



รูปแบบการพัฒนาความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย*

A Model for Developing Employee Performance in Public and Private Sector Organizations in Thailand

ตรีมิตร เกษมวิรัตติพงศ์

Treemin Kasemvirattipong

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Faculty of Social Science, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail: moztrimin@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบที่สามารถนำไปปรับใช้ได้ในองค์กรต่าง ๆ เพื่อยกระดับความสำเร็จของพนักงาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย จำนวน 400 คน ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนาและแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเลือกเจาะจง จำนวน 10 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล หัวหน้างานระดับกลาง ตัวแทนพนักงานผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย ด้านบทบาทในการทำงานพนักงานรู้สึกไว้วางใจในความสามารถของตนเองและพอใจกับบทบาทที่รับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลพนักงานรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานที่พร้อมช่วยเหลือทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ด้านการเงินพนักงานพึงพอใจกับสวัสดิการที่ได้รับ ความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ได้รับการไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการรับผิดชอบงานสำคัญที่เป็นผู้นำโครงการ 2) อิทธิบาท 4 และคุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย 3) แนวทางการพัฒนารูปแบบองค์กรควรพัฒนาแบบองค์รวม ทั้งการส่งเสริมคุณธรรมตามหลักอิทธิบาท 4 และการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน เพื่อเพิ่มแรงจูงใจ ความผูกพัน และความสำเร็จอย่างยั่งยืนของพนักงาน

คำสำคัญ: ความสำเร็จของพนักงาน; อิทธิบาท 4; คุณภาพชีวิตในการทำงาน; การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; องค์กรภาครัฐและเอกชน

ABSTRACT

This study aims to: 1) examine the success of employees in public and private organizations in Thailand; 2) identify the factors influencing their success; and 3) propose a developmental model applicable to various organizations for enhancing employee success. A

* Received August 5, 2025; Revised August 22, 2025; Accepted August 27, 2025

mixed-methods approach was employed. The quantitative phase involved a survey of 400 employees from both public and private organizations, with data analyzed using descriptive statistics and structural equation modeling (SEM). The qualitative phase comprised in-depth interviews with 10 purposively selected key informants, including senior executives, human resource managers, middle-level supervisors, employee representatives, and experts in human resource development. Content analysis was used to interpret the qualitative findings. The results revealed that employee success is determined by several key factors: confidence and satisfaction in their work roles, supportive interpersonal relationships, satisfaction with financial benefits, and career advancement through entrusted leadership responsibilities. Moreover, the Buddhist principle of Iddhipada 4 (the Four Paths of Accomplishment) and the quality of work life were found to significantly influence employee success in both public and private sectors. Based on these findings, a holistic development model is recommended, integrating the cultivation of ethical values through Iddhipada 4 with the promotion of quality work life, thereby fostering motivation, organizational commitment, and sustainable employee success.

Keywords: employee success; Four Paths of Accomplishment (Iddhipada 4); quality of work life; human resource development; public and private sector organizations

บทนำ

ในยุคปัจจุบัน พนักงานถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพราะมีบทบาทในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเติบโตได้ หากพนักงานได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง การพัฒนาตนเองจึงเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้พนักงานสามารถรับมือกับปัญหาและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ชลธิชา อินอุ้นโชติ และอินทร์ อินอุ้นโชติ, 2566) การบริหารจัดการที่มีคุณภาพควบคู่กับพนักงานที่มีความรู้และเข้าใจในงาน จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจึงจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างก็มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร การพัฒนาพนักงานทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และการทำงานร่วมกัน จะทำให้องค์กรมีความพร้อมในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันในตลาดได้ (พลทิพย์ จักกะพาก, 2565)

ความสำเร็จในการทำงาน เกิดจากการรับรู้ถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งจากปัจจัยภายนอก เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน และความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และจากปัจจัยภายใน เช่น ความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกมีส่วนร่วม และอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งทั้งหมดล้วนส่งผลต่อแรงจูงใจและการพัฒนาตนเองของพนักงาน (อุทัย อันพิมพ์ และภาวิณ ชินะโชติ, 2565) นอกจากนี้ ความมุ่งมั่นในการทำงาน การพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง และการได้รับการยอมรับจากลูกค้าและองค์กร ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่และค่าตอบแทนที่ดีขึ้น ความสำเร็จในการทำงานจึงสัมพันธ์กับบทบาทหน้าที่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายได้ และโอกาสเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งล้วนส่งผลต่อความสุขในการทำงานและความตั้งใจในการพัฒนาองค์กร (วิภาภรณ์ ธีรมิตร, การุณย์ ประทุม และกมล เสวตสมบุญ, 2565) การพัฒนาความสำเร็จของพนักงานตามหลักพุทธธรรม มุ่งเน้นการพัฒนาคน ทั้งในด้านทักษะการทำงานและจิตใจที่ดีงาม



โดยเน้นความสมดุลระหว่างคุณธรรมและความรู้ หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เช่น อิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ (ความพอใจในงาน) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความตั้งใจ) และวิมังสา (การใคร่ครวญ) เป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน (พระโฆสิต โฆสิตธมโม, 2565) หลักธรรมจะทำให้พนักงานมีความรักในงาน มุ่งมั่น พัฒนาตนเอง และสามารถวิเคราะห์ปรับปรุงงานได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ทั้งพนักงานและองค์กรเติบโตไปพร้อมกันอย่างมั่นคงและยั่งยืน (พระบุญเสริม อาจดวงดี และจักรี ศรีจารุเมธีญาณ, 2564)

