเหนี่ยวพนักงานไว้กับองค์กร

4) การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีถูกมองว่าเป็นผู้ช่วย มากกว่าผู้ทดแทน แรงงาน การผสมผสานระหว่างทุนมนุษย์และเทคโนโลยี ธุรกิจเกษตรผสมผสานมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Jarrahi (2018) ที่พบว่า การนำระบบอัตโนมัติ (Automation) และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในฟาร์ม ไม่ได้หมายถึงการทดแทนแรงงานท้องถิ่นทั้งหมด แต่เป็นการ "ลดงานหนัก" (Reduce heavy labor) ในขณะที่ "ยังต้องมีคนท้องถิ่นคอยดูแล" นั้น สอดคล้องอย่างยิ่งกับงานของ Jarrahi (2018) ได้เสนอแนวคิด "การทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และ AI" (Human-AI Collaboration) โดยโต้แย้งว่าเทคโนโลยีไม่ได้เข้ามา "แทนที่" (Replacement) มนุษย์ แต่เข้ามา "เสริมศักยภาพ" (Augmentation) ดังนั้น ผลการวิจัยนี้คือภาพสะท้อนของแนวคิดดังกล่าวในภาคเกษตร: เทคโนโลยี (เช่น ระบบ Smart Farming, AI) เข้ามารับหน้าที่ในส่วนงานที่ต้องทำซ้ำ, งานหนัก, หรืองานวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อน ในขณะที่ "คนท้องถิ่นที่คอยดูแล" ทำหน้าที่ที่ AI ทำไม่ได้ นั่นคือ การตัดสินใจเฉพาะหน้า (Judgment), การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนเมื่อระบบขัดข้อง (Complex problem-solving), และการบริหารจัดการบริบททางสังคมของฟาร์ม ในธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจร ในเขตภาคเหนือ มีการนำระบบจัดการข้อมูล ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบริการจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในภาคเกษตร (Precision Agriculture) สอดคล้องกับ การศึกษาของ Manwicha (2015) กล่าวว่า ภาวะขาดแคลนแรงงานจากโครงสร้างประชากรสูงวัย ทำให้แรงงานภาคเกษตรลดลงอย่างต่อเนื่อง เกษตรกรจึงจำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น AI, IoT และ Smart Farming เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนแรงงาน นอกจากนี้ยังพบว่าธุรกิจในการศึกษามีการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เรียนรู้และปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Nemashkalo, Zemliana, & Vashechko (2024) ที่ได้ศึกษาเรื่อง "แนวโน้มการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจเกษตรในบริบทของยุคดิจิทัล" (Development trends in human resource management of agricultural enterprises in the context of digitalisation) โดย Nemashkalo et al. (2024) ชี้ว่า องค์กรธุรกิจเกษตรจำเป็นต้องปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล (Digitalisation) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร HR ซึ่งหนึ่งในแนวโน้มที่สำคัญที่สุดคือการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) โดยต้องอาศัยเครื่องมือดิจิทัลอย่างกว้างขวาง อย่างเช่น การใช้ช่องทางดิจิทัล (Digital Channels) ต้องพึ่งพา เว็บไซต์, แพลตฟอร์มค้นหางานออนไลน์ (Online Job Platforms) และโซเชียลมีเดีย (Social Media) เพื่อใช้ในการประกาศรับสมัครและดึงดูดผู้สมัคร และการนำระบบหรือโปรแกรมจัดการบัญชีมาใช้ ทำให้เทคโนโลยีที่เข้ามาในธุรกิจไม่ได้เข้ามาเพื่อทดแทนแต่มาเพื่อ

สนับสนุน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของธุรกิจขึ้น ในด้านความยั่งยืนในธุรกิจในการบริการ ด้านทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับงานของ Kramar (2022) ที่กล่าวว่าปัจจัยสำคัญในการเก็บรักษาพนักงานคือการที่ "งานสอดคล้องกับวิถีชีวิต" (Work aligns with lifestyle) นั้น สอดคล้องโดยตรง กับแนวคิด "การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน" (Sustainable HRM) โดย Kramar (2022) ได้อธิบายว่า การที่องค์กรจะ "รักษาคนในระยะยาว" (Long-term retention) ได้นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ยั่งยืนสำหรับพนักงาน โดยคำนึงถึง "ความสมดุลชีวิต" (Work-life balance), "ความเป็นชุมชน" (Community), และ "สวัสดิการที่เหมาะสม" (Appropriate welfare)

ดังนั้น ผลการวิจัยนี้คือภาพสะท้อนของแนวคิด Sustainable HRM ในภาคปฏิบัติ กล่าวคือ การที่ธุรกิจเกษตรในกรณีศึกษาสามารถรักษาพนักงานไว้ได้ ก็เพราะแนวทางการบริหารจัดการนั้น สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการด้านสังคม/ชุมชนของพนักงานนั่นเอง

ผลการวิจัยสะท้อนภาพรวมว่า ธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในเขตภาคเหนือสามารถสร้างความยั่งยืนได้จากการใช้ทุนทางสังคมของชุมชนควบคู่กับเทคโนโลยีสมัยใหม่ การสรรหา การพัฒนา และการเก็บรักษาพนักงานเกิดขึ้นบนฐานความสัมพันธ์ชุมชนและวิถีชีวิตมากกว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทน โดยเทคโนโลยีถูกใช้ในเชิง “เพิ่มพลังมนุษย์” (Augmentation) มากกว่าการแทนที่ จึงทำให้เกิดแบบจำลอง HR ที่เหมาะสมกับบริบทเกษตรผสมผสานครบวงจร ในเขตภาคเหนือ คือ คน ชุมชนและ เทคโนโลยี ทำให้เกิดแนวทางความยั่งยืนในธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจร ในเขตภาคเหนือ

ข้อจำกัดในการทำวิจัย

การหาผู้ประกอบการให้ข้อมูล และการติดต่อขอความร่วมมือให้เก็บข้อมูลเป็นไปได้ค่อนข้างลำบาก เนื่องจากมีความกังวลในการให้ข้อมูล และผู้ประกอบการมีจำนวนไม่มากนัก

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

การศึกษารูปแบบการจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร : กรณีศึกษาต้นแบบธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในเขต ภาคเหนือ มีข้อค้นพบที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในด้าน การจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร ในเขตภาคเหนือ ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาคเกษตรไทยโดยเฉพาะในบริบทชนบท ซึ่งความใกล้ชิดกับบ้าน ครอบครัว และชุมชนเป็น

