



การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรม พัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

BUDDHADHAMMA APPLICATION FOR ENHANCING COMPETENCY THE PERFORMANCE OF PERSONNEL IN THE DEPARTMENT OF SOCIAL DEVELOPMENT AND WELFARE, MINISTRY OF SOCIAL DEVELOPMENT AND HUMAN SECURITY

พิศิษฐ์ อยู่พลี^{1*}, บุญตัน ดอกไธสง¹, เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง¹

Pisit Yoooplee^{1*}, Boonton Dockthaisong¹, Kiattisak Suklueang¹

*Corresponding Author E-mail: yoooplee.eng@gmail.com

Received June 10, 2026; Revised July 26, 2026; Accepted August 4, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1. ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร 2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 3. นำเสนอการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ดำเนินการวิจัยแบบผสานวิธี การวิจัยเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จากบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการโดยใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา และการสนทนากลุ่มเฉพาะเพื่อยืนยันองค์ความรู้หลังการสังเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากครอบคลุม 5 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านการบริการเป็นเลิศ ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ได้แก่ การดำรงรักษาบุคลากรภาครัฐ 3 ด้าน คือ ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และหลักขรവാธธรรม 3 ด้าน ได้แก่ จาคะ ทมะ และสังกะ 3. การประยุกต์หลักขรวาธธรรม 4 ได้แก่ สังกะ ทมะ ขันติ และจาคะ บูรณาการร่วมกับการดำรงรักษาบุคลากรภาครัฐ 4 ด้าน คือ ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านการรับรู้การสนับสนุน

¹ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

¹ Faculty of Social Sciences Mahachulalongkornrajavidyalaya University



จากองค์กร ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และด้านแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ความรู้นี้สามารถนำไปใช้เป็น กรอบนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐที่ดูแลกลุ่มเปราะบางได้อย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: หลักธรรมาธรรม 4; การประยุกต์; การธำรงรักษาบุคลากร

Abstract

This research article had three objectives: 1. To examine the work performance competency of personnel; 2. To investigate the factors affecting personnel work performance competency; and 3. To propose the application of Buddhist principles to enhance personnel work performance competency. A mixed methods research design was employed. The quantitative research collected data from personnel of the Department of Social Development and Welfare using a questionnaire with satisfactory overall reliability. The qualitative research involved in-depth interviews with key informants, and the data were analyzed using descriptive content analysis. A focus group discussion was conducted to validate the body of knowledge after data synthesis.

Findings were as follows: 1) the overall work performance competency of personnel was at a high level across five dimensions. Ranked in descending order of mean scores, these were adherence to integrity and ethics, service excellence, understanding of the organization and work systems, achievement orientation, and teamwork, respectively. 2) The factors affecting work performance competency consisted of three dimensions of public sector personnel retention: organizational commitment, human resource management practices, and quality of work life; together with three dimensions of the Gharavasadhamma principles: caga, Dama, and Sacca. 3) The application of the Four Gharavasadhamma principles: Sacca truthfulness, Dama self discipline, Khanti patience, and caga generosity integrated with the four dimensions of public sector personnel retention, namely organizational commitment, perceived organizational support, quality of work life, and human resource management practices, can effectively enhance the work performance competency of personnel in the Department of Social Development and Welfare. This body of knowledge can be applied as a policy framework for



human resource development in public sector organizations responsible for serving vulnerable populations.

Keywords: Four Gharavasadhamma Principles; Application; Human Resource Retention

บทนำ

กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (Department of Social Development and Welfare: DSDW) เป็นหน่วยงานภายใต้กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ก่อตั้งเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 โดยการควบรวม 3 หน่วยงานหลัก ได้แก่ กรมประชาสงเคราะห์ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานเยาวชนแห่งชาติ และสถาบันพัฒนาครอบครัว (ราชกิจจานุเบกษา, 2545) เพื่อบูรณาการงานด้านสังคมสงเคราะห์และสวัสดิการสังคมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กรมฯ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนและจัดสวัสดิการสังคมสำหรับกลุ่มเปราะบาง ได้แก่ ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ ผู้สูงอายุ เด็ก และผู้ที่ประสบปัญหาสังคม โดยยึดหลักสังคมสวัสดิการ (Welfare Society) ที่มุ่งให้ทุกคนในสังคมสามารถเข้าถึงสิทธิและทรัพยากรขั้นพื้นฐานได้ (พัชร บัญประเสริฐ, 2560)