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของพนักงานในทุกระดับ ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมการทำงาน ค่าตอบแทน ความมั่นคง โอกาสในการพัฒนา และความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว เมื่อพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี ย่อมเกิดความสุข ความพึงพอใจ และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีสภาพแวดล้อมที่ดีและค่าตอบแทนที่เหมาะสมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร (ดวงรัตน์ โกยกิจเจริญ, 2563) การมีสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวยังส่งผลให้พนักงานทุ่มเทและมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ทำให้องค์กรมีศักยภาพและก้าวสู่ความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จของพนักงานเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง เพราะพนักงานคือ “ทรัพยากรหลักขององค์กร” ที่มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จปฏิบัติงานตามหน้าที่ การแก้ปัญหาและพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างรักก็ตาม หลายองค์กรยังเผชิญปัญหาด้านประสิทธิภาพ เช่น ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ความไม่ชัดเจนในบทบาท ภาระงานที่เกินกำลัง และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งทำให้พนักงานขาดทักษะที่จำเป็น ขาดความพึงพอใจ และความผูกพันกับองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและอัตราการลาออกที่สูง (ธวัชชัย รัชสมบัติ และอรรถพล หม่อม, 2567)

นอกจากนี้ การขาดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตลอดจนการสื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจน ก็ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจและไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันได้ ในบริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ของสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาและปรับตัว โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีผลต่อทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กร การดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงานจึงเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างองค์กรที่ยั่งยืน เพราะพนักงานที่มีสุขภาวะที่ดีทั้งกาย ใจ และสังคม จะมีแรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กร แนวทางพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักพุทธธรรม เน้นการสร้างจิตใจที่เข้มแข็ง มีคุณธรรม และความสุขที่แท้จริง โดยพัฒนาความสมดุลในชีวิตทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และเศรษฐกิจ ทำให้พนักงานสามารถเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้อย่างมั่นคงและมีคุณค่า (พระปลัดสถิตย์ โพธิญาณ และเกียรติศักดิ์ สุขเหลือ, 2564)

ดังนั้น พนักงานถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะในยุคที่สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรภาครัฐและเอกชนจึงต้องพัฒนาและปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความสำเร็จของพนักงาน ได้แก่ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งครอบคลุมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ความมั่นคง โอกาสในการพัฒนาตนเอง และสมดุลชีวิตกับงาน ขณะเดียวกัน การยึดหลักอิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ สมาธิ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันเป็นรากฐานของความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและองค์กร การศึกษาวิจัยในเรื่องนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจปัจจัยเชิงลึกที่เกื้อหนุนต่อความสำเร็จของพนักงาน และสามารถนำไปสู่การกำหนดแนวทางเชิงนโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อพนักงานเองในการพัฒนาศักยภาพ สร้างความพึงพอใจในชีวิตการทำงาน และรักษาสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานอย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสามารถขยายผลไปสู่ประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม โดยการที่พนักงานมีความสุขและประสบความสำเร็จในการทำงานจะช่วยลดปัญหาสังคม เช่น ความเครียด ความขัดแย้งในองค์กร และการขาดความผูกพันต่อการทำงาน อีกทั้งยังช่วย



เสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้กับระบบเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบที่สามารถนำไปปรับใช้ได้ในองค์กรต่าง ๆ เพื่อยกระดับความสำเร็จของพนักงาน

วิธีการดำเนินวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยส่วนแรกจะศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และส่วนที่สองจะทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนี้

1) การศึกษาในเชิงเอกสาร (Documentary Study)

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ (1) ความสำเร็จของพนักงานในองค์กร (2) อิทธิบาท 4 ตามหลักพระพุทธศาสนา (3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน และ (4) ปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยมุ่งเน้นการสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาเครื่องมือวิจัยและแนวทางในการเก็บข้อมูลภาคสนาม

2) การศึกษาในภาคสนาม (Field Study)

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญในพื้นที่จริง เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร รวมทั้งศึกษารูปแบบ แนวทาง และกระบวนการพัฒนาความสำเร็จของพนักงาน โดยมีขั้นตอนดังนี้ (1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่เป็นทาเลนต์ขององค์กร ของหน่วยงานภาครัฐและองค์กรในระดับมหาชนและองค์กรที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ ซึ่งไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรไม่ทราบจำนวนประชากรของ Cochran (1977) ที่ระดับความเชื่อมั่นประมาณ 95 % กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนทั่วประเทศ โดยใช้การสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 400 คน (2) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย (3) สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ที่มีบทบาทในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อเจาะลึกแนวคิด หลักการ และแนวทางการพัฒนา (4) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำข้อเสนอรูปแบบการพัฒนาความสำเร็จของพนักงาน

3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ซึ่งคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีคุณสมบัติ คือ เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคลหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่น้อยกว่า 5 ปี มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อการพัฒนาความสำเร็จของพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) จำนวน 2 คน หัวหน้างานระดับกลาง จำนวน 2 คน ตัวแทนพนักงาน จำนวน 2 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน



4) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

(1) เครื่องมือเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม ที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยการหาค่า IOC มากกว่า 0.5 และหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ในภาพรวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.88 ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ อาชีพ สถานภาพ ระดับการศึกษา และองค์กร เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check list) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับหลักอิทธิบาท 4 ในการทำงานของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทยโดยใช้ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า Likert Scale จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย สร้างแบบสอบถามโดยใช้ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า Likert Scale จำนวน 25 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย สร้างแบบสอบถามโดยใช้ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า Likert Scale จำนวน 20 ข้อ

แบบสอบถามที่ใช้จะประเมินคำตอบส่วนที่ 2 ถึง 4 มี 5 ระดับ (rating scale) อ้างอิงใน คือ

มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด	ให้ค่าน้ำหนัก 5 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นมาก	ให้ค่าน้ำหนัก 4 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง	ให้ค่าน้ำหนัก 3 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อย	ให้ค่าน้ำหนัก 2 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	ให้ค่าน้ำหนัก 1 คะแนน

การแปลผลค่าคะแนนของตัวแปรเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย แปลผลโดยถือตามเกณฑ์คะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตรอันตรภาคชั้น

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง อยู่ในระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง อยู่ในระดับความคิดเห็นน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง อยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง อยู่ในระดับความคิดเห็นมากที่สุด

(2) เครื่องมือเชิงคุณภาพ คือ แนวคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) พัฒนาจากกรอบทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิและทดลองใช้ในกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายก่อนใช้จริง ผู้วิจัยได้ออกแบบโดยแบ่งส่วนของแบบสัมภาษณ์ออกเป็นรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับหลักอิทธิบาท 4 ในการพัฒนาความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานในการพัฒนาความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

(1) ข้อมูลเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน โดยเก็บพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย ใช้ระยะเวลา 2 สัปดาห์ ในการเก็บข้อมูล และได้ข้อมูลกลับคืนมา



ครบทั้ง 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 (2) ข้อมูลเชิงคุณภาพ เก็บโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน และการบันทึกข้อมูลภาคสนาม ขององค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย ใช้ระยะเวลา 2 สัปดาห์ ในการเก็บข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบทางการ (Formal interview) แบบตัวต่อตัว (Face to Face) ก่อนลงสนามในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการนัดหมาย วัน เวลา สถานที่ที่จะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้วิจัยจะศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คน เตรียมและศึกษาวิธีใช้เครื่องมือในการบันทึกเสียง เตรียมสมุดจดบันทึก และอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์ จากนั้นผู้วิจัยจะสนทนาสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์ แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผล และขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงในขณะสัมภาษณ์ รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่าข้อมูลต่างๆที่บันทึกเสียงไว้ ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ประสงค์ที่จะให้บันทึกเสียงในช่วงใด ผู้วิจัยจะไม่บันทึกเสียง (3) ข้อมูลเอกสาร ศึกษาจากเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องเพื่อเสริมความสมบูรณ์ของกรอบการวิจัย

6) การวิเคราะห์ข้อมูล

(1) ข้อมูลเชิงปริมาณ ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ 2 รูปแบบหลัก คือ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ด้วยการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ผ่านโปรแกรม AMOS เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

(2) ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้การตีความเชิงอรรถาธิบาย และจัดประเภทประเด็นตามกรอบแนวคิด

7) การนำเสนอผลการศึกษาวิจัย

นำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบการพรรณนา (Descriptive Presentation) ประกอบตาราง สถิติ และการอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมทั้งวิเคราะห์ข้อค้นพบเชิงทฤษฎีและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชน

ผลการวิจัย

จากผลการศึกษาสามารถนำเสนอผลการศึกษตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. ความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย สามารถสรุปแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

(1) องค์ประกอบด้านบทบาทในการทำงาน รายการข้อคำถามที่ว่า รู้สึกไว้วางใจในความสามารถของตนเองและพอใจกับบทบาทที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดขององค์ประกอบนี้ รองลงมารายการข้อคำถามที่ว่า ได้รับการสนับสนุนในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นอันดับสองของข้อคำถามทั้งหมด

(2) องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายการข้อคำถามที่ว่า รู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานที่พร้อมช่วยเหลือทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยสูงสุดขององค์ประกอบนี้ รองลงมารายการข้อคำถามที่ว่า รู้สึกว่าได้รับความเคารพจากเพื่อนร่วมงานรุ่นน้องในองค์กร เป็นอันดับสองของข้อคำถามทั้งหมด

(3) องค์ประกอบด้านการเงิน รายการข้อคำถามที่ว่า พึงพอใจกับสวัสดิการที่ได้รับ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าล่วงเวลา และการเลื่อนขั้นเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดขององค์ประกอบนี้ รองลงมารายการข้อคำถามที่ว่า คิดว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับมีส่วนช่วยให้ท่านมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เป็นอันดับสองของข้อคำถามทั้งหมด

(4) องค์ประกอบด้านความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง รายการข้อคำถามที่ว่า ได้รับการไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการรับผิดชอบงานสำคัญที่เป็นผู้นำโครงการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดขององค์ประกอบนี้ รองลงมา รายการข้อคำถามที่ว่า ได้รับโอกาสในการเข้าร่วมการฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อพัฒนาตนเองทั้งในและนอกประเทศ เป็นอันดับสองของข้อคำถามทั้งหมด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ปัจจัยความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย

ความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย	M	SD	แปลผล	อันดับ
ด้านบทบาทในการทำงาน				
รู้สึกไว้วางใจในความสามารถของตนเองและพอใจกับบทบาทที่รับผิดชอบ	4.42	0.51	มากที่สุด	1
ได้รับการสนับสนุนในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	4.41	0.51	มากที่สุด	2
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล				
รู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานที่พร้อมช่วยเหลือทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	4.42	0.51	มากที่สุด	1
รู้สึกว่าได้รับความเคารพจากเพื่อนร่วมงานรุ่นน้องในองค์กร	4.41	0.52	มากที่สุด	2
ด้านการเงิน				
พึงพอใจกับสวัสดิการที่ได้รับ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าล่วงเวลา และการเลื่อนขึ้นเงินเดือน	4.42	0.51	มากที่สุด	1
คิดว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับมีส่วนช่วยให้ท่านมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	4.41	0.53	มากที่สุด	2
ด้านความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง				
ได้รับการไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการรับผิดชอบงานสำคัญที่เป็นผู้นำโครงการ	4.44	0.51	มากที่สุด	1
ได้รับโอกาสในการเข้าร่วมการฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อพัฒนาตนเองทั้งในและนอกประเทศ	4.44	0.54	มากที่สุด	2

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย พบว่า

(1) อิทธิบาท 4 ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) อิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงเส้น $\text{Gamma} = 0.063$ และมีค่า $t\text{-statistics} = 4.115$ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 1

(2) คุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) อิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงเส้น $\text{Gamma} = 0.121$ และมีค่า $t\text{-statistics} = 3.799$ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 2

3. แนวทางการพัฒนารูปแบบที่สามารถนำไปปรับใช้ได้ ในองค์กรต่าง ๆ เพื่อยกระดับความสำเร็จของพนักงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. หลักอิทธิบาท 4 ในการพัฒนาความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย

(1) องค์กรมีแนวทางส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจและมีความสุขกับบทบาทและงานที่ได้รับมอบหมาย (ด้านฉันทะ) ดังนี้ 1) สร้างแรงจูงใจผ่านระบบรางวัลและค่าตอบแทน โดยใช้แนวทาง Pay by Performance และการยกย่องผลงาน เช่น โครงการ WAward 2) สื่อสารวิสัยทัศน์และคุณค่างานให้พนักงานเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานกับเป้าหมายระดับองค์กรและสังคม 3) กำหนดโครงสร้างงานและเส้นทางอาชีพชัดเจน พร้อมเครื่องมือพัฒนาตนเอง ส่งเสริม Growth Mindset 4) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ และมีการสอนงานอย่างต่อเนื่อง 5) เปิดพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางใหม่



เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า 6) ดูแลสุขภาพในทุกระดับ ทั้งร่างกาย จิตใจ และการเงิน ผ่านสวัสดิการและกิจกรรมต่าง ๆ และ 7) ผู้นำสนับสนุนและให้กำลังใจ ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนและการให้ Feedback ที่สร้างแรงบันดาลใจ

(2) ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานมีความขยันหมั่นเพียรและมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (ด้านวิริยะ) ได้แก่ 1) ระบบติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน เชื่อมโยงกับค่าตอบแทนและโบนัส กระตุ้นให้พนักงานพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) เป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย ทำให้พนักงานรู้ว่างานมีความหมายและอยากพิสูจน์ความสามารถ 3) โอกาสในการเติบโตและการได้รับ Feedback ช่วยให้พนักงานเห็นพัฒนาการของตนเอง 4) แรงจูงใจจากทั้งภายในและภายนอก เช่น ความภาคภูมิใจในงาน ค่าตอบแทน และการยอมรับ 5) สภาพแวดล้อมและทีมที่สนับสนุน บรรยากาศการทำงานที่ดี หัวหน้าที่เป็นแบบอย่าง และการร่วมมือกันในทีม และ 6) จิตสำนึกและคุณค่าของงาน โดยเฉพาะงานที่มีผลต่อสังคมหรือผู้อื่น ช่วยให้พนักงานมีแรงผลักดันจากใจตนเอง

(3) การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้พนักงานทำงานด้วยความตั้งใจและมุ่งมั่น (ด้านจิตตะ) มีดังนี้ 1) สร้างบรรยากาศเป็นมิตรและเปิดกว้าง โดยการส่งเสริมความไว้วางใจ ความกล้าคิด กล้าพูด และกล้าตัดสินใจในทีม 2) สร้างแรงกดดันอย่างพอเหมาะ โดยการสร้างแรงผลักดันโดยไม่ทำให้รู้สึกอึดอัด พร้อมคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชัน 3) มีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน โดยการส่งเสริมการแข่งขันแบบมีอาชีพ กล้าเผชิญหน้าเพื่อพัฒนา และเดินหน้าร่วมนกัน 4) ให้การยอมรับและให้คุณค่า โดยการสนับสนุนผ่านคำชม การรับฟัง และการให้รางวัลเมื่อพนักงานแสดงความตั้งใจ 5) แสดงการสื่อสารที่เปิดเผยและมีส่วนร่วม โดยการทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร 6) สร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิต โดยการส่งเสริมกิจกรรมผ่อนคลายและบรรยากาศที่ลดความเครียด และ 7) สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี เช่น พื้นที่ทำงานสะอาด ปลอดภัย เอื้อต่อสมาธิและพลังในการทำงาน

