

แนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจผลิตกระดาษ ในจังหวัดปราจีนบุรี
Guideline for Human Capital Management in the Digital Age for Paper
Manufacturing Businesses in Prachinburi Province

อัมพรรณ กาญจนกุล¹ บุษกร วัฒนบุตร² วงศ์วิศว์ หมั่นเทพ³
Ampawan Kanchanakul, Busakorn Wattanabut, Wongwit Muenthep

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจผลิตกระดาษ ในจังหวัดปราจีนบุรี และ 2) สร้างแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจผลิตกระดาษ ในจังหวัดปราจีนบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 13 คน โดยเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัญหาในการบริหารทุนมนุษย์ 5 ด้าน คือ (1) การสรรหาทุนมนุษย์ บุคคลและการคัดเลือกยังขาดผู้เชี่ยวชาญและจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ เนื่องจากโรงงานตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชนที่ยังรอการพัฒนา ทำให้บุคลากรในพื้นที่ขาดความรู้และความเข้าใจในกระบวนการสรรหาอย่างเหมาะสม (2) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขาดความรู้ในกระบวนการอบรม ส่งผลให้การฝึกอบรมไม่สร้างการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและไม่เป็นระบบ ทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวได้ไม่เต็มที่ (3) การบริหารจัดการด้านอัตราจ้างงาน การบริหารอัตราจ้างงานควรเน้นจ้างบุคลากรคุณภาพสูง แม้ค่าตอบแทนสูงกว่า แต่ช่วยเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนข้อผิดพลาดในระยะยาว (4) การบริหารจัดการประสิทธิภาพการทำงาน การประเมินผลการทำงานควรเน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยใช้วิจารณ์งานที่เป็นกลางของผู้ประเมินเพื่อความถูกต้องและยุติธรรม (5) การบริหารความสัมพันธ์ในองค์กรคือการสื่อสารชัดเจนและความเข้าใจร่วมกัน ลดความขัดแย้งและส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 2) แนวทางการบริหารทุนมนุษย์ยุคดิจิทัลตามแนวคิด S.M.A.C ต้องวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายองค์กร โดยเน้นการวิเคราะห์และพัฒนาด้านเทคโนโลยี รวมถึงเสริมทักษะ ความรู้ และทัศนคติ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ

คำสำคัญ (Keywords): ทุนมนุษย์ยุคดิจิทัล; ธุรกิจผลิตกระดาษ; จังหวัดปราจีนบุรี

Received: 2025-09-25 Revised: 2025-10-16 Accepted: 2025-10-18

¹ นักศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจและทุนมนุษย์) มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, Student Master of Arts (Business and Human Capital Development) North Bangkok University. E-mail: Ampawan.kanc@northbkk.ac.th

² อาจารย์ที่ปรึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจและทุนมนุษย์) มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, Advisor Master of Arts (Business and Human Capital Development) North Bangkok University. E-mail: busakorn.wa@northbkk.ac.th

³ อาจารย์ที่ปรึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจและทุนมนุษย์) มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, Advisor Master of Arts (Business and Human Capital Development) North Bangkok University. E-mail: wongwit.mu@northbkk.ac.th

Abstract

This research aimed to: 1) study the problems in human capital management in the digital era for the paper manufacturing business in Prachinburi province; and 2) develop guidelines for human capital management in the digital era for the paper manufacturing business in Prachinburi Province. This qualitative research collected data, using semi-structured interviews with 13 key informants. selected purposefully. Data analysis was conducted through content analysis.

Research findings revealed that: 1) Five key problems in human capital management were identified: (1) Recruitment and Selection: The process lacked experts and adequate personnel due to the factory's location in a developing community, where local workers had limited knowledge of proper recruitment procedures. (2) Training and Development: Insufficient understanding of training methods led to ineffective and unsystematic programs that hindered deep learning, causing confusion and poor adaptation among new employees. (3) Employment Rate Management: Emphasis should be placed on hiring high-quality personnel. Although compensation may be higher, it enhances productivity and reduces long-term costs from unskilled labor errors. (4) Performance Management and Evaluation: Both quantitative and qualitative aspects should be assessed through impartial evaluation to ensure fairness and accuracy. (5) Organizational Relationship Management: Clear communication and mutual understanding strengthen workplace relationships, minimize conflicts, and promote collaboration. 2) Guidelines Human Capital Management in the Digital Era: Based on the S.M.A.C. concept, digital-era human capital management requires strategic workforce planning aligned with organizational policies, emphasizing technological enhancement and the continuous improvement of employees' skills, knowledge, and attitudes to drive organizational success.

Keywords: human capital in the Digital Era; paper manufacturing business; Prachinburi Province

บทนำ (Introduction)

ในปัจจุบัน โลกธุรกิจมีการแข่งขันที่สูงมาก เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความต้องการของตลาดที่มีความหลากหลายและการบริหารจัดการในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ผู้ประกอบการและผู้บริหารธุรกิจจำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจหลักการจัดการสมัยใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะและบริบทของธุรกิจหรือองค์กรที่ดำเนินการอยู่ การทำธุรกิจในยุคนี้จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและรักษาความยั่งยืนขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (วรรณิภา ไชยสัจย์, 2567: 197) นอกจากนี้ การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ยังทำให้การบริหารจัดการองค์กรต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน โดยเฉพาะ “ทุนมนุษย์” หรือทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่

