



อิทธิพลของซอฟต์แวร์สกิลที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จในอาชีพของ
บุคลากรภาคบริการภายใต้กรอบการพัฒนาที่ยั่งยืน
The Influence of Soft Skills on Job Performance and Career Success of
Thai Service Employees in the Context of Sustainable Development

หุ เหียนฉิน

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

Email: huyanq@rpu.ac.th

ฉัตยาพร เสมอใจ*

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

Email: chsame@rpu.ac.th

Hu Yanqin

Faculty of Business Administration, Rajapruk University

Chattayaporn Samerjai*

Master of Business Administration Program, Rajapruk University

Corresponding Author*

รับเข้า: 4 พฤศจิกายน 2568 แก้ไข: 21 พฤศจิกายน 2568 ตอบรับ: 17 ธันวาคม 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มุ่งวิเคราะห์อิทธิพลของซอฟต์แวร์สกิลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จในอาชีพของบุคลากรภาคบริการ โดยพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝงสามตัว ได้แก่ ซอฟต์แวร์สกิล ประสิทธิภาพการทำงาน และความสำเร็จในอาชีพ โมเดลการวัดแสดงค่าอำนาจการจับคู่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และสนับสนุนความเที่ยงตรงของโครงสร้าง ส่วนโมเดลโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี ($CFI = 0.945$, $TLI = 0.933$, $SRMR = 0.027$) ผลการวิเคราะห์พบว่า ซอฟต์แวร์สกิลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคลมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 1.145$, $p < .001$) และประสิทธิภาพการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในอาชีพ ($\beta = 0.623$, $p < .001$) พร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ระหว่างซอฟต์แวร์สกีลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคลกับความสำเร็จในอาชีพ ($\beta = 0.713, p < .001$) ขณะที่ซอฟต์แวร์สกีลที่เป็นทักษะภายในบุคคลมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในอาชีพโดยตรง ($\beta = 0.404, p = .009$) โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในอาชีพได้ร้อยละ 52.2 ซึ่งสะท้อนศักยภาพของซอฟต์แวร์สกีลในการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานและเส้นทางอาชีพของแรงงานบริการ ผลการวิจัยสนับสนุนองค์ความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และชี้ให้เห็นบทบาทของซอฟต์แวร์สกีลในฐานะกลไกสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพภายใต้บริบทการพัฒนาที่ยั่งยืน

คำสำคัญ : ซอฟต์แวร์สกีล ประสิทธิภาพการทำงาน ความสำเร็จในอาชีพ การพัฒนาที่ยั่งยืน

Abstract

This study investigates the influence of soft skills on job performance and career success among service employees by developing and testing a structural equation model (SEM) comprising three latent constructs: soft skills, job performance, and career success. The measurement model demonstrated acceptable factor loadings, supporting the construct validity of all latent variables. The structural model showed a good fit with the empirical data ($CFI = 0.945, TLI = 0.933, SRMR = 0.027$). The results indicate that interpersonal soft skills significantly influence job performance ($\beta = 1.145, p < .001$), and job performance strongly predicts career success ($\beta = 0.623, p < .001$). Job performance also mediates the relationship between interpersonal soft skills and career success ($\beta = 0.713, p < .001$), while intrapersonal soft skills exert a direct effect on career success ($\beta = 0.404, p = .009$). The model explains 52.2 percent of the variance in career success, highlighting the central role of soft skills in shaping both work effectiveness and long-term career outcomes in the service sector. These findings contribute to the existing body of knowledge by clarifying the causal mechanisms through which soft skills enhance performance and career advancement, and by emphasizing their importance for workforce development in alignment with sustainable development priorities.

Keywords: Soft Skills, Job Performance, Career Success, Service Employees

บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ การเปลี่ยนผ่านจากภาคการผลิตสู่ภาคบริการได้กลายเป็นแนวโน้มสำคัญของเศรษฐกิจโลก ภาคบริการเป็นทั้งแหล่งรายได้และการจ้างงานหลัก โดยในปี 2023 มีแรงงานภาคบริการคิดเป็น 50.23% ของการจ้างงานทั่วโลก (World Bank, 2024) สำหรับประเทศไทย ภาคบริการมีมูลค่าเพิ่มคิดเป็นร้อยละ 58.5 ของ GDP (World Bank, 2024) สะท้อนบทบาทสำคัญต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจและการจ้างงาน

อย่างไรก็ตาม การมีเพียงทักษะทางเทคนิค (technical skills) ไม่เพียงพอต่อความสำเร็จในการทำงาน งานวิจัยของ Robles (2012) และ Succu & Canovi (2020) ยืนยันว่า “ซอฟต์สกีล (soft skills)” เช่น การสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการควบคุมอารมณ์ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในอาชีพ ขณะที่ Mahasneh (2023) พบว่าซอฟต์สกีลส่งผลผ่านความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) ต่อประสิทธิภาพระยะยาว

ถึงแม้จะมีงานวิจัยมากมายเกี่ยวกับซอฟต์สกีล แต่ส่วนใหญ่ยังเป็นการศึกษาเชิงพรรณนา เน้นผลด้านการจ้างงานมากกว่าความยั่งยืนของอาชีพ อีกทั้งยังขาดแบบจำลองเชิงสาเหตุที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างซอฟต์สกีล ประสิทธิภาพการทำงาน และความสำเร็จในอาชีพ โดยเฉพาะในบริบทของแรงงานบริการไทยซึ่งมีลักษณะเฉพาะด้านวัฒนธรรมการทำงาน งานวิจัยที่มีอยู่ยังไม่บูรณาการแนวคิดของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เข้ากับการพัฒนาทักษะอย่างเป็นระบบ

ในงานวิจัยนี้ แนวคิด The Context of Sustainable Development หมายถึง บริบทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนที่กำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคบริการ โดยอ้างอิงกรอบแนวคิดจาก United Nations (2015) ซึ่งระบุว่า การพัฒนาทักษะและประสิทธิภาพของแรงงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการเติบโตอย่างยั่งยืน ในขณะที่แนวคิด SDGs หรือ Sustainable Development Goals เป็นกรอบเป้าหมายระดับสากลที่ระบุเป้าหมายย่อยชัดเจน เช่น SDG 4.4 ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Skills) และ SDG 8.5 ที่เน้นการจ้างงานที่มีคุณค่า (Decent Work)

ดังนั้น The Context of Sustainable Development คือ กรอบบริบท (Contextual framework) ที่ให้ภาพรวมของการพัฒนาที่ยั่งยืน ส่วน SDGs คือกรอบเป้าหมายเฉพาะ (Goal-based Framework) ที่บ่งชี้ตัวชี้วัดด้านทักษะและการจ้างงาน การวิจัยนี้จึงนำ SDGs มาใช้ในฐานะ “กรอบอ้างอิงทางนโยบาย” เพื่อกำหนดความสำคัญของการพัฒนาซอฟต์สกีลในแรงงานบริการ มิใช่เข้าไปสร้าง

เป็นตัวแปรแฝง (Latent Variables) ในโมเดล แต่ใช้เป็นเหตุผลเชิงทฤษฎีประกอบการอธิบายความจำเป็นในการศึกษาซอฟต์แวร์สเกลในบริบทแรงงานบริการไทย