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้แรงงานเลือกอยู่ต่อ ซึ่งสอดคล้องแนวคิด Job Embeddedness ของ Mitchell et al. (2001) และงานวิจัยของ Nguyen & Duong (2021) ยืนยันว่าแรงงานชนบทไม่ได้ถูกดึงดูดเพียงด้วยค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว แต่ความสัมพันธ์ในชุมชนและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวมีบทบาทสำคัญต่อการเก็บรักษาพนักงาน ดังนั้น การศึกษาต่อไปควรขยายกรอบทฤษฎี Job Embeddedness ให้เหมาะสมกับบริบทฟาร์มชนบทไทย ทั้งในรูปแบบเกษตรอินทรีย์ เกษตรผสมผสาน หรือฟาร์มอัจฉริยะ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งและสามารถประยุกต์ใช้ได้จริง

นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฟาร์มยุคดิจิทัลควรมุ่งเน้นการเรียนรู้จากงานจริง (Experiential Learning) ซึ่งปรากฏชัดจากการฝึกอบรมแบบหน้างานและการเรียนรู้กลุ่มในแปลงเกษตร โมเดล Farmer Field School จากการศึกษาของ Van den Berg et al. (2020) และแนวคิด Human-AI Collaboration ของ Jarrahi. (2018) แสดงให้เห็นว่าการใช้เทคโนโลยีควรเป็นการสนับสนุนและเสริมศักยภาพแรงงาน ไม่ใช่การทดแทน การวิจัยในอนาคตจึงควรพัฒนาโมเดล HRD ที่ผสมผสานระหว่างงานจริง เทคโนโลยี และการสร้างสมรรถนะของแรงงาน เพื่อให้แรงงานสามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีและความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง

อีกประเด็นสำคัญคือบทบาทของทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งผลวิจัยแสดงให้เห็นว่าแรงงานอยู่ต่อเพราะความสัมพันธ์แบบครอบครัวและความเชื่อใจในชุมชน การศึกษาต่อไปควรมุ่งเน้นการวัดและวิเคราะห์ผลกระทบของทุนทางสังคมต่อการเก็บรักษาพนักงาน การสร้างแรงจูงใจ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อพัฒนากรอบแนวคิด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management: HRM) ที่เหมาะสมกับบริบทชนบทไทย

ทั้งนี้ การเก็บรักษาพนักงานในฟาร์มชนบทยังต้องพิจารณาบริบทเมือง-ชนบทเปรียบเทียบ เนื่องจากปัจจัยที่ดึงดูดแรงงานในชนบท เช่น ความใกล้ชิดบ้านและชุมชน แตกต่างจากปัจจัยที่สำคัญในเมือง เช่น ค่าตอบแทนและโอกาสก้าวหน้า การวิจัยในอนาคตควรพิจารณากลยุทธ์การเก็บรักษาที่ปรับให้เหมาะสมกับวิถีชีวิตและสภาพแวดล้อมของแรงงานในแต่ละพื้นที่

จากข้อค้นพบเหล่านี้ ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการสามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาคเกษตรในเขตภาคเหนือ ควรพัฒนาแนวคิดและโมเดลเฉพาะที่ผสมผสานระหว่างทฤษฎีสากล ความเข้าใจบริบทในเขตภาคเหนือ วิถีชีวิตของแรงงาน และเทคโนโลยีการเกษตรสมัยใหม่ เพื่อสร้างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ โมเดลเชิงวิชาการนี้จะช่วยให้ทั้งนักวิจัยและผู้ประกอบการเข้าใจกลไกการเก็บรักษาแรงงานในภาคเกษตรอย่างลึกซึ้ง และสามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาฟาร์มไทยในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะจากผลงานวิจัย

จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบข้อเสนอแนะต่อการจัดการพนักงานและการใช้เทคโนโลยีทดแทนในธุรกิจเกษตรผสมผสาน ดังนี้

1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก ควรให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในชุมชนและครอบครัว โดยใช้เครือข่ายสังคมท้องถิ่นเป็นเครื่องมือสำคัญในการเข้าถึงแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ชนบท การสรรหาแรงงานรุ่นใหม่จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เชิงรุก เช่น การสร้างคุณค่าในงานเกษตร (Value Proposition) และการเสนอสวัสดิการที่ตอบโจทย์ความต้องการของคนรุ่นใหม่ (Employee-Centric Benefits) เพื่อให้แรงงานรุ่นใหม่เห็นความน่าสนใจและพร้อมที่จะฝังตัวกับองค์กรระยะยาว

2) ด้านการพัฒนา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การฝึกอบรมแบบหน้างาน (On-the-Job Training) และการเรียนรู้ร่วมกันในกลุ่มชุมชน เช่น โมเดล Farmer Field School เป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพสูง การพัฒนาบุคลากรควรมุ่งยกระดับทักษะเดิม (Upskill) และเรียนรู้ทักษะใหม่ (Reskill) โดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การใช้งานเซ็นเซอร์ การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพอากาศและดิน และการจัดการฟาร์มผ่านแอปพลิเคชัน ทั้งนี้ การส่งเสริมแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) จะช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีและความเปลี่ยนแปลงของภาคการเกษตรได้อย่างยั่งยืน

3) ด้านการเก็บรักษา การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อชีวิตส่วนตัวและความสัมพันธ์ในชุมชน รวมถึงการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม ถือเป็นปัจจัยสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว (Family-like environment) จะช่วยเพิ่มความสุขในการทำงาน ลดความตั้งใจที่จะลาออก และทำให้พนักงานฝังตัวอยู่กับองค์กร โดยเฉพาะปัจจัยความใกล้ชิดบ้านและความผูกพันในชุมชน (Community Embeddedness) ถือเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการเก็บรักษาบุคลากรระยะยาว

4) ด้านการใช้เทคโนโลยีทดแทนและความยั่งยืน การนำเทคโนโลยีมาใช้ควรมุ่งเน้นการเสริมศักยภาพแรงงาน (Augmentation) แทนการทดแทนแรงงานทั้งหมด เช่น งานซ้ำซ้อน งานหนัก หรือการวิเคราะห์ข้อมูลซับซ้อน การผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีและทุนมนุษย์ต้องสอดคล้องกับบริบทของฟาร์ม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนในการทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงแนวคิด Sustainable HRM โดยให้ความสำคัญกับความสมดุลชีวิต (Work-Life Balance) ความเป็นชุมชน และสวัสดิการที่เหมาะสม เพื่อสร้างความยั่งยืนทั้งต่อแรงงานและองค์กร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร : กรณีศึกษาต้นแบบธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในเขต ภาคเหนือ ซึ่งหากมีการวิจัยครั้งต่อไป โดยข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปมีดังนี้