วางไว้ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21 ที่มีความซับซ้อนและท้าทายมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ ต้องนำแนวคิดในการบริหาร “ทุนมนุษย์” คือ นำเอาความรู้ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ ของแต่ละคนที่มีสิ่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็น ศักยภาพขององค์กร ทุนมนุษย์ไม่ได้หมายถึงเพียงแรงงานที่ปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งสามารถพัฒนาและเพิ่มมูลค่าได้อย่าง ต่อเนื่อง เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน (เอลวิส โคตรชมพู และจุฬาพรณภรณ์ ธนะแพทย์, 2565: 1017) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มี ค่ายิ่งของสังคมและประเทศชาติประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง และสามารถนำมาใช้ให้เกิด ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้ามีความมั่งคั่ง และมั่นคงทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมืองและทางสังคมแต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า หรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิด ประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้อย่าง ความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับ ปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนาปัจจัยอื่น ๆ ที่ ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ (นฤมล ทรัพย์หลาย และวิชากร เสงษ์ภูิกุล, 2562: 89) โดย แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้นักงานทำงานได้ดีขึ้น และยังช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น ในระยะยาว ถ้าองค์กรไหนสามารถบริหารจัดการคนได้ดี ก็จะได้เปรียบในตลาด สร้างสิ่งใหม่ ๆ ได้ และเติบโต อย่างมั่นคงในยุคที่ความรู้และทักษะเป็นสิ่งสำคัญที่สุด กลยุทธ์สำคัญที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยประเด็นแรกคือการเร่งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน เป็นเครื่องมือ สำคัญที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบูรณาการกลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยให้องค์กรปรับตัวได้อย่าง มีประสิทธิภาพ สร้างความได้เปรียบในตลาด และรับมือกับความท้าทายในอนาคตจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดัน ธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว (ปรกรณ์ อุดมชนะสารสกุล และคณะ, 2567: 1378)

อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์จัดเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมจำนวนมาก ซึ่งสินค้า จะต้องมีการเคลื่อนย้ายไปสู่มือผู้บริโภคจำเป็นต้องใช้บรรจุภัณฑ์เป็นทั้งสิ้น จึงทำให้อุตสาหกรรมผลิตกล่อง กระดาษลูกฟูกขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กของไทยมีการแข่งขันกันสูงมาก (ธนิดา สุนารักษ์ และ ธนภุต โชติภาวริศ, 2561: 1) ดังนั้นการใช้กระดาษในยุคดิจิทัลยังคงมีความสำคัญ แต่การใช้ควรเป็นไปอย่าง เหมาะสมและสมดุล การเลือกใช้กระดาษอย่างชาญฉลาดควบคู่ไปกับเทคโนโลยีดิจิทัลนั้น ช่วยให้เราสามารถ ได้รับประโยชน์จากกระดาษได้โดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งยังเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในยุค สมัยใหม่ (เอช อันชาเรียน, 2567) ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของสังคมในยุคดิจิทัลเกิดจากการ พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลกระทบต่อทุกมิติของชีวิตมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการจัดการทรัพยากรต่างๆ โอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนี้รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ การ สร้างสังคมที่เชื่อมโยงและขับเคลื่อนด้วยข้อมูล การพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสนับสนุน ความยั่งยืนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (สุพัตรา สันติรุ่งโรจน์, 2567: 32) นอกจากนี้ การพัฒนาเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และระบบอัตโนมัติยังสร้างความท้าทายใหม่ให้แก่แรงงาน โดยเฉพาะในกลุ่มอาชีพที่มีความเสี่ยงต่อการถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีในอนาคต (สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ, 2565) ดังนั้น องค์กรในยุคดิจิทัลจึงจำเป็นต้องปรับบทบาทของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการ

เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พร้อมทั้งพัฒนาแรงงานให้มีสมรรถนะดิจิทัล เพื่อสามารถดำรงอยู่ในตลาดแรงงานยุคใหม่ได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566: 42)

โดยหนึ่งในภาคธุรกิจที่ต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง คือ อุตสาหกรรมการผลิตกระดาษ ถึงแม้ว่าในช่วงปีที่ผ่านมาภาคอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษลูกฟูกของไทยยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเติบโตอยู่ที่ 2 เท่าของผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) ของประเทศไทย มีแรงขับเคลื่อนหลักจากการเติบโตของภาคอีคอมเมิร์ซ และธุรกิจโลจิสติกส์ที่มีบทบาทมากขึ้นในชีวิตประจำวัน ความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ ส่งผลโดยตรงต่อความต้องการบรรจุภัณฑ์ประเภทกล่องพัสดุที่ทั้งแข็งแรง น้ำหนักเบา และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้อุตสาหกรรมนี้เติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในมุมของผู้ผลิตและผู้ใช้งาน แม้บรรจุภัณฑ์กระดาษลูกฟูกจะเป็นวัสดุพื้นฐานที่มีบทบาทสำคัญในการปกป้องสินค้าและขับเคลื่อนอุตสาหกรรม แต่ในยุคที่การแข่งขันสูง เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และสถานการณ์โลกผันผวน สมาคมบรรจุภัณฑ์กระดาษลูกฟูกไทยจึงเร่งส่งเสริมและผลักดันผู้ประกอบการในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่มาปรับใช้ พร้อมดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับกฎระเบียบและมาตรฐานสากล เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และยืนหยัดเติบโตอย่างยั่งยืนในตลาดโลก (กัญญ์ภูธร บุตรดี, 2568)

จังหวัดปราจีนบุรีถือเป็นพื้นที่อุตสาหกรรมสำคัญแห่งหนึ่งของภาคตะวันออก โดยเฉพาะในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตกระดาษ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการจ้างงานและสร้างรายได้ให้แก่ประชาชนในพื้นที่ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจการผลิตกระดาษต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ และแนวโน้มของการใช้ระบบอัตโนมัติในกระบวนการผลิต (สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ, 2565: 22) ซึ่งการพัฒนาค่านิยมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน องค์การต้องกำหนดค่านิยมให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนเพื่อรองรับยุคดิจิทัล แล้วนำค่านิยมดังกล่าวมาจัดทำเป็นแนวทางหรือรากฐานในการสร้างพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรของทุกคนในองค์การ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การความสามารถที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยองค์การภาครัฐและเอกชนต้องช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ตรงกับงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัล (โสมวลี ชยามฤต, 2564: 38)