การใช้กรอบ SDGs ในงานนี้จึงมีบทบาทในระดับบริบท (Context-level Justification) ไม่ใช่ระดับโครงสร้างโมเดลเชิงสาเหตุ ทั้งนี้โมเดลโครงสร้างของงานวิจัยประกอบด้วยตัวแปรแฝงเพียงสามตัว ได้แก่ ซอฟต์แวร์สเกล ประสิทธิภาพการทำงาน และความสำเร็จในอาชีพ โดย SDGs ทำหน้าที่สนับสนุนความเหมาะสมของตัวแปรในการศึกษานี้ในบริบทการพัฒนาที่ยั่งยืนของแรงงานบริการไทย

อย่างไรก็ตาม การทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยที่ผ่านมาแม้ยอมรับความสำคัญของซอฟต์แวร์สเกลต่อผลลัพธ์ด้านแรงงาน แต่ยังมีช่องว่างสำคัญหลายประการ ได้แก่ (1) งานวิจัยส่วนใหญ่ยังไม่วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างซอฟต์แวร์สเกล ประสิทธิภาพการทำงาน และความสำเร็จในอาชีพในลักษณะที่เป็นแบบจำลองเชิงโครงสร้าง (2) ยังไม่พบงานวิจัยที่ทดสอบบทบาทของประสิทธิภาพการทำงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างซอฟต์แวร์สเกลกับความสำเร็จในอาชีพของบุคลากรภาคบริการไทย และ (3) งานที่ผ่านมาไม่ได้นำกรอบ SDG 4.4 และ SDG 8.5 มาบูรณาการเข้ากับการประเมินซอฟต์แวร์สเกลเพื่ออธิบายความยั่งยืนในเส้นทางอาชีพอย่างเป็นระบบ

ช่องว่างเหล่านี้ทำให้ยังไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่า ซอฟต์แวร์สเกลประเภทใดมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพโดยตรงหรือโดยอ้อมผ่านประสิทธิภาพการทำงานในบริบทแรงงานบริการของไทย การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งพัฒนาแบบจำลองเชิงสาเหตุ (SEM) เพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว และนำเสนอหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

งานวิจัยนี้มีความแปลกใหม่ในเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ โดยเสนอแบบจำลองเชิงสาเหตุที่เชื่อมโยงซอฟต์แวร์สเกล ประสิทธิภาพการทำงาน และความสำเร็จในอาชีพในบริบทแรงงานบริการไทย ซึ่งยังไม่ปรากฏชัดในงานวิจัยที่ผ่านมา งานก่อนหน้านั้นการศึกษาเชิงพรรณนาและมักวัดผลเพียงด้านการจ้างงานหรือทักษะเพื่อการได้งาน โดยไม่ได้วิเคราะห์กลไกเชิงสาเหตุหรือบทบาทของประสิทธิภาพการทำงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน การวิจัยครั้งนี้จึงเติมเต็มข้อจำกัดดังกล่าวด้วยการพัฒนาและทดสอบโมเดล SEM ที่ตรวจสอบเส้นทางอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังมีคุณูปการเชิงองค์ความรู้ (Contribution to the Body of Knowledge) ด้วยการบูรณาการแนวคิดของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG 4.4 และ SDG 8.5) เข้ากับการศึกษาซอฟต์แวร์สเกล เพื่ออธิบายความสำคัญของทักษะอ่อนต่อเส้นทางอาชีพอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นประเด็นที่งานวิจัยเดิมยังไม่เคยนำมาวิเคราะห์ร่วมกับโครงสร้างโมเดลเชิงสาเหตุ ผลลัพธ์ที่ได้จึงเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ชุดใหม่ที่ช่วยขยายกรอบความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของซอฟต์แวร์สเกลในภาคบริการ

ไทย ทั้งในมิติทฤษฎี ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนโยบายสาธารณะที่สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลของซอฟต์แวร์สเกลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาคบริการ
2. เพื่อศึกษาผลของซอฟต์แวร์สเกลต่อความสำเร็จในอาชีพของบุคลากรภาคบริการ
3. เพื่อศึกษาผลของประสิทธิภาพการทำงานต่อความสำเร็จในอาชีพของบุคลากรภาคบริการ
4. เพื่อทดสอบบทบาทของประสิทธิภาพการทำงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างซอฟต์แวร์สเกล

กับความสำเร็จในอาชีพของบุคลากรภาคบริการ

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทบาทของซอฟต์แวร์สเกลในบริบทเศรษฐกิจบริการของไทย

ในยุคเศรษฐกิจบริการที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ซอฟต์แวร์สเกลเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถของแรงงาน โดยเฉพาะในภาคบริการที่ต้องอาศัยการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และการเข้าใจผู้อื่น (Robles, 2012; Succu & Canovi, 2020) ซอฟต์แวร์สเกลแบ่งได้เป็นสองมิติ คือ ซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะภายในบุคคล (Intra-personal) และซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคล (Inter-personal) ซึ่งมีบทบาทต่อคุณภาพงานและความสัมพันธ์ในองค์กร (Mahasneh, 2023; Mohammed et al., 2023) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาเน้นมิติการได้งานมากกว่าความยั่งยืนในอาชีพ (Hussein, 2024) งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาซอฟต์แวร์สเกลในฐานะปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และความสำเร็จในอาชีพของบุคลากรภาคบริการภายใต้กรอบแนวคิด SDGs

แม้ว่าแนวคิดซอฟต์แวร์สเกลจะได้รับการศึกษาและยอมรับมาอย่างยาวนานตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา แต่ลักษณะของงานวิจัยในสาขานี้แตกต่างกันไปตามบริบท ประเทศ และวัตถุประสงค์ของงานศึกษา งานจำนวนมากในต่างประเทศมุ่งอธิบายลักษณะของซอฟต์แวร์สเกลเชิงพรรณนาและผลกระทบเชิงทั่วไป ขณะที่งานวิจัยเชิงสาเหตุที่พัฒนาแบบจำลองเชิงโครงสร้างเพื่อตรวจสอบกลไกของซอฟต์แวร์สเกลยังพบไม่มากนัก โดยเฉพาะในบริบทแรงงานบริการของไทยซึ่งมีลักษณะเฉพาะด้านวัฒนธรรมการทำงาน และโครงสร้างตลาดแรงงาน การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงมุ่งเติมเต็มข้อจำกัดดังกล่าวด้วยการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุที่ตรวจสอบผลของซอฟต์แวร์สเกลทั้งสองมิติต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จในอาชีพอย่างเป็นระบบ

ซอฟต์แวร์สกีลกับประสิทธิภาพการทำงาน (Soft Skills and Job Performance)

ประสิทธิภาพการทำงานหมายถึงความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Campbell, 1990; Peterson & Plowman, 1989) โดยเฉพาะในภาคบริการที่เน้นคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้า (Anthonius, 2021) งานวิจัยจำนวนมากชี้ว่าซอฟต์แวร์สกีล เช่น การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Soelistya, 2025; Aglaonema et al., 2023; Mohammed et al., 2023) อย่างไรก็ตาม งานที่ผ่านมาเน้นเพียงความสัมพันธ์เชิงพรรณนา งานวิจัยนี้จึงมุ่งทดสอบอิทธิพลของซอฟต์แวร์สกีลทั้งสองมิติ เพื่อระบุปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากรภาคบริการไทยในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