1) ขยายขอบเขตการศึกษาไปยังพื้นที่และรูปแบบธุรกิจอื่น ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ครอบคลุมมากขึ้น การวิจัยครั้งต่อไปควรพิจารณาศึกษาธุรกิจเกษตรผสมผสานในพื้นที่อื่น เช่น ภาคกลาง ภาคใต้ หรือภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมถึงฟาร์มขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้เทคโนโลยีทดแทนในบริบทที่แตกต่างกัน

2) ขยายศึกษาผลกระทบระยะยาวของการใช้เทคโนโลยีต่อแรงงานและประสิทธิภาพองค์กร งานวิจัยครั้งต่อไปควรติดตามผลการใช้เทคโนโลยีทดแทนหรือเสริมศักยภาพแรงงานในระยะยาว เพื่อวิเคราะห์ว่าการผสมผสานระหว่างมนุษย์และเทคโนโลยีส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานอย่างไร

3) เน้นการวัดประสิทธิผลของกลยุทธ์การเก็บรักษาแรงงาน การวิจัยครั้งต่อไปควรใช้วิธีการวัดเชิงปริมาณ เช่น การสำรวจความตั้งใจลาออก ระดับความสุขในการทำงาน และการฝังตัวกับชุมชน (Community Embeddedness) เพื่อประเมินว่ากลยุทธ์การเก็บรักษาแรงงานแบบครอบครัวและการให้สวัสดิการที่เหมาะสมมีผลต่อ retention อย่างไร

4) ศึกษาการพัฒนาบุคลากรและการเรียนรู้ตลอดชีวิตงานวิจัยต่อไปควรพิจารณาการวัดผลของการพัฒนาทักษะ (Upskill/Reskill) และการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ โดยเฉพาะด้านดิจิทัล การศึกษาเชิงปฏิบัติ เช่น การเรียนรู้แบบ On-the-Job Training และ Farmer Field School ควรถูกติดตามเพื่อประเมินความต่อเนื่องและผลกระทบต่อความยั่งยืนของธุรกิจ

5) ศึกษาปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมในเชิงลึก การวิจัยครั้งต่อไปควรเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม และความผูกพันกับชุมชน (Social & Cultural Embeddedness) เพื่อให้เข้าใจบทบาทของปัจจัยเหล่านี้ในการเก็บรักษาพนักงานและการสร้างความยั่งยืนขององค์กรในธุรกิจเกษตร

6) สำรวจมุมมองของแรงงานรุ่นใหม่และแรงงานข้ามชาติ การวิจัยในอนาคตควรพิจารณาแรงงานกลุ่ม Generation Z และแรงงานข้ามชาติ เพื่อศึกษาแนวทางการสรรหา การพัฒนา และการเก็บรักษาที่ตอบโจทย์แรงงานกลุ่มนี้ และความสัมพันธ์กับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร



กัญชลิกา บุญภิบาล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดและการประยุกต์ใช้. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย; 2563.

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, ปริญญ์ สุกรีเขตร. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป. วารสารวิชาการ พระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 2563;30(4):619-31.

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. ระบบเกษตรผสมผสาน (Integrated Farming System). กรุงเทพฯ: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์; 2551.

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มเกษตรกรมืออาชีพ (Smart Farmer). กรุงเทพฯ: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์; 2559.

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. รายงานยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มเกษตรกรแห่งชาติ พ.ศ.2566–2570. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์; 2565.

เกตุณภัส เมธิกสิวัฒน์. ความสัมพันธ์ของความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่มีต่องานและองค์การกับความตั้งใจออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จังหวัดนครราชสีมา [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี; 2555.

เขตนวัตกรรมระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก, สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.). ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเกษตรสมัยใหม่ในพื้นที่ EECi. ปทุมธานี: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ; 2561.

จิตติมา อัครจิตพิงค์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พระนครศรีอยุธยา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา; 2556.

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. การบริหารทรัพยากรมนุษย์: หลักการ แนวคิด และการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช; 2557.

ไทยพีบีเอส (Thai PBS). หนีจน! เกษตรกรต้องปรับตัว สนค.ชี้ชาวนามีหนี้ สวนทางรายรับ [อินเทอร์เน็ต].

2567 [สืบค้นเมื่อ 20 ต.ค. 2567]. จาก: <https://www.thaipbs.or.th/news/content/335643>

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. สินเชื่อภายใต้ BCG Model [อินเทอร์เน็ต]. [สืบค้นเมื่อ 20 ต.ค. 2567]. จาก: https://www.baac.or.th/th/content-product.php?content_id=17331&content_group_semi=0001&content_group_sub=2&content_group=4&inside=1

ธิดานันท์ พงศ์ละไม. คุณภาพชีวิตในการทำงาน กับความผูกพันของพนักงานของบริษัท เบรนนท์แท็ก (ประเทศไทย) จำกัด [สารนิพนธ์]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล; 2560.

นันทนา จงดี. ความผูกพันต่อองค์กรและผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร: การศึกษากรณีพนักงานไทย.

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; 2560.

นาถนภา ทองแย้ม. การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสถาน

ประกอบการเอกชนแห่งหนึ่ง [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง; 2557.

นิพนธ์ พัวพงศกร, กัมพล ปันตะแก้ว. การตั้งหลักใหม่ภาคเกษตรไทยในอนาคต [อินเทอร์เน็ต].

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ); 2566 [สืบค้นเมื่อ 20 ต.ค. 2567]. จาก:

<https://tdri.or.th/2023/02/strategy-for-agricultural-growth/>

นิพนธ์ พัวพงศกร, กัมพล ปันตะแก้ว. สัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของภาคเกษตรกับสัดส่วนแรงงาน

ภาคเกษตร ปี ค.ศ. 1950–2019 [กราฟ]. ใน: สุวรรณสา สบายรวมญาติ. บทที่ 1 ฟาร์มและการจัดการ

ฟาร์ม [อินเทอร์เน็ต]. 2566 [สืบค้นเมื่อ 20 ต.ค. 2567]. จาก: <https://www.eatecon.com>

น้องนุช สมจิตต์. การศึกษาความผูกพันในองค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความพึง

พอใจในสวัสดิการพนักงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเอกชน

ในเขตกรุงเทพมหานคร [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ; 2558.

ปวีณา ปัญจวิณิน. ความผูกพันต่อองค์กรและผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน: การศึกษากรณีองค์กร

ไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต; 2564.

ปิยะ ไกรฤกษ์, และคณะ. การพัฒนาองค์ความรู้เกษตรแม่นยำสำหรับเกษตรกรรุ่นใหม่ [รายงานการ

วิจัย]. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน); 2564.