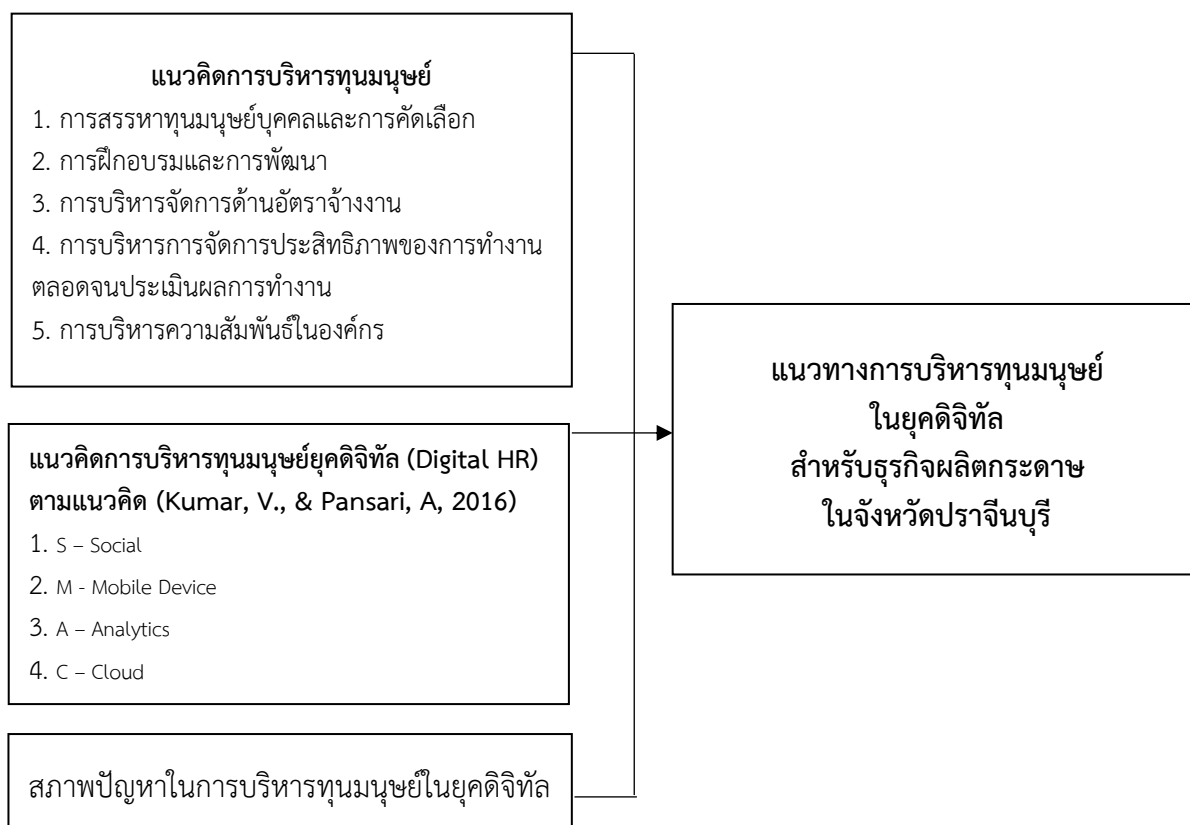
ดังนั้น การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจผลิตกระดาษในจังหวัดปราจีนบุรี” จึงมีความจำเป็น เพื่อค้นหาแนวทางการปรับตัวขององค์กรให้สามารถพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) ที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมการผลิต และสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัลต่อไป (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566: 42)

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objective)

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจผลิตกระดาษ ในจังหวัดปราจีนบุรี
2. เพื่อสร้างแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจผลิตกระดาษ ในจังหวัดปราจีนบุรี

กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

ในการศึกษาครั้งนี้ได้พัฒนารอบแนวคิดโดยการประยุกต์จากทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ศึกษาดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview form) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตของการวิจัย

1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัลสำหรับธุรกิจผลิตภัณฑ์ในจังหวัดปราจีนบุรี โดยทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) (Schultz, 1961 อ้างใน นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2551) ประกอบด้วย การสรรหาทุนมนุษย์บุคคลและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารจัดการด้านอัตราจ้างงาน การบริหารการจัดการประสิทธิภาพของการทำงานตลอดจนประเมินผลการทำงาน การบริหารความสัมพันธ์ในองค์กร และทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) (วิไลลักษณ์ ขาวสอาด, 2567) เป็นกรอบในการศึกษา ร่วมกับแนวคิดการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital

Transformation Theory) เพื่อวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาและบริหารทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทของธุรกิจผลิตรถจักรยานยนต์ในยุคดิจิทัล

1.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วยบุคลากรระดับบริหาร บุคลากรระดับผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บุคลากรระดับหัวหน้าพนักงาน และบุคลากรระดับพนักงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 13 คน (Nastasi and Schensul, 2005: 177-195 อ้างใน ประไพพิมพ์ สุธีวสินนธ์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559: 31) โดยมีเกณฑ์ในการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีรายละเอียดดังนี้ 1) บุคลากรระดับบริหารด้านธุรกิจผลิตรถจักรยานยนต์ มีประสบการณ์ด้านการบริหารไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 1 คน 2) บุคลากรระดับผู้จัดการธุรกิจผลิตรถจักรยานยนต์ มีประสบการณ์ด้านการบริหารไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 2 คน 3) เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของธุรกิจผลิตรถจักรยานยนต์ คนที่มีประสบการณ์ด้านบริหารไม่ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 2 คน 4) บุคลากรระดับหัวหน้าพนักงานของธุรกิจผลิตรถจักรยานยนต์ คนที่มีประสบการณ์ด้านบริหารไม่ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 2 คน และ 5) บุคลากรระดับพนักงานของธุรกิจผลิตรถจักรยานยนต์ คนที่มีประสบการณ์ด้านบริหารไม่ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 6 คน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกคือ เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจผลิตรถจักรยานยนต์ในจังหวัดปราจีนบุรี มีประสบการณ์ด้านการบริหารหรือมีประสบการณ์ทำงานไม่ต่ำกว่า 2 ปี ได้รับการเสนอชื่อจากผู้บริหารระดับสูง หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กร และมีความสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม หรือได้รับการมอบหมายจากองค์กร