ในยุคปัจจุบัน กรมฯ เผชิญกับความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งการเพิ่มขึ้นของผู้สูงอายุในสังคม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างครอบครัว และปัญหาความยากจนที่ซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลให้บุคลากรต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะใหม่ ๆ ในการรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว (กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2564) นอกจากนี้ บุคลากรยังต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร งบประมาณ และกำลังคน ส่งผลให้เกิดภาวะเครียดในที่ทำงาน (บุญส่ง ศรีสวัสดิ์, 2565) และอาจบั่นทอนสมรรถนะการปฏิบัติงานในระยะยาว

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้กำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไว้ 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins & Judge (2013) ที่มองว่าพฤติกรรมและสมรรถนะของบุคลากรมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ Armstrong (2020) และ Meirinhos, Abrunhosa & Martins (2018) ยืนยันว่าการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพผ่านการสร้างความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้การสนับสนุน คุณภาพชีวิตการทำงาน และแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลโดยตรงต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน



หลักฆราวาสธรรม 4 ในพระพุทธศาสนา อันได้แก่ สัจจะ ทมะ ขันติ และจาคะ ถือเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร (ส.ส. (ไทย) 15/845/316) พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต, 2543) อธิบายว่าหลักธรรมเหล่านี้เป็นรากฐานของการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสังคม ขณะที่ สุชีฟ ปูญญานุภาพ (2545) และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2565) ยืนยันว่าการบูรณาการหลักธรรมเข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดความขัดแย้งในองค์กรได้

กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการมีการกักตุนและกลุ่มเปราะบาง แต่เผชิญความท้าทายจากปัญหาสังคมที่ซับซ้อนและข้อจำกัดด้านทรัพยากร ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร การนำการดำรงรักษามูลค่ามาบูรณาการกับหลักฆราวาสธรรม 4 มีความจำเป็น เพราะการดำรงรักษามูลค่าช่วยพัฒนาระบบและสภาพแวดล้อมการทำงาน ขณะที่หลักฆราวาสธรรม 4 ช่วยพัฒนาคุณธรรม จิตใจ และพฤติกรรมของบุคลากร เมื่อทั้งสองแนวคิดทำงานร่วมกัน จะช่วยลดความเครียดและผลกระทบจากข้อจำกัดด้านทรัพยากร เสริมสร้างความผูกพันและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนของการให้บริการประชาชนของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
3. เพื่อนำเสนอการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้การวิจัยที่ผู้วิจัยรวบรวมและวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Research) ดำเนินการโดยศึกษาจากแบบสอบถามก่อน จากนั้นจึงนำข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและวิเคราะห์ในภายหลังเพื่อช่วยอธิบายหรือขยายความผลลัพธ์ของข้อมูลเชิงปริมาณในเชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันองค์ความรู้



2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.1 ประชากร คือ บุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จำนวนทั้งสิ้น 2,469 คน (กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ, 2567)

2.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ (Yamane, 1973) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 345 คน โดยกำหนดให้ประชากรแบ่งออกเป็น 3 ชั้นหรือกลุ่ม คือ 1) ข้าราชการ 92 คน 2) พนักงานราชการ 225 คน และ 3) ลูกจ้างประจำ 28 คน แล้วทำการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของบุคลากรในแต่ละหน่วยงานในสังกัด

2.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 18 รูปหรือคน แบ่งเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ นักวิชาการหรือผู้ปฏิบัติงานด้านพระพุทธศาสนา 2 รูป นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ 3 คน ผู้บริหารหรือผู้กำหนดนโยบาย 4 คน ผู้ปฏิบัติงาน 6 คน และผู้รับบริการ 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสนทนากลุ่มเฉพาะ 10 รูปหรือคน

3. เครื่องมือที่ใช้การวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดในการวิจัยมีองค์ประกอบและสร้างตามแนวคิดที่ได้จากข้อมูลจากกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ โดยผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.80–1.00 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.973 ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1977) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 18 รูปหรือคน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณและประเด็นสำหรับการสนทนากลุ่มเฉพาะ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามจำนวน 345 ชุด แจกแบบสอบถามโดยวิธีกระจายส่งให้หน่วยงานกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 18 รูปหรือคน และการสนทนากลุ่มเฉพาะจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 รูปหรือคน

