DEVELOPING A SUCCESS BLUEPRINT FOR MEMBER RETENTION IN NETWORK MARKETING THROUGH APPRECIATIVE INQUIRY: A CASE STUDY OF ABC CO., LTD. (PSEUDONYM)

Kitpasin WATTANACHAIPON[1] and Pinyo RATTANAPHAN[1*]

1 College of Graduate Study in Management, Khon Kaen University, Thailand; pinyo@kku.ac.th (P. R.) (Corresponding Author)

ABSTRACT

This study aimed to develop a Success Blueprint for member retention in network marketing organizations by applying Appreciative Inquiry to identify and synthesize the success factors and leadership best practices that contribute to retention. The study used a qualitative design structured by the four stages of Appreciative Inquiry: Discover, Dream, Design, and Destiny. Data were collected from ten purposively selected key informants of ABC Co., Ltd. (pseudonym), including senior leaders, line leaders, and active members with proven experience in team building and member development. Data collection methods included in-depth interviews, focus group discussions, and reflective sessions. Data were analyzed using content analysis and thematic analysis, with trustworthiness enhanced through triangulation, peer debriefing, and member checking. The study identified five key success factors influencing member retention: positive relationships and member care, a clear and replicable duplication system, meaning and value creation in work, community building and collaborative learning, and continuous leadership development. These factors were synthesized into a Success Blueprint consisting of five interrelated components: Care System, Duplication System, Community Experience, Meaning Creation, and Leadership Continuity. Participants evaluated the blueprint as practical, contextually appropriate, and applicable for organizational implementation. The study contributes a theory-informed, practice-oriented framework that strengthens member engagement and supports sustainable member retention within network marketing organizations, while extending the application of Appreciative Inquiry to retention-focused organizational development.

Keywords: Member Retention, Success Blueprint, Appreciative Inquiry, Leadership, Network Marketing

CITATION INFORMATION: Wattanachaipon, K., & Rattanaphan, P. (2026). Developing a Success Blueprint for Member Retention in Network Marketing Through Appreciative Inquiry: A Case Study of ABC Co., Ltd. (Pseudonym). *Procedia of Multidisciplinary Research, 4*(7), 80

การพัฒนาพิมพ์เขียวความสำเร็จเพื่อส่งเสริมการรักษาสมาชิกในธุรกิจเครือข่ายผ่านกระบวนการสุนทรียสาธก: กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด (นามสมมติ)

กฤษฎิ์พศิน วัฒนาชัยผล[1] และ ภิญโญ รัตนาพันธุ์[1*]

1 วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น; pinyo@kku.ac.th (ภิญโญ) (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพิมพ์เขียวความสำเร็จสำหรับการรักษาสมาชิกในธุรกิจเครือข่าย โดยใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการค้นหาและสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จและแนวปฏิบัติที่ดีของผู้นำ การวิจัยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพภายใต้กระบวนการสุนทรียสาธก 4 ขั้นตอน ได้แก่ Discover, Dream, Design และ Destiny เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คน ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วยผู้นำระดับสูง ผู้นำสายงาน และสมาชิกที่มีสถานะ Active ของบริษัท ABC จำกัด (นามสมมติ) ที่มีประสบการณ์ตรงในการสร้างทีมและพัฒนาสมาชิกอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการสะท้อนผลร่วมกัน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและการวิเคราะห์ประเด็นร่วม พร้อมตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า การสะท้อนกลับกับเพื่อนนักวิจัย และการตรวจสอบย้อนกลับกับผู้ให้ข้อมูล ผลการวิจัยพบปัจจัยแห่งความสำเร็จ 5 ประการที่ส่งผลต่อการรักษาสมาชิก ได้แก่ ความสัมพันธ์เชิงบวกและการดูแลสมาชิก ระบบการสอนงานที่ชัดเจนและสามารถทำซ้ำได้ การสร้างความหมายและคุณค่าในการทำงาน การสร้างชุมชนและการเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยเหล่านี้ถูกสังเคราะห์เป็นพิมพ์เขียวความสำเร็จ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ระบบการดูแลสมาชิก ระบบการสอนงานที่ทำซ้ำได้ ประสบการณ์ชุมชน การสร้างความหมาย และความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ โดยผู้เข้าร่วมวิจัยประเมินว่าพิมพ์เขียวดังกล่าวมีความเหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กรเพื่อส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกและสนับสนุนการรักษาสมาชิกอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การรักษาสมาชิก, พิมพ์เขียวความสำเร็จ, สุนทรียสาธก, ภาวะผู้นำ, ธุรกิจเครือข่าย

ข้อมูลการอ้างอิง: กฤษฎิ์พศิน วัฒนาชัยผล และ ภิญโญ รัตนาพันธุ์. (2569). การพัฒนาพิมพ์เขียวความสำเร็จเพื่อส่งเสริมการรักษาสมาชิกในธุรกิจเครือข่ายผ่านกระบวนการสุนทรียสาธก: กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด (นามสมมติ). *Procedia of Multidisciplinary Research, 4*(7), 80