1.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

จังหวัดปราจีนบุรี

1.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

มีนาคม 2568-สิงหาคม 2568

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของแบบสอบถามความต้องการตามวัตถุประสงค์การวิจัย

2.2 ร่าง และเขียนข้อความตามขอบเขตเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจผลิตรถจักรยานยนต์ ในจังหวัดปราจีนบุรี โดยแบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจผลิตรถจักรยานยนต์ ในจังหวัดปราจีนบุรี ข้อคำถามแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัญหาของทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล และการสร้างแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ด้านดิจิทัล

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.3 ตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ ในส่วนการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา: Content Validity) เพื่อให้แบบสัมภาษณ์มีความตรงตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาดังนี้ ส่งร่างแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยเชิงคุณภาพ ธุรกิจอุตสาหกรรม ตลอดจนให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาในด้านความเหมาะสมของเนื้อหา ความชัดเจนของภาษาที่ใช้ ความครอบคลุมของประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์

2.4 หลังจากตรวจสอบและปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิจัดทำแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัญหาของทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล และการสร้างแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ด้านดิจิทัลให้อยู่ในรูปแบบที่สมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การเก็บข้อมูลเชิงปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเชิงลึกกับบุคลากรระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยขอหนังสือความร่วมมือในการให้ข้อมูลสัมภาษณ์จากคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พร้อมทั้งดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ตามที่กำหนดและนัดหมาย

3.2 การเก็บข้อมูลเชิงทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ การศึกษางานวิจัยและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การระบุแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจผลิตกระดาษ ในจังหวัดปราจีนบุรี ได้อย่างแม่นยำ และตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของแต่ละบุคคล และจัดลำดับความสำคัญและคุณลักษณะของข้อมูล

4.2 สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้การสัมภาษณ์ สรุบน้ำหนัาแต่ละประเด็นต่าง ๆ และข้อมูลจากเอกสารต่างๆ (Document Research) เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและนำไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน ทำการวิเคราะห์ที่จะออกมาในลักษณะของการพรรณานำไปสู่คำตอบในการศึกษา และสรุปตามหลักวิชาการด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย (Research Results)

1. จากการเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ตามแนวคิด Human Capital Theory พบว่า มีประเด็นปัญหาหลัก ดังนี้

1.1 การสรรหาทุนมนุษย์บุคคลและการคัดเลือก ผลการสัมภาษณ์พบว่าในการสรรหาทุนมนุษย์ใน ธุรกิจกระดาษ ในจังหวัดปราจีนบุรี ยังขาดผู้เชี่ยวชาญ ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ และการนำเทคโนโลยีเข้ามาดำเนินการสรรหาบุคลากรดังกล่าว ด้วยพื้นที่สภาพแวดล้อมและบริบทของโรงงาน ตั้งอยู่ในเขตใกล้เคียงชุมชน และเป็นพื้นที่ที่ต้องรอการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรในพื้นที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการ การสรรหาทุนมนุษย์ การกำหนดขอบข่ายงานที่ชัดเจน การวางแผนการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งการจัดวางระบบการ ขั้นตอน การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร จำเป็นที่ต้องศึกษาทั้งบริบทของบริษัท สภาพแวดล้อม รวมทั้งการบริหารค่าตอบแทนอย่างสมเหตุสมผล จึงจะสามารถนำพาผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานในองค์กรได้

1.2 การฝึกอบรมและการพัฒนา ผลการสัมภาษณ์พบว่าบุคลากรผู้เป็นทีมฝึกอบรมและพัฒนา ยังมีความรู้ความเข้าใจในงานไม่เพียงพอส่งผลทำให้การดำเนินงานมีปัญหา การฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นบันไดขั้นแรกในการก้าวเข้าสู่องค์กร เป็นการแนะนำบริษัทและบริบทให้แก่บุคลากรที่เข้ามาใหม่ทราบว่าการจะดำเนินการต่อไปอย่างไรและมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป็นการมองภาพอนาคตร่วมกันว่าพนักงานและบริษัทสามารถที่จะดำเนินงานร่วมกันต่อไปได้หรือไม่ การฝึกอบรมที่ดีจะสะท้อนให้เห็นภาพรวมของบริษัทที่มีต่อพนักงาน และสังคม หากการอบรมออกมาดีและครบถ้วนจะไม่ทำให้เกิดการตั้งคำถามและข้อสังเกตที่

เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและบริษัทได้ การพัฒนาถือเป็นเรื่องที่ดีหากองค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาฝีมือหรือทักษะเฉพาะที่สามารถเกิดขึ้นเฉพาะบุคคล ทำให้พนักงานมองเห็นถึงอนาคตที่ก้าวไกล การเติบโตที่สามารถมีร่วมกับบริษัทได้

1.3 การบริหารจัดการด้านอัตราจ้างงาน ผลการสัมภาษณ์พบว่าขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลและความเชี่ยวชาญของตำแหน่งนั้น การคำนึงถึงความเหมาะสมกับงานและอัตราการจ้างงานในตำแหน่งนั้นๆ อัตราการจ้างงานไม่ควรคำนึงเพียงแค่กำลังคน แต่ควรมองถึงคุณภาพของบุคคลที่ได้รับเข้ามาด้วย เพราะปริมาณไม่สามารถเทียบเท่ากับคุณภาพได้ ดังนั้นการบริหารจัดการด้านอัตราการจ้างงานไม่ควรคำนึงถึงปริมาณเพียงอย่างเดียว สามารถลงทุนกับคนที่มีคุณภาพเพื่อให้งานออกมามีคุณภาพที่ดีได้มากกว่าการใช้กำลังคนมากแต่ไม่ได้คุณภาพ