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้แก่ การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยมีการตรวจสอบปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) ด้วยค่า Tolerance และ Variance Inflation Factor (VIF) ตามเกณฑ์ของ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2559) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา (Descriptive Content Analysis) โดยการถอดเสียงบันทึกเป็นข้อความ จัด



หมวดหมู่ ลงรหัสข้อมูล และตีความข้อมูลโดยอิงจากบริบทและวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วสังเคราะห์ผลและตรวจสอบความน่าเชื่อถือผ่านการสนทนากลุ่มเฉพาะ

ผลการวิจัย

1. สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ครอบคลุม 5 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยภาพรวม

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.44	0.53	มาก
2. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	4.42	0.54	มาก
3. ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	4.40	0.56	มาก
4. ด้านการบริการเป็นเลิศ	4.43	0.53	มาก
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.45	0.54	มาก
ภาพรวม	4.45	0.49	มาก

สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม บุคลากรยึดหลักความซื่อสัตย์ โปร่งใส และไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน ด้านการบริการเป็นเลิศ การให้บริการเป็นเลิศมิได้วัดเพียงความรวดเร็วหรือความเป็นทางการ แต่ต้องตั้งอยู่บนฐานของเมตตา กรุณา และความเคารพในศักดิ์ศรีของผู้รับบริการ ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน บุคลากรที่เข้าใจระบบดีจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถประสานงานได้ราบรื่น ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ บุคลากรมีความตั้งใจและทุ่มเทเพื่อประโยชน์ต่อตนเองและประชาชน และด้านการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอาศัยหลักการช่วยเหลือและจิตสาธารณะ

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า การธำรงรักษาบุคลากรภาครัฐ จำนวน 3 ด้าน ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์



มาตรฐาน (Beta) ดังนี้ ด้านความผูกพันต่อองค์กร (Beta = 0.458) ด้านแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Beta = 0.230) และด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (Beta = 0.145) ซึ่งทั้ง 3 ด้านสามารถร่วมกันทำนายการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ร้อยละ 56.2 (Adjusted R^2 = 0.562) มี 1 ตัวแปรที่ไม่ส่งผล คือ ด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรแม้ในเชิงสถิติตัวเลขจะไม่ส่งผลโดยตรง แต่อิงจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม Focus Group ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องว่างานของกรมฯ ที่ต้องทำข้อตกลงกับกลุ่มเปราะบางจะขาดด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่ได้จึงต้องคงไว้ในโมเดลเชิงคุณภาพ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปัจจัยการดำรงรักษาบุคลากรภาครัฐ ที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (n=345)

การดำรงรักษาบุคลากรภาครัฐ	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	1.646	0.135		12.198**	0.000
ด้านความผูกพันต่อองค์กร (X1_1)	0.385	0.042	0.458	9.114**	0.000
ด้านแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (X1_4)	0.164	0.043	0.230	3.808**	0.000
ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (X1_3)	0.108	0.045	0.145	2.388*	0.017

Multiple R = 0.752 R^2 = 0.566 Adjusted R^2 = 0.562 Std. Error = 0.325 F=5.705 Sig=0.017

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับหลักขรรวาสธรรม 4 พบว่า 3 ด้านส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (Beta) ดังนี้ จาคะเสียด (Beta = 0.428) ทมะ ผูกมัดแก้ไขปรับปรุง (Beta = 0.259) และสัจจะ พูดจริงทำจริงและซื่อตรง (Beta = 0.216) ซึ่งทั้ง 3 ด้านสามารถร่วมกันทำนายการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 66.3 (Adjusted R^2 = 0.663) มีเพียง ขันติ อดทนตั้งใจและขยัน ที่ไม่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการแม้ในเชิงสถิติตัวเลขจะไม่ส่งผลโดยตรง แต่อิงจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม Focus Group ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องว่างานของกรมฯ ที่ต้องทำข้อตกลงกับกลุ่มเปราะบางจะขาดขันติและความอดทนไม่ได้จึงต้องคงไว้ในโมเดลเชิงคุณภาพ แสดงให้เห็นว่าหลักขรรวาสธรรม 4 มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานสูงกว่าการดำรงรักษาบุคลากรภาครัฐ ดังตารางที่ 3



ตารางที่ 3 ปัจจัยหลักขรวาาธรรม 4 ที่ส่งผลต่อการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

หลักขรวาาธรรม 4	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.680	0.147		4.631**	.000
จาคะ เสียสละ (X2_4)	0.398	0.046	0.428	8.714**	.000
ทมะ ฝึกหัดแก้ไขปรับปรุง(X2_2)	0.241	0.051	0.259	4.744**	.000
สัจจะ พุดจริงทำจริงและซื่อตรง(X2_1)	0.199	0.043	0.216	4.611**	.000

Multiple R = 0.816 R² = 0.666 Adjusted R² = 0.663 Std. Error = 0.285 F=21.264 Sig=000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ดัชนีบอกภาวะร่วมเส้นตรงพหุ โดยค่าความคงทนของการยอมรับ (Tolerance) ของตัวแปรการดำรงรักษาบุคลากรภาครัฐ และของตัวแปรหลักขรวาาธรรม 4 ได้ค่าอยู่ระหว่าง (0.299 – 0.452) และ (0.263 – 0.429) ตามลำดับ ซึ่งมากกว่าค่าที่กำหนดคือ 0.๑๙๐ และค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (Variance Inflation Factor: VIF) มีค่าระหว่าง (2.215 – 3.346) และ (2.330 – 3.808) ตามลำดับ ซึ่งมีค่าไม่เกินตามที่กำหนด คือ 5.3 แสดงว่าการดำรงรักษาบุคลากรภาครัฐและหลักขรวาาธรรม 4 ทุกด้านเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงสามารถวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่า Tolerance และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของการดำรงรักษาบุคลากรภาครัฐและหลักขรวาาธรรม 4

(n=345)

ตัวแปร	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
การดำรงรักษาบุคลากรภาครัฐ		
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	0.452	2.215
ด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	0.301	3.324
ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	0.299	3.346
ด้านแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.315	3.176
หลักขรวาาธรรม 4		
สัจจะ พุดจริงทำจริงและซื่อตรง	0.429	2.330

ตัวแปร	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
ทมะ ฝึกหัดแก้ไขปรับปรุง	0.263	3.808
ขันติ อุดหนุนตั้งใจและขยัน	0.283	3.530
จาคะ เสียสละ	0.360	2.780

3. การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

การวิจัยพบว่า หลักธรรมาธรรม 4 สามารถบูรณาการร่วมกับการดำรงรักษาบุคลากรภาครัฐเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานได้ โดย สัจจะ ส่งเสริมความซื่อสัตย์และจริยธรรม ทมะ ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความเข้าใจในองค์กร ขันติ ส่งเสริมความอดทนและการบริการเป็นเลิศในการรับมือกับงานที่ซับซ้อน และ จาคะ ส่งเสริมจิตสาธารณะ การเสียสละ และการทำงานเป็นทีม อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวม

ทั้งนี้ เมื่อบูรณาการร่วมกับการดำรงรักษาบุคลากรภาครัฐ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และด้านแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะส่งเสริมให้สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการประสบความสำเร็จได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 10 รูปหรือคน ได้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะและยืนยันความถูกต้อง ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์เชิงวิชาการ และเชิงปฏิบัติขององค์ความรู้

อภิปรายผลการวิจัย

1. สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรมอย่างสูง ถือเป็นหัวใจของงาน เพราะเกี่ยวข้องกับกลุ่มเปราะบาง การยึดมั่นนี้แสดงออกผ่านการทำงานอย่างยุติธรรม โปร่งใส ซื่อสัตย์ เคารพผู้รับบริการ และปราศจากผลประโยชน์ทับซ้อน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพิน ตันติวิรุฬห์, (2566) ที่พบว่า การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลเยาวชนและครอบครัวภาค 2 มีบทบาทสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการ



ทำงาน โดยช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ ความมีวินัย ความอดทน และความเสียสละ

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

การดำรงรักษาบุคลากรภาครัฐส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลสูงสุด สามารถอธิบายได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเกิดจากอุดมการณ์การทำงานเพื่อสังคมและการช่วยเหลือกลุ่มเปราะบาง ซึ่งสะท้อนผ่านความทุ่มเท เสียสละ และความตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รองลงมาด้านแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาด้านคุณภาพชีวิตการทำงานและมี 1 ตัวแปรที่ไม่ส่งผล คือ ด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรแม้ในเชิงสถิติตัวเลขจะไม่ส่งผลโดยตรง แต่อิงจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม Focus Group ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องว่างานของกรมฯ ที่ต้องทำข้อตกลงกับกลุ่มเปราะบางจะขาดด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่ได้จึงต้องคงไว้ในโมเดลเชิงคุณภาพ

หลักมรรควาสธรรม 4 พบว่า 3 ด้านส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเรียงลำดับดังนี้ จาคะ เสียสละมีอิทธิพลสูงสุด สามารถอธิบายได้ว่าการเสริมสร้างจิตสาธารณะและการบริการด้วยใจ เสริมสร้างสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รองลงมาทะมะ ฝึกหัดแก้ไขปรับปรุง รองลงมาสังกะ พุดจริงทำจริงและซื่อตรง มีเพียง ขันติ อดทนตั้งใจและขยัน ที่ไม่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการแม้ในเชิงสถิติตัวเลขจะไม่ส่งผลโดยตรง แต่อิงจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม Focus Group ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องว่างานของกรมฯ ที่ต้องทำข้อตกลงกับกลุ่มเปราะบางจะขาดขันติและความอดทนไม่ได้จึงต้องคงไว้ในโมเดลเชิงคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฏฐา อมราภรณ์, (2564) ที่พบว่า การสร้างความผูกพันต่อองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการดำรงรักษาบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับการปฏิบัติงานมากกว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียว

3. การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

การประยุกต์หลักมรรควาสธรรม 4 บูรณาการกับการดำรงรักษาบุคลากรภาครัฐ 4 ด้าน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงาน 5 ด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อวยชัย รางชัยกุล, (2566) ที่พบว่า การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดชลบุรี โดยใช้หลัก 7S และพละ 4 ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พลัฏฐ์ อาริวงศ์ศิลป์, (2567) ที่พบว่า การบูรณาการหลักอิทธิบาท 4 ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี มีอิทธิพลต่อการส่งเสริมร้อยละ 79.0

ผลการวิจัยเหล่านี้ยืนยันว่า การบูรณาการหลักพุทธธรรมกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ เป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนกว่าการใช้แนวทางใดแนวทางหนึ่งเพียงลำพัง โดยสามารถยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนและความยั่งยืนขององค์กรภาครัฐได้อย่างเป็นรูปธรรม

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้จากการวิจัยครั้งนี้ได้สังเคราะห์ให้เห็นว่า กระบวนสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ กำหนดเป้าหมายชัดเจนขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ 2. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ยึดมั่นความถูกต้องโปร่งใสมีจริยธรรม สร้างความเชื่อมั่นองค์กร 3. ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน เข้าใจบทบาทและระบบงานเพื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. ด้านการบริการเป็นเลิศ พัฒนาบริการด้วยใจ โปร่งใส มีคุณธรรม และยกระดับระบบงานเพื่อความพึงพอใจของประชาชน และ 5. ด้านการทำงานเป็นทีม ทำงานเป็นทีมด้วยความไว้วางใจ ร่วมมือ และรับผิดชอบ สามารถส่งเสริมได้โดยการบูรณาการหลักทวารวาสธรรม 4 เข้ากับการธำรงรักษาบุคลากรภาครัฐ 4 ด้าน ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

จากภาพดังกล่าวสามารถอธิบายองค์ความรู้จากการวิจัย ดังนี้ กระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ กำหนดเป้าหมายชัดเจนขับเคลื่อนสู่



ความสำเร็จ 2. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ยึดมั่นความถูกต้อง โปร่งใส มีจริยธรรม สร้างความเชื่อมั่นองค์กร 3. ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน เข้าใจบทบาทและระบบงาน เพื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. ด้านบริการเป็นเลิศ พัฒนาบริการด้วยใจ โปร่งใส มีคุณธรรม และยกระดับระบบงานเพื่อความพึงพอใจของประชาชน 5. ด้านการทำงานเป็นทีม ทำงานเป็นทีมด้วยความไว้วางใจ ร่วมมือ และรับผิดชอบ

โดยนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ หลักพราวาสธรรม 4 เข้ามาบูรณาการเพื่อส่งเสริมการกระบวนกรปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 1. สัจจะ พุทฺธจฺริง ทำจริงและซื่อตรง ความซื่อสัตย์โปร่งใส สร้างความเชื่อมั่นองค์กร 2. หมะ ฝีกหัดแก้ไขปรับปรุง การฝึกตนมีวินัย ควบคุมตน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3. ขันติ อดทนตั้งใจและขยัน ความอดทน มั่นคง ควบคุมอารมณ์ และมุ่งมั่นทำงานร่วมกันจนสำเร็จอย่างยั่งยืน 4. จาคะ เสียสละ เสียสละเพื่อส่วนรวม สร้างความเป็นธรรมและความเชื่อมั่น

นำการธำรงรักษาบุคลากรภาครัฐมาช่วยสนับสนุนร่วม 1. ด้านความผูกพันต่อองค์กร การมุ่งมั่นทำงานเพื่อสังคม ร่วมมือพัฒนาองค์กร และขับเคลื่อนเป้าหมายอย่างมั่นคง 2. ด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การได้รับโอกาส ทรัพยากร และกำลังใจที่เอื้อต่อการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน การมีสมดุลกายใจ สภาพแวดล้อมที่ดี และโอกาสพัฒนาก้าวหน้าอย่างเหมาะสม 4. ด้านแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์การบริหารอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการควรกำหนดนโยบายคุณธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม กำหนดให้หลักพราวาสธรรม 4 เป็นกรอบจริยธรรมในการปฏิบัติงาน บรรจุในค่านิยมองค์กรและเกณฑ์ประเมินผล พร้อมจัดอบรมและติดตามผลเชิงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง 2. ควรปรับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เน้นคุณภาพและสมรรถนะ โดยยึดคุณภาพงาน ผลลัพธ์ และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งเป็นหลัก ควบคู่กับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 3. ควรส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานแบบองค์รวม จัดนโยบายดูแลสุขภาพกายและใจ สนับสนุนสมดุลชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) และ 4. ควรเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ทางสังคม พัฒนาตัวชี้วัดที่สะท้อนผลกระทบต่อประชาชนและสังคม

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. จัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านหลักพุทธธรรมสำหรับบุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ พร้อมนำกรณีศึกษาจากงานพัฒนาสังคมจริงมาประกอบการเรียนรู้ 2. สร้างระบบการ



ยกย่องและรับรู้คุณค่าของบุคลากรที่แสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจเชิงบวก 3. พัฒนากลไกการสนับสนุนด้านสุขภาพจิตและการดูแลบุคลากรแนวหน้าที่ต้องปฏิบัติงานกับกลุ่มเปราะบาง เพื่อป้องกันภาวะหมดไฟ (Burnout)

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาเชิงเปรียบเทียบหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 2. วิจัยเชิงทดลองหรือกึ่งทดลองเพื่อติดตามผลการบูรณาการหลักธรรมาภิบาล 4 ต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม 3. ขยายกลุ่มตัวอย่างสู่ระดับพื้นที่หรือจังหวัด และ 4. ศึกษาผลกระทบเชิงสังคม (Social Impact) ของการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดที่สะท้อนคุณค่าต่อประชาชนอย่างชัดเจน

เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. (2567). แผนพัฒนาบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ประจำปีงบประมาณ 2567. สืบค้น 16 ธันวาคม 2567, จาก <https://dsdw.go.th/Personnel/DataDetail/533/1>
- กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2564). รายงานประจำปี กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ 2564. สืบค้น 16 ธันวาคม 2567, จาก <https://www.dsdw.go.th>
- กัลยา วาณิชยปัญญา. (2559). สถิติสำหรับงานวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: หจก. สามลดา.
- ณัชชา อมราภรณ์. (2564). รูปแบบการสร้างความรู้ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในประเทศไทย (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- บุญส่ง ศรีสวัสดิ์. (2565). ความเครียดในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานพัฒนาสังคม. วารสารพัฒนาสังคม, 8(2), 15-25.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2543). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์ (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พลัฏฐ์ อาริวงค์ศิลป์. (2567). การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานีตามหลักพุทธธรรม (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พัชรีย์ บุญประเสริฐ. (2560). แนวคิดสังคมสวัสดิการและบทบาทของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545. (2545, 3 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา, 119(ตอนที่ 99ก), 1-29.



- วิโรจน์ เกษฎาภิรักษ์. (2565). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน*. นนทบุรี: ประชุมช่าง.
- สุชีพ ปุญญานุภาพ. (2545). *หลักธรรมเพื่อชีวิต*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมสาร.
- อรพิน ตันติวิรุฬห์. (2566). *การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร ศาลเยาวชนและครอบครัวภาค 2 (คณะนิติพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐ ประศาสนศาสตร์)*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- อวยชัย ราชชัยกุล. (2566). *การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดชลบุรี (คณะนิติพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์)*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย.
- Armstrong, Michael. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Meirinhos, V., Abrunhosa, S., & Martins, D. (2018). Employees' retention: Concept, practices, and impact factors. *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2018, 1–10.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.