ปิยะฉัตร เกตุแก้ว. ความผูกพันต่อองค์กร: การศึกษาในองค์กรไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย

ธุรกิจบัณฑิต; 2564.

พิชิต เทพวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น; 2554.

พิทักษ์ อินทร์แก้ว. แนวทางการพัฒนาเกษตรกรสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร [วิทยานิพนธ์

ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี; 2564.

ภวัต เจียมจิณฉัตร, จิราพร ว่องไววิริยะ. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับธุรกิจการเกษตรและการเป็น

ผู้ประกอบการ (ปรับปรุง พ.ศ. 2565). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช; 2565.

วรพจน์ องค์กรวิมลการ, สุขสวัสดิ์ ญัฏฐวุฒิสวัสดิ์. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรด้วยดิจิทัล

แพลตฟอร์ม: กรณีศึกษา ฟาร์มเกษตรอัจฉริยะ. [ระบุชื่อวารสาร/แหล่งที่พิมพ์ ถ้ามี]. 2561

วลีรัตน์ สุพรรณชาติ. ผลตอบแทนจากการลงทุนวิจัยและพัฒนาด้านการเกษตรของภาครัฐและเอกชนใน

ประเทศไทย. วารสารแก่นเกษตร. 2562;47(5):1077-88.

วัชรพงษ์ อนันต์วรปัญญา. คุณภาพชีวิตในการทำงานและคุณลักษณะของงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน

ต่อองค์กรของพนักงานธนาคารของรัฐแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร [วิทยานิพนธ์ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม; 2563.

- วิลาวรรณ รพีพิศาล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2554.
- วิวัฒน์ ไหมแก่นสาร, มลฤดี หมุนขำ. การปรับแนวทางการประกอบการเกษตร. 2557.
- ศรุต อัสวกุล, จรวย สาวีถี, สมหมาย ชันทอง. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำอากาศยานไร้คนขับขนาดเล็ก (Drone) มาใช้ในเกษตรแปลงใหญ่ กรณีศึกษา เกษตรแปลงใหญ่ประเภทนาข้าวในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม. วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [สืบค้นเมื่อ 20 ต.ค. 2567];12(4):786–98. จาก: <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/JDAR/article/view/263771>
- ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. ESG และ BCG Model เชื่อมโยงกับความยั่งยืนของธุรกิจอย่างไร [อินเทอร์เน็ต]. [สืบค้นเมื่อ 20 ต.ค. 2567]. จาก: <https://setsustainability.com/libraries/1031/item/-esg-bcg>
- ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีทีบี (ttb analytics). เกษตรอัจฉริยะ (Smart Farming) และโอกาสใหม่ในระบบเศรษฐกิจ BCG. กรุงเทพฯ: ธนาคารทหารไทยธนชาติ; 2566.
- ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีทีบี (ttb analytics). เตือนแรงงานภาคเกษตรหายไปกว่า 4 ล้านคนในรอบ 10 ปี [อินเทอร์เน็ต]. 2567 [สืบค้นเมื่อ 20 ต.ค. 2567]. จาก: <https://www.ttbank.com/th/newsroom/detail/ttba-agricultural-labor-2024>
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ). การปรับตัวของเกษตรกรต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ: กรณีศึกษาแม่น้ำเจ้าพระยา. กรุงเทพฯ: ทีดีอาร์ไอ; 2558.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ). รายงานผลกระทบการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต่อภาคการเกษตรของไทย. กรุงเทพฯ: ทีดีอาร์ไอ; 2558.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ). Decision Support System: Farming 4.0. กรุงเทพฯ: ทีดีอาร์ไอ; 2563.
- สุกัญญา แก้วขาว. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช; 2559. Available from: ir.stou.ac.th
- สุฝาก พรหมเสน. การพัฒนาทักษะเกษตรกรไทยสู่เกษตรกรอัจฉริยะ (Smart Farmer) [การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต]. ปทุมธานี: คณะรัฐประศาสนศาสตรมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2563.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). 6 เทรนด์ “AgTech” เปลี่ยนอนาคต “การเกษตร” ไทย [อินเทอร์เน็ต]. 2567 [สืบค้นเมื่อ 20 ต.ค. 2567]. จาก: <https://www.nia.or.th/AgTechTrends>

- สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. รายงานสถานการณ์และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ; 2566.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. รายงานวิจัยและพัฒนาเกษตรอัจฉริยะ (Smart Farming) ภายใต้โมเดล BCG Economy. กรุงเทพฯ: สวทช.; 2564.
- สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ. รายงานการพัฒนาเทคโนโลยีชีวภาพและเกษตรยั่งยืนของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ; 2565.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. ข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภาคการเกษตรของประเทศไทย ปี 2562. กรุงเทพฯ: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์; 2566.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. รายงานการขับเคลื่อนเกษตรสมัยใหม่และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในภาคเกษตร. กรุงเทพฯ: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์; 2566.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. รายงานผลการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภาคเกษตร. กรุงเทพฯ: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์; 2566.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. รายงานเศรษฐกิจการเกษตรประจำปี 2566. กรุงเทพฯ: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์; 2566.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. ยุทธศาสตร์เกษตรและสหกรณ์ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579). กรุงเทพฯ: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์; 2560.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. รายงานสถิติแรงงานภาคเกษตร. กรุงเทพฯ: กระทรวงแรงงาน; 2564.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. หนี้สินของครัวเรือนเกษตร ปี 2564 [อินเทอร์เน็ต]. 2566 [สืบค้นเมื่อ 1 พ.ค. 2566]. จาก: https://www.nso.go.th/nsoweb/nso/motion_graphics_view/tX
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. Press release งานแถลงข่าวผลการทำสำมะโนการเกษตร พ.ศ.2566 [อินเทอร์เน็ต]. 2566 [สืบค้นเมื่อ 20 ต.ค. 2567]. จาก: <https://www.nso.go.th>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. รายงานผลกระทบการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต่อประเทศไทยปี 2566. กรุงเทพฯ: สศช.; 2566.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. รายงานสถานการณ์เศรษฐกิจและสังคมไทยปี 2566. กรุงเทพฯ: สศช.; 2566.
- อติญา อารยพงศ์. ภาวะโลกร้อน กับผลกระทบต่อภาคเกษตรไทย. กรุงเทพธุรกิจ [อินเทอร์เน็ต]. 26 ก.พ. 2558 [สืบค้นเมื่อ 20 ต.ค. 2567]. จาก: <https://tdri.or.th/2015/02/20150226/>
- อิทธิพงษ์ รมโพธิ์ทอง. ทศนคติและความรู้สึกรักนึกคิดของพนักงานต่อองค์กร: การสร้างความผูกพันและความรักดี. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ; 2564.
- อุดมวิทย์ นักดนตรี, กมลรัฐ อินทรทัศน์, ปิยฉัตร ล้อมขวการ, นครศ รังควัด. แนวทางการใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรไทยสู่การเป็นเกษตรกร
 ปราดเปรื่อง. วารสารเทคโนโลยีภาคใต้ [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [สืบค้นเมื่อ 20 ต.ค.
 2567];15(2):116-25. จาก: [https://so04.tci-
 thaijo.org/index.php/journal_sct/article/view/205958](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/journal_sct/article/view/205958) (หมายเหตุ: เลขปีที่และฉบับที่ใน
 ต้นฉบับเดิมสับสน ผมเลือกใช้ข้อมูลชุดสุดท้ายคือ 116-125 ที่สอดคล้องกับรูปแบบ)