1.4 การบริหารการจัดการประสิทธิภาพของการทำงานตลอดจนประเมินผลการทำงาน ผลการสัมภาษณ์พบว่า การประเมินผลการทำงานของพนักงานควรประเมินจากประสิทธิภาพในการทำงาน และวิสัยทัศน์ของพนักงานนั้นๆว่า สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่บริษัทจัดตั้งไว้ ประสิทธิภาพของการทำงาน of พนักงานจะพัฒนาขึ้นได้ถ้ามีการจัดการที่เป็นระบบและตามกฎระเบียบ มุมมองการตอบคำถามในข้อนี้เน้นองค์ประกอบหลักขึ้นอยู่กับหัวหน้างานหรือผู้ให้การประเมินต้องถามกลับไปว่า ผู้ที่ให้การประเมินหรือหัวหน้างานนั้นมีวิสัยทัศน์ที่สมควรต่อการพิจารณาในเรื่องนี้แล้วหรือยัง หากมีแล้ว พื้นฐานแรกมักจะดูจากการขาด มาสาย ของพนักงาน ว่ามีความจำเป็นมากน้อยขนาดไหน ลำดับถัดไปดูที่ผลงานการทำงานนอกจากการทำงานตาม JD แล้วสามารถพัฒนาตนเองไปในด้านที่ดีขึ้นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด การประเมินแล้วขึ้นอยู่กับวิจารณ์ญาณของแต่ละบุคคลไม่สามารถตอบได้แน่ชัด

1.5 การบริหารความสัมพันธ์ในองค์กร ผลการสัมภาษณ์พบว่าความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญด้านหนึ่ง เริ่มจากการเจรจาและการพูดคุยไปในทางเดียวกันตั้งแต่ในแผนก และไปยังแผนกอื่นๆ ให้เกิดความเข้าใจตรงกันได้มากที่สุด ลดการขัดแย้งภายในองค์กร กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นในการให้ข้อมูลเป็นไปในทิศทาง

สรุปการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรแห่งนี้สะท้อนถึงความพยายามในการจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทขององค์กร โดยสามารถสรุปได้ 5 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) การสรรหาทุนมนุษย์ และการคัดเลือก องค์กรประสบปัญหาในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง โดยเฉพาะในด้านภาษา เนื่องจากที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล (จังหวัดปราจีนบุรี) และเป็นบริษัทต่างชาติ (จีน) จึงไม่ดึงดูดแรงงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ส่งผลให้การสรรหาทุนมนุษย์มีข้อจำกัด 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา การฝึกอบรมถูกมองว่าเป็นรากฐานที่สำคัญในการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ และความเข้าใจให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะผู้ที่เพิ่งเข้าร่วมงานใหม่ ทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กร และเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาศักยภาพพนักงานอย่างต่อเนื่อง 4) การบริหารจัดการด้านอัตราจ้างงาน แนวทางการบริหารด้านอัตราจ้างเน้นที่ "คุณภาพ" ของบุคลากรมากกว่า "ปริมาณ" โดยให้ความสำคัญกับความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน การลงทุนกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะส่งผลให้ผลงานมีคุณภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรได้มากกว่า 5) การบริหารจัดการประสิทธิภาพการทำงานและการประเมินผล การประเมินผลการทำงานของพนักงานควรเน้นที่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความสามารถในการตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร โดยต้องมีระบบประเมินที่ชัดเจน โปร่งใส และดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาที่มีวิจารณ์ญาณ เพื่อสะท้อนศักยภาพที่แท้จริงของพนักงาน การบริหารความสัมพันธ์ในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างแผนก ลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อบรรยากาศในการทำงานและความร่วมมือระหว่างพนักงาน จากข้อมูลของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่ามีความคิดเห็นสอดคล้องกันในทุกประเด็น สะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักขององค์กรต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในทุกมิติ ทั้งการสรรหา การฝึกอบรม การบริหารจัดการ การประเมินผล และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความยั่งยืนและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

2. แนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจผลิตกระดาษ ในจังหวัดปราจีนบุรี ผลการวิจัยพบว่าทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจผลิตกระดาษ ในจังหวัดปราจีนบุรี โดยใช้หลักแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ยุคดิจิทัล S.M.A.C ของ Kumar, V., & Pansari, A (2016) พบว่า แนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจผลิตกระดาษ ในจังหวัดปราจีนบุรี จะต้องวางแผนการพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร และทำการวิเคราะห์หาหัวข้อที่ต้องทำการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีมากขึ้น รวมทั้งมีทักษะ ความรู้ ทักษะคิด ในการที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ผลการศึกษาพบว่าแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจผลิตกระดาษ ในจังหวัดปราจีนบุรี แบ่งเป็นด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1) S - Social (คือโลกของโซเชียลมีเดียต่างๆ) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ปัจจุบันโลกอยู่ในยุค "ดิจิทัล" หรือ "Society 5.0" ที่มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและภาคธุรกิจมากขึ้น Social นำโซเชียล เพื่อการอัปเดตข่าวสารที่เกิดขึ้น ให้เราได้ทันยุคและสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

2) M - Mobile Device (อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า การมีเครื่องมือสื่อสารที่ชัดเจนของบริษัทนั้นๆ ในเวลาการทำงาน เพื่อสะดวกต่อการติดต่อจากบุคคลภายนอกที่ต้องการติดต่อเจรจากับทางบริษัท

3) A - Analytic (การนำเครื่องมือมาวิเคราะห์ข้อมูล) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า การใช้ Social นั้นต้องผ่านตัวกลางคือ Mobile Device เสมือนอวัยวะอีกชิ้นที่ขาดไม่ได้ในการใช้ชีวิตประจำวัน และควรมีเพราะช่วยการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ หรือดาต้าที่มากเกินไปบุคคลจะรับได้ การมีเครื่องมือเข้ามาช่วยจะทำให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยลงได้