บทนำ

ธุรกิจเครือข่ายเป็นรูปแบบธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและการพัฒนาศักยภาพของบุคคล โดยอาศัยการสร้างเครือข่ายของผู้คนเป็นกลไกหลักในการกระจายสินค้า บริการ และโอกาสทางอาชีพ ในยุคดิจิทัลที่การเข้าถึงผู้บริโภคไม่ได้จำกัดอยู่เพียงช่องทางออฟไลน์อีกต่อไป สมาชิกในธุรกิจเครือข่ายมีบทบาทเพิ่มขึ้นทั้งในฐานะผู้แทนตราสินค้า ผู้สร้างชุมชนการเรียนรู้ และผู้ขยายเครือข่ายผ่านสื่อสังคมออนไลน์ การเติบโตของธุรกิจประเภทนี้จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับการเพิ่มจำนวนสมาชิกใหม่เพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการรักษาสมาชิกให้ยังคงดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญของความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

ในบริบทปัจจุบัน รูปแบบการมีส่วนร่วมของสมาชิกในธุรกิจเครือข่ายมีลักษณะยืดหยุ่นมากขึ้นภายใต้อิทธิพลของ Social Commerce, Gig Economy และ Flexible Work สมาชิกจำนวนมากเข้าร่วมในลักษณะสมัครใจ มีอิสระในการเลือกระดับการมีส่วนร่วม และพร้อมตัดสินใจถอนตัวเมื่อรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับคุณค่าจากการอยู่ในระบบ การตัดสินใจของสมาชิกจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลตอบแทนทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับความหมายของการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้นำและทีม ตลอดจนประสบการณ์ที่ได้รับจากองค์กรในภาพรวม

บริษัท ABC จำกัด (นามสมมติ) เป็นองค์กรธุรกิจเครือข่ายที่เติบโตผ่านโครงสร้างผู้นำสายงาน โดยอาศัยการขยายเครือข่ายจากความสามารถของผู้นำในการพัฒนาทีม จากการศึกษาบริบทขององค์กรพบว่า บางสายงานสามารถรักษาสมาชิกได้อย่างต่อเนื่อง ขณะที่บางสายงานกลับประสบปัญหาการสูญเสียสมาชิกในช่วง 1-3 ปีแรก ซึ่งเป็นช่วงเปราะบางของสมาชิกในธุรกิจเครือข่าย ความแตกต่างดังกล่าวสะท้อนช่องว่างเชิงระบบที่สำคัญ คือ องค์กรยังขาดกลไกในการถ่ายทอดและขยายผลความสำเร็จจาก “ผู้นำรายบุคคล” ไปสู่ “ระบบขององค์กร” แม้องค์กรจะมีค่านิยมและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน แต่ระบบการพัฒนาสมาชิกและการสร้างทีมยังคงพึ่งพารูปแบบของผู้นำแต่ละสายงานเป็นหลัก

ในเชิงวิชาการ งานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่ศึกษาการรักษาบุคลากรในบริบทขององค์กรที่มีโครงสร้างการจ้างงานแบบทางการ ขณะที่ธุรกิจเครือข่ายมีลักษณะเฉพาะ คือ สมาชิกมีความเป็นอิสระสูง การคงอยู่ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจภายใน ความสัมพันธ์ทางสังคม และโอกาสในการเติบโต มากกว่าระบบการกำกับเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ การพัฒนาองค์กรในธุรกิจเครือข่ายยังมักมุ่งเน้นการแก้ปัญหา (Problem-based Approach) เช่น การวิเคราะห์สาเหตุของการลาออก ซึ่งอาจไม่สามารถดึงศักยภาพของบุคคลและองค์กรออกมาได้อย่างเต็มที่ ในทางตรงกันข้าม แนวคิดสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) เป็นแนวทางที่มุ่งค้นหาและขยายผลจากสิ่งที่องค์กรทำได้ดี โดยเฉพาะการเรียนรู้จากผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรที่มีความสำเร็จกระจุกตัวอยู่ในบางสายงาน

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพิมพ์เขียวความสำเร็จสำหรับการรักษาสมาชิกในธุรกิจเครือข่าย โดยใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการค้นหาและสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จและแนวปฏิบัติที่ดีของผู้นำในบริบทของบริษัท ABC จำกัด (นามสมมติ) เพื่อให้ได้กรอบแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในระดับองค์กรเพื่อส่งเสริมการรักษาสมาชิกอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยคาดว่าจะมีส่วนช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการในประเด็นการรักษาสมาชิกในธุรกิจเครือข่าย และเป็นแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับองค์กรที่มีโครงสร้างใกล้เคียงในการพัฒนาระบบการรักษาสมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม

การทบทวนวรรณกรรม

การรักษาสมาชิก (Member Retention) หมายถึง สัดส่วนของสมาชิกที่ยังคงดำเนินกิจกรรมหรือมีส่วนร่วมกับองค์กรอย่างต่อเนื่องภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่สะท้อนถึงความมั่นคง ความผูกพัน และความยั่งยืนขององค์กร ในบริบทของธุรกิจเครือข่าย การรักษาสมาชิกเดิมมีความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากการสร้างสมาชิกใหม่ต้องอาศัยทั้งเวลา พลังงาน และทรัพยากรของผู้นำในระดับสูง ขณะที่การรักษาสมาชิกเดิมช่วยเสริมความมั่นคงของโครงสร้างทีม ความต่อเนื่องของรายได้ และการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ Kumar and Pansari (2016) อธิบายว่า ความผูกพัน

ของบุคลากร (Engagement) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เนื่องจากบุคคลที่มีความผูกพันมีแนวโน้มทุ่มเทกับงาน พัฒนาตนเอง และคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว

ความผูกพันของสมาชิก (Member Engagement) เป็นปัจจัยกลางที่เชื่อมโยงระหว่างประสบการณ์การทำงานกับการคงอยู่ในองค์กร Schaufeli (2021) อธิบายว่า Engagement ประกอบด้วยความกระตือรือร้น (Vigor) ความทุ่มเท (Dedication) และการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (Absorption) ขณะที่ Shuck, Adelson, and Reio (2017) เสนอว่า Engagement สามารถแบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ ความคิด (Cognitive) ความรู้สึก (Emotional) และพฤติกรรม (Behavioral) ในบริบทธุรกิจเครือข่าย ความผูกพันมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะสมาชิกจำนวนมากเข้าร่วมในลักษณะสมัครใจ การจะคงอยู่ต่อจึงต้องอาศัยทั้งประสบการณ์ที่ดี การสนับสนุนจากผู้นำ และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า

ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory: SDT) ของ Deci and Ryan (2017) เป็นกรอบสำคัญในการอธิบายแรงจูงใจภายในของมนุษย์ โดยเสนอว่า บุคคลจะเกิดแรงจูงใจภายในและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เมื่อความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา 3 ด้านได้รับการตอบสนอง ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness) ความสามารถ (Competence) และความเป็นอิสระในการกำหนดตนเอง (Autonomy) กรอบแนวคิดนี้เหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของธุรกิจเครือข่าย เนื่องจากสมาชิกไม่ได้ถูกกำกับด้วยระบบการจ้างงานอย่างเป็นทางการ แต่ขับเคลื่อนด้วยความสัมพันธ์ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และโอกาสในการเติบโตเป็นหลัก

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจเครือข่ายที่ผู้นำมีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาศักยภาพของสมาชิก แนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) อธิบายว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นแรงบันดาลใจ และพัฒนาศักยภาพของสมาชิกผ่านการใส่ใจรายบุคคล ขณะที่ Schaufeli (2021) เสนอแนวคิด Engaging Leadership ที่อธิบายว่าผู้นำมีบทบาทในการสร้าง Engagement ผ่านการสนับสนุน (Facilitate) การเสริมศักยภาพ (Strengthen) การเชื่อมความสัมพันธ์ (Connect) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspire) ผู้นำในธุรกิจเครือข่ายจึงไม่ใช่เพียงผู้สร้างยอดขาย แต่ยังเป็นผู้สร้างประสบการณ์ของสมาชิกในระยะยาว

วัฒนธรรมองค์กรและระบบการเรียนรู้เป็นกลไกสนับสนุนสำคัญต่อการรักษาสมาชิก งานวิจัยของ อาภากร ขุนทอง, อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ และ ชนม์ณัฐชา กังวานศุภพันธ์ (2566) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนและส่งเสริมการทำงานร่วมกันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน ขณะที่ พลกฤต รักจุล, ณัฐวุฒิ คำวงษ์ และ สุพัตรา อ่อนคำ (2563) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อ Engagement และส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ของบุคลากร ในทำนองเดียวกัน วิยะดา ลือคำหาญ (2568) ระบุว่า ความผูกพันและแรงจูงใจภายในมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ ผลการศึกษาทั้งหมดสะท้อนตรงกันว่า การรักษาบุคลากรในองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงจิตวิทยา ความสัมพันธ์ และประสบการณ์การทำงาน

ระบบการสอนงานที่สามารถทำซ้ำได้ (Duplication System) เป็นปัจจัยเฉพาะของธุรกิจเครือข่ายที่มีผลต่อการพัฒนาสมาชิกใหม่ หลักการสำคัญของ Duplication ได้แก่ ความเรียบง่าย ความชัดเจน ความสามารถในการทำซ้ำ และความเป็นมาตรฐาน ซึ่งช่วยลดความสับสนของสมาชิกใหม่ในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจ และเพิ่มความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ระบบลักษณะนี้ยังช่วยให้ผู้นำสามารถถ่ายทอดความสำเร็จไปยังสมาชิกได้อย่างเป็นระบบ มากกว่าการพึ่งพาความสามารถเฉพาะตัวเพียงอย่างเดียว

แนวคิดสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) ของ Cooperrider and Srivastva (1987) และ Cooperrider, Whitney, and Stavros (2008) เป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรที่มุ่งค้นหาและขยายผลจากจุดแข็งและประสบการณ์แห่งความสำเร็จ มากกว่าการมุ่งวิเคราะห์ปัญหา กระบวนการ AI ผ่านวงจร 4D ประกอบด้วย Discover (การค้นหาจุดแข็งและประสบการณ์แห่งความสำเร็จ) Dream (การสร้างภาพอนาคตที่ต้องการร่วมกัน) Design (การออกแบบระบบหรือแนวทางการพัฒนา) และ Destiny (การนำแนวทางไปปฏิบัติและขยายผล) Whitney, Trosten-Bloom, and Vianello

(2019) เสนอว่า AI เป็นรูปแบบหนึ่งของ Positive Action Research ที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกได้อย่างยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาการรักษาบุคลากรในบริบทของการจ้างงานทั่วไป ขณะที่งานวิจัยที่ใช้แนวคิดสุนทรียสาธกเพื่อพัฒนาแนวทางการรักษาสมาชิกในธุรกิจเครือข่ายโดยตรงยังมีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ งานวิจัยที่มุ่งสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จจากผู้นำที่มีผลงานโดดเด่นในการรักษาสมาชิกเพื่อพัฒนาเป็นพิมพ์เขียวความสำเร็จเชิงระบบ ก็ยังไม่ปรากฏชัด การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยเชื่อมแนวคิด Self-Determination Theory กับ Appreciative Inquiry เพื่อพัฒนาพิมพ์เขียวความสำเร็จสำหรับการรักษาสมาชิกในธุรกิจเครือข่าย

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้สังเคราะห์กรอบแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรม โดยอธิบายว่า ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และระบบการสอนงาน เป็นปัจจัยนำเข้าที่ส่งผลต่อการตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาของสมาชิกตามแนวคิด Self-Determination Theory ใน 3 มิติ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness) ความสามารถ (Competence) และความเป็นอิสระในการกำหนดตนเอง (Autonomy) เมื่อสมาชิกได้รับการตอบสนองความต้องการทั้ง 3 ด้านอย่างเหมาะสม จะนำไปสู่ความผูกพันของสมาชิก (Member Engagement) และการคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว (Member Retention) ผู้วิจัยใช้กระบวนการสุนทรียสาธกผ่านวงจร 4D เป็นกลไกในการค้นหา พัฒนา และขยายผลแนวปฏิบัติที่ดีของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการรักษาสมาชิก เพื่อสังเคราะห์เป็นพิมพ์เขียวความสำเร็จ (Success Blueprint) ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในระดับองค์กรได้อย่างเป็นระบบ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แนวคิดสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) เป็นกระบวนการหลักในการสืบค้นข้อมูล และผสานลักษณะการวิจัยแบบมีส่วนร่วมและมุ่งสู่การปฏิบัติจริงเพื่อออกแบบแนวทางพัฒนาองค์กร การวิจัยดำเนินการตามวงจร 4D ของสุนทรียสาธก ได้แก่ Discover, Dream, Design และ Destiny ซึ่งทำหน้าที่เป็นทั้งกรอบเก็บข้อมูลและกรอบวิเคราะห์ผลการวิจัยอย่างต่อเนื่อง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 10 คนได้รับการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากบริษัท ABC จำกัด (นามสมมติ) โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือก 3 ประการ ได้แก่ 1) มีประสบการณ์ตรงในการสร้างทีม ดูแลสมาชิก และพัฒนาสมาชิกอย่างต่อเนื่อง 2) มีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำระดับสูง ผู้นำสายงาน หรือสมาชิกที่มีสถานะ Active และ 3) มีผลงานด้านการรักษาสมาชิกที่สะท้อนแนวปฏิบัติที่ดีในมุมมองขององค์กร โดยผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในธุรกิจเครือข่ายระหว่าง 8-22 ปี และมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ภายในองค์กร

การเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 3 วิธี ได้แก่ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้คำถามเชิงสุนทรียสาธก เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสะท้อนประสบการณ์แห่งความสำเร็จ ช่วงเวลาที่ภาคภูมิใจ และปัจจัยที่ทำให้สมาชิกยังคงอยู่กับองค์กร 2) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้าร่วมและสร้างภาพอนาคตร่วมขององค์กร และ 3) การสะท้อนผลร่วมกัน (Reflective Session) ตามวงจรสุนทรียสาธก 4D เพื่อร่วมออกแบบแนวทางและประเมินความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