ซอฟต์แวร์สกีลกับความสำเร็จในอาชีพ (Soft Skills and Career Success)

ความสำเร็จในอาชีพหมายถึงการบรรลุผลลัพธ์เชิงบวกในเส้นทางอาชีพ เช่น รายได้ การเลื่อนตำแหน่ง และความพึงพอใจในการทำงาน (Gattiker & Larwood, 1986; Judge et al., 1995) งานวิจัยของ Tripathy (2021) และ Chandhok (2021) ระบุว่า ซอฟต์แวร์สกีล เช่น การสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการบริหารเวลา เป็นตัวทำนายสำคัญของความสำเร็จในอาชีพระยะยาว โดยบุคลากรที่มีซอฟต์แวร์สกีลสูงมักได้รับการยอมรับและมีโอกาสเติบโตในสายอาชีพมากกว่า ในประเทศไทย ผลการศึกษาของปกรณ์ โปรรุ่งโรจน์ (2564) และวีระพงษ์ อาตมา (2563) พบว่าทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และความฉลาดทางอารมณ์ส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการทำงาน ขณะที่ Hussein (2024) ชี้ว่าการสร้างเครือข่าย การเจรจาต่อรอง และความฉลาดทางอารมณ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความยั่งยืนในอาชีพ

ประสิทธิภาพการทำงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน (Job Performance as a Mediator)

ความสำเร็จในอาชีพหมายถึงการบรรลุผลลัพธ์เชิงบวก เช่น รายได้ การเลื่อนตำแหน่ง และความพึงพอใจในการทำงาน (Gattiker & Larwood, 1986; Judge et al., 1995) ซอฟต์แวร์สกีล เช่น การสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการบริหารเวลา เป็นตัวทำนายสำคัญของความสำเร็จในอาชีพระยะยาว (Tripathy, 2021; Chandhok, 2021) งานวิจัยในประเทศไทยของปกรณ์ โปรรุ่งโรจน์ (2564) และวีระพงษ์ อาตมา (2563) พบว่าทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และความฉลาดทางอารมณ์ส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการทำงาน ขณะที่ Hussein (2024) ชี้ว่าการสร้างเครือข่ายและความฉลาดทางอารมณ์เป็นปัจจัยสนับสนุนความยั่งยืนในอาชีพ

สมมติฐานการวิจัย

- H1: ซอฟต์สกีลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาคบริการ
- H1a: ซอฟต์สกีลที่เป็นทักษะภายในบุคคลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของ
- H1b: ซอฟต์สกีลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของ
- H2: ซอฟต์สกีลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในอาชีพของบุคลากรภาคบริการ
- H2a: ซอฟต์สกีลที่เป็นทักษะภายในบุคคลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในอาชีพ
- H2b: ซอฟต์สกีลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในอาชีพ
- H3: ประสิทธิภาพการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในอาชีพ
- H4: ประสิทธิภาพการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างซอฟต์สกีลและความสำเร็จในอาชีพ

นิยามศัพท์เฉพาะ

ซอฟต์สกีล (Soft Skills) หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น การปรับตัว การแก้ปัญหา และการควบคุมอารมณ์ ซึ่งช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

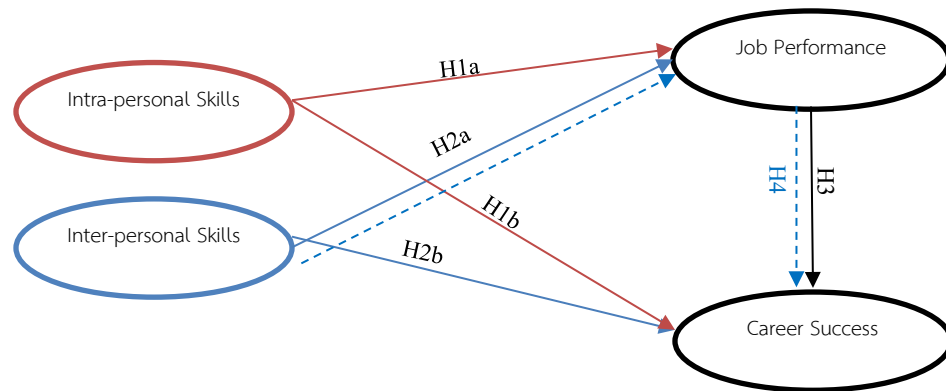
ซอฟต์สกีลที่เป็นทักษะภายในบุคคล (Intrapersonal Skills) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจและควบคุมตนเอง เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์ การมีทัศนคติเชิงบวก การรับผิดชอบ การเรียนรู้ และการปรับตัว เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองและทำงานได้อย่างมีคุณภาพ

ซอฟต์สกีลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เช่น การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การเจรจาต่อรอง การบริหารความขัดแย้ง และการให้บริการที่คำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการบรรลุเป้าหมายของงานหรือองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ และระยะเวลา รวมถึงการจัดการงานอย่างเป็นระบบและตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า

ความสำเร็จในอาชีพ (Career Success) หมายถึง ผลลัพธ์เชิงบวกที่บุคคลได้รับจากการทำงาน เช่น รายได้ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง ความพึงพอใจในงาน และการได้รับการยอมรับในสายอาชีพ ซึ่งสะท้อนถึงความมั่นคงและความยั่งยืนในอาชีพ

การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) หมายถึง กระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมที่คำนึงถึงความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าโดยไม่ทำลายศักยภาพของทรัพยากรสำหรับคนรุ่นต่อไป



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรของการวิจัยนี้คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านบริการลูกค้า (Customer-facing service employees) ในธุรกิจบริการ ได้แก่ โรงแรม ร้านอาหาร โรงพยาบาล และธุรกิจค้าปลีก โดยมุ่งเน้นพนักงานที่มีหน้าที่ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง เช่น พนักงานต้อนรับ พนักงานบริการส่วนหน้า พนักงานขาย พนักงานบริการในร้านอาหาร พนักงานบริการผู้ป่วย และเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าในโรงพยาบาล กลุ่มนี้เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการให้บริการและเป็นผู้ตอบแบบสอบถามในงานวิจัยนี้

กลุ่มตัวอย่างคำนวณตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2019) โดยใช้โมเดล SEM ที่ต้องมีอย่างน้อย 10–20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต (28 ตัว) จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างระหว่าง 280–560 คน และใช้การสุ่มแบบสะดวก (Convenience Sampling) แม้ว่าขนาดตัวอย่างตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2019) จะเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง เนื่องจากช่วยเพิ่มความเสถียรของการประมาณค่าและพลังทางสถิติของโมเดล (Statistical Power) แต่จำนวนตัวอย่างที่เพียงพอตามหลัก SEM ไม่ได้หมายความว่ากลุ่มตัวอย่างดังกล่าวจะเป็นตัวแทนของประชากร (Population)