4) C-Cloud (ระบบเก็บข้อมูลตลอดชีพ) เชื่อมข้อมูลแบบออนไลน์) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ควรมีเพราะจะทำให้การค้นหาข้อมูลต่างๆได้ง่ายและรวดเร็ว เพราะเป็นการเก็บข้อมูลแบบใหม่ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ซึ่งต่างจากสมัยก่อนต้องเปิดคอมพิวเตอร์หรือแล็ปท็อปเพื่อใช้เป็นตัวกลางในการเชื่อมข้อมูล แต่ในปัจจุบัน Smart Phone เพียงเครื่องเดียวสามารถเข้าถึงข้อมูลได้จากทุกที่ที่ทั่วมุมโลกโดยไม่จำเป็นต้อง On Site เพียงอย่างเดียว

สรุปแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจผลิตกระดาษ จังหวัดปราจีนบุรี การบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัลสำหรับธุรกิจผลิตกระดาษในจังหวัดปราจีนบุรี จำเป็นต้องวางแผนและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายองค์กร โดยเน้น 4 ด้านหลัก คือ การใช้โซเชียลมีเดียเพื่ออัปเดตข้อมูลและปรับตัว, การใช้เครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ, การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือดิจิทัลเพื่อลดข้อผิดพลาด และการใช้ระบบคลาวด์เพื่อจัดเก็บและเข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็วและสะดวก ส่งผลให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัล ช่วยให้องค์กรแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในตลาดปัจจุบัน

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

1. ผลการศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจผลิตกระดาษ ในจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า

1.1 การสรรหาทุนมนุษย์ในธุรกิจกระดาษจังหวัดปราจีนบุรียังขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรที่มีความรู้ไม่เพียงพอ เนื่องจากเทคโนโลยีในการสรรหายังใช้อย่างจำกัด และสภาพแวดล้อมของโรงงานที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชนที่ยังต้องพัฒนา ทำให้บุคลากรขาดความเข้าใจในกระบวนการสรรหา การกำหนดงาน และการวางแผนที่ชัดเจน รวมถึงการบริหารค่าตอบแทนที่ยังไม่เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนาวิช ภูธรธนาพันธ์ (2566: 22) พบว่า การสรรหาที่มีประสิทธิภาพต้องเลือกบุคลากรที่มีความรู้ตรงสายงานอย่างเข้มงวด เพื่อให้การทำงานในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น ดังนั้น ธุรกิจกระดาษในจังหวัดปราจีนบุรีจึงควรพัฒนาระบบสรรหาโดยใช้เทคโนโลยีและบริหารค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม เพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ

1.2 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการอบรมที่เพียงพอ ส่งผลให้การจัดการฝึกอบรมไม่สามารถสร้างการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งแก่พนักงานใหม่ได้ แม้ว่าการฝึกอบรมถือเป็น “ด่านแรก” ในการสร้างการรับรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับองค์กร วิสัยทัศน์ และทิศทางการดำเนินงานในอนาคต หากขาดความเป็นระบบ อาจทำให้พนักงานเกิดความสับสนและไม่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ธนพล วิชาลภิตติ, 2567) พบว่าการพัฒนาและฝึกอบรมด้านปริมาณงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านคุณภาพ ที่เป็นเช่นนั้น เพราะการพัฒนาและออกแบบกระบวนการฝึกอบรมจำเป็นต้องเป็นระบบ สอดคล้องกับลักษณะงานและกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงเน้นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่การอบรมช่วงแรกเข้าเท่านั้น แต่ต้องมีการติดตาม ประเมินผล และต่อยอดความรู้ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว และช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้

1.3 การบริหารจัดการด้านอัตราจ้างงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพและความสามารถเฉพาะของบุคลากร มากกว่าปริมาณกำลังคนเพียงอย่างเดียว กล่าวคือ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการจ้างบุคลากรที่มีคุณภาพ แม้อัตราค่าตอบแทนอาจสูงกว่า แต่สามารถสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพและลดค่าใช้จ่ายในระยะยาวที่เกิดจากข้อผิดพลาดของแรงงานที่ไม่มีทักษะ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สติธย์ นิยมญาติ และคณะ (2568: 292) พบว่าพนักงานเดิมที่มีการจ้างงานอยู่แล้วควรพิจารณาปรับฐานเงินเดือนใหม่ ตามผลการปฏิบัติงาน การปรับสวัสดิการเพิ่มให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ ค่าครองชีพ ดัชนีผู้บริโภค การปรับโครงสร้างเงินเดือนตามคุณค่าของงาน การพิจารณาจากลักษณะงานที่พนักงานรับผิดชอบ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ความยากง่ายของงาน

1.4 การบริหารจัดการประสิทธิภาพการทำงานและการประเมินผล ไม่ควรพิจารณาเพียงปัจจัยเชิงปริมาณ แต่ควรครอบคลุมถึงประสิทธิภาพเชิงคุณภาพ คุณภาพของการประเมินยังขึ้นอยู่กับบุคลิกและวิจรรย์ญาณของผู้ประเมิน ซึ่งหากขาดความเป็นกลางอาจส่งผลต่อความถูกต้องและความยุติธรรมของผลการประเมินได้ สอดคล้องกับบทความวิชาการของ จิรเมธ จันทโชติ และคณะ (2565: 440) เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย และองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงอยู่ในองค์กร โดยอาศัยแนวคิดการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่ง ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ แต่เนื่องจากการนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ไม่ได้มีวิธีการที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้ของแต่ละองค์กร และ

ความสอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทอื่น ๆ ขององค์การด้วย การนำแนวคิดทฤษฎีไปสู่การปฏิบัตินั้นจึงพบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ผู้เขียนจึงได้เสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ (1) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและมีบทบาทในการสนับสนุนงบประมาณ การให้คำมั่นสัญญา การสื่อสาร การมอบหมายงาน การสอนงาน และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (2) หน่วยงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การควรปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองเป็นผู้สร้างระบบการเรียนรู้ผู้อำนวยความสะดวก และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (3) ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ควรให้ความร่วมมือตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ (4) องค์การควรบริหารงานแบบยืดหยุ่น (5) องค์การควรพัฒนาระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร (6) องค์การควรพัฒนาความรู้และทักษะในการสอนงาน และการมอบหมายงานให้แก่หัวหน้างาน (7) การบริหารค่าตอบแทนควรมีความโปร่งใส ชัดเจนและยืดหยุ่น