ข้อมูลทั้งหมดถูกถอดความแบบคำต่อคำ (Verbatim Transcription) แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์ประเด็นร่วม (Thematic Analysis) ตามขั้นตอน ได้แก่ การ coding แบบเปิด (Open Coding) การจัดหมวดหมู่ของข้อมูล (Categorization) การสังเคราะห์ประเด็นร่วม (Theme Development) และการเชื่อมโยงประเด็นร่วมเข้ากับกรอบแนวคิดทางทฤษฎี ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิเคราะห์ซ้ำหลายรอบ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อมูลกับประเด็นที่สังเคราะห์ขึ้น

เพื่อยกระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการสะท้อนผลร่วมกัน รวมถึงการตรวจสอบย้อนกลับกับผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) และการสะท้อนกลับร่วมกับเพื่อนนักวิจัย (Peer Debriefing) เพื่อช่วยลดอคติของผู้วิจัยและเพิ่มความน่าเชื่อถือของการตีความข้อมูล

ในด้านจริยธรรมการวิจัย ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับสิทธิและความเป็นส่วนตัวของผู้เข้าร่วม โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนการศึกษา การรักษาความลับของข้อมูล สิทธิในการถอนตัว และการนำข้อมูลไปใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น ผู้เข้าร่วมทุกคนยินยอมเข้าร่วมการวิจัยด้วยความสมัครใจก่อนการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยใช้รหัสแทนชื่อผู้ให้ข้อมูลในทุกขั้นตอนของการรายงานผล เพื่อปกป้องตัวตนของผู้ให้ข้อมูลและขององค์กรกรณีศึกษา

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยนำเสนอตามลำดับกระบวนการสุนทรียสาธก ซึ่งสะท้อนเส้นทางการพัฒนาพิมพ์เขียวความสำเร็จในภาพรวม โดยเริ่มจากการค้นหาปัจจัยและแนวปฏิบัติที่ดีในขั้น Discover การสร้างภาพอนาคตและออกแบบแนวทางในขั้น Dream และ Design และการประเมินแนวทางการประยุกต์ใช้ในขั้น Destiny

1) ปัจจัยแห่งความสำเร็จและแนวปฏิบัติที่ดีจากขั้น Discover

การวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 10 คนพบว่า การรักษาสมาชิกในธุรกิจเครือข่ายไม่ได้เกิดจากผลตอบแทนทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากระบบความสัมพันธ์ ระบบการเรียนรู้ และประสบการณ์เชิงบวกที่สมาชิกได้รับจากทีมและผู้นำอย่างต่อเนื่อง ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งสะท้อนว่า สมาชิกมักไม่ได้อยู่ต่อเพราะตัวธุรกิจ แต่อยู่ต่อเพราะรู้สึกว่ามีคนเห็นคุณค่าและไม่ทอดทิ้งตนในช่วงเวลาที่ยากลำบาก ผลการวิเคราะห์ประเด็นร่วมสามารถสรุปได้เป็น 5 ปัจจัย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลต่อการรักษาสมาชิก

ลำดับ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ความถี่ (N = 10)	มิติ SDT ที่เกี่ยวข้อง
1	ความสัมพันธ์เชิงบวกและการดูแลสมาชิก	10	ความสัมพันธ์กับผู้อื่น
2	ระบบการสอนงานที่ชัดเจนและทำซ้ำได้	9	ความสามารถ
3	การสร้างความหมายและคุณค่าในการทำงาน	8	ความเป็นอิสระในการกำหนดตนเอง
4	การสร้างชุมชนและการเรียนรู้ร่วมกัน	7	ความสัมพันธ์กับผู้อื่น
5	การพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่อง	6	ความสามารถ และความเป็นอิสระในการกำหนดตนเอง

ปัจจัยแรกคือ ความสัมพันธ์เชิงบวกและการดูแลสมาชิก ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลทุกคนกล่าวถึง โดยเฉพาะการที่ผู้นำให้การสนับสนุน รับฟัง และติดตามสมาชิกอย่างต่อเนื่อง สมาชิกที่ได้รับการดูแลในลักษณะนี้มีแนวโน้มเกิดความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ปัจจัยที่สองคือ ระบบการสอนงานที่ชัดเจนและสามารถทำซ้ำได้ ซึ่งช่วยลดความสับสนของสมาชิกใหม่และเพิ่มความเชื่อมั่นในการเริ่มต้น สมาชิกใหม่มีแนวโน้มอยู่ต่อมากขึ้นเมื่อเห็นเส้นทางการเรียนรู้ที่เป็นขั้นตอนและมีคนช่วยประคับประคองในช่วงแรก

ปัจจัยที่สามคือ การสร้างความหมายและคุณค่าในการทำงาน สมาชิกจำนวนมากระบุว่าตนเองยังคงอยู่ในธุรกิจไม่ใช่เพียงเพราะผลตอบแทน แต่เพราะรู้สึกว่าได้พัฒนาตนเอง ได้เห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในชีวิตของผู้อื่น และได้มีบทบาทในการสร้างผลกระทบทางสังคม ปัจจัยที่สี่คือ การสร้างชุมชนและการเรียนรู้ร่วมกัน กิจกรรมที่เปิดพื้นที่ให้สมาชิกแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ช่วยลดความโดดเดี่ยวและสร้างวัฒนธรรมการช่วยเหลือเกื้อกูลในทีม ปัจจัยสุดท้ายคือ

การพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่สามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่ได้อย่างต่อเนื่องสามารถลดการพึ่งพาผู้นำเพียงบางบุคคล และเปิดโอกาสให้สมาชิกมองเห็นเส้นทางการเติบโตของตนเอง

ผลการศึกษายังพบว่า ปัจจัยทั้ง 5 ประการสามารถอธิบายได้ผ่านกรอบแนวคิด Self-Determination Theory อย่างชัดเจน โดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ความสามารถ และความเป็นอิสระในการกำหนดตนเอง ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่ความผูกพันของสมาชิกและการคงอยู่ในองค์กรในระยะยาว

2) การสังเคราะห์ภาพอนาคตและการออกแบบพิมพ์เขียวความสำเร็จในขั้น Dream และ Design

ในขั้น Dream ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ร่วมกันสร้างภาพอนาคตขององค์กรที่สามารถรักษาสมาชิกได้อย่างยั่งยืน โดยมีแกนสำคัญคือ องค์กรที่สมาชิกทุกคนสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง มีระบบการเรียนรู้ที่ชัดเจน ผู้นำสามารถถ่ายทอดความสำเร็จได้อย่างเป็นระบบ และสมาชิกมีความสุขในการทำธุรกิจร่วมกัน ภาพอนาคตดังกล่าวสะท้อนว่า ผู้เข้าร่วมวิจัยไม่ได้มุ่งเน้นการเติบโตเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว แต่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของความสัมพันธ์ คุณค่าของสมาชิก และการเติบโตอย่างยั่งยืน

จากภาพอนาคตดังกล่าว ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมได้ร่วมกันสังเคราะห์เป็นพิมพ์เขียวความสำเร็จในขั้น Design ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก โดยแต่ละองค์ประกอบมีกลไกการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ค้นพบในขั้น Discover ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 องค์ประกอบของพิมพ์เขียวความสำเร็จและกลไกการดำเนินงาน

องค์ประกอบ	**คำอธิบาย**	**กลไกการดำเนินงาน**
ระบบการดูแลสมาชิก	ระบบการดูแลสมาชิกอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านความสัมพันธ์ การสนับสนุนทางอารมณ์ และการติดตามอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นของการเข้าร่วม	ระบบพี่เลี้ยง การติดตามอย่างสม่ำเสมอ การพูดคุยรายบุคคล
ระบบการสอนงานที่ทำซ้ำได้	ระบบการเรียนรู้ที่ชัดเจน เรียบง่าย และสามารถถ่ายทอดซ้ำได้ เพื่อช่วยให้สมาชิกใหม่เข้าใจวิธีเริ่มต้นและพัฒนาต่อได้อย่างเป็นขั้นตอน	การปฐมนิเทศมาตรฐาน การโค้ชทีม การเรียนรู้ออนไลน์
ประสบการณ์ชุมชน	บรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม การมีส่วนร่วม และการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	การแบ่งปันประสบการณ์ในทีม การเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อน กิจกรรมชุมชน
การสร้างความหมาย	กระบวนการสร้างคุณค่า จุดมุ่งหมาย และแรงจูงใจภายในให้แก่สมาชิกในการทำงานและการพัฒนาตนเอง	การยกย่องชื่นชม การสนทนาสะท้อนคิด การพูดคุยเพื่อการเติบโต
ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ	กระบวนการพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมผู้นำรุ่นใหม่และลดการพึ่งพาผู้นำเพียงบางคน	การโค้ชผู้นำรุ่นใหม่ การมอบหมายบทบาท กิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำ

พิมพ์เขียวดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การรักษาสมาชิกอย่างยั่งยืนไม่ใช่ผลลัพธ์จากกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง แต่เป็นผลจากระบบที่เชื่อมโยงกันระหว่างการดูแล การเรียนรู้ การสร้างชุมชน การสร้างความหมาย และการพัฒนาผู้นำ องค์ประกอบทั้ง 5 ทำงานร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาของสมาชิก และสนับสนุนให้สมาชิกเกิดความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

3) การประเมินและแนวทางการประยุกต์ใช้ในขั้น Destiny

ในขั้น Destiny ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมวิจัยร่วมกันประเมินความเหมาะสมและกำหนดแนวทางการนำพิมพ์เขียวความสำเร็จไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า การนำพิมพ์เขียวไปใช้ให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง การพัฒนาผู้นำต้นแบบในแต่ละสายงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการสะท้อนผลร่วมกัน แนวทางการนำพิมพ์เขียวไปใช้สามารถจำแนกได้เป็น 5 ระยะ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แนวทางการนำพิมพ์เขียวความสำเร็จไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