Representativeness) เสมอไป เกณฑ์ของ Hair มุ่งเน้นความเหมาะสมของเทคนิคการวิเคราะห์ มากกว่าความสามารถในการอ้างอิงสู่ประชากร ดังนั้นการใช้ตัวอย่างแบบสะดวกในงานวิจัยนี้จึงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่มุ่งวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Analytical Generalization) มากกว่าการอ้างอิงเชิงสถิติสู่ประชากรระดับกว้าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามที่พัฒนาจากวรรณกรรมเกี่ยวกับซอฟต์แวร์สเกลประสิทธิภาพการทำงาน และความสำเร็จในอาชีพ โดยผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามจากมาตรวัดที่ได้รับการใช้จริงในงานวิจัยก่อนหน้านี้และปรับให้เหมาะสมกับบริบทบุคลากรภาคบริการในประเทศไทย มาตรวัดซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะภายในบุคคลและซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคลอ้างอิงแนวคิดของ Robles (2012), Succu & Canovi (2020) และ Mahasneh (2023) ขณะที่มาตรวัดประสิทธิภาพการทำงานพัฒนาตามกรอบของ Campbell (1990) และ Peterson & Plowman (1989) และมาตรวัดความสำเร็จในอาชีพดัดแปลงจาก Gattiker & Larwood (1986) และ Judge et al. (1995)

แบบสอบถามจำนวน 52 ข้อ ได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ($IOC = 0.80-1.00$) และการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's Alpha) ดำเนินการหลังการเก็บข้อมูลจริงจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 344 คน โดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกับที่นำไปวิเคราะห์ CFA และ SEM เนื่องจากแบบสอบถามพัฒนาจากมาตรวัดที่ได้รับการใช้ในงานวิจัยมาก่อน ผู้วิจัยจึงตรวจสอบความเชื่อมั่นบนข้อมูลจริงเพื่อประเมินความสอดคล้องภายในของรายการคำถามภายใต้สภาพแวดล้อมการตอบแบบสอบถามจริง ผลการคำนวณพบว่าทุกตัวแปรมีค่า Cronbach's Alpha สูงกว่า 0.80 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ของ Nunnally & Bernstein (1994) ก่อนนำไปทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ซึ่งพบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.83–0.96 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ 0.50 ตามข้อเสนอของ Hair et al. (2019)

ตารางที่ 1 ความเชื่อถือได้เชิงสังเคราะห์ (CR) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE)

ตัวแปรแฝง (Latent Variable)	CR	AVE
Intrapersonal Skills	0.92	0.73
Interpersonal Skills	0.95	0.83
Job Performance	0.98	0.91
Career Success	0.93	0.78

หมายเหตุ: ค่า $CR \geq 0.70$ และ $AVE \geq 0.50$ ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ (Fornell & Larcker, 1981)

ตารางที่ 2 ตัวชี้วัดของโมเดลการวัด (Indicator Loadings, R^2 , Error Variance)

Indicator	Loading	R^2	Error
1) Intrapersonal Skills (INTRA)			
EI	0.88	0.7744	0.2256
AP	0.86	0.7396	0.2604
LA	0.83	0.6889	0.3111
PR	0.85	0.7225	0.2775
2) Interpersonal Skills (INTER)			
CI	0.89	0.7921	0.2079
NC	0.96	0.9216	0.0784
TL	0.92	0.8464	0.1536
CS	0.87	0.7569	0.2431
3) Job Performance (PER)			
Cost	1.00	1.0000	0.0000
QW	0.95	0.9025	0.0975
QO	0.98	0.9604	0.0396
TM	0.94	0.8836	0.1164
WM	0.91	0.8281	0.1719
4) Career Success (SUC)			
WRS	0.87	0.7569	0.2431
IS	0.86	0.7396	0.2604
FS	0.86	0.7396	0.2604
HS	0.93	0.8649	0.1351

(หมายเหตุ: ตัวชี้วัด “Cost” เป็นตัว anchor จึงมี loading = 1.00)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานบริการลูกค้า (Customer-facing service employees) ในธุรกิจบริการ ได้แก่ โรงแรม ร้านอาหาร โรงพยาบาล และธุรกิจค้าปลีกในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยพนักงานต้อนรับ พนักงานบริการส่วนหน้า พนักงานขาย พนักงานบริการผู้ป่วย และเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าที่มีหน้าที่ปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า การเก็บข้อมูลดำเนินการผ่านแบบสอบถามออนไลน์โดยใช้ Google Forms โดยผู้วิจัยได้อธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย หลักการรักษาความลับ และขอความยินยอมก่อนการตอบแบบสอบถาม พร้อมกำหนดให้ผู้ตอบต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานบริการลูกค้าอย่างน้อย 1 ปี เพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับมีความถูกต้องและสะท้อนลักษณะงานบริการจริง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องก่อนนำเข้าสู่การวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ JAMOVİ สำหรับการวิเคราะห์เชิงพรรณนาและสถิติเบื้องต้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2553) ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย โดย 4.50 – 5.00 = ระดับมากที่สุด 3.50 – 4.49 = ระดับมาก 2.50 – 3.49 = ระดับปานกลาง 1.50 – 2.49 = ระดับน้อย 1.00 – 1.50 = ระดับน้อยที่สุด และการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรแฝงตามแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM)

ในการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ตัวแปรซ่อนเร้นที่เป็นทักษะภายในบุคคลและซ่อนเร้นที่เป็นทักษะระหว่างบุคคลถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variables) ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรต้น ขณะที่ตัวแปรประสิทธิภาพการทำงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรแฝงคั่นกลาง (Mediating Latent Variable) และตัวแปรความสำเร็จในอาชีพเป็นตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable) ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของโมเดล

ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 344 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (64.53%) มีอายุระหว่าง 28–43 ปี (37.50%) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (60.47%) ทำงานในภาคเอกชน (56.10%) มีรายได้เฉลี่ยระหว่าง 15,001–25,000 บาทต่อเดือน (35.76%) และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี (30.23%)

สะท้อนว่าผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นแรงงานวัยทำงานตอนกลางที่มีวุฒิการศึกษาคอนข้างสูงและมีความมั่นคงในอาชีพภาคบริการ

ตารางที่ 3 ค่าสถิติเชิงพรรณนาและการแปลค่าระดับซอฟต์แวร์สเกลของบุคลกรภาคบริการ

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	การแปลค่า	ลำดับ
ความฉลาดทางอารมณ์และทัศนคติเชิงบวก (EI)	3.96	1.02	มาก	4
การคิดเชิงวิเคราะห์และการแก้ปัญหา (AP)	3.93	0.99	มาก	3
การเรียนรู้และการปรับตัว (LA)	4.17	0.95	มาก	2
ความรับผิดชอบและความริเริ่มในการทำงาน (PR)	4.26	0.96	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวมซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะภายในบุคคล	4.08	0.89	มาก	–
การสื่อสารและความเข้าใจระหว่างบุคคล (CI)	4.11	1.00	มาก	3
การเจรจาต่อรองและการจัดการความขัดแย้ง (NC)	3.97	1.05	มาก	4
การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (TL)	4.11	1.02	มาก	2
การให้บริการและความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม (CS)	4.25	0.98	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวมซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคล	4.11	0.94	มาก	–
ซอฟต์แวร์สเกลรวม	4.10	0.89	มาก	–

