พุทธบูรณาการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพนักงานบริษัท สไมล์ภัณฑ์ จำกัด

BUDDHIST INTEGRATION FOR IMPROVING THE WORK EFFICIENCY OF EMPLOYEES AT SMILEPHAN COMPANY LIMITED

Yan Han Bian[1,*] และ พระเจริญพงษ์ ธมฺมทีโป[2]

Yan Han Bian[1,*] and Phrajharoenphong Dhammatipo[2]

(**Received:** 21 May, 2026; **Revised:** 15 Jul., 2026; **Accepted:** 31 Jul., 2026)

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท สไมล์ภัณฑ์ จำกัด 2) ออกแบบกิจกรรมเชิงพุทธบูรณาการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 3) ประเมินผลของความเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ดำเนินการด้วยการวิจัยเชิงประสานวิธี ในรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ด้วยวงจรการวางแผน–การปฏิบัติ–การสังเกต–การสะท้อนผล จำนวน 4 วงจรต่อเนื่อง ผู้ให้ข้อมูลคือ พนักงานบริษัท สไมล์ภัณฑ์ จำกัด ทั้งหมด 20 คน จาก 4 แผนก ได้แก่ แผนกแป้ง แผนกครีม แผนกน้ำมัน และแผนกจัดส่ง แผนกละ 5 คน ซึ่งเป็นการศึกษาจากประชากรทั้งหมด ร่วมกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ทำหน้าที่ให้ข้อมูลเชิงบริบท ตรวจสอบเครื่องมือ และร่วมสะท้อนผลในทุกวงจร เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แนวทางการสนทนากลุ่ม คู่มือกิจกรรมพุทธบูรณาการ แบบบันทึกการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และแบบบันทึกการสะท้อนคิด วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยค่าเฉลี่ยและร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและการวิเคราะห์แก่นสาระ แล้วประสานผลทั้งสองชุดด้วยการตรวจสอบสามเส้า ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน คือ สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ แรงจูงใจ และทรัพยากรสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลางถึงดี โดยแผนกแป้งสูงสุด (4.19) แผนกจัดส่งต่ำสุดด้านทรัพยากร (3.15) และแผนกครีมต่ำสุด ด้านแรงจูงใจ (3.21) 2) กิจกรรมที่พัฒนาขึ้นมี 4 ขั้นตอนตามโครงสร้างอริยสัจ 4 บูรณาการกับอิทธิบาท 4 และเครื่องมือไคเซนร่วมกับวงจร PDCA ได้แก่ การตีปัญหาให้แตก (ทุกขสัจ+ฉันทะ) ขุดรากถอนโคน (สมุทัยสัจ+วิริยะ) สร้างวิสัยทัศน์แห่งนิโรธ (นิโรธสัจ+จิตตะ) และลงมือสร้างมรรค (มรรคสัจ+วิมังสา) และ 3) ภายหลังเข้าร่วมกิจกรรม ปริมาณงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ของเสียลดลงร้อยละ 15 ข้อร้องเรียนลดลงร้อยละ 45 ความขัดแย้งลดลงร้อยละ 38 และทักษะการปฏิบัติงานเฉลี่ยทั้งองค์กรเพิ่มขึ้นร้อยละ 19.75 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยคือ โมเดลไคเซนวิธีพุทธ อันเป็นรูปแบบที่ใช้อริยสัจ 4 เป็นแผนที่การเดินทาง อิทธิบาท 4 เป็นพลังขับเคลื่อนภายใน และไคเซนร่วมกับวงจร PDCA เป็นกลไกเชิงปฏิบัติ

คำสำคัญ: พุทธบูรณาการ, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน, อริยสัจ 4, อิทธิบาท 4, ไคเซนวิธีพุทธ

---

[1] สาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดนครปฐม ประเทศไทย

[1] Buddhist Studies, Buddhapañña Srithawarawadi Buddhist College, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Nakhon Pathom Province, Thailand

[2] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดนครปฐม ประเทศไทย

[2] Assistant Professor Dr., Buddhist Studies, Buddhapañña Srithawarawadi Buddhist College, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Nakhon Pathom Province, Thailand

* Corresponding author. E-mail: kapula122@gmail.com

Abstract

This research aimed to 1) study the working conditions of the employees of Smilephan Company Limited; 2) design Buddhist-integrated activities to improve employee work efficiency; and 3) evaluate the changes in employee work efficiency. The study employed mixed-methods approach conducted as Participatory Action Research (PAR) driven by 4 consecutive Planning-Action-Observation-Reflection (PAOR) cycles. The informants comprised the entire population of 20 employees from four departments (Powder, Cream, Oil and Delivery), with five employees from each department, using a census approach rather than sampling. An additional 12 key informants provided contextual information, validated the instruments and participated in the reflection stage of every cycle. The research instruments included a five-point Likert-scale work efficiency questionnaire, a semi-structured interview guide, a focus group discussion guide, a Buddhist-integrated activity manual, participatory observation records, reflection journals and a satisfaction assessment form. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics, including means and percentages, while qualitative data were analyzed through content analysis and thematic analysis. The quantitative and qualitative findings were subsequently integrated through triangulation. The findings revealed three major results. \the first, the employees' working conditions across four dimensions - work environment, workplace relationships, work motivation and supporting resources – were rated from moderate to good. The Powder Department achieved the highest overall mean score (4.19), while the Delivery Department received the lowest score for supporting resources (3.15), and the Cream Department had the lowest score for work motivation (3.21). Second, a four-stage Buddhist-integrated activity model was developed based on the structure of the Four Noble Truths, integrated with the Four Bases of Success (Iddhipada 4) and with Kaizen tools together with the PDCA cycle, consisting of the Problem-Cracking Activity (Dukkha-sacca + Chanda), the Root-Cause Elimination Activity (Samudaya-sacca + Viriya), the Nirodha Vision-Building Activity (Nirodha-sacca + Citta) and the Magga-Path Implementation Activity (Magga-sacca + Vimamsa). Third, following the participation in the activities, work output increased by 20 percent, defects decreased by 15 percent, inter-departmental complaints decreased by 45 percent, conflicts requiring supervisory intervention decreased by 38 percent, and overall work skills increased by an average of 19.75 percent. The study generated a new body of knowledge derived from this research 'Buddhist Kaizen Model', which employs the Four Noble Truths as a guiding framework, the Four Bases of Success (Iddhipada 4) as internal driving force, and Kaizen integrated with the PDCA cycle as the practical mechanism for improving employee work efficiency

Keywords: Buddhist Integration, Work Efficiency, Four Noble Truths, Four Iddhipada, Buddhist Kaizen Model

บทนำ

ในยุคการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงในศตวรรษที่ 21 องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จขององค์กร ดังที่ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ได้กล่าวไว้ว่า “ประสิทธิภาพคือการทำสิ่งที่ถูกต้อง ส่วนประสิทธิผลคือการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง” ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรสมัยใหม่ (Drucker, 1967) ปัญหาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานส่งผลกระทบโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร จากการศึกษาของ Gallup พบว่าองค์กรที่มี Employee Engagement สูง มีความสามารถในการทำกำไรสูงกว่าร้อยละ 23 มีผลิตภาพ (ด้านการขาย) สูงกว่า 18% และมีอัตราการลาออกต่ำกว่า 21–51% เมื่อเทียบกับองค์กรที่มี Engagement ต่ำ (Gallup, 2026) นอกจากนี้ยังพบความเครียดในสภาพแวดล้อมการทำงานที่กดดันสูงส่งผลให้สุขภาพจิตแย่ลงและประสิทธิภาพการทำงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ (Chen et al., 2022)

ปัญหาเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการนำแนวทางการบริหารจัดการที่สามารถพัฒนาทั้งประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตของพนักงานอย่างยั่งยืน ในบริบทของสังคมไทยที่มีรากฐานทางพระพุทธศาสนาอย่างลึกซึ้ง การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรจึงเป็นแนวทางที่มีศักยภาพในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว “พุทธบูรณาการ” (Buddhist Integration) หรือการบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ากับการบริหารจัดการสมัยใหม่ เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เนื่องจากสามารถเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมทางจิตใจกับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2549) โดยเฉพาะหลักอิทธิบาท 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ปฏิบัติเพื่อเอาชนะปัญหาและอุปสรรค อันเป็นหนทางนำไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่การงาน และเป็นคุณธรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานในชีวิตประจำวันและความก้าวหน้าในอาชีพ (พระจุลภควัฒน์ อคฺควโร, 2567)