1.5 การบริหารความสัมพันธ์ในองค์กร เกิดจากการสื่อสารที่ชัดเจน การเจรจา และความเข้าใจร่วมกันทั้งภายในแผนกและระหว่างแผนก ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันนันทพร ทองลิ้ม (2563) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อความสุขในการทำงานสัมพันธ์ภาพต่อหัวหน้างาน และสัมพันธ์ภาพต่อเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก มีระดับความคิดเห็นต่อความตั้งใจในการลาออกจากงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย และมีระดับความคิดเห็นต่อความไม่มั่นคงในงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานมีบทบาทสำคัญต่อความรู้สึกผูกพันและความมั่นคงทางอารมณ์ของพนักงาน เมื่อพนักงานรู้สึกว่าการตนเองได้รับการยอมรับ เข้าใจ และสามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างเปิดเผย จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ลดแรงกดดันทางจิตใจ และลดแนวโน้มที่จะลาออก ในขณะเดียวกัน ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรยังช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม สนับสนุนซึ่งกันและกัน และสร้างพลังในการขับเคลื่อนงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจผลิตกระดาษ ในจังหวัดปราจีนบุรี พบว่าการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัลสำหรับธุรกิจผลิตกระดาษในจังหวัดปราจีนบุรี จำเป็นต้องวางแผนและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายองค์กร โดยเน้น 4 ด้านหลัก คือ การใช้โซเชียลมีเดียเพื่ออัปเดตข้อมูลและปรับตัว, การใช้เครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ, การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือดิจิทัลเพื่อลดข้อผิดพลาด และการใช้ระบบคลาวด์เพื่อจัดเก็บและเข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็วและสะดวก ส่งผลให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัล ช่วยให้องค์กรแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในตลาดปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กชกร จงเกริกเกียรติ (2563) พบว่าการนำ Digital HR มาใช้ในการทำงานมีระดับความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก โดยด้านคลาวด์เป็นด้านเดียวที่มีระดับความเห็นสูง และระดับความเห็นของประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับสูงและมีเพียงด้านคุณภาพที่มีระดับความเห็นสูงมาก ที่เป็นเช่นนี้เพราะ Digital HR ทั้ง 4 ด้านมีผลลัพธ์ที่ดีนั้น เนื่องจากการเข้าถึงข้อมูลและเครื่องมืออย่างรวดเร็ว ช่วยลดเวลาการทำงานซ้ำซ้อนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นช่วยลดข้อผิดพลาดในการประสานงาน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความแม่นยำและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร การพัฒนาทักษะบุคลากรอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางดิจิทัลช่วยให้แรงงานสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคเทคโนโลยีใหม่ได้ดีขึ้น ด้วยแนวทางดังกล่าว ธุรกิจผลิตกระดาษในจังหวัดปราจีนบุรีจะสามารถพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัล ส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนในตลาดปัจจุบันได้

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย (Research Knowledge)

จากการศึกษาแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัลสำหรับธุรกิจผลิตกระดาษในจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า แม้อุตสาหกรรมผลิตกระดาษจะถือเป็นอุตสาหกรรมดั้งเดิมที่ไม่ได้เน้นเทคโนโลยีขั้นสูงมากนัก แต่ก็สามารถปรับเปลี่ยนและนำระบบดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างน่าทึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสรรหาบุคลากร การสื่อสารภายในองค์กร และการพัฒนาทักษะของพนักงานผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ส่งผลให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทุนมนุษย์ได้อย่างโดดเด่น และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัล องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการศึกษานี้ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เทคโนโลยีไม่เพียงแต่ช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ยังส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. พฤติกรรมแรงงานในภูมิภาคมีความต้องการที่เปลี่ยนไปในยุคดิจิทัล พบว่าบุคลากรโดยเฉพาะกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่มีความคาดหวังสูงขึ้นในเรื่องของความยืดหยุ่นในการทำงาน การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และโอกาสในการพัฒนาทักษะ ซึ่งเป็นความท้าทายใหม่สำหรับฝ่าย HR ในพื้นที่ต่างจังหวัดอย่างปราจีนบุรี

3. ระบบ HR สมัยใหม่ไม่เพียงแต่ใช้เพื่อการจัดการ แต่ยังใช้เพื่อการวางกลยุทธ์ การบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัลต้องมีลักษณะเป็น Strategic Partner กับองค์กร โดยสามารถใช้ข้อมูล (HR Analytics) และระบบดิจิทัลเพื่อวางแผนระยะยาว ทั้งด้านการพัฒนาศักยภาพแรงงานและการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ

4. Digital HR ช่วยแก้ปัญหาคอขวดด้านทรัพยากรในพื้นที่ต่างจังหวัด การนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ เช่น การฝึกอบรมออนไลน์ หรือระบบการจัดการข้อมูลบุคลากรบนคลาวด์ ช่วยลดข้อจำกัดด้านงบประมาณและระยะทางในการพัฒนาแรงงานในพื้นที่ห่างไกลจากศูนย์กลางอุตสาหกรรม

ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ Digital HR ขึ้นอยู่กับการวางแผนที่มีระบบ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องการใช้เทคโนโลยีไม่สามารถเกิดผลได้ในทันทีหากไม่มีการวางแผน พัฒนา และติดตามผลอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการลงทุนในด้านการพัฒนาทักษะบุคลากรควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง อธิบายได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจผลิตกระดาษในจังหวัดปราจีนบุรี

ที่มา : (อัมพวรรณ กาญจนกุล, 2568)

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ภาครัฐใช้นโยบายสนับสนุนงบประมาณและให้แรงจูงใจด้านภาษีส่งเสริมการลงทุนด้าน Digital HR Infrastructure แก่ผู้ประกอบการที่ลงทุนในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดิจิทัล

1.2 บริษัทควรจัดให้มีหลักสูตรอบรมระยะสั้นและหลักสูตรออนไลน์ สำหรับพนักงานในภาคการผลิต โดยเน้นทักษะดิจิทัลที่จำเป็น เช่น การใช้ซอฟต์แวร์, การสื่อสารผ่านระบบดิจิทัล, ความรู้พื้นฐานด้าน AI และระบบอัตโนมัติ

1.3 บริษัทใช้เป็นนโยบายในการปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนและแรงจูงใจเพื่อ พัฒนานโยบายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและแข่งขันได้ เมื่อเทียบกับเขตอุตสาหกรรมอื่น

1.4 การบริหารค่าตอบแทนบริษัทควรยึดหลักความเป็นธรรม และสอดคล้องกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ เพื่อจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ขยายขอบเขตการวิจัยไปยังอุตสาหกรรมอื่นในจังหวัดเดียวกัน เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นที่ธุรกิจผลิตกระดาษในจังหวัดปราจีนบุรี งานวิจัยในอนาคตอาจพิจารณาศึกษาแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมประเภทอื่น เช่น อุตสาหกรรมการเกษตร อุตสาหกรรมอาหาร หรืออุตสาหกรรมยานยนต์ เพื่อเปรียบเทียบและหาแนวทางที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของแต่ละอุตสาหกรรม

2.2 จากการที่การวิจัยครั้งนี้เน้นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนั้นการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods) โดยการรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสามารถวิเคราะห์เชิงสถิติประกอบกับข้อมูลเชิงลึกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 เพิ่มเติมการศึกษาแนวโน้มการปรับตัวของแรงงานกลุ่มต่าง ๆ ต่อเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัยในอนาคตอาจเน้นการเปรียบเทียบ แรงงานระหว่างรุ่น (เช่น Gen Y, Gen Z, Gen X) ว่ามีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี HR มากน้อยเพียงใด เพื่อพัฒนาแผนการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

เอกสารอ้างอิง (References)

- กชกร จงเกริกเกียรติ. (2563). ศึกษาเรื่องอิทธิพลของ Digital HR ต่อประสิทธิภาพในการทำงานของ พนักงานทรัพยากรบุคคล. หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กัญญ์ฐ์ บุตรดี. (2568). อีคอมเมิร์ซโตแรง ! หนุนอุตสาหกรรม 'การพิมพ์-บรรจุภัณฑ์' คาดปี 69 ขยายตัว 4.7%. กรุงเทพธุรกิจ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.bangkokbiznews.com/business/economic/1193310> สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2568.
- จิรเมธ จันทโชติและคณะ. (2565). จากมุมมองการบริหารผลงาน การบริหารคนเก่งสู่แนวทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์. *Journal of Roi Kaensarn Academi*. 7(12): 440-455.
- ธนพล วิศาลกิตติ. (2567). การพัฒนาและฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด. หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ. วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ธนิดา สุนารักษ์ และธนกฤต โชติภาวริศ. (2561). การลดเวลากระบวนการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกประเภท ไตค์ทขนาดใหญ่ด้วยการออกแบบเครื่องปะการ: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์. **วารสารวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยสยาม**. 19(2): 1-13.
- ธนาวิช ภูธรธนาพันธ์. (2566). กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มจร วิทยาเขตอีสาน**. 4(1): 22-30.
- นฤมล ทรัพย์หลาย และวิชากร เฮงขุญกุล. (2562). ความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทเอกชน (ธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ในจังหวัดสมุทรสาคร). **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชีย อาคเนย์**. 3(1): 89-109.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2551). **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- ประไพพิมพ์ สุธีสินนท์ และประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิง คุณภาพ. **วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ**. 29(2): 31-48.
- ปกรณ อุดมธนะสารสกุล และคณะ. (2567). การปรับเปลี่ยนของธุรกิจในยุคหลังโควิด-19: กลยุทธ์เพื่อความ ยั่งยืนและความสำเร็จ. **วารสารมติเชษฐาราม วัดจอมมณี**. 7(6): 1378-1392.
- วรรณิภา ไชยสัตย์. (2567). หลักการจัดการสมัยใหม่เพื่อการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน. **วารสารวิทยาการ จัดการปริทัศน์**. 26(3): 197-209.
- วันนัทพร ทองลิ้ม. (2563). ผลกระทบของสัมพันธภาพในที่ทำงานและความไม่มั่นคงในงานต่อความตั้งใจ ลาออกจากงาน ผ่านความสุขในการทำงาน. **หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยศิลปากร**.
- วีไลลักษณ์ ขาวสอาด. (2567). เอกสารประกอบการสอน รายวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (PM11105). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://portal5.udru.ac.th/ebook/pdf/upload/24328Dat6k576NSkv8t9.pdf> สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2568.
- สถิตย์ นิยมญาติ พิรพล ไทยทอง ทศนันท์ อาษาสุข ชัยยุทธ์ สงวนแก้ว และณภัทร ศิลปมา. (2568). ระบบ การให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานขององค์กร. **วารสารสังคมพัฒนศาสตร์**. 8(3): 292-303.
- โสมวลี ชยามฤต. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน. **วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**. 4(1): 38-50.
- สุพัตรา สันติรุ่งโรจน์. (2567). การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของสังคมในยุคดิจิทัล: ความท้าทายและโอกาส. **Journal of Social Sciences Innovations**. 1(2): 32-44.
- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน). (2565). **รายงานแนวโน้มอาชีพและทักษะแห่งอนาคตในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). **รายงานทิศทางตลาดแรงงานไทยในยุค เศรษฐกิจดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- เอลวิส โคตรชมภู และจุฬารัตน ณะแพทย์. (2565). การบริหารทุนมนุษย์ในยุคศตวรรษที่ 21. **วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์**. 7(1): 1017-1028.

เอช อันซาเรียน. (2567). บทบาทของกระดาษในยุคดิจิทัล ยังจำเป็นอยู่หรือไม่?. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://h-ansarian.org/packagingknowledge/paperknowledge/paper-role-digital-age/> สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2568.

Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. **Journal of Marketing Research**. 53: 497-514.