(4) องค์กรมีแนวทางส่งเสริมทักษะการไตร่ตรองและการคิดวิเคราะห์ของพนักงาน (ด้านวิมังสา) ดังนี้ 1) จัดอบรมและเรียนรู้หลากหลายช่องทาง เช่น หลักสูตร Critical Thinking, Problem Solving, Systemic Thinking รวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่าน E-Learning, Podcast หรือ YouTube 2) ส่งเสริมการตั้งคำถามและคิดเชิงวิพากษ์ โดยเน้นการตั้งคำถามกับกระบวนการทำงานที่มีอยู่ และเปิดโอกาสให้เสนอแนวทางใหม่ ๆ 3) ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ โดยการส่งเสริมให้พนักงานคิดอย่างมีเหตุผล ไม่ยึดตามความรู้สึกหรือประสบการณ์เพียงอย่างเดียว 4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และกล้าลองผิดลองถูก ด้วยการสนับสนุนจากหัวหน้า การให้ Feedback และการมีพื้นที่ปลอดภัยในการทดลอง 5) ฝึกคิดแบบองค์รวมและมอง Total Solution คิดว่างานที่ทำส่งผลกระทบต่อใครบ้าง ทั้งภายในและภายนอก 6) ใช้เครื่องมือวิเคราะห์ เช่น Mind Mapping, Fishbone Diagram เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ และ 7) ส่งเสริมการมีสติในการทำงาน เช่น แนวคิด MIO และกิจกรรมก่อนประชุม เพื่อเพิ่มความนิ่งและความรอบคอบ

2. คุณภาพชีวิตในการทำงานในการพัฒนาความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย

(1) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและปลอดภัยมีผลโดยตรงต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ และความผูกพันกับองค์กร ซึ่งนำไปสู่การทำงานที่มีคุณภาพและลดอัตราการลาออก องค์กรควรมีวิธีปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม ดังนี้ 1) ด้านกายภาพ ควรออกแบบสำนักงานแบบ Open Space และใช้กระจกใส เพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและการสื่อสาร ปรับพื้นที่ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น พื้นที่พักผ่อน มุมกาแฟ ห้องนอน



กลางวัน และมีมาตรฐานความปลอดภัย เช่น มาตรการรับมือเหตุฉุกเฉิน และการจัดการพื้นที่ตามหลัก 5ส. 2) ด้านจิตใจและสังคม ควรส่งเสริม Safe Zone ทั้งทางกายและใจ ด้วยบริการนักจิตวิทยาและระบบพี่เลี้ยง และสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวก สนับสนุนความร่วมมือ ความกล้าแสดงความคิดเห็น และความไว้วางใจ ส่วนผู้นาองค์กรทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดบรรยากาศ (set tone) ผ่านการสื่อสารและการมีส่วนร่วม

(2) ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและสอดคล้องกับภาระงานมีผลสำคัญต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของพนักงาน เพราะทำให้รู้สึกว่าคุณค่าและให้เกียรติในผลงาน หากค่าตอบแทนไม่เหมาะสม จะเกิดแรงจูงใจด้านลบและลดความผูกพันต่อองค์กร องค์กรจึงควรใช้แนวทาง เช่น ระบบ Pay by Performance สรรวจตลาด เปิดเผยข้อมูลให้หัวหน้างานรับรู้ และประเมินผลงานอย่างโปร่งใส เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นธรรมและกระตุ้นการทำงานอย่างยั่งยืน

(3) ความมั่นคงในหน้าที่การงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงาน เพราะเมื่อพนักงานรู้สึกว่ามั่นคงและได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง จะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและทุ่มเทกับงานมากขึ้น องค์กรจึงมีแนวทางในการสร้างความมั่นคง ทั้งในแง่โอกาส ความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งตามผลงานมากกว่าระยะเวลาทำงาน การวาง Career Path ที่หลากหลาย รวมถึงสวัสดิการที่ช่วยลดความเสี่ยงในชีวิต เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันสุขภาพ และระบบช่วยเหลือฉุกเฉิน นอกจากนี้ ยังมีการสื่อสารทิศทางองค์กรอย่างโปร่งใส และส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรมและการ Reskill/Upskill เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าองค์กรไม่ทิ้ง และพร้อมเดินหน้าไปด้วยกันในระยะยาว

(4) โอกาสในการพัฒนาทักษะและความสามารถมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานอย่างมาก เพราะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้รับการสนับสนุน และมีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว องค์กรจึงควรสนับสนุนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เช่น การใช้ระบบ Talent Management และ Job Rotation เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้และท้าทายตัวเองในบทบาทใหม่ ๆ มีแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ เช่น Degreeed ที่พนักงานสามารถเลือกพัฒนาได้ตามความถนัด พร้อมทั้งมีโครงการ Coaching และ Mentoring เพื่อให้คำแนะนำเฉพาะบุคคล รวมถึงการอบรมภายในและภายนอก การเข้าร่วมโปรเจกต์ข้ามสายงาน และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