จากตารางที่ 3 ซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะภายในบุคคล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.08, SD = 0.89) ด้านที่โดดเด่นที่สุดคือ ความรับผิดชอบและความริเริ่มในการทำงาน สะท้อนถึงความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่และการมุ่งมั่นพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพ ซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.11, SD = 0.94) ทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้บริการและความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม สะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัวเข้ากับความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ

ตารางที่ 4 ค่าสถิติเชิงพรรณนาค่าระดับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาคบริการ

ประสิทธิภาพในการทำงาน	$\bar{X}$	SD	การแปลค่า	ลำดับ
1. การควบคุมต้นทุน	3.92	1.13	มาก	4
2. การรักษาคุณภาพของงานหรือบริการ	4.12	1.01	มาก	1
3. ปริมาณงานที่สามารถทำได้	3.96	1.10	มาก	3
4. การจัดการเวลา	4.09	1.02	มาก	2
5. วิธีการทำงานที่มีประสิทธิผล	4.09	1.04	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวมประสิทธิภาพการทำงาน	4.04	0.98	มาก	-

จากตารางที่ 4 ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาคบริการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.04, SD = 0.98) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การรักษาคุณภาพของงานหรือบริการ ($\bar{X}$ = 4.12, SD = 1.01) รองลงมาคือ การจัดการเวลา ($\bar{X}$ = 4.09, SD = 1.02) และ วิธีการทำงานที่มีประสิทธิผล ($\bar{X}$ = 4.09, SD = 1.04) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การควบคุมต้นทุน ($\bar{X}$ = 3.92, SD = 1.13)

ตารางที่ 5 ค่าสถิติเชิงพรรณนาและการแปลค่าระดับความสำเร็จในอาชีพของบุคลากรภาคบริการ

ความสำเร็จในอาชีพ	ค่าเฉลี่ย	SD	การแปลค่า	ลำดับ
1. ด้านบทบาทการทำงาน	4.16	0.97	มาก	2
2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.17	1.01	มาก	1
3. ด้านการเงิน	3.95	1.02	มาก	3
4. ด้านความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง	3.87	1.15	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวมความสำเร็จในอาชีพ	4.04	0.93	มาก	-

จากตารางที่ 5 ความสำเร็จในอาชีพของบุคลากรภาคบริการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.04, SD = 0.93) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X}$ = 4.17, SD = 1.01) รองลงมาคือ ด้านบทบาทการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.16, SD = 0.97) และด้านการเงิน ($\bar{X}$ = 3.95, SD = 1.02) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง ($\bar{X}$ = 3.87, SD = 1.15) ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 6 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง (Model Fit Indices)

สถิติ	ค่า	เกณฑ์	การประเมิน
χ^2/df	519/113 = 4.59	< 5.00	อยู่ในเกณฑ์ดี
CFI	0.945	≥ 0.90	ดีมาก
TLI	0.933	≥ 0.90	ดีมาก
NFI	0.930	≥ 0.90	ดีมาก
RMSEA	0.102	≤ 0.10	ยอมรับได้
SRMR	0.027	≤ 0.08	ดีมาก

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง (Model Fit Indices) แสดงให้เห็นว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี โดยค่า $\chi^2/df = 4.59$ แม้ Diamantopoulos & Siguaw (2000) จะเสนอว่า χ^2/df ควรต่ำกว่า 2.00 เพื่อแสดง ความสอดคล้องในระดับดี แต่ดัชนีนี้มีความไวสูงต่อจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยเฉพาะเมื่อจำนวนผู้ตอบเกิน 200 คน ทำให้ค่า χ^2 มีแนวโน้มสูงขึ้นแม้โมเดลจะมีความเหมาะสม (Kline, 2016) งานวิจัย SEM ใน ปัจจุบันจึงนิยมใช้เกณฑ์ที่ยืดหยุ่นกว่า โดย Wheaton et al. (1977) และ Marsh & Hocevar (1985) ระบุว่าค่า χ^2/df ต่ำกว่า 5.00 อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ค่า $\chi^2/df = 4.59$ ของการศึกษานี้แม้สูงกว่า เกณฑ์เคร่งครัด แต่ยังถือว่ายอมรับได้ตามแนวทางดังกล่าว อีกทั้งดัชนีอื่น เช่น CFI = 0.945, TLI = 0.933 และ SRMR = 0.027 อยู่ในระดับดีมาก จึงสะท้อนว่าโมเดลโดยรวมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ในระดับดีตามหลักการประเมินแบบองค์รวม (holistic fit assessment)

แม้ค่า RMSEA = 0.102 จะสูงกว่าเกณฑ์ที่นักวิชาการบางท่านเสนอว่าควรต่ำกว่า 0.05 เพื่อ แสดงว่าโมเดลเข้ากับประชากรได้ดี (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p.85) แต่การประเมินความ สอดคล้องของโมเดลในงาน SEM ปัจจุบันเน้นการพิจารณาดัชนีหลายรายการร่วมกัน (holistic fit assessment) มากกว่าการพึ่งพา RMSEA เพียงตัวเดียว (Kline, 2016; Hair et al., 2019) โดยค่า CFI = 0.945, TLI = 0.933 และ SRMR = 0.027 ล้วนอยู่ในเกณฑ์ดีมาก สะท้อนว่าโมเดลโดยรวมมีความ เหมาะสม แม้ค่า RMSEA จะมีข้อจำกัดเนื่องจากความไวต่อขนาดกลุ่มตัวอย่างและความซับซ้อนของ โมเดล

ตารางที่ 7 อิทธิพลทางตรง-ทางอ้อม-อิทธิพลรวมของตัวแปรแฝง

เส้นทาง	DE (β)	IE (β)	TE (β)
INTRA $\rightarrow$ PER	-0.204	–	-0.204
INTER $\rightarrow$ PER	1.145***	–	1.145***
INTRA $\rightarrow$ SUC	0.404**	-0.127	0.277
INTER $\rightarrow$ SUC	-0.048	0.713***	0.665***
PER $\rightarrow$ SUC	0.623***	–	0.623***

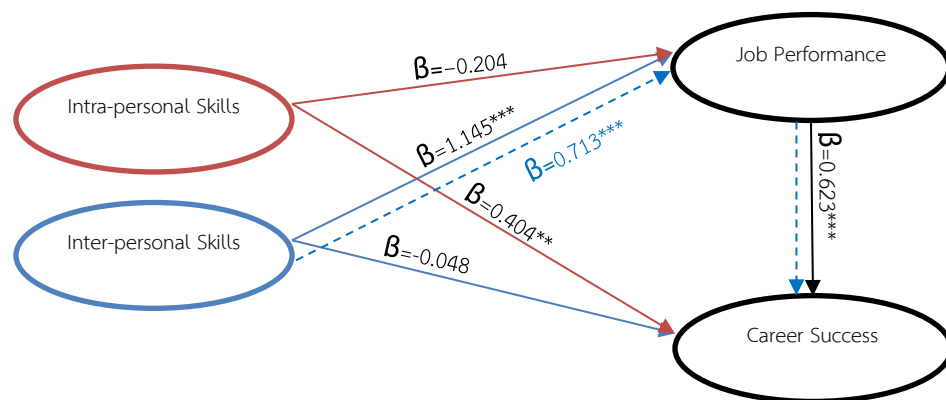
หมายเหตุ: INTRA = ซอฟต์สกีลที่เป็นทักษะภายในบุคคล, INTER = ซอฟต์สกีลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคล, PER = ประสิทธิภาพการทำงาน, SUC = ความสำเร็จในอาชีพ DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect ระดับนัยสำคัญ: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์เส้นทางตามโมเดลสมการโครงสร้างสะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรแฝงระหว่างซอฟต์แวร์สกีล ประสิทธิภาพการทำงาน และความสำเร็จในอาชีพของบุคลากรภาคบริการ โดยผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ซอฟต์สกีลที่เป็นทักษะภายในบุคคล (INTRA) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน (PER) ในทิศทางลบ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เชิงมาตรฐาน (β) เท่ากับ -0.204 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ซอฟต์แวร์สกีลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคล (INTER) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญสูงต่อประสิทธิภาพการทำงาน (PER) โดยมีค่า $\beta = 1.145$, $p < .001$ แสดงถึงบทบาทสำคัญของทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์ในบริบทงานบริการ

ในส่วนของอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพ (SUC) พบว่า ซอฟต์สกีลที่เป็นทักษะภายในบุคคล (INTRA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จในอาชีพ โดยมีค่า $\beta = 0.404$, $p < .01$ สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของทักษะภายใน เช่น การกำกับตนเอง วินัยในการทำงาน และแรงจูงใจส่วนบุคคล ส่วนซอฟต์แวร์สกีลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคล (INTER) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในอาชีพในทิศทางลบเล็กน้อย ($\beta = -0.048$) และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ประสิทธิภาพการทำงาน (PER) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญสูงต่อความสำเร็จในอาชีพ โดยมีค่า $\beta = 0.623$, $p < .001$ แสดงว่าการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้บุคลากรบรรลุความสำเร็จในสายอาชีพได้อย่างโดดเด่น

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ซอฟต์สกีลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคล (INTER) ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพผ่านประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อม (IE) เท่ากับ 0.713, $p < .001$ ซึ่งเป็นอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกที่มีนัยสำคัญสูง สะท้อนให้เห็นว่า เมื่อบุคลากรมีทักษะการสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี จะช่วยเพิ่มระดับประสิทธิภาพการทำงาน และส่งผลให้เกิดความสำเร็จในอาชีพในที่สุด ในทางตรงกันข้าม อิทธิพลทางอ้อมของซอฟต์สกีลที่เป็นทักษะภายในบุคคล (INTRA) ต่อความสำเร็จในอาชีพผ่านประสิทธิภาพการทำงานมีค่าเท่ากับ -0.127 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าทักษะภายในบุคคลไม่ได้ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพผ่านกลไกของประสิทธิภาพการทำงาน

ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างมีนัยสำคัญเฉพาะในเส้นทางระหว่างซอฟต์สกีลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคล (INTER) กับความสำเร็จในอาชีพ (SUC) ขณะที่เส้นทางระหว่างซอฟต์สกีลที่เป็นทักษะภายในบุคคล (INTRA) กับความสำเร็จในอาชีพไม่พบอิทธิพลทางอ้อมที่มีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของทักษะด้านปฏิสัมพันธ์ในงานบริการที่ต้องอาศัยการประสานงาน การสื่อสาร และการบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการเสริมสร้างทั้งประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จในอาชีพของบุคลากรในภาคบริการ



ภาพที่ 2 โมเดลสมการโครงสร้างแสดงอิทธิพลของซอฟต์สกีลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จในอาชีพของบุคลากรภาคบริการ

β = Standardized Coefficient; ns = not significant; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Indirect Effect ($\beta = 0.713$, $p < .001$)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรภาคบริการมีซอฟต์แวร์สเกลอยู่ในระดับมาก ทั้งในด้านซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะภายในบุคคลและซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคล โดยเฉพาะความรับผิดชอบ การริเริ่มในการทำงาน และความสามารถในการให้บริการที่คำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นจุดเด่นของแรงงานบริการไทย ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง โดยสามารถรักษาคุณภาพของงานและบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนความสำเร็จในอาชีพก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเฉพาะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบทบาทการทำงาน ซึ่งสะท้อนถึงการได้รับการยอมรับและความพึงพอใจในอาชีพ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรพบว่า ซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะภายในบุคคลมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จในอาชีพ ขณะที่ซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคลมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และประสิทธิภาพการทำงานเป็นตัวเชื่อมสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในอาชีพอย่างยั่งยืน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาซอฟต์แวร์สเกล โดยเฉพาะทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ มีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับศักยภาพของบุคลากรภาคบริการให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในอาชีพภายใต้แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

อภิปรายผล

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างซอฟต์แวร์สเกล ประสิทธิภาพการทำงาน และความสำเร็จในอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมองค์กร โดยผลลัพธ์ได้เพื่อยืนยันว่าทักษะอ่อนเป็นปัจจัยสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพเท่านั้น แต่ยังชี้ให้เห็นกลไกเชิงทฤษฎีที่ซอฟต์แวร์สเกลส่งผ่านผลลัพธ์ผ่านประสิทธิภาพการทำงานอย่างเป็นระบบอีกด้วย

ข้อค้นพบดังกล่าวตอบโจทย์ปัญหาวิจัยได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งขยายองค์ความรู้เดิมในด้านห่วงโซ่อุปสงค์-ประสิทธิภาพการทำงาน-และความสำเร็จในอาชีพ (Soft Skills–Performance–Career Success Chain) โดยแสดงให้เห็นว่าทักษะอ่อนไม่ได้มีบทบาทเพียงต่อการได้งานในช่วงต้น แต่ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่หล่อหลอมการเติบโตทางอาชีพในระยะยาว อีกทั้งการบูรณาการกรอบ SDGs 4.4 และ 8.5 ทำให้การวิจัยนี้มีมุมมองใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนในบริบทไทย ซึ่งยังมีความศึกษาค่อนข้างจำกัด

เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยเดิม พบว่าผลลัพธ์ของการศึกษารังนี้สอดคล้องกับงานของ Robles (2012), Succi and Canovi (2020) และ Mahasneh (2023) ที่ชี้ว่าทักษะด้านการสื่อสาร การปรับตัว และการควบคุมอารมณ์ช่วยยกระดับคุณภาพการทำงานและความสำเร็จในอาชีพ เช่นเดียวกับ Tripathy

(2021) และ Chandhok (2021) ที่ยืนยันบทบาทสำคัญของทักษะอ่อนต่อความก้าวหน้าในอาชีพระยะยาว นอกจากนี้ยังคล้ายคลึงกับงานวิจัยในบริบทไทยของปรกรณ์ โปรยรุ่งโรจน์ (2564) และวีระพงษ์ อาตมา (2563) ที่พบว่าทักษะด้านการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพงานบริการ

ในอีกด้านหนึ่ง ผลที่พบว่าซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะภายในบุคคลไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างจากผลของ Widyayanti et al. (2022) ซึ่งอาจสะท้อนความแตกต่างของบริบทงานบริการไทยที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่ผู้ใช้บริการมองเห็นได้มากกว่าความสามารถภายในที่ไม่ปรากฏชัดขณะเดียวกัน ผลที่พบว่าซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคลมีอิทธิพลต่อความสำเร็จผ่านประสิทธิภาพการทำงานสอดคล้องกับแนวคิดของ Jaya and Maryanto (2023) ที่ระบุว่าผลลัพธ์ด้านอาชีพในภาคบริการขึ้นอยู่กับคุณภาพการปฏิบัติงานที่พิสูจน์ได้มากกว่าความสามารถทางสังคมเพียงอย่างเดียว

กลไกดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นบทบาทของประสิทธิภาพการทำงานในฐานะตัวกลางที่สำคัญ ซึ่งทำให้ซอฟต์แวร์สเกลมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในอาชีพได้อย่างเป็นรูปธรรม การอธิบายลักษณะเชิงกลไกนี้ยังช่วยเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในภาคบริการว่าจำเป็นต้องมุ่งเน้นทั้งซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะภายในบุคคลและซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคลควบคู่กัน เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการทำงานที่นำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ

ข้อค้นพบที่ชี้ว่าซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคลมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในอาชีพผ่านประสิทธิภาพการทำงานสอดคล้องกับปัญหาวิจัยที่ตั้งขึ้นว่าบุคลากรภาคบริการต้องเผชิญความท้าทายด้านการสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ซึ่งเป็นทักษะที่สะท้อนคุณภาพของการปฏิบัติงานโดยตรง ผลลัพธ์นี้ยังสนับสนุนขอบเขตของการศึกษา (delimitation) ที่มุ่งวิเคราะห์ซอฟต์แวร์สเกลในกลุ่มพนักงานบริการแนวหน้า เนื่องจากกลุ่มนี้เป็นตำแหน่งที่พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์มีความสำคัญต่อผลลัพธ์ในงานสูงที่สุด ดังนั้น โมเดลที่พัฒนาขึ้นจึงสอดคล้องกับกรอบแนวคิดและบริบทการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ

กลไกที่พบว่าซอฟต์แวร์สเกลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคลมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพผ่านประสิทธิภาพการทำงานถือเป็นการต่อยอดองค์ความรู้เดิมที่ยังไม่เคยได้รับการทดสอบอย่างเป็นระบบในบริบทแรงงานบริการไทย งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาซอฟต์แวร์สเกลในมิติการจ้างงานหรือความพึงพอใจของนายจ้าง แต่ยังขาดการอธิบายเชิงกลไกว่าทักษะอ่อนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพอย่างไร ผลลัพธ์ของงานวิจัยครั้งนี้จึงช่วยเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยเสนอหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ยืนยันว่าประสิทธิภาพการ

ทำงานคือ “ตัวขับเคลื่อนเชื่อมโยง” ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และความสำเร็จในอาชีพ ซึ่งเป็นมุมมองที่ช่วยขยายกรอบทฤษฎีด้านทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมองค์การให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในเชิงทฤษฎี ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความสำเร็จในอาชีพไม่ได้เกิดขึ้นจากทักษะส่วนบุคคลโดยตรง แต่เกิดจากประสิทธิภาพการทำงานที่สามารถแสดงออกเป็นพฤติกรรมให้ผู้ร่วมงานและลูกค้ารับรู้ได้ ซึ่งช่วยยืนยันแนวคิดเชิงพฤติกรรมองค์การว่าความสำเร็จในอาชีพเป็นผลลัพธ์ของคุณค่าที่บุคลากรสร้างให้กับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ในเชิงปฏิบัติ ข้อค้นพบนำไปสู่แนวทางการออกแบบโปรแกรมพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ พร้อมทั้งพัฒนาระบบประเมินผลที่สะท้อนพฤติกรรมการทำงานจริง เพื่อเสริมให้ทักษะอ่อนสามารถแปรเปลี่ยนเป็นสมรรถนะเชิงปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อค้นพบนี้ยังเปิดโอกาสสำหรับการศึกษาด้อยอดหลากหลายประเด็น เช่น การวิเคราะห์บทบาทของตัวแปรคั่นกลางอื่น ๆ เช่น ความผูกพันในงาน (work engagement) หรือพฤติกรรมบริการ (service behavior) ในความสัมพันธ์ระหว่างซอฟต์แวร์สเกิลและความสำเร็จในอาชีพ รวมถึงการขยายการศึกษาไปสู่กลุ่มอุตสาหกรรมบริการประเภทอื่น เช่น โลจิสติกส์ การท่องเที่ยว หรือ call center ซึ่งมีลักษณะการปฏิสัมพันธ์แตกต่างกัน นอกจากนี้ การวิจัยในอนาคตควรใช้การสุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรมากขึ้น หรือเปรียบเทียบข้ามภูมิภาค เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งของข้อสรุปและสนับสนุนทฤษฎีได้อย่างสากลยิ่งขึ้น

ข้อจำกัดของการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดที่ควรพิจารณาเพื่อความเหมาะสมในการตีความผลการศึกษาและการนำไปใช้ในบริบทที่กว้างขึ้น

ประการแรก กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้จากการสุ่มแบบสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งแม้จะเหมาะสมกับงานวิจัยเชิงโมเดลสาเหตุ แต่ไม่สามารถอ้างอิงถึงประชากรภาคบริการทั้งหมดได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งยังมีข้อจำกัดด้านความเป็นตัวแทนของประชากร (Population Representativeness) โดยเฉพาะเมื่อประชากรมีความหลากหลายสูงในด้านประเภทงาน ลักษณะองค์กร และประสบการณ์การทำงาน

ประการที่สอง การเก็บข้อมูลจำกัดอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จึงอาจไม่สะท้อนลักษณะของบุคลากรภาคบริการทุกภูมิภาคของประเทศ ความแตกต่างด้านบริบทพื้นที่ วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการให้บริการ อาจมีอิทธิพลต่อการรับรู้และการพัฒนาซอฟต์แวร์สเกิลของบุคลากร

ประการที่สาม แม้งานวิจัยจะใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ซึ่งเหมาะสมกับการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ แต่ SEM มีความไวต่อขนาดตัวอย่างและโครงสร้างข้อมูล การตีความผลลัพธ์จึงควรพิจารณาความสมบูรณ์ของโมเดลการวัด (Measurement Model) ข้อจำกัดด้านนี้ความสอดคล้อง เช่น ค่า RMSEA ที่มีความไวต่อจำนวนตัวอย่าง อาจส่งผลให้ประเมินความเหมาะสมของโมเดลได้ยากในบางกรณี

ประการสุดท้าย แบบสอบถามเป็นการประเมินตามการรับรู้ของผู้ตอบ (Self-reported data) อาจมีอคติจากการประเมินตนเอง เช่น ความลำเอียงเพื่อสังคม (Social Desirability Bias) ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อค่าความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน

ข้อจำกัดเหล่านี้สะท้อนว่าผลการวิจัยควรนำไปใช้ด้วยความระมัดระวัง โดยเฉพาะเมื่อขยายผลไปยังประชากรหรือบริบทที่แตกต่างไปจากพื้นที่ศึกษา อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดเหล่านี้ยังเปิดโอกาสให้การวิจัยในอนาคตพัฒนาเครื่องมือ เก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และขยายพื้นที่ศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการนำผลงานวิจัยไปใช้

แม้งานวิจัยครั้งนี้จะมีข้อจำกัดด้านวิธีวิทยาซึ่งควรพิจารณาอย่างระมัดระวัง แต่ผลการศึกษายังให้ข้อมูลที่สำคัญต่อองค์ความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมองค์กรในสามประเด็นหลัก ได้แก่

1. การนำเสนอแบบจำลองเชิงสาเหตุ (Causal Model) ที่เชื่อมโยงซอฟต์แวร์ดิจิทัล ประสิทธิภาพการทำงาน และความสำเร็จในอาชีพในบริบทภาคบริการไทย ซึ่งเป็นบริบทที่ยังมีงานศึกษาน้อยมาก แบบจำลองนี้ช่วยยืนยันและขยายแนวคิดห่วงโซ่ออฟต์สกีล-ประสิทธิภาพการทำงาน-และความสำเร็จในอาชีพที่งานวิจัยก่อนหน้านี้เพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นที่ตรวจสอบในลักษณะเชิงสาเหตุอย่างเป็นระบบ

2. การแสดงกลไกการทำงานของซอฟต์แวร์ดิจิทัลผ่านประสิทธิภาพการทำงาน (Mediating Mechanism) ผลการวิจัยเสนอหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ช่วยอธิบายว่าซอฟต์แวร์ดิจิทัลที่เป็นทักษะระหว่างบุคคลไม่ได้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพโดยตรง แต่เกิดผ่านประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งเป็นการเติมเต็มช่องว่างของงานวิจัยก่อนหน้านี้และช่วยเพิ่มความเข้าใจเชิงกลไกของทักษะอ่อนในบริบทการบริการ

3. การบูรณาการแนวคิดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs 4.4 และ 8.5) เข้ากับการศึกษาซอฟต์แวร์ดิจิทัลในภาคบริการไทย ซึ่งเป็นมิติใหม่ขององค์ความรู้ที่สะท้อนบทบาทของซอฟต์แวร์ดิจิทัลต่อการพัฒนาศักยภาพแรงงานอย่างยั่งยืนในระดับมหภาค

ดังนั้น แม้ข้อจำกัดเชิงวิธีวิทยาจะทำให้ความแข็งแรงของผลการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง แต่การวิจัยครั้งนี้ยังมีคุณค่าต่อการวางรากฐานองค์ความรู้ด้านซอฟต์แวร์สเกลในบริบทบริการไทย และสามารถเป็นจุดตั้งต้นสำหรับงานวิจัยเชิงลึกในอนาคตที่ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบมีโครงสร้างและใช้วิธีการวิเคราะห์ที่หลากหลายยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยแวดล้อมอื่นที่อาจมีอิทธิพลร่วม เช่น ความผูกพันในงาน (Work Engagement), แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) หรือวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เพื่อให้เข้าใจกลไกเชิงจิตสังคมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จได้ลึกยิ่งขึ้น
2. ควรเปรียบเทียบผลของซอฟต์แวร์สเกลในบริบทของอุตสาหกรรมบริการแต่ละประเภท เช่น โรงแรม ร้านอาหาร โรงพยาบาล หรือธุรกิจค้าปลีก เพื่อสร้างองค์ความรู้เชิงจำเพาะที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะสาขา
3. การวิจัยในอนาคตอาจใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติมจากผู้บริหารและพนักงาน เพื่ออธิบายเชิงลึกว่าทักษะใดเป็น “ตัวขับเคลื่อนสำคัญ” ของความสำเร็จในแต่ละบริบท

บรรณานุกรม

- ปกรณ โปรรุ่งโรจน์. (2564). ปัจจัยด้านจรรยาบรรณ (SOFT SKILL) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายในกรุงเทพมหานคร. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 15(42), 117-128.
- วีระพงษ์ อาตมา. (2563). ซอฟท์สเกล (Soft Skills) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล. สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2565, จาก <http://www.mmm.ru.ac.th/MMM/IS/twin-9/6214155038.pdf>
- Aglaonema, S., Zunaida, H., & Widayawati, S. (2023). The influence of soft skills and hard skills on employee performance in the production department of PT. JFE Steel Galvanizing Indonesia. *International Journal of Business, Economics and Law*, 30(5), 15–25.



- Anthonius, A. (2021). Human resource factors affecting job performance of hotel employees during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *International Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 2(2), 55–63.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Chandhok, S. (2021). *Roles of Soft Skills in Employability and Professional Advancement: An Analytical Study*. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 12(7), Article 12A7I, 1-10. DOI: 10.14456/ITJEMAST.2021.135
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1986). Subjective career success: A study of managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78–94.
<https://doi.org/10.1007/BF01018805>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hussein, M. (2024). *Exploring the significance of soft skills in enhancing employability of Taif University postgraduates: An empirical study*. *SAGE Open*, 14(3).
<https://doi.org/10.1177/21582440241271941>
- International Labour Organization. (2022). *World Employment and Social Outlook: Trends 2022*. Geneva: International Labour Office.
- Jaya, U.A. and Maryanto, T. (2023). Effect of Hardskill and Softskill on Employee Performance. *Sertifikat Penulis Marketgram Journal*, 1(1), 36–46.



- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Mahasneh, O. M. (2023). Soft skills and emotional intelligence in job performance and career success. *International Journal of Business and Management*, 18(3), 1–10. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n3p1>
- Mohammed, S., Ali, R., & Khan, A. (2023). Assessing the impact of soft skills on employee adaptability and career growth. *Journal of Management and Business Studies*, 12(3), 75–90.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Peterson, R. T., & Plowman, D. A. (1989). Business ethics: A managerial, behavioral approach. *Journal of Business Ethics*, 8(6), 451–458.
- Promnil, N., Srepirotea, K., & Pooprueksachet, T. (2024). *Exploratory factor analysis of hotel employee competencies in Thailand: the evidence after the COVID-19 pandemic*. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2364850. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2364850>
- Putro, A., & Yuliadi, I. (2022). The influence of soft skills and job performance on career success among hospitality employees. *International Journal of Business and Economic Research*, 11(4), 205–214.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rodrigues, L. M., & Dias, A. L. (2024). *The influence of soft skills and hard skills on career development: The mediating role of performance appraisal*. *Problems and*



Perspectives in Management, 22(2), 82–89.

<https://doi.org/10.1504/PPM.2024.100425>

Soelistya, D. (2025). The role of soft skills in improving human resource performance and productivity. *Majority Science Journal*, 3(1), 82-89.

<https://doi.org/10.61942/msj.v3i1.280>

Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: Comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834–1847. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>

Tripathy, M. (2021). Relevance of soft skills in career success. *MIER Journal of Educational Studies, Trends & Practices*, 10(1), 91–102.

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Widyayanti, A., Asniarti, N., Fitria, D., Lawalata, A., & Putri, N. (2022). The role of soft skills in improving job performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Human Capital Development*, 17(2), 50–63.

World Bank. (2023). *Thailand economic monitor: Resilient growth in uncertain times*. World Bank Group.

World Bank. (2024). *Employment in services (% of total employment)* [Data set]. The World Bank Group. <https://data.worldbank.org/indicator/SL.SRV.EMPL.ZS>

World Bank. (2024). *Services, value added (% of GDP)* [Data set]. The World Bank Group. <https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS?locations=TH>