- Aremu A, Ola OT, Olorunfemi OD, Oladele OI. Digital skill capacity building needs of youth farmers for sustainable agricultural development in developing countries: a systematic review. *J Agric Educ Ext.* 2022;28(5):629-46.
- Arunmas P. Study finds weakening farm sector. *Bangkok Post* [Internet]. 2024 Jan 3 [cited 2024 Oct 20]. Available from: <https://www.bangkokpost.com/business/general/2717123/study-finds-weakening-farm-sector?>
- Bailey C, Soane E, Edward J. *Engagement in the workplace: A practical guide.* London: Chartered Institute of Personnel and Development; 2020.
- Baron RA. *Behavior in organizations.* 2nd ed. Boston (MA): Allyn & Bacon; 1986.
- Becker GS. *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education.* Chicago: University of Chicago Press; 1964.
- Boston Consulting Group (BCG). *Sustainability: The “embracers” seize advantage.* MIT Sloan Manag Rev. 2011.
- Brundtland GH. *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development.* New York: United Nations; 1987.
- Calvo A, Lamm A. Recruiting and Retaining Generation Z in the Workforce. *EDIS* [Internet]. 2024 [cited 2024 Oct 20];2024(1). Available from: <https://doi.org/10.32473/edis-WC448-2023>
- Chavas JP, Aliber M, Dillon JL. Farm labor management in diversified agriculture. *Agric Syst.* 2020;180:102780.
- Daum T, Birner R, Sereke S. Farm mechanization in sub-Saharan Africa: How to make it sustainable. *Food Secur.* 2019;11(3):619–35.
- Davis E, Goldberg R. *From Agriculture to Agribusiness.* Harv Bus Rev. 1957.
- Dessler G. *Human resource management.* 11th ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall; 2009.

- FAO. Agricultural sustainability and information and communication technologies. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations; 2003.
- Lathapipat D, Chucherd T. Labour Market Functioning and Thailand's Competitiveness [Working Paper]. Bangkok: Bank of Thailand; 2013.
- FAO. Good Agricultural Practices (GAP) Guidelines. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations; 2003.
- FAO. The state of food and agriculture 2019: Moving forward on food loss and waste reduction. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations; 2019.
- FAO. The state of the world's biodiversity for food and agriculture. Rome: FAO; 2019.
- FAO. Digital technologies in agriculture and rural areas [Internet]. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations; 2021 [cited 2024 Oct 20]. Available from: <https://www.fao.org>
- Food Security Information Network (FSIN). The IGAD Regional Focus of the 2024 Global Report on Food Crises [Internet]. 2024 [cited 2024 Oct 20]. Available from: <https://www.fsinplatform.org/igad-regional-focus-GRFC2024>
- Guterres A. Statement at COP27: UN Climate Change Conference. Sharm El-Sheikh, Egypt; 2022.
- Heřmanová M, Kuralová K, Prokop M, Pilař L. The Attractiveness of Employee Benefits in Agriculture from the Perspective of Generation Z. *Agriculture*. 2024;14(7):1204.
- Hafid HR, Idris M, Marzuki A. Human Resource Management Practices and Entrepreneurial Performance in the Agricultural Sector in Indonesia. *J Manag Agribus*. 2024;12(1):1-15.
- Hearns N, Deeny S. Human resource management: A concise introduction. 2nd ed. London: Palgrave Macmillan; 2007.
- Ivancevich JM. Human resource management. 6th ed. Boston (MA): McGraw-Hill; 1998.
- Ivancevich JM. Human resource management. 8th ed. Boston (MA): McGraw-Hill; 2001.
- Jarrahi MH. Artificial intelligence and the future of work: Human-AI collaboration in organizations. *Bus Horiz*. 2018;61(4):577-86.
- Klerkx L, Leeuwis C. Matching demand and supply in the agricultural knowledge infrastructure: Experiences with innovation intermediaries. *Food Policy*. 2008;33(3):260-76.

- Klerkx L, Rose D. Dealing with the game-changing technologies of Agriculture 4.0: How do we manage diversity and responsibility in food system transition pathways? *Glob Food Secur.* 2020;24:100347.
- Kossivi B, Xu M, Kalgora B. Study on determining factors of employee retention. *Open J Soc Sci.* 2016;4(5):261–8.
- Krippner L, Lobe B, GFRERE A. Non-Technical Skills Needed for the Current and Next-Generation Agricultural Workforce: A Systematic Literature Review. *Sustainability.* 2024;16(7):1106.
- Manwicha C. Smart farms technology. *Hatyai Acad J.* 2015;14(2):201-10. Thai.
- Meyer JP, Allen NJ. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *J Vocat Behav.* 1990;49(3):252–76.
- Mitchell TR, Holtom BC, Lee TW, Sablinski CJ, Erez M. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Acad Manage J.* 2001;44(6):1102–21.
- Mintzberg H. Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Manage Sci.* 1980;26(3):322–41.
- Mondy RW, Noe RM, Premeaux SR. *Human Resource Management.* 7th ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall; 1999.
- Nemashkalo K, Zemliana L, Vashechko S. Development trends in human resource management of agricultural enterprises in the context of digitalisation. *Balt J Econ Stud.* 2024;10(1):194-200.
- Nelson DL, Quick JC. *Organizational behavior: Science, the real world, and you.* 5th ed. Mason (OH): Thomson South-Western; 2006.
- Ng KC, Lee BK. Social networks and migrant labour recruitment in the Thai seafood industry. *Asia Pac Viewp.* 2017;58(3):329-41.
- Nguyen HT, Le PB. Factors influencing employee retention in small and medium enterprises in rural areas of Vietnam. *VNU J Sci Econ Bus.* 2021;37(5E):1-12.
- Poapongsakorn N, Pantakua K. *Agricultural Transformation in Thailand: Policy and Institutional Experiences.* Rome: FAO; 2021.
- Othman O, Shaaruddin OS, Arumugam SA. Factors Influencing Employees' Retention in Agribusiness Sector in Malaysia. *Int J Acad Res Bus Soc Sci.* 2017;7(12):126-37.
- Popaitoon P. Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resources: A Study of Generation Z. *Sustainability.* 2022;14:3626.