(5) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ลดความเครียด ป้องกันภาวะหมดไฟ และส่งเสริมสุขภาพกายใจ พนักงานที่มีสมดุลย่อมมีแรงจูงใจและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรจึงควรมีแนวทางสนับสนุน เช่น ส่งเสริมแนวคิด Work-Life Integration หรือ Work-Life Management จัดบริการให้คำปรึกษา (EAP) กิจกรรมผ่อนคลายสร้างสรรค์ สนับสนุนการใช้เวลาพักผ่อน และพัฒนาพื้นที่ทำงานให้เอื้อต่อการใช้ชีวิต ทั้งยังส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญหย่อนและเคารพเวลาส่วนตัวของพนักงาน เพื่อสร้าง ที่ทำงานที่มีความสุขอย่างแท้จริง

3. ความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย

(1) การที่พนักงานเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจนส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ และความสำเร็จของงาน เพราะช่วยให้ทำงานตรงเป้า ลดความซ้ำซ้อน และประสานงานกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น องค์กรจึงควรส่งเสริมการทำงานตามบทบาทผ่านหลายแนวทาง เช่น การกำหนด Job Description และ KPI อย่างชัดเจน การใช้ระบบ Check-in กับหัวหน้า การปฐมนิเทศ การสื่อสารความคาดหวังอย่างสม่ำเสมอ และการปลูกฝังมุมมองให้พนักงานเห็นผลลัพธ์ของงานที่ส่งต่อถึงภาพรวมองค์กร ไม่ใช่เพียงทำตามหน้าที่ แต่ต้องทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างแท้จริง



(2) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานส่งผลโดยตรงต่อบรรยากาศการทำงานและความสำเร็จขององค์กร เพราะช่วยเสริมพลังบวก ลดความเครียด กระตุ้นการสื่อสารที่เปิดใจ และสร้างความไว้วางใจในทีม ส่งผลให้ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และพร้อมรับมือกับปัญหาอย่างมืออาชีพ องค์กรจึงควรส่งเสริมความร่วมมือผ่านการสร้างวัฒนธรรมที่เน้น Respect, Trust, และ Open Communication รวมถึงจัดกิจกรรม ทีมเวิร์ค การใช้เครื่องมือออนไลน์ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ให้พนักงานกล้าคิด กล้าพูด และร่วมมือกันอย่างแท้จริง

(3) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรมส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน แม้อาจไม่ใช่ปัจจัยหลักที่สุด แต่เป็นพื้นฐานที่ทำให้พนักงานรู้สึกค่าองค์กรให้คุณค่าและดูแลอย่างเหมาะสม องค์กรจึงควรมีแนวทางปรับปรุง เช่น การประเมิน Job Value, ใช้ข้อมูล Market Survey, ระบบ Flexible Benefit, พัฒนาโครงสร้างเงินเดือน สวัสดิการสุขภาพ ครอบคลุม และโอกาสเติบโต ตลอดจนเปิดให้หัวหน้างานมีส่วนร่วมดูแลความเป็นธรรมในทีม เพื่อสร้างแรงจูงใจและความมั่นคงในการทำงานระยะยาว

(4) โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและเติบโตในอาชีพส่งผลอย่างชัดเจนต่อความพึงพอใจและความมุ่งมั่นของพนักงาน เพราะทำให้เห็นอนาคตในองค์กร รู้สึกมีคุณค่า และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงควรสนับสนุนผ่านหลายแนวทาง เช่น ระบบ Talent Program, Successor, Career Path ที่ชัดเจน, การ Internal Job Post, การ Career Counseling, Job Rotation, และการอบรมเตรียมความพร้อมก่อนเลื่อนตำแหน่ง โดยเน้นให้พนักงานรู้ว่าต้องพัฒนาอะไร เพื่อไปต่อได้ในสายอาชีพอย่างเป็นระบบและยุติธรรม

(5) การพัฒนาพนักงานให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น องค์กรควรเพิ่มการสนับสนุนในหลากหลายมิติ ทั้งด้านทักษะ โอกาส และวัฒนธรรมการทำงาน โดยสรุปแนวทางสำคัญได้ดังนี้ 1) ส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะใหม่ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี, AI, Digital และ Soft Skills ผ่านแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น Short Course, Workshop และ Online Platform 2) เพิ่มโอกาสในการลองสิ่งใหม่ เช่น ระบบ Job Rotation, Short Assignment และการทำโปรเจกต์ข้ามสายงาน เพื่อพัฒนาทักษะรอบด้านและมุมมองที่กว้างขึ้น 3) จัดระบบ Feedback และ Coaching แบบต่อเนื่อง เช่น Real-time Feedback และ Coaching รายบุคคล เพื่อช่วยสะท้อนจุดแข็ง-จุดพัฒนาได้ตรงจุด 4) พัฒนาแนวคิดผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร โดยให้ผู้บริหารมีบทบาทในการดูแลและผลักดันทีมอย่างจริงจัง ไม่ฝากความรับผิดชอบไว้ที่ HR เพียงฝ่ายเดียว 5) ขยายรูปแบบการให้รางวัลและความสำเร็จ เพื่อยอมรับความหลากหลายของศักยภาพ ไม่เน้นเฉพาะกลุ่ม Performance สูงเท่านั้น และ 6) สร้างระบบ Sponsorship โดยมีผู้นำที่พร้อมผลักดันพนักงานสู่โอกาสที่ใหญ่ขึ้น ไม่ใช่แค่ให้คำปรึกษา