ระยะ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
1	สื่อสารแนวคิดพิมพ์เขียวความสำเร็จภายในองค์กร	ผู้นำองค์กร	เดือนที่ 1
2	พัฒนาผู้นำต้นแบบและจัดตั้งกระบวนการโค้ช	ทีมผู้นำ	เดือนที่ 1-2
3	นำระบบการสอนงานและกิจกรรมการเรียนรู้ในทีมไปใช้	ผู้นำทีม	เดือนที่ 2-3
4	เสริมสร้างกิจกรรมชุมชนและการมีส่วนร่วมของสมาชิก	ทีมงานและสมาชิก	เดือนที่ 3 เป็นต้นไป
5	ติดตามผลและสะท้อนผลเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ผู้วิจัยและทีมงาน	ต่อเนื่อง

ผู้เข้าร่วมวิจัยประเมินว่าแนวทางดังกล่าวมีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยเฉพาะการเริ่มต้นจากผู้นำต้นแบบ การสร้างระบบติดตามสมาชิก และการใช้กิจกรรมสะท้อนผลเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมยังเสนอว่า องค์กรควรใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น กลุ่มสื่อสารออนไลน์และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อช่วยให้การดูแลสมาชิกเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องแม้ไม่ได้พบกันแบบเผชิญหน้า ซึ่งจะช่วยลดข้อจำกัดด้านระยะทางและเวลา และทำให้พิมพ์เขียวความสำเร็จสามารถขยายผลในระดับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการพัฒนาพิมพ์เขียวความสำเร็จสำหรับการรักษาสมาชิกในธุรกิจเครือข่ายผ่านกระบวนการสุนทรียสาธก ชี้ให้เห็นว่า การรักษาสมาชิกเป็นผลลัพธ์เชิงระบบที่เชื่อมโยงกับปัจจัยทางความสัมพันธ์ การเรียนรู้ การสร้างความหมาย การเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และการเติบโตในบทบาทผู้นำ ปัจจัยทั้ง 5 ประการสอดคล้องกับแนวคิด Self-Determination Theory โดยเฉพาะในมิติของความสัมพันธ์กับผู้อื่น ความสามารถ และความเป็นอิสระในการกำหนดตนเอง ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการกระตุ้นแรงจูงใจภายในของสมาชิก

ผลการศึกษาด้านความสัมพันธ์เชิงบวกและการดูแลสมาชิกสอดคล้องกับแนวคิด Engaging Leadership ของ Schaufeli (2021) ที่อธิบายว่าผู้นำมีบทบาทในการสร้าง Engagement ผ่านการสนับสนุน การเชื่อมความสัมพันธ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ ในบริบทของธุรกิจเครือข่าย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลต่อการคงอยู่มากเป็นพิเศษ เพราะสมาชิกจำนวนมากทำงานในลักษณะสมัครใจและไม่ได้อยู่ภายใต้โครงสร้างการกำกับแบบองค์กรทั่วไป ผู้นำที่สามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกได้อย่างต่อเนื่องจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความผูกพันของสมาชิก ผลการศึกษาดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาภากร ขุนทอง และคณะ (2566) และ พลกฤต รักจุล และคณะ (2563) ที่พบว่า ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันและความตั้งใจคงอยู่ของบุคลากร

ผลการศึกษาด้านระบบการสอนงานสะท้อนบทบาทของความสามารถ (Competence) ตามแนวคิด SDT อย่างชัดเจน สมาชิกใหม่มีแนวโน้มอยู่ต่อเมื่อเห็นว่าตนเองสามารถเรียนรู้และลงมือทำได้จริงในระบบที่ชัดเจนและไม่ซับซ้อน ผลการศึกษานี้ขยายความเข้าใจเดิมเกี่ยวกับการรักษาสมาชิก โดยชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่พึ่งพาความสามารถเฉพาะตัวของผู้นำเพียงบางคนอาจไม่สามารถขยายผลความสำเร็จในระดับองค์กรได้ ขณะที่องค์กรที่มีระบบการสอนงานที่เป็น

มาตรฐานสามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนได้มากกว่า ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานของ วิยะดา ลือคำหาญ (2568) ที่ระบุว่าการพัฒนาทักษะและการสนับสนุนการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญต่อการคงอยู่ของบุคลากร

ผลการศึกษาด้านการสร้างความหมายและการสร้างชุมชนการเรียนรู้ ขยายมิติของการศึกษา Retention ในธุรกิจเครือข่าย โดยแสดงให้เห็นว่า การคงอยู่ของสมาชิกสัมพันธ์กับการได้รับทั้งความหมายส่วนบุคคลและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ไม่ใช่เพียงผลตอบแทนหรือแรงจูงใจภายนอก สมาชิกที่รู้สึกว่าการทำงานของตนมีคุณค่าและสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชีวิตของผู้อื่นได้ มีแนวโน้มดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องมากกว่าสมาชิกที่มีแรงจูงใจเพียงด้านเดียว ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิด Meaningful Work ที่ชี้ว่า งานที่มีความหมายเป็นปัจจัยสำคัญต่อความผูกพันและการพัฒนาตนเองในระยะยาว

นอกจากนี้ การใช้สุนทรียสาธกเป็นกระบวนการหลักของการศึกษา ช่วยให้องค์กรเปลี่ยนจุดเน้นจากการแก้ปัญหาการสูญเสียสมาชิก ไปสู่การขยายผลจากสิ่งที่ผู้นำและทีมที่ประสบความสำเร็จทำได้ดีอยู่แล้ว วิธีการดังกล่าวมีส่วนสำคัญในการสร้างพลังบวก ความหวัง และการมีส่วนร่วมของสมาชิก ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ขาดหายในแนวทางการพัฒนาองค์กรแบบดั้งเดิม การศึกษานี้จึงมีส่วนช่วยต่อยอดการประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกในบริบทธุรกิจเครือข่าย และเสนอกรอบเชิงปฏิบัติที่เชื่อมระหว่างทฤษฎีและการดำเนินงานจริงในองค์กร

โดยสรุป พิมพ์เขียวความสำเร็จที่พัฒนาขึ้นในการศึกษาครั้งนี้ ไม่เพียงเป็นเครื่องมือเชิงปฏิบัติสำหรับการรักษาสมาชิก แต่ยังสะท้อนแนวคิดเชิงระบบในการพัฒนาองค์กร โดยมองว่าการรักษาสมาชิกเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการออกแบบประสบการณ์ของสมาชิกอย่างเป็นองค์รวม ผลการศึกษาจึงเปิดมุมมองใหม่ในการมองธุรกิจเครือข่ายในฐานะระบบนิเวศของความสัมพันธ์ การเรียนรู้ และการเติบโต ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

จากพิมพ์เขียวความสำเร็จที่พัฒนาขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับองค์กรในธุรกิจเครือข่าย ดังนี้

1) องค์กรควรพัฒนาระบบการดูแลสมาชิกควบคู่กับระบบการสอนงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นของการเข้าร่วมธุรกิจ เพื่อช่วยลดการสูญเสียสมาชิก สร้างความมั่นใจในการดำเนินงาน และขยายผลความสำเร็จจากระดับบุคคลสู่ระดับองค์กร

2) องค์กรควรส่งเสริมการสร้างชุมชนการเรียนรู้และการสร้างความหมายในการทำงานควบคู่กัน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนซึ่งกันและกัน และเห็นคุณค่าของบทบาทตนเอง เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจภายในและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

3) องค์กรควรพัฒนาระบบการสร้างและสืบทอดผู้นำอย่างต่อเนื่อง พร้อมนำกระบวนการสุนทรียสาธกมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และต่อยอดความสำเร็จ เพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่และสนับสนุนการรักษาสมาชิกอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความผูกพันของสมาชิก แรงจูงใจภายใน และการรักษาสมาชิก เพื่อยืนยันผลการศึกษาในวงกว้างมากขึ้น

2) ควรมีการศึกษาระยะยาวเพื่อติดตามผลของการนำพิมพ์เขียวความสำเร็จไปใช้จริง และประเมินผลต่อความผูกพันและอัตราการรักษาสมาชิกขององค์กร

3) ควรศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการเปรียบเทียบบริบทระหว่างองค์กรหรือสายงานที่มีผลการรักษาสมาชิกแตกต่างกัน เพื่อขยายขอบเขตและเพิ่มความครอบคลุมของพิมพ์เขียวความสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

พลกฤต รักจุล, ณัฐวุฒิ คำวงษ์, และ สุพัตรา อ่อนคำ. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันและความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน: การทบทวนวรรณกรรม. วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ, 1*(2), 1-14.

วิยะดา ลือคำหาญ. (2568). ปัจจัยด้านความผูกพันในองค์กร แรงจูงใจ และความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์. *วารสารวิจัยนวัตกรรม, 6*(1), 1-14.

อาภากร ขุนทอง, อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์, และ ชนม์ณัฐชา กังวานศุภพันธ์. (2566). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุรินทร์. *วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 7*(3), 11-25.

Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 1, pp. 129-169). JAI Press.

Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative inquiry handbook: For leaders of change* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.

Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research, 53*(4), 497-514.

Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.). (2022). *The SAGE handbook of action research: Participative inquiry and practice* (3rd ed.). Sage Publications.

Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology, 12*, Article 754556.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.

Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T. G., Jr. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management, 56*(6), 953-977.

Whitney, D., Trosten-Bloom, A., & Vianello, M. (2019). *Appreciative inquiry: Positive action for change*. Berrett-Koehler Publishers.

Data Availability Statement: The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

Conflicts of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Publisher's Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



Copyright: © 2026 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).