- Pretty JN. Regenerating Agriculture: Policies and Practice for Sustainability and Self-Reliance. London: Earthscan Publications; 1995.
- Putnam RD. Bowling alone: America's declining social capital. *J Democr.* 1995;6(1):65–78.
- Qorri D, Zotaj A, Ymeri P, Elmazi L. The role of human resource management in sustainable and smart agriculture: An integrative review. Gjakova: University of Gjakova "Fehmi Agani"; 2024.
- Raymond ES, Michael H, David R. Human resource management: Theory and practice. 3rd ed. London: Palgrave Macmillan; 2006.
- Rigg J. Land, farming, livelihoods, and poverty: Rethinking the links in the rural South. *World Dev.* 2006;34(1):180–202.
- Senge PM. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday; 1990.
- Snell SA, Dean Jr JW. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Acad Manage J.* 1992;35(3):671–704.
- Steers RM. Organizational effectiveness: A behavioral view. Santa Monica (CA): Goodyear; 1977.
- Steers RM, Black JS. Organizational behavior. 5th ed. New York: HarperCollins; 1994.
- Steer R, Porter LW. Motivation and work behavior. 6th ed. New York: McGraw-Hill; 1996.
- Sudipta Development. Organizational commitment and employee engagement. 2005.
- United Nations Thailand. Thai Agricultural Sector: From Problems to Solutions [Internet]. 2020 Dec 2 [cited 2024 Oct 20]. Available from: <https://thailand.un.org/en/103307-thai-agricultural-sector-problems-solutions>
- Van den Berg H, Sutrisno R, Wardhany SS, Sugiarto M, Sunaryo R. Is the farmer field school still relevant? A case study on citrus FFS in Indonesia. *NJAS - Wagening J Life Sci.* 2020;94-95:100346.
- White R. Employee engagement and organizational success. New York: McGraw-Hill; 2005.
- Woodruffe C. Employee engagement: The key to improving performance. London: Routledge; 2006.



ภาคผนวก ก แนวคำถามในการสัมภาษณ์ และแบบบันทึกภาคสนาม (Field notes)

แบบสัมภาษณ์ กับผู้บริหาร เจ้าของกิจการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร เจ้าของกิจการ

1. ชื่อ - นามสกุล (นามแฝง)
2. อายุ
3. การศึกษา
4. ประสบการณ์การทำงาน
- 4.1. ประสบการณ์ในการทำงาน ก่อนที่ท่านจะเข้ามาดำเนินธุรกิจเกษตร ท่าน มีประสบการณ์ใดมาบ้าง เป็นระยะเวลาเท่าใด

ส่วนที่ 2 ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ

1. ความเป็นมาในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างไร
2. กิจการนี้ ดำเนินมาแล้วกี่ปี
3. ท่านมีเป้าหมายของธุรกิจครอบคลุมอย่างไร
4. จำนวนพนักงานในปัจจุบันมีเท่าใด

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์

การสรรหาและคัดเลือก

1. คุณประกาศหาพนักงานช่องทางไหนบ้าง แหล่งภายใน/ภายนอก ประเทศ
2. คุณมีวิธีการคัดเลือกพนักงานอย่างไร
3. อะไรคือปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกพนักงานหรือแรงงานสำหรับธุรกิจการเกษตรของคุณ
4. คุณพบปัญหาอะไรบ้างในการสรรหาแรงงานเกษตร และคุณมีวิธีแก้ไขอย่างไร
5. ปัจจัยใดที่ทำให้ธุรกิจของคุณสามารถดึงดูดแรงงานที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน

การพัฒนา

6. ธุรกิจของคุณมีแนวทางในการพัฒนาทักษะพนักงานอย่างไร? มีโปรแกรมฝึกอบรมหรือไม่
7. ให้ความสำคัญประเด็นการอบรม ในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ทักษะที่มากขึ้นในการทำงาน
8. เทคโนโลยีมีบทบาทอย่างไรในการพัฒนาทักษะของพนักงาน
9. คุณเห็นความเปลี่ยนแปลงอย่างไรในทักษะของพนักงานหลังจากนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในธุรกิจ

การเก็บรักษาพนักงาน

10. ปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานยังคงทำงานกับธุรกิจของคุณคืออะไร
11. คุณมีมาตรการหรือสวัสดิการอะไรบ้างเพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับธุรกิจในระยะยาว
12. อะไรเป็นความท้าทายที่สำคัญที่สุดในการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมเกษตร

การใช้เทคโนโลยีและความยั่งยืน

13. คุณมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในธุรกิจเกษตรหรือไม่ ถ้ามี เทคโนโลยีอะไรที่ใช้บ้าง
14. คุณคิดว่าเทคโนโลยีสามารถทดแทนแรงงานมนุษย์ได้มากน้อยแค่ไหน
15. คุณมีแนวทางหรือแผนงานอะไรเพื่อทำให้ธุรกิจของคุณมีความยั่งยืนในระยะยาว

แบบสัมภาษณ์ กับผู้จัดการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ – สกุล (นามแฝง)
2. อายุ
3. อายุงาน
4. การศึกษา
5. ประสบการณ์การทำงาน
6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และหน้าที่หลักในองค์กร

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

การสรรหาและคัดเลือก

1. คุณมีบทบาทอย่างไรในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานหรือแรงงาน
2. คุณพบความท้าทายอะไรในการคัดเลือกแรงงานที่เหมาะสมกับธุรกิจเกษตร
3. คุณใช้เกณฑ์อะไรในการประเมินว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติที่เหมาะสมหรือไม่

การพัฒนา

4. คุณมีแนวทางในการพัฒนาทักษะของพนักงานในทีมอย่างไร
5. พนักงานมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีหรือแนวทางการทำเกษตรที่ยั่งยืนหรือไม่
6. คุณคิดว่าพนักงานมีความพร้อมแค่ไหนในการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่

การเก็บรักษาพนักงาน

7. คุณพบว่าปัจจัยอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กร
8. คุณมีวิธีสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานในระยะยาวอย่างไร
9. ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานคืออะไร และคุณมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

การใช้เทคโนโลยีและความยั่งยืน

10. เทคโนโลยีช่วยให้การบริหารจัดการพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างไร
11. คุณมีแนวทางอย่างไรในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานเมื่อมีเทคโนโลยีใหม่เข้ามา
12. ในมุมมองของคุณ ธุรกิจเกษตรของคุณสามารถพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างไร