อภิปรายผล

จากผลการศึกษสามารถอภิปรายผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. ความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย พบว่า ความสำเร็จของพนักงานเกิดจากองค์ประกอบที่หลากหลาย โดยมีปัจจัยสำคัญในแต่ละด้าน ได้แก่ ความเชื่อมั่นในบทบาทหน้าที่ (ด้านบทบาทการทำงาน) การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน (ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล) ความพึงพอใจต่อสวัสดิการ (ด้านการเงิน) และการได้รับมอบหมายงานสำคัญ (ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง) ปัจจัยเหล่านี้สะท้อนว่า ความสำเร็จในการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับด้านใดด้านหนึ่ง แต่เกิดจากความร่วมมือของ ความมั่นใจในตนเอง การสนับสนุนจากทีมงาน ความมั่นคงด้านรายได้ และโอกาสในการเติบโต ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิภาภรณ์ ธีรมิตร และคณะ (2565) ที่ชี้ว่า ความฉลาดทางศีลธรรมและ



ความสามารถในการเผชิญปัญหาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างความน่าเชื่อถือในบทบาทหน้าที่ รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นยังส่งผลเชิงบวกต่อผลงาน เช่นเดียวกับงานวิจัยของรัชชัย รัชสมบัติ และอรรรณ พล หนูมี (2567) ซึ่งพบว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมมีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จในยุค New Normal

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ความสำเร็จของพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย พบว่า หลักอิทธิบาท 4 และ คุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความสำเร็จ โดยความสำเร็จมิได้เกิดจากการปฏิบัติงานเพียงลำพัง หากแต่เป็นผลจากการหลอมรวมของแรงจูงใจภายในและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ในด้านแรงขับเคลื่อนใน อิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ช่วยปลูกฝังความรักในงาน ความพากเพียร ความตั้งใจ และการคิดใคร่ครวญอย่างรอบคอบ ซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะที่ส่งเสริมให้พนักงานทำงานด้วยความรับผิดชอบและมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกัน คุณภาพชีวิตในการทำงาน อาทิ ความมั่นคงในหน้าที่ บรรยากาศที่ดี สวัสดิการที่เหมาะสม และความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ส่งผลให้พนักงานรู้สึกมั่นใจ ปลอดภัย และมีแรงจูงใจในการทุ่มเทให้กับองค์กร เมื่อพนักงานได้รับการดูแลและยอมรับในบทบาท ย่อมเกิดความผูกพันและภักดี ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน ผลการศึกษาของ ธรรรินทร์ ใจเอื้อพลสุข และกนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินธิ์ (2562) ยืนยันว่า การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในสำนักงานบัญชีคุณภาพช่วยเสริมประสิทธิภาพการบริหารเวลา เพิ่มความรับผิดชอบ และสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กร ขณะที่ ดวงรัตน์ โกยกิจเจริญ (2563) พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีในภาคบริการช่วยเพิ่มแรงจูงใจ ลดการลาออก และเสริมความผูกพันกับองค์กร

3. แนวทางการพัฒนารูปแบบที่สามารถนำไปปรับใช้ได้ในองค์กรต่าง ๆ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ความสำเร็จของพนักงาน พบว่า โมเดลที่ได้มีความเป็นระบบ เชื่อมโยงพฤติกรรม แรงจูงใจ และบริบทขององค์กรได้อย่างครอบคลุม โดยใช้หลักอิทธิบาท 4 เป็นกรอบแนวคิดหลักในการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ ทั้งฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เช่น การกำหนดเป้าหมายงานที่ทำหาย จัดระบบรางวัลตามผลงาน ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ผ่านการอบรม และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความตั้งใจ ขณะเดียวกัน การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความสำเร็จของพนักงาน โดยครอบคลุมการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เปิดโอกาสให้พนักงานเติบโต และสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน ซึ่งเสริมสร้างความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ ความสำเร็จของพนักงานยังขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนจากองค์กรในหลายมิติ ทั้งระบบการให้คำแนะนำ (Feedback) อย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ผู้นำที่ลงมือผลักดันอย่างจริงจัง ตลอดจนระบบพี่เลี้ยง (Sponsorship) ที่ช่วยส่งเสริมการเติบโตและมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในองค์กร ซึ่งสะท้อนว่าแนวทางที่นำเสนอจากการศึกษาในครั้งนี้ มิใช่เพียงแนวคิดทั่วไป แต่เป็นแนวทางที่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริงในองค์กร โดยเน้นการพัฒนาทั้งภายในจิตใจผ่านอิทธิบาท 4 และการสนับสนุนจากภายนอกผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธรรรินทร์ ใจเอื้อพลสุข และกนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินธิ์ (2562) พบว่า การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในองค์กรสามารถส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ ส่วนการศึกษาของ จินตนา สุขภาคกิจ (2564) ระบุว่า การจัดสวัสดิการที่เหมาะสม พัฒนาความปลอดภัย และส่งเสริมสมดุลชีวิต ช่วยสร้างแรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กร และเกรียงศักดิ์ แสงสว่าง (2566) เสนอโมเดลการพัฒนาพนักงานแบบองค์รวมที่ผสานทั้งคุณธรรมภายในและคุณภาพชีวิตภายนอก



องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยนี้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาความสำเร็จของพนักงาน โดยบูรณาการหลักธรรมอิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความตั้งใจ) และ วิมังสา (การไตร่ตรอง) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมแรงจูงใจภายในและพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวกของพนักงาน โดยสามารถเชื่อมโยงอย่างสอดคล้องกับปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานในหลายมิติ ดังนี้

1. ฉันทะ (ความพอใจ) สะท้อนถึงการมีแรงบันดาลใจและความรักในงานที่ทำ พนักงานที่มีฉันทะจะรู้สึกเห็นคุณค่าในงาน และพร้อมทุ่มเทอย่างเต็มที่ รักษาสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงานได้ดี อีกทั้งยังมองค่าตอบแทนในมุมของความหมายและคุณค่าทางจิตใจมากกว่าผลตอบแทนทางวัตถุเพียงอย่างเดียว

2. วิริยะ (ความเพียร) แสดงถึงความพยายาม ความรับผิดชอบ และการทำงานอย่างมีแบบแผน เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาทักษะและศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. จิตตะ (ความตั้งใจ) เน้นถึงการมีสมาธิและความใส่ใจในงาน รวมถึงการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ลดความตึงเครียด และส่งเสริมสุขภาวะจิตของพนักงาน ตลอดจนส่งเสริมทักษะทางสังคมที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น

4. วิมังสา (การไตร่ตรอง) คือ ความสามารถในการประเมินผลงานของตนเอง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พนักงานที่มีวิมังสา มักแสดงความสามารถในการเรียนรู้ เติบโต และได้รับความไว้วางใจจากองค์กรในการมอบหมายภารกิจที่สำคัญมากขึ้น



แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้การวิจัย



กล่าวโดยสรุป องค์ความรู้จากการบูรณาการอิทธิบาท 4 เข้ากับคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมพนักงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นสุข และส่งเสริมความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

(1) ควรส่งเสริมการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 อย่างเป็นระบบในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยบูรณาการกับการพัฒนาแรงจูงใจ การออกแบบงาน และการประเมินผล เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ

(2) ควรปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานทั้งด้านกายภาพและจิตใจ ด้วยการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความร่วมมือ และส่งเสริมความสมดุลชีวิตและงาน พร้อมรับฟังความเห็นของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

(3) ควรพัฒนาแนวทางหรือโมเดลที่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริงในองค์กรหลากหลายประเภท โดยคำนึงถึงขนาด วัฒนธรรม และลักษณะงาน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

(1) ควรศึกษาการนำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพพนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อสร้างโมเดลการบริหารเชิงธรรมะในยุคใหม่

(2) ควรศึกษาอิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความผูกพันและผลสัมฤทธิ์ของพนักงานในองค์กรที่มีบริบทแตกต่างกัน เช่น ขนาดเล็ก-ใหญ่ หรือภาครัฐ-เอกชน

(3) ควรพัฒนาโมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวม โดยบูรณาการหลักอิทธิบาท 4 กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อสร้างแนวทางที่ใช้ได้จริงบนพื้นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์และคุณค่าทางจริยธรรม

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ แสงสว่าง. (2566). วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล*. 9(2), 34-42.
- จินตนา สุขภาคกิจ. (2564). คุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. *วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*. 1(4), 1-15.
- ชลธิชา อินอุ้นโชติ และอินทร์ อินอุ้นโชติ. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเองสมัยใหม่กับความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*. 17(1), 47-58.
- ดวงรัตน์ โกยกิจเจริญ. (2563). คุณภาพชีวิตในการทำงานของแรงงานภาคบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานในกลุ่มจังหวัดสามเหลี่ยมอันดามัน. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*. 14(3), 47-58.



- ธรรรินทร์ ใจเอื้อพลสุข และกนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินธิ์. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยใช้หลักอิทธิบาท 4 ของสำนักงานบัญชีคุณภาพในประเทศไทย. *วารสารมหาจุฬารามราชวิทยาลัย*. 6(10), 5079-5091.
- ธวัชชัย รัชสมบัติ และอรรรพล หมู่มี. (2567). คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความสำเร็จของการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในช่วงวิถีใหม่หลังสถานการณ์ COVID-19. *วารสารวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*. 19(69), 67-78.
- พระโฆสิต โฆสิตธมโม. (2565). การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 เพื่อการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ. *วารสารธรรมวัตร*. 3(1), 39-47.
- พระบุญเสริม อาจดวงดี และจักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2564). หลักอิทธิบาท 4 กับการพัฒนาศักยภาพการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ*. 3(2), 29-37.
- พระปลัดสถิตย์ โพธิญาโณ และเกียรติศักดิ์ สุขเหลือง. (2564). การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานของ บุคลากรเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*. 13(5), 362-372.
- พฤทธิพงษ์ จักกะพาก. (2565). การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการไตรภาคี สังกัดกระทรวงแรงงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สุวิภาภรณ์ ชีริมิตร, การุณย์ ประทุม และกมล เสวตสมบูรณ์. (2565). ปัจจัยความฉลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร สำนักงานพาณิชย์จังหวัดในประเทศไทย. *Journal of Modern Learning Development*. 7(2), 120-134.
- อุทัย อันพิมพ์ และภาวิน ชินะโชติ. (2565). แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. *วารสารบริหารศาสตร์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*. 11(1), 88-105.
- Cochran, W.G. (1977) *Sampling Techniques*. 3rd Edition. New York: John Wiley & Sons.