สำหรับบริษัท สไมล์ภัณฑ์ จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรขนาดกลางในอุตสาหกรรมการผลิต ได้เผชิญกับปัญหาด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตขององค์กร จากการสำรวจสภาพการทำงานเบื้องต้น พบว่าปัญหาหลักที่เกิดขึ้นประกอบด้วย การส่งมอบงานไม่ทันเวลากำหนด การที่พนักงานต้องเร่งรีบทำงานจนเกินขีดจำกัด ความผิดพลาดในระบบการจัดคิวงาน และการขาดแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อประเมินด้วยแบบวัดสภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ยิ่งพบสัญญาณเชิงประจักษ์ของปัญหาอย่างชัดเจน กล่าวคือ แผนกจัดส่งมีคะแนนเฉลี่ยด้านทรัพยากรสนับสนุนเพียง 3.15 และแผนกครีมมีคะแนนเฉลี่ยด้านแรงจูงใจเพียง 3.21 จากคะแนนเต็ม 5 ซึ่งเป็นระดับต่ำที่สุดขององค์กร สะท้อนว่าปัญหามิได้อยู่ที่ความสามารถของพนักงานเป็นหลัก หากแต่อยู่ที่เงื่อนไขเชิงระบบที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างตรงจุด

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่างานวิจัยด้านการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเชิงทฤษฎีและการวิจัยเชิงสำรวจความคิดเห็น เช่น การศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พระจุลภควัฒน์

อคฺควโร, 2567) และการศึกษาการนำหลักสติมาใช้ยกระดับการจัดการองค์กร (พระอนุสรณ์ อนุตฺตโร, 2568) ซึ่งยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมกับประสิทธิภาพการทำงานในเชิงเจตคติได้เป็นอย่างดี แต่ยังไม่พบงานวิจัยที่พัฒนา “ชุดกิจกรรม” อันมีโครงสร้างชัดเจน แล้วนำไปทดลองปฏิบัติจริงในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม พร้อมทั้งวัดผลการเปลี่ยนแปลงทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังไม่พบงานวิจัยที่บูรณาการหลักพุทธธรรมเข้ากับกระบวนการไคเซน (Kaizen) ซึ่ง Imai (1986) ได้วางรากฐานไว้ในฐานะปรัชญาการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และวงจรบริหารคุณภาพ PDCA ของ Deming, (1986) ในลักษณะที่หลักธรรมมิได้เป็นเพียงคำอธิบายประกอบ หากแต่ทำหน้าที่เป็นโครงสร้างกำกับกระบวนการโดยตรง ช่องว่างทางวิชาการดังกล่าวจึงเป็นเหตุผลสำคัญของการวิจัยครั้งนี้ ความใหม่ (Novelty) ของงานวิจัยอยู่ที่การยกระดับหลักอริยสัจ 4 จากหลักคำสอนขึ้นเป็นโครงสร้างของกระบวนการแก้ปัญหาเชิงองค์กร โดยใช้หลักอิทธิบาท 4 เป็นพลังขับเคลื่อนภายในของผู้ปฏิบัติ และใช้เครื่องมือไคเซนร่วมกับวงจร PDCA เป็นกลไกเชิงเทคนิค แล้วนำไปทดสอบด้วยการวิจัยเชิงประสานวิธี ในสถานประกอบการจริงตลอดระยะเวลา 12 เดือน จนสังเคราะห์ขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เรียกว่า “ไคเซนวิธีพุทธ” (Buddhist Kaizen Model) ซึ่งนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท สไมล์ภัณฑ์ จำกัด
2. เพื่อออกแบบกิจกรรมเชิงพุทธบูรณาการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพนักงานบริษัท สไมล์ภัณฑ์ จำกัด
3. เพื่อประเมินผลของความเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท สไมล์ภัณฑ์ จำกัด

นิยามคำศัพท์เฉพาะ

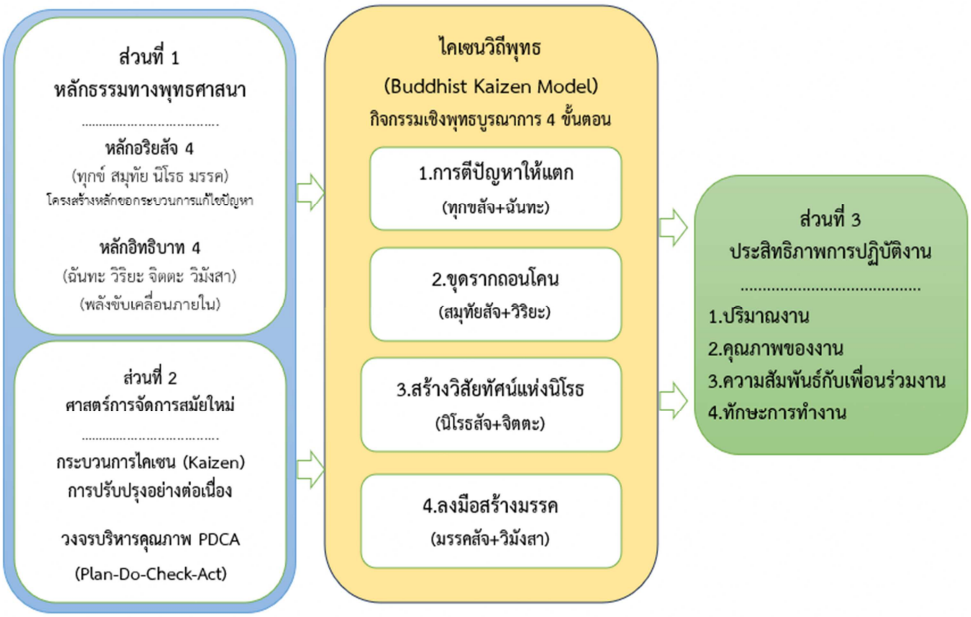
พุทธบูรณาการ หมายถึง การนำหลักธรรมอริยสัจ 4 และหลักอิทธิบาท 4 มาบูรณาการผสานเข้ากับศาสตร์การจัดการสมัยใหม่ ได้แก่ กระบวนการไคเซน (Kaizen) และวงจรบริหารคุณภาพ PDCA (Plan–Do–Check–Act) ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตและลดความผิดพลาดในการทำงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ ประหยัดทรัพยากร และเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด ประกอบด้วย คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาในการปฏิบัติงาน ทักษะในการแก้ปัญหา ความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการพัฒนาตนเอง

กิจกรรมเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ชุดกิจกรรมที่พัฒนาขึ้นโดยบูรณาการหลักพุทธธรรม ได้แก่ หลักอริยสัจ 4 และหลักอิทธิบาท 4 กับศาสตร์สมัยใหม่ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาปัญญา จิตใจ และพฤติกรรมอย่างเป็นองค์รวม

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้บูรณาการแนวคิดและทฤษฎีหลัก 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย หลักอริยสัจ 4 (ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค) ทำหน้าที่เป็นโครงสร้างหลักของกระบวนการแก้ปัญหา และหลักอิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) ทำหน้าที่เป็นพลังขับเคลื่อนภายใน ส่วนที่ 2 ศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสมัยใหม่ ได้แก่ กระบวนการไคเซน (Kaizen) และวงจรบริหารคุณภาพ PDCA (Plan–Do–Check–Act) ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงเทคนิค และส่วนที่ 3 ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 6 ด้าน ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาในการปฏิบัติงาน ทักษะในการแก้ปัญหา ความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการพัฒนาตนเอง การบูรณาการของทั้งสามส่วนนี้ก่อให้เกิด “ไคเซนวิธีพุทธ” (Buddhist Kaizen Model) อันเป็นนวัตกรรมเชิงวิธีวิทยาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงประสานวิธี (Mixed Methods Research) ที่ดำเนินการในรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ตามแนวคิดของ เคมมิสและแมกแทกการ์ต (Kemmis & McTaggart, 2000) โดยผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าด้วยกันในลักษณะคู่ขนานและบรรจบกัน (Convergent Design) กล่าวคือ เก็บข้อมูลทั้งสองชนิดควบคู่กันในทุกวงจรปฏิบัติการ วิเคราะห์แยกส่วน แล้วนำมาประสานตีความร่วมกันเพื่อยืนยันและอธิบายซึ่งกันและกัน โดยข้อมูลเชิงปริมาณทำหน้าที่ชี้ขนาดของการเปลี่ยนแปลง ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพทำหน้าที่อธิบายเหตุปัจจัยเบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงนั้น

กระบวนการวิจัยขับเคลื่อนด้วยวงจรปฏิบัติการ 4 วงจรต่อเนื่อง แต่ละวงจรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observation) และการสะท้อนผล

(Reflection) หรือวงจร PAOR ซึ่งผู้วิจัยได้บูรณาการเข้ากับหลักพุทธธรรมอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ขั้นการวางแผนเทียบเคียงได้กับทุกขสัจและสมุทัยสัจ คือการกำหนดรู้ปัญหาและสืบค้นสาเหตุที่แท้จริง โดยอาศัยฉันทะเป็นแรงผลักดันเริ่มต้น ขั้นการปฏิบัติเทียบเคียงได้กับมรรคสัจ คือการลงมือเดินตามหนทางที่กำหนดไว้ โดยอาศัยวิริยะเป็นพลังขับเคลื่อน ขั้นการสังเกตเทียบเคียงได้กับการเจริญสติปัฏฐาน คือการเฝ้าดูปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริงโดยไม่ด่วนตัดสิน โดยอาศัยจิตตะเป็นความตั้งมั่น และขั้นการสะท้อนผลเทียบเคียงได้กับนิโรธสัจ คือการทบทวนว่าความดับทุกข์เกิดขึ้นเพียงใดและยังเหลือสิ่งใดต้องแก้ไข โดยอาศัยวิมังสาเป็นปัญญาไตร่ตรอง วงจร PAOR ในงานวิจัยนี้จึงมิใช่เพียงรูปแบบทางระเบียบวิธี หากแต่เป็นการเดินตามอริยสัจอย่างเป็นรูปธรรมในบริบทขององค์กร รวมระยะเวลาดำเนินการทั้งสิ้น 12 เดือน

1. กลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานปฏิบัติการของบริษัท สไมล์ภัณฑ์ จำกัด ทั้งหมด จำนวน 20 คน จาก 4 แผนก ได้แก่ แผนกแป้ง แผนกครีม แผนกน้ำมัน และแผนกจัดส่ง แผนกละ 5 คน เนื่องจากประชากรมีจำนวนจำกัดและผู้วิจัยสามารถเข้าถึงได้ครบทุกคน จึงเป็นการศึกษาจากประชากรทั้งหมด (Census) มิได้ใช้การสุ่มตัวอย่างหรือการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแต่อย่างใด ทั้งนี้ พนักงานทุกคนมีคุณลักษณะร่วมกัน คือ มีอายุงานในองค์กรไม่น้อยกว่า 1 ปี สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ตลอดระยะเวลาของการวิจัย และสมัครใจเข้าร่วมโดยได้รับการบอกกล่าวและให้ความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษร (Informed Consent) นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 12 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการแผนกที่เกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนาและผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมิได้เป็นหน่วยวิเคราะห์ของการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หากแต่มีบทบาทเฉพาะคือ 1) ให้ข้อมูลบริบทเกี่ยวกับโครงสร้างงาน นโยบาย และเงื่อนไขขององค์กรในขั้นการวางแผนของวงจรปฏิบัติการที่ 1 2) ร่วมตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือกิจกรรมพุทธบูรณาการก่อนนำไปใช้จริง และ 3) ร่วมสะท้อนผลและตรวจสอบยืนยันข้อค้นพบ (Member Checking) ในขั้นการสะท้อนผลของทุกวงจร เพื่อเสริมความน่าเชื่อถือในข้อมูลเชิงคุณภาพ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งตามระยะของการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสอบถามประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) จำนวน 30 ข้อ 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Guide) ประกอบด้วยคำถามหลัก 15 ข้อ 3) แนวทางการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Guide) ประเด็นการสนทนา 5 ประเด็นหลัก 4) คู่มือกิจกรรมพุทธบูรณาการ พร้อมแผนการจัดกิจกรรม สื่อ อุปกรณ์ และเอกสารประกอบ 5) แบบบันทึกการสังเกตแบบมีส่วนร่วม 6) แบบบันทึกการสะท้อนคิด (Reflection Journal) และ 7) แบบประเมินความ พึงพอใจต่อกิจกรรม เครื่องมือทั้งหมดผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ทั้งนี้ เครื่องมือแต่ละชนิดถูกใช้ให้สอดคล้องกับขั้นตอนของวงจร PAOR กล่าวคือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างใช้ในขั้นการวางแผน คู่มือกิจกรรมพุทธบูรณาการใช้ในขั้นการปฏิบัติ แบบบันทึก

การสังเกตแบบมีส่วนร่วมใช้ในขั้นการสังเกต และแบบบันทึกการสะท้อนคิดร่วมกับแนวทางการสนทนากลุ่มใช้ในขั้นการสะท้อนผล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลตามวงจรปฏิบัติการ 4 วงจร ซึ่งสอดคล้องกับกิจกรรมพุทธบูรณาการทั้ง 4 กิจกรรม โดยแต่ละวงจรดำเนินครบทั้ง 4 ขั้นตอนของวงจร PAOR ดังนี้ ขั้นการวางแผน (Planning) ทีมวิจัยประชุมร่วมกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลฐานจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม แล้วออกแบบกิจกรรมของวงจรนั้นให้ตรงกับปัญหาที่ค้นพบ ขั้นการปฏิบัติ (Action) ดำเนินกิจกรรมพุทธบูรณาการกับพนักงานทั้ง 20 คน ขั้นการสังเกต (Observation) ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยบันทึกพฤติกรรม การมีส่วนร่วม และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน้างานด้วยแบบบันทึกการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ควบคู่กับการจัดเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากบันทึกการผลิตขององค์กร และขั้นการสะท้อนผล (Reflection) จัดวงสนทนาสะท้อนคิดร่วมกับพนักงานและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อสรุปบทเรียนและนำไปปรับแผนของวงจรถัดไป การดำเนินงานทั้ง 4 วงจรใช้เวลารวม 12 เดือน แบ่งเป็น ระยะเตรียมการและสำรวจสภาพการปฏิบัติงานเบื้องต้น 3 เดือน ระยะปฏิบัติการ 4 วงจร รวม 6 เดือน (จัดกิจกรรมรวม 20 วัน แต่ละวงจรเว้นระยะห่างกัน 1-2 เดือน เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการนำไปปฏิบัติจริงในหน้างานและเก็บข้อมูลการสังเกต) และระยะประเมินผลและติดตามผล 3 เดือน โดยมีการติดตามผลซ้ำเมื่อครบ 1 เดือน และ 3 เดือน ภายหลังสิ้นสุดโปรแกรม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และร้อยละ (Percentage) โดยเปรียบเทียบค่าก่อนและหลังการเข้าร่วมกิจกรรม ข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ผ่านขั้นตอนการถอดเทป การกำหนดรหัสข้อมูล (Coding) การจัดกลุ่มเป็นหมวดหมู่ (Categories) และการสังเคราะห์แก่นสาระหลัก (Themes) จากนั้นจึงประสานข้อมูลทั้งสองชุดเข้าด้วยกันตามหลักการวิจัยเชิงประสานวิธี ด้วยการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ทั้งด้านแหล่งข้อมูล วิธีเก็บข้อมูล และผู้วิเคราะห์ โดยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพอธิบายเหตุปัจจัยเบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณ และตรวจสอบยืนยันข้อค้นพบร่วมกับผู้ร่วมวิจัยและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Member Checking) ทั้งนี้ การวิจัยครั้งนี้ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์เลขที่ ว.238/2568 จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผลการศึกษาในขั้นการวางแผน (Planning) ของวงจรปฏิบัติการที่ 1 ซึ่งประเมินสภาพการปฏิบัติงานของพนักงานใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และด้านทรัพยากรในการทำงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงดีมาก โดยใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้ 4.21–5.00 หมายถึง ดีมาก, 3.41–4.20 หมายถึง ดี, 2.61–3.40 หมายถึง ปานกลาง, 1.81–2.60 หมายถึง ควรปรับปรุง และ 1.00–1.80 หมายถึง ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการประเมินสภาพการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามแผนก

ด้านที่ประเมิน	แผนกแป้ง	แผนกครีม	แผนกน้ำมัน	แผนกจัดส่ง
สภาพแวดล้อม	4.25 (ดีมาก)	3.89 (ดี)	3.92 (ดี)	3.78 (ดี)
ความสัมพันธ์	4.31 (ดีมาก)	3.95 (ดี)	4.10 (ดี)	3.88 (ดี)
แรงจูงใจ	4.18 (ดี)	3.21 (ปานกลาง)	3.98 (ดี)	3.85 (ดี)
ทรัพยากร	4.03 (ดี)	3.90 (ดี)	3.95 (ดี)	3.15 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม	4.19 (ดี)	3.74 (ดี)	3.99 (ดี)	3.67 (ดี)

จากตารางที่ 1 พบว่า แผนกแป้งมีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุดที่ 4.19 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือแผนกน้ำมัน (3.99) แผนกครีม (3.74) และแผนกจัดส่ง (3.67) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติ 2 จุด คือ ด้านแรงจูงใจของแผนกครีมซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดขององค์กรที่ 3.21 (ระดับปานกลาง) และด้านทรัพยากรของแผนกจัดส่งซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.15 (ระดับปานกลาง) ทั้งนี้ ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มในขั้นการวางแผนของวงจรที่ 1 ให้ภาพที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณ กล่าวคือ พนักงานแผนกครีมสะท้อนตรงกันว่าระบบการประเมินผลขาดความชัดเจน โอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพมีจำกัด และภาระงานไม่สมดุลกันภายในทีม ขณะที่พนักงานแผนกจัดส่งระบุปัญหาเชิงกายภาพอย่างเป็นรูปธรรม คือ เครื่องช่วยพยุงหลังมีไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้ปฏิบัติงาน และรถยกสินค้าเกิดการขัดข้องบ่อยครั้งจนกระทบต่อรอบการส่งมอบ ส่วนแผนกแป้งซึ่งมีคะแนนสูงที่สุดนั้น พนักงานสะท้อนถึงการมีหัวหน้างานที่ดูแลใกล้ชิด การจัดสภาพแวดล้อมตามมาตรฐาน GMP (Good Manufacturing Practice) อย่างเคร่งครัด และบรรยากาศการทำงานที่เน้นการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ข้อค้นพบชุดนี้ถูกใช้เป็นฐานข้อมูลในการออกแบบกิจกรรมของวงจรปฏิบัติการถัดไป

2. **ผลการออกแบบกิจกรรมเชิงพุทธบูรณาการ** โดยผู้วิจัยได้พัฒนากิจกรรมพุทธบูรณาการ 4 กิจกรรมหลัก โดยใช้โครงสร้างหลักอริยสัจ 4 เป็นแผนที่ในการเดินทาง บูรณาการกับหลักอิทธิบาท 4 เป็นพลังขับเคลื่อน และผสานกระบวนการไคเซน (Kaizen) เป็นโครงสร้างเชิงปฏิบัติ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงสรุปกิจกรรมพุทธบูรณาการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ขั้นตอน

กิจกรรม	หลักอริยสัจ 4	หลักอิทธิบาท 4	เครื่องมือไคเซน
1. ตีปัญหาให้แตก	**ทุกขสัจ** กำหนดรู้ปัญหา	**ฉันทะ** ความรักและพอใจในการพัฒนา	Problem Identification, Circle of Truth, Tree of Suffering
2. ขุดรากถอนโคน	**สมุทัยสัจ** หาสาเหตุที่แท้จริง	**วิริยะ** ความเพียรอย่างต่อเนื่อง	5 Whys, Fishbone Diagram, Gemba Walk
3. สร้างวิสัยทัศน์ แห่งนิโรธ	**นิโรธสัจ** กำหนดเป้าหมายและสภาวะที่พึงประสงค์	**จิตตะ** ความตั้งใจมั่นในเป้าหมาย	Ideal State Mapping, Kaizen Blitz, Future State VSM
4. ลงมือสร้างมรรค	**มรรคสัจ** หนทางปฏิบัติ สู่ความสำเร็จ	**วิมังสา** พิจารณาไตร่ตรองและประเมินผล	PDCA Cycle, Standard Work, Kaizen Review Board

จากตารางที่ 2 กิจกรรมพุทธบูรณาการทั้ง 4 ขั้นตอนมีรายละเอียดของหลักธรรมและเครื่องมือที่ใช้ดังนี้

- กิจกรรมที่ 1 “การตีปัญหาให้แตก” (Understanding the Problem Through Collective Insight) ใช้เวลา 3.5–4 ชั่วโมง หลักธรรมที่ใช้ คือ ทุกขสัจ ร่วมกับ ฉันทะ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การเจริญอานาปานสติก่อนเริ่มกิจกรรม การจำแนกปัญหาตามหลัก 3 ด้าน คือ กาย วาจา และใจ และการระดมสมองสร้างแผนผัง “ต้นไม้แห่งทุกข์” (Tree of Suffering) ตามหลักปฏิจจสมุปบาท

- กิจกรรมที่ 2 “ขุดรากถอนโคน” (Root Cause Analysis and Elimination) ใช้เวลา 4–4.5 ชั่วโมง หลักธรรมที่ใช้ คือ สมุทัยสัจ ร่วมกับ วิริยะ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ เทคนิค 5 Whys แผนผังก้างปลาแนวพุทธที่จำแนกสาเหตุตามอกุศลมูล 3 (โลภะ โทสะ โมหะ) การเดิน Gemba Walk อย่างมีสติ และการจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุด้วยเทคนิค “น้ำหนักปัญญา” (Wisdom Weighting)

- กิจกรรมที่ 3 “สร้างวิสัยทัศน์แห่งนิโรธ” (Visioning the Ideal Workplace and Action Design) ใช้เวลา 4–5 ชั่วโมง หลักธรรมที่ใช้ คือ นิโรธสัจ ร่วมกับ จิตตะ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การจินตนาการนำทาง (Guided Visualization) การสร้าง “แผนที่อุดมคติ” (Ideal State Map) การกำหนด “ดัชนีนิโรธ” (Nirodha Index) เป็นตัวชี้วัดความสุขในงาน การออกแบบไคเซนระเบิด (Kaizen Blitz) และการลงนามใน “กฎบัตรนิโรธ” (Nirodha Charter)

- กิจกรรมที่ 4 “ลงมือสร้างมรรค” (Action Implementation and Continuous Improvement) ใช้เวลา 4 ชั่วโมง พร้อมการติดตามผลรายเดือน หลักธรรมที่ใช้ คือ มรรคสัจ ร่วมกับ วิมังสา เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ วงจร PDCA “แผนมรรคปฏิบัติการ” (Magga Action Plan) ทั้งระยะสั้นและระยะยาว “กระดานมรรคไคเซน” (Magga Kaizen Board) “กิจวัตรมรรค 5 นาที” ประจำวัน และการขยายผลผ่านกิจกรรม “ไคเซนสัญจร” (Kaizen Roadshow)

3. ผลการประเมินความเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการประเมินในขั้นการสังเกต (Observation) และขั้นการสะท้อนผล (Reflection) ภายหลังการดำเนินกิจกรรมครบทั้ง 4 วงจร ผู้วิจัยได้ประเมินความเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานใน 4 ด้านหลัก ผลปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงสรุปผลการประเมินความเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน

ด้านที่ประเมิน	ตัวชี้วัด	การเปลี่ยนแปลง
1. ปริมาณงาน	ผลผลิตเฉลี่ยทั้งองค์กร	เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 (กลุ่มสม่ำเสมอ +25% กลุ่มไม่สม่ำเสมอ +12%)
2. คุณภาพของงาน	ของเสีย (Defect) อัตราแก้ไขงานซ้ำ	ลดลงร้อยละ 15 (62% เกิดจากการเพิ่มสติ 28% จากการสื่อสารดีขึ้น)
3. ความสัมพันธ์ในทีม	ข้อร้องเรียน ความขัดแย้ง การช่วยเหลือกัน ความพึงพอใจ	ข้อร้องเรียนลด 45% ความขัดแย้งลด 38% การช่วยเหลือเพิ่ม 32% ความพึงพอใจ +30.6%
4. ทักษะการทำงาน	ทักษะวิชาชีพ แต่ละแผนก	เฉลี่ยทั้งองค์กร +19.75% (รายแผนกอยู่ระหว่าง +17% ถึง +23%)

จากตารางที่ 3 สามารถอธิบายผลการประเมินความเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน ดังนี้

(1) ผลการประเมินด้านปริมาณงาน พบว่าปริมาณงานของพนักงานเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 20 โดยกลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอมีปริมาณงานเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 25 ขณะที่กลุ่มที่เข้าร่วมไม่สม่ำเสมอมีปริมาณงานเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 12 ข้อมูลเชิงคุณภาพจากวงสนทนาสะท้อนคิดในวงจรที่ 4 ระบุตรงกันว่าพนักงานเริ่มมองงานที่ตนทำเป็นโอกาสในการสร้างคุณค่ามากกว่าเป็นภาระที่ถูกบังคับ และรายงานว่าตนเองสามารถเริ่มต้นงานได้เร็วขึ้นโดยไม่ต้องรอการกระตุ้นจากหัวหน้างาน

(2) ผลการประเมินด้านคุณภาพของงาน พบว่าข้อร้องเรียนระหว่างเพื่อนร่วมงานลดลงร้อยละ 45 ความขัดแย้งที่ต้องอาศัยผู้บังคับบัญชาเข้ามาแก้ไขลดลงร้อยละ 38 กิจกรรมช่วยเหลือกันระหว่างแผนกเพิ่มขึ้นร้อยละ 32 และคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพิ่มขึ้นจาก 6.2 เป็น 8.1 จาก 10 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 30.6 การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสอดคล้องกับหลักสังคหวัตถุ 4 (ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา สมานัตตตา) และพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) โดยเฉพาะการฝึกเมตตาภาวนาที่ช่วยเปลี่ยนมุมมองของพนักงานต่อเพื่อนร่วมงาน จากการมองว่าเป็นคู่แข่งไปสู่การมองว่าเป็นผู้ร่วมเดินทางในเส้นทางเดียวกัน

(3) ผลการประเมินด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน พบว่าข้อร้องเรียนระหว่างเพื่อนร่วมงานลดลงร้อยละ 45 ความขัดแย้งที่ต้องอาศัยผู้บังคับบัญชาเข้ามาแก้ไขลดลงร้อยละ 38 กิจกรรมช่วยเหลือกันระหว่างแผนกเพิ่มขึ้นร้อยละ 32 และคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพิ่มขึ้นจาก 6.2 เป็น 8.1 จากคะแนนเต็ม 10 คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 30.6 ข้อมูลเชิงคุณภาพจากวงสนทนาสะท้อนคิดชี้ว่า พนักงานเปลี่ยนมุมมองต่อเพื่อนร่วมงานจากการมองว่าเป็นคู่แข่งขันไปสู่การมองว่าเป็นผู้ร่วมเดินทางในเส้นทางเดียวกัน และเริ่มเข้าไปช่วยเหลืองานข้ามแผนกโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

(4) ผลการประเมินด้านทักษะการทำงาน พบว่าทักษะการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นในทุกแผนกที่ศึกษา โดยค่าการเพิ่มขึ้นรายแผนกอยู่ระหว่างร้อยละ 17 ถึงร้อยละ 23 และค่าเฉลี่ยรวมของทักษะการปฏิบัติงานทั้งองค์กรเพิ่มขึ้นร้อยละ 19.75 ข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมบ่งชี้ว่า พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนมาตรฐานการทำงานได้เคร่งครัดขึ้น สามารถจดจ่อกับงานตรงหน้าได้ยาวนานขึ้น และเปิดรับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้ง่ายขึ้นกว่าเดิม

สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “พุทธบูรณาการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพนักงานบริษัท สไมล์ภัณฑ์ จำกัด” เป็นการวิจัยเชิงประสานวิธี (Mixed Methods Research) ที่ดำเนินการในรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ขับเคลื่อนด้วยวงจร PAOR จำนวน 4 วงจร โดยบูรณาการหลักพุทธธรรม ได้แก่ อริยสัจ 4 และอิทธิบาท 4 เข้ากับกระบวนการไคเซนและวงจร PDCA ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) สภาพการปฏิบัติงานของพนักงานทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลางถึงดี โดยแผนกแป้งมีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด (4.19) และพบจุดอ่อนสำคัญ 2 จุด คือ ด้านแรงจูงใจของแผนกครีม (3.21) และด้านทรัพยากรของแผนกจัดส่ง (3.15) 2) กิจกรรมเชิงพุทธ

บูรณาการที่พัฒนาขึ้นมี 4 กิจกรรม เรียงตามลำดับอริยสัจ 4 บูรณาการกับอิทธิบาท 4 และเครื่องมือไคเซนร่วมกับวงจร PDCA และ 3) ภายหลังการเข้าร่วมกิจกรรม ปริมาณงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ของเสียลดลงร้อยละ 15 ข้อร้องเรียนลดลงร้อยละ 45 ความขัดแย้งลดลงร้อยละ 38 และทักษะการปฏิบัติงานเฉลี่ยทั้งองค์กรเพิ่มขึ้นร้อยละ 19.75 ทั้งนี้สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาในขั้นการวางแผนของวงจรที่ 1 ซึ่งพบว่าแผนกแป้งมีสภาพการปฏิบัติงานดีที่สุด (4.19) เมื่อพิจารณาร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่พนักงานสะท้อนถึงการมีหัวหน้างานที่ดูแลใกล้ชิด การจัดสภาพแวดล้อมตามมาตรฐาน GMP อย่างเคร่งครัด และวัฒนธรรมการช่วยเหลือเกื้อกูลกันนั้น อธิบายได้ด้วยหลักธรรมในมงคลสูตรเรื่อง “ปฏิรูปเทสวาสะ” คือการอยู่ในถิ่นที่เหมาะสมย่อมเกื้อกูลความเจริญงอกงามทั้งด้านกายภาพและจิตใจ และสอดคล้องกับแนวคิดคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) ของ แฮ็คแมนและโอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1976) ที่ชี้ว่าลักษณะงานซึ่งให้ความหมาย ความรับผิดชอบ และผลป้อนกลับที่ชัดเจน ย่อมนำไปสู่แรงจูงใจภายในและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ส่วนกรณีแผนกครีมซึ่งมีสภาพแวดล้อมและทรัพยากรอยู่ในเกณฑ์ดี แต่กลับมีคะแนนด้านแรงจูงใจต่ำที่สุด (3.21) เป็นการยืนยันทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) ที่ว่าปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เพียงลำพังไม่อาจสร้างแรงจูงใจได้ หากขาดปัจจัยจูงใจ (Motivators) อันได้แก่ การยอมรับ ความก้าวหน้า และความรู้สึกสำเร็จในงาน ซึ่งตรงกับสิ่งที่พนักงานสะท้อนว่าระบบประเมินผลขาดความชัดเจนและโอกาสก้าวหน้ามีจำกัด ในทางพุทธธรรม สภาวะดังกล่าวสะท้อนการขาด “วิมังสา” คือการไม่เห็นคุณค่าและความหมายของงานที่ตนกระทำอยู่ ในขณะที่ปัญหาเครื่องช่วยพยุงหลังไม่เพียงพอและรถยกสินค้าเสื่อมสภาพของแผนกจัดส่ง (3.15) สะท้อนการขาดหลัก “อปริหานิยธรรม” อันว่าด้วยการดูแลรักษาสิ่งที่มีอยู่มิให้เสื่อมถอย และหลัก “อนากุลา จ กัมมันตา” คือการทำงานที่ไม่คั่งค้างสับสน สอดคล้องกับแบบจำลองความต้องการและทรัพยากรของงาน (Job Demands–Resources Model) ของ Demerouti et al. (2001) ซึ่งชี้ว่าเมื่อความต้องการของงานสูงแต่ทรัพยากรสนับสนุนไม่เพียงพอ ย่อมนำไปสู่ความเหนื่อยหน่ายและประสิทธิภาพที่ลดลง ผลการวิจัยในขั้นนี้จึงเปรียบได้กับ “ทุกขสัจ” อันเป็นการกำหนดรู้ปัญหาที่แท้จริง และเป็นฐานข้อมูลสำคัญในการออกแบบกิจกรรมของวงจรปฏิบัติการถัดไป

2. ผลการออกแบบกิจกรรมเชิงพุทธบูรณาการ การเลือกอริยสัจ 4 เป็นแกนโครงสร้างของกิจกรรมสะท้อนการนำหลักสากลของพระพุทธศาสนามาประยุกต์เป็นกระบวนการแก้ปัญหาเชิงระบบ ซึ่งมีตรรกะร่วมกับการคิดเชิงวิทยาศาสตร์และการคิดเชิงระบบในศาสตร์การบริหารสมัยใหม่ กล่าวคือ การนิยามปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ การกำหนดสภาวะพึงประสงค์ และการลงมือปฏิบัติพร้อมประเมินผล ซึ่งเทียบเคียงได้โดยตรงกับวงจร PDCA ของ Deming (1986) และปรัชญาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของ Imai (1986) การบูรณาการดังกล่าวสอดคล้องกับข้อค้นพบของ พระอนุสรณ์ อนุตฺตโร (2568) ที่ว่าการเจริญสติช่วยลดความเครียด เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน เมื่อบูรณาการเข้ากับบริบททางวัฒนธรรมขององค์กรอย่างเหมาะสม

ส่วนหลักอิทธิบาท 4 ที่ไหลผ่านทุกขั้นตอนของกิจกรรม สะท้อนความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนต้องเริ่มจากแรงขับเคลื่อนภายใน ซึ่งมั่นคงกว่าแรงจูงใจภายนอก ดังที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2554) อธิบายว่าอิทธิบาท 4 เป็นธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จในทุกกิจการ การเริ่มต้นทุกกิจกรรมด้วยการเจริญสติยังสอดคล้องกับแนวโน้มสากลที่องค์กรชั้นนำนำการฝึกสติมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ดังโครงการ Search Inside Yourself ซึ่ง Tan (2012) ชี้ว่าแรงจูงใจภายในที่เข้มแข็งส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการเริ่มต้นและขับเคลื่อนตนเองไปสู่เป้าหมาย การออกแบบกิจกรรมชุดนี้จึงครอบคลุมการพัฒนาทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรตามหลักกัลยาณมิตร และก่อเกิดเป็นนวัตกรรมเชิงวิธีวิทยาที่เรียกว่า “ไคเซนวิธีพุทธ”

3. ผลการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การเพิ่มขึ้นของปริมาณงานร้อยละ 20 โดยกลุ่มที่ปฏิบัติสม่ำเสมอเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 25 ขณะที่กลุ่มที่ไม่สม่ำเสมอเพิ่มเพียงร้อยละ 12 สะท้อนพลังของอิทธิบาท 4 ในการเปลี่ยนแรงจูงใจภายนอกให้กลายเป็นแรงขับเคลื่อนภายใน และยืนยันความสำคัญของความสม่ำเสมอตามหลักสัปปุริสธรรม 7 สอดคล้องกับ อภิญญา บุณยเกียรติ และพระมหาอุดร อุตฺตโร (มากดี) (2567) ที่ชี้ว่าทักษะที่จำเป็นแห่งศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยความสามารถในการปรับตัว ความคิดริเริ่ม และความพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับ ดุสิต แก้วดอนรี และวาระดี ชาญวิรัตน์ (2567) ที่พบว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และระบบประเมินผลที่เปิดกว้างช่วยยกระดับแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญ การลดลงของความผิดพลาดร้อยละ 15 ซึ่งร้อยละ 62 สัมพันธ์กับการเพิ่มความไม่ประมาท เป็นการยืนยันคุณค่าของ “อัปปมาทธรรม” ตามพระพุทธพจน์ “อปฺปมาโท อมตํ ปทํ” (ความไม่ประมาทเป็นทางแห่งความไม่ตาย) ส่วนอีกร้อยละ 28 ที่สัมพันธ์กับการสื่อสารที่ดีขึ้น สอดคล้องกับหลักสัมมาสังกัปปะและสัมมาวาจาในมรรคมีองค์ 8 ขณะที่การพัฒนาด้านความสัมพันธ์ ทั้งข้อร้องเรียนที่ลดลงร้อยละ 45 และความขัดแย้งที่ลดลงร้อยละ 38 อธิบายได้ด้วยหลักสังคหวัตถุ 4 (ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา สมานัตตตา) และพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) โดยเฉพาะการฝึกเมตตาภาวนาที่ช่วยเปลี่ยนมุมมองของพนักงานจากการมองเพื่อนร่วมงานเป็นคู่แข่ง ไปสู่การมองว่าเป็นผู้ร่วมเดินทางในเส้นทางเดียวกัน ส่วนการเพิ่มขึ้นของทักษะการปฏิบัติงานเฉลี่ยร้อยละ 19.75 อธิบายได้ด้วยหลักไตรสิกขา กล่าวคือ อธิสีลสิกขาทำให้ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานอย่างเคร่งครัด อธิจิตตสิกขาทำให้สามารถจดจ่อกับงานและเรียนรู้ทักษะใหม่ได้รวดเร็วขึ้น และอธิปัญญาสิกขาทำให้ประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่มีได้อย่างสร้างสรรค์ ประกอบกับคุณธรรม “โสวจัสสตา” คือความเป็นผู้ว่านอนสอนง่าย ซึ่งเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการเรียนรู้ในองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั้งด้านกาย จิต สังคม และปัญญาเช่นนี้ จึงยืนยันว่าการบูรณาการพุทธธรรมมิใช่เพียงข้อเสนอทางทฤษฎี หากแต่ให้ผลลัพธ์ที่วัดได้จริงในเชิงประจักษ์

โดยสรุป การวิจัยเชิงประสานวิธีเรื่องนี้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสามข้ออย่างเชื่อมโยงเป็นกระบวนการเดียวกันผ่านวงจรปฏิบัติการทั้ง 4 วงจร กล่าวคือ ขั้นการวางแผนทำให้เห็น “ทุกข์” หรือปัญหาที่แท้จริงของแต่ละแผนก ขั้นการปฏิบัติคือการดำเนินกิจกรรมเชิงพุทธบูรณาการที่ใช้อริยสัจ 4 เป็นแผนที่เดินทาง อิทธิบาท 4 เป็นพลังขับเคลื่อน และไคเซนร่วมกับวงจร PDCA เป็นโครงสร้างเชิงปฏิบัติ ขั้นการสังเกตทำให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และขั้นการสะท้อนผลทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจน

ตกผลึกเป็นองค์ความรู้ใหม่ “ไคเซนวิธีพุทธ” ผลการวิจัยยืนยันว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวมตามหลักไตรสิกขาสามารถสร้างสมดุลระหว่างความเจริญของธุรกิจกับความสุขของบุคลากรได้อย่างยั่งยืน และเป็นต้นแบบที่องค์กรอื่นในประเทศไทยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป อย่างไรก็ตาม การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดที่ควรพิจารณาประกอบการนำผลไปใช้ 4 ประการ ประการแรก เป็นการศึกษาจากประชากรทั้งหมดเพียง 20 คนในองค์กรเดียว ผลการวิจัยจึงมีลักษณะเฉพาะบริบท (Context-specific) มิอาจอ้างอิงเชิงสถิติไปยังประชากรกลุ่มอื่นได้ ประการที่สอง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้เพียงสถิติเชิงพรรณนา มิได้ใช้สถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบนัยสำคัญ เนื่องจากขนาดของประชากรมีจำกัดและการวิจัยมิได้ออกแบบให้มีกลุ่มควบคุม ประการที่สาม การประเมินผลอาศัยการรายงานตนเองของพนักงานร่วมกับบันทึกการผลิตขององค์กร จึงอาจมีอคติจากความคาดหวังของผู้เข้าร่วมการวิจัย (Hawthorne Effect) แม้ผู้วิจัยจะลดทอนด้วยการตรวจสอบสามเส้าแล้วก็ตาม และประการที่สี่ ระยะเวลาติดตามผลจำกัดอยู่เพียง 3 เดือนภายหลังสิ้นสุดโปรแกรม จึงยังไม่อาจยืนยันความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวได้

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ คือ “ไคเซนวิธีพุทธ” (Buddhist Kaizen Model) ไม่ได้เกิดขึ้นจากการสังเคราะห์ทางทฤษฎีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากเสียงสะท้อนของพนักงานผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกและวงสนทนาสะท้อนคิดที่จัดขึ้นภายหลังกิจกรรมทั้ง 4 ที่ได้ดำเนินไปแล้ว ซึ่งสามารถพรรณนาตามลำดับการเดินทางของอริยสัจได้ ดังนี้

(1) ในกิจกรรมที่ 1 “การตีปัญหาให้แตก” อันเป็นการกำหนดรู้ทุกข์ พนักงานสะท้อนตรงกันว่าการทำงานปกติแต่ละแผนกเมื่อประสบปัญหามักจะเก็บและจัดการกันตามลำพังในแผนกด้วยความเชื่อว่าเป็นเรื่องเฉพาะของแผนกตน เมื่อได้เข้าร่วมกิจกรรมและมีการเจริญสติก่อนเปิดวงสนทนา และได้เห็นปัญหาของทุกแผนกวางเรียงอยู่บนแผนผัง “ต้นไม้แห่งทุกข์” จึงเกิดการยอมรับร่วมกันว่าความล่าช้าที่ปลายทางของแผนกจัดส่ง แท้จริงแล้วเป็นผลจากขั้นตอนการทำงานของแต่ละแผนกเชื่อมโยงเป็นเหตุและผลต่อกัน องค์ความรู้ที่ได้ที่เป็นรูปธรรมคือ การกำหนดรู้ทุกข์ร่วมกันอย่างเปิดเผยและปราศจากการกล่าวโทษ เป็นเงื่อนไขแรกที่ทำให้ฉันทะ หรือความพอใจที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน งอกงามขึ้นได้ในองค์กร

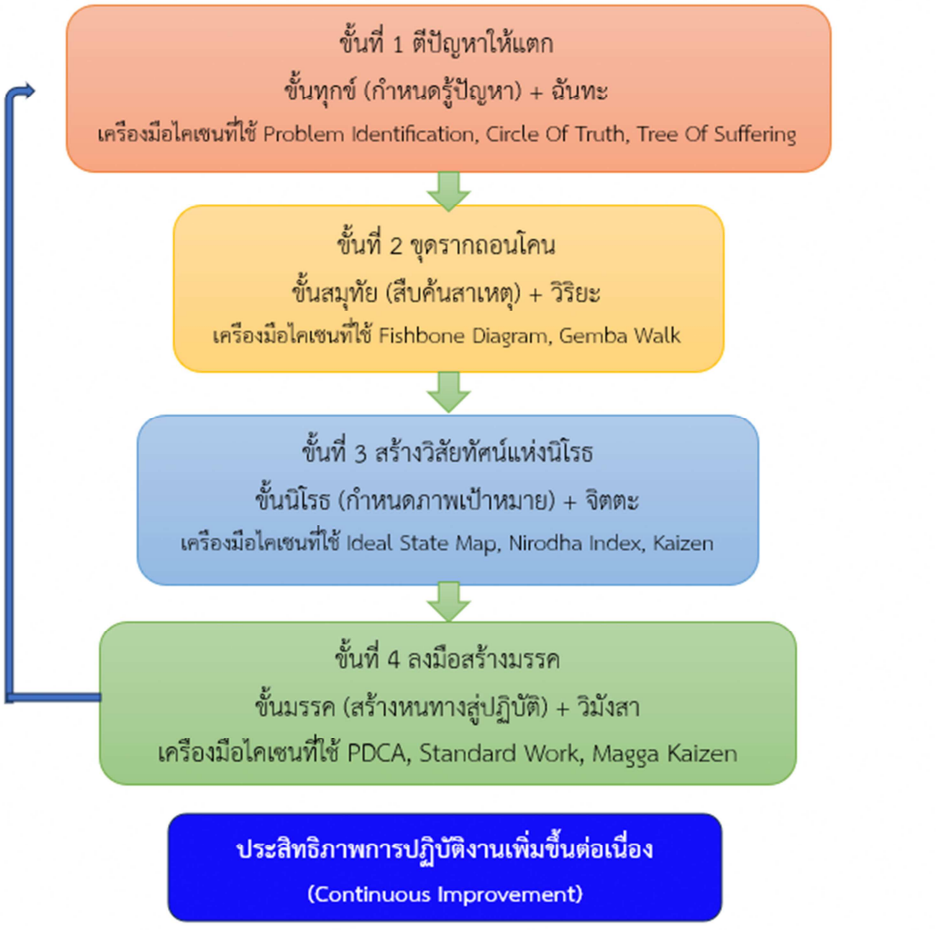
(2) ในกิจกรรมที่ 2 “ขุดรากถอนโคน” ซึ่งมุ่งสืบค้นสมุทัย พนักงานสะท้อนว่ากระบวนการ 5 Whys ที่ต้องตั้งคำถามเพื่อสืบหาเหตุถึง 5 ขั้นตอนนั้นดำเนินไปพร้อมกับการจำแนกสาเหตุตามขั้นตอน ทำให้การถามหาสาเหตุเปลี่ยนทิศทางจากการค้นหาตัวบุคคลผู้กระทำผิด ไปสู่การค้นหาเงื่อนไขที่ทำให้ความผิดพลาดเกิดซ้ำ ผู้ให้ข้อมูลหลายรายยอมรับด้วยตนเองว่าความเร่งรีบที่เคยถือเป็นความขยัน ในความเป็นจริงแล้วแอบแฝงมีโมหะเป็นฐาน คือการลงมือทำโดยไม่รู้ชัดว่ากำลังทำสิ่งใดอยู่ องค์ความรู้ในกิจกรรมที่ 2 คือการวิเคราะห์รากเหง้าของปัญหาด้วยฐานคิดแบบพุทธช่วยลดอารมณ์ปกป้องตนเองของผู้ปฏิบัติงานลง และเปลี่ยนความเพียรที่เคยเป็นเพียงความเร่งรีบ ให้กลายเป็นวิริยะที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเข้าใจ

(3) ในกิจกรรมที่ 3 “สร้างวิสัยทัศน์แห่งนิโรธ” พนักงานสะท้อนว่าการได้ร่วมกันวาด “ภาพฝันแห่งนิโรธ” ทำให้เป้าหมายขององค์กรเปลี่ยนสถานะจากตัวเลขที่ฝ่ายบริหารกำหนดลงมา มาเป็นภาพอนาคต

ที่พวกเขาเป็นผู้ร่วมวาดขึ้นด้วยตนเอง ผู้ให้ข้อมูลหลายรายระบุว่านี่เป็นครั้งแรกที่รู้สึกว่าความสุขในการทำงานเป็นสิ่งที่วัดได้และมีผู้สนใจจะวัด องค์ความรู้ประการที่สามที่ได้คือ การกำหนดสภาวะพึงประสงค์ร่วมกันเป็นกลไกที่แปลงจิตตะ หรือความตั้งใจมั่น ให้กลายเป็นพันธะทางสังคมภายในทีม

(4) ในกิจกรรมที่ 4 “ลงมือสร้างมรรค” พนักงานสะท้อนว่า “กิจวัตรมรรค 5 นาที” และ “กระดานมรรคไคเซน” ทำให้การปรับปรุงงานกลายเป็นเรื่องของทุกวัน ไม่ใช่เรื่องของการอบรมปีละครั้ง และการที่ต้องทบทวนผลการปฏิบัติด้วยตนเองทุกเดือนได้ฝึกให้เกิดนิสัยการไตร่ตรองอย่างเป็นระบบ องค์ความรู้ประการที่ 4 ที่ได้อย่างชัดเจนคือ วิมังสาที่ถูกทำให้เป็นกิจวัตร คือหัวใจที่ทำให้วงจร PDCA หมุนต่อไปได้ด้วยตัวเองโดยไม่ต้องอาศัยแรงผลักจากภายนอก

โดยองค์รวม “ไคเซนวิธีพุทธ” จึงเป็นรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้อริยสัจ 4 เป็นแผนที่การเดินทาง ใช้อิทธิบาท 4 เป็นพลังขับเคลื่อนภายในของผู้เดินทาง และใช้เครื่องมือไคเซนร่วมกับวงจร PDCA เป็นพาหนะเชิงเทคนิค สิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนตรงกันในปลายทางคือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้เริ่มต้นจากการเปลี่ยนเครื่องมือ แต่เริ่มจากการเปลี่ยนวิธีมองปัญหา และเมื่อวิธีมองเปลี่ยนไป เครื่องมือเดิมที่มีอยู่แล้วในโรงงานจึงเริ่มถูกใช้อย่างมีเต็มศักยภาพ องค์ความรู้ดังกล่าวจึงยืนยันได้ว่า พุทธบูรณาการคือกุญแจสำคัญในการสร้างสมดุลระหว่างความเจริญของธุรกิจกับความผาสุกของบุคลากร ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย ไคเซนวิธีพุทธ (Buddhist Kaizen Model)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 องค์กรควรกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดหลักการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม ครอบคลุมทั้งด้านทางกาย จิตใจ สังคม และปัญญา ตามหลักไตรสิกขาในพระพุทธศาสนา การที่องค์กรเน้นการพัฒนาเฉพาะทักษะวิชาชีพโดยละเลยการพัฒนาด้านจิตใจและคุณธรรม ย่อมไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนได้

1.2 ในการนำกระบวนการ “ไคเซนวิธีพุทธ” ไปประยุกต์ใช้ ควรดำเนินการตามลำดับขั้นตอนของอริยสัจ 4 อย่างครบถ้วนโดยไม่ข้ามขั้น เริ่มจากกิจกรรม “การตีปัญหาให้แตก” “ขุดรากถอนโคน” “สร้างวิสัยทัศน์แห่งนิโรธ” และ “ลงมือสร้างมรรค” ตามลำดับ การข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งจะทำให้กระบวนการขาดความสมบูรณ์

1.3 การฝึก “กิจวัตรมรรค 5 นาที” ในแต่ละวัน ประกอบด้วยสมาธิเช้า การทบทวนสติกลางวัน และการบันทึกไคเซนประจำวัน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม เนื่องจากผลการวิจัยยืนยันว่ากลุ่มที่ปฏิบัติสม่ำเสมอมีปริมาณงานเพิ่มขึ้นมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติไม่สม่ำเสมอเกือบเท่าตัว องค์กรจึงควรสร้างกลไกที่สนับสนุนการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

1.4 ผู้นำองค์กรควรเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติธรรม โดยเฉพาะการฝึกสติและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีตามหลักสังคหวัตถุ 4 และพรหมวิหาร 4 เพราะภาวะผู้นำที่อิงอยู่บนหลักธรรมจะส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออาทร เป็นมิตร และมุ่งสู่ความเจริญร่วมกัน

1.5 องค์กรควรจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ ตามหลัก “อปริหานิยธรรม” องค์กรควรมีการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) อย่างสม่ำเสมอ และวางแผนทดแทนทรัพยากรที่เสื่อมสภาพอย่างเป็นระบบ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาผลกระทบของกระบวนการพุทธบูรณาการในระยะยาว โดยใช้การวิจัยเชิงตามรอย (Longitudinal Study) ติดตามผลการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลา 3-5 ปี เพื่อดูว่าการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นสามารถคงอยู่ในระยะยาวได้หรือไม่

2.2 ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบ (Comparative Study) ผลของการนำพุทธบูรณาการไปใช้ในองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกัน เช่น องค์กรขนาดใหญ่กับเล็ก ภาคการผลิตกับภาคบริการ องค์กรในเขตเมืองกับชนบท เพื่อเข้าใจถึงเงื่อนไขและบริบทที่เหมาะสม

2.3 ควรมีการวิจัยที่บูรณาการพุทธธรรมกับแนวคิดและทฤษฎีสมัยใหม่อื่นๆ เช่น Six Sigma, Lean Management, Agile Management หรือทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อขยายขอบเขตของพุทธบูรณาการให้ครอบคลุมทุกด้านต่างๆ ของการบริหารจัดการสมัยใหม่

2.4 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership Development) โดยศึกษาผลกระทบของผู้นำที่ผ่านการพัฒนาตามหลักพุทธธรรม เช่น พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 ทศพิธราชธรรม และอิทธิบาท 4 ต่อประสิทธิภาพและบรรยากาศองค์กร

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์พระเจริญพงษ์ ธัมมทีโป, ผศ. ดร. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โยตะ ชัยวรมันกุล และผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่นที่ไม่ได้เอ่ยนาม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะอันมีคุณค่าอย่างยิ่งตลอดการวิจัย ขอขอบพระคุณคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ตรวจเครื่องมือการวิจัย รวมถึงผู้บริหารและพนักงานบริษัท สไมล์ภัณฑ์ จำกัด ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดียิ่งในการดำเนินการวิจัย และขอกราบขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่สนับสนุนการศึกษาและการวิจัยในครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

ดุสิต แก้วดอนรี และวาระดี ชาญวิรัตน์. (2567). ผลของการจัดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน. *วารสารวนัมฎองแหรกพุทธศาสตรปริทรรศน์, 11*(1), 45 – 60.

พระจุลภควัฒน์ อคฺควโร. (2567). การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลบัวเชด อำเภอบัวเชด จังหวัดสุรินทร์. *วารสารชัยภูมิปริทัศน์, 7*(3), 153 – 163.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร.* พิมพ์ครั้งที่ 5. โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2554). *พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย.* พิมพ์ครั้งที่ 12. สำนักพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระอนุสรณ์ อนุตฺตโร. (2568). นวัตกรรม "สติ" สู่ผู้นำยุคใหม่: ยกระดับการจัดการองค์กรด้วยภูมิปัญญาพุทธ. *วารสารเสฏฐวิทย์ปริทัศน์, 5*(1), 180 – 193.

อภิญญา บุณยเกียรติ และพระมหาอุดร อุตฺตโร (มากดี). (2567). ทักษะที่จำเป็นของการทำงานในศตวรรษที่ 21. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี, 7*(6), 1298 – 1311.

Chen, B., Wang, L., Li, B. & Liu, W. (2022). Work Stress, Mental Health, and Employee Performance. *Frontiers in Psychology, 13*, 1006580. doi: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499 – 512. doi: https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis.* MIT Center for Advanced Engineering Study.

Drucker, P. F. (1967). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done.* Harper & Row.

Gallup. (2026). *What is Employee Engagement, and How Do You Improve It?* Retrieved May 1, 2026, from https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250 – 279. doi: https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work.* John Wiley & Sons.

Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.

Kemmis, S. & McTaggart, R. (2000). Participatory Action Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.). *Handbook of Qualitative Research*. 2nd edition. Sage Publications.

Tan, C-M. (2012). *Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness (and World Peace).* HarperOne.