แบบสัมภาษณ์ กับพนักงาน (ส่วนสำนักงาน)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ – สกุล (นามแฝง)
2. อายุ
3. อายุงาน
4. การศึกษา
5. ประสบการณ์การทำงาน
6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และหน้าที่หลักในองค์กร

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

การสรรหาและคัดเลือก

1. ทำไมคุณถึงเลือกทำงานในธุรกิจเกษตรนี้
2. กระบวนการสมัครและคัดเลือกของคุณเป็นอย่างไร
3. อะไรคือสิ่งที่ทำให้คุณตัดสินใจเข้าร่วมงานกับบริษัทนี้

การพัฒนา

4. คุณมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรม หรือไม่ ถ้ามีฝึกอบรมเกี่ยวกับอะไร
5. คุณคิดว่าเทคโนโลยีใหม่ช่วยให้คุณทำงานง่ายขึ้นหรือยากขึ้น
6. คุณต้องการการพัฒนาในด้านไหนมากที่สุดเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น

การเก็บรักษาพนักงาน

7. อะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คุณยังคงทำงานอยู่ที่นี่
8. คุณคิดว่าองค์กรมีมาตรการที่ดีพอในการดูแลพนักงานหรือไม่
9. คุณมีข้อเสนอแนะอะไรที่อยากให้บริษัทปรับปรุงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน

การใช้เทคโนโลยีและความยั่งยืน

10. คุณมีประสบการณ์อย่างไรกับเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในที่ทำงาน
11. คุณคิดว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ช่วยให้คุณทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่
12. คุณคิดว่าธุรกิจเกษตรสามารถเป็นอาชีพที่มั่นคงและยั่งยืนสำหรับคนรุ่นใหม่ได้หรือไม่



แบบสัมภาษณ์ กับพนักงาน (ระดับปฏิบัติการ)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ – สกุล (นามแฝง)
2. อายุ
3. อายุงาน
4. การศึกษา
5. ประสบการณ์การทำงาน
6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และหน้าที่หลักในองค์กร

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

การสรรหาและคัดเลือก

1. คุณเข้ามาทำงานในฟาร์มนี้ได้อย่างไร
2. กระบวนการสมัครงานของคุณเป็นอย่างไร
3. ปัจจัยใดที่ทำให้คุณเลือกทำงานในภาคเกษตรแทนอุตสาหกรรมอื่น

การพัฒนา

4. คุณได้รับโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ หรือไม่
5. เทคโนโลยีใหม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของของคุณอย่างไร
6. คุณต้องการให้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมในด้านใดบ้าง

การเก็บรักษาพนักงาน

7. ปัจจัยใดที่ทำให้คุณยังคงทำงานอยู่ที่นี่
8. คุณคิดว่าแรงงานเกษตรได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมหรือไม่
9. คุณต้องการให้มีการปรับปรุงอะไรบ้างเพื่อให้คุณทำงานได้ดีขึ้น

การใช้เทคโนโลยีและความยั่งยืน

10. คุณมีมุมมองอย่างไรเกี่ยวกับการใช้เครื่องจักรหรือเทคโนโลยีในภาคเกษตร
11. คุณเคยมีประสบการณ์ถูกแทนที่โดยเครื่องจักรหรือไม่ ถ้ามีคุณคิดอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องนี้
12. คุณคิดว่าธุรกิจเกษตรควรมีแนวทางอย่างไรเพื่อให้สามารถรักษาสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน



บบันทึกภาคสนาม (Field note)

1. ความเต็มใจและความพร้อมของผู้ให้

ข้อมูล

.....

.....

2. อารมณ์ สีหน้า ท่าทางของผู้ให้ข้อมูล และความสอดคล้องของสิ่ง

ดังกล่าว

.....

.....

3. ความพร้อมของผู้

สัมภาษณ์

.....

.....

4. บรรยากาศขณะ

สัมภาษณ์

.....

.....

5. ปัญหาและอุปสรรคในการ

สัมภาษณ์

.....

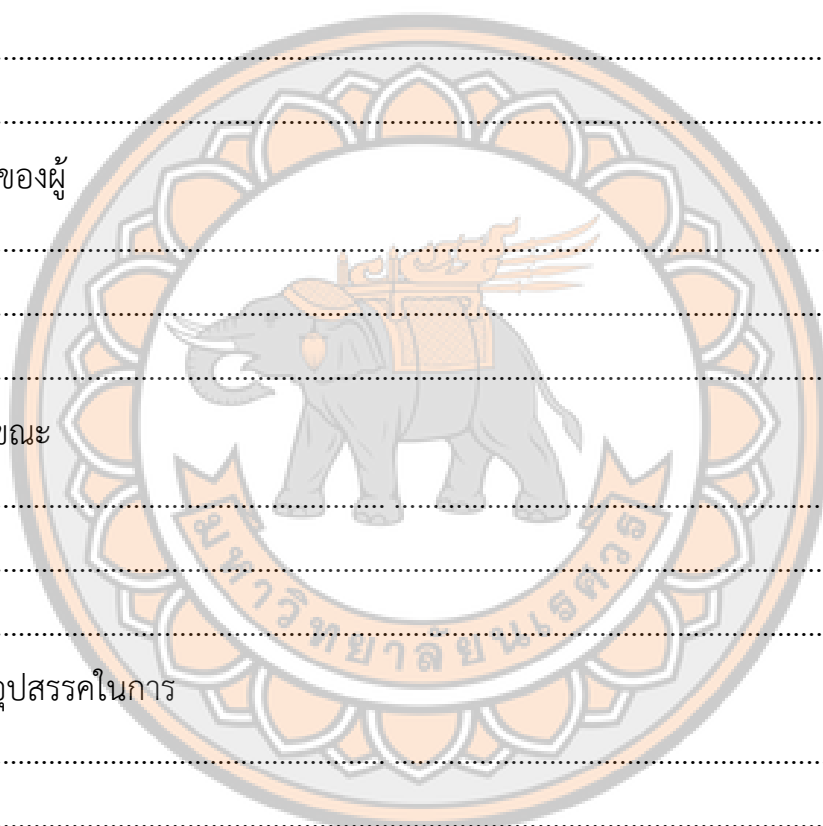
.....

6. การแก้ไขปัญหาลักษณะที่

เกิดขึ้น

.....

.....



ภาคผนวก ข เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
มอบพิธีการคุ้มครองสิทธิแก่ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมวิจัย

ศรภาพ จริยะกุล

โดยกรมโครงการอบรมจริยธรรมการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา
วันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑

จากระบบออนไลน์ โดยใช้โปรแกรม Microsoft Teams

NR VS

(รองศาสตราจารย์ ดร.อรอุมาบุญชน พุทธิพงษ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

แพลตฟอร์มเพื่อการเรียนรู้ออนไลน์ตลอดชีวิต | กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

สิรภพ ชนะภัย

ได้ผ่านการเรียนออนไลน์ตามเกณฑ์การวัดผลในรายวิชา

จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์เบื้องต้น (5 ชั่วโมงการเรียนรู้)

พัฒนารายวิชาโดย มหาวิทยาลัยนเรศวร

รศ.ดร.พัชรภรณ์ อุดชาญา
เลขานุการและกรรมการจริยธรรมการวิจัย ในมนุษย์ Panel 1 & 3
มหาวิทยาลัยนเรศวร

นายแพทย์อมรบูรณ์ ดันสุภาสวัสดิ์กุล
ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ในมนุษย์ Panel 1 & 3
มหาวิทยาลัยนเรศวร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วนวิทย์ คำดี

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ในมนุษย์ Panel 2
มหาวิทยาลัยนเรศวร

COA No. 100/2025
IRB No. P2-0080/2568

AF 11/6.0



คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
99 หมู่ 9 ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000 เบอร์โทรศัพท์ 05596 8721

หนังสือรับรองโครงการวิจัยครั้งแรก

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ดำเนินการให้การรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline และ International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP

ชื่อโครงการ : การศึกษารูปแบบการจัดกรรพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร : กรณีศึกษาด้านแบบธุรกิจเกษตรผสมผสานครบวงจรในเขตภาคเหนือ
ผู้วิจัยหลัก : นายสิริภพ ชนระภัย
สังกัดหน่วยงาน : คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร
อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.เพ็ญฟ้า ปัญญา
วิธีทบทวน : แบบเร่งรัด
รายงานความก้าวหน้า : ส่งรายงานความก้าวหน้าอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี
เอกสารรับรอง

1. IF 01 Non-intervention Study เวอร์ชัน 2.0 วันที่ 21 มีนาคม 2568
2. IF 02 Conflict of Interest and Funding Form เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2568
3. IF 03 (สำหรับอาสาสมัครที่มีอายุมากกว่าหรือเท่ากับ 20 ปีขึ้นไป) เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2568
4. IF 04 (สำหรับอาสาสมัครที่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปีขึ้นไป) เวอร์ชัน 2.0 วันที่ 21 มีนาคม 2568
5. IF 05 ประวัติผู้วิจัย เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2568
6. IF 06 งบประมาณ เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2568
7. Full Proposal Research เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2568
8. แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2568

ลงนาม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ สิริกุลไชย)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

วันที่รับรอง : 01 เมษายน 2568

วันหมดอายุ : 01 เมษายน 2569

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ (ดูด้านหลังของเอกสารรับรองโครงการวิจัย)

นักวิจัยทุกท่านที่ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
2. ใช้เอกสารแนะนำอาสาสมัคร ใบยินยอม (และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัยหรือใบโฆษณาถ้ามี) แบบสัมภาษณ์ และหรือแบบสอบถาม เฉพาะที่มีตราประทับของคณะกรรมการจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวรเท่านั้น และส่งสำเนาเอกสารดังกล่าวที่ใช้กับผู้เข้าร่วมวิจัยจริงมายังคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน
3. รายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงที่เกิดขึ้นหรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมวิจัยใด ๆ ต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ภายในระยะเวลาที่กำหนดในวิธีดำเนินการมาตรฐาน (SOPs)
4. ส่งรายงานความก้าวหน้าต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ตามเวลาที่กำหนดหรือเมื่อได้รับการร้องขอ
5. หากการวิจัยไม่สามารถดำเนินการเสร็จสิ้นภายในกำหนด ผู้วิจัยต้องยื่นขออนุมัติใหม่ก่อน อย่างน้อย 1 เดือน
6. หากผู้วิจัยส่งรายงานความก้าวหน้าหลังใบรับรองหมดอายุ และยังไม่ได้ใบรับรองฉบับใหม่ ผู้วิจัยจะต้องหยุดดำเนินการวิจัยส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรับอาสาสมัครใหม่ นับตั้งแต่หลังวันใบรับรองหมดอายุจนกว่าจะได้รับใบรับรองฉบับใหม่
7. หากการวิจัยเสร็จสมบูรณ์ผู้วิจัยต้องแจ้งปิดโครงการตามแบบฟอร์มของคณะกรรมการจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

*รายชื่อของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (ชื่อและตำแหน่ง) ที่เข้าร่วมประชุม ณ วันที่พิจารณารับรองโครงการวิจัย (หากร้องขอล่วงหน้า)





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานอธิการบดี กองการวิจัยและนวัตกรรม งานจัดการมาตรฐานฯ โทร.8721

ที่ อว 0603.01.13(1)/NU-IRB 0846 วันที่ 4 เมษายน 2568

เรื่อง ผลการประเมินด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

เรียน นายสิรภพ ชนะภัย : นิสิตรระดับปริญญาโท (อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.เฟื่องฟ้า ปัญญา)

สังกัด : คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร

ตามที่ ท่านได้เสนอโครงการวิจัย เรื่อง การศึกษารูปแบบการจัดการพนักงาน การใช้เทคโนโลยีทดแทน และความยั่งยืนในธุรกิจเกษตร : กรณีศึกษาด้านเกษตรกรรมผสมผสานครบวงจรในเขตภาคเหนือ (หมายเลขโครงการ : P2-0080/2568) มายังคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอรับพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ นั้น

ในการนี้ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้พิจารณาโครงการวิจัยดังกล่าวแล้ว และ มีมติ รับรอง แบบเร่งรัด ซึ่งมีเอกสารที่รับรองดังนี้

1. IF 01 Non-intervention Study เวอร์ชัน 2.0 วันที่ 21 มีนาคม 2568
2. IF 02 Conflict of Interest and Funding Form เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2568
3. IF 03 (สำหรับอาสาสมัครที่มีอายุมากกว่าหรือเท่ากับ 20 ปีขึ้นไป)
เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2568
4. IF 04 (สำหรับอาสาสมัครที่มีอายุมากกว่าหรือเท่ากับ 20 ปีขึ้นไป)
เวอร์ชัน 2.0 วันที่ 21 มีนาคม 2568
5. IF 05 ประสิทธิภาพวิจัย เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2568
6. IF 06 งบประมาณ เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2568
7. Full Proposal Research เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2568
8. แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2568

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และพิจารณาดำเนินการตามข้อปฏิบัติสำหรับนักวิจัยที่ระบุไว้ด้านหลัง
ของใบรับรอง

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ ชีระภุช)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยนเรศวร