



ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโศรกาเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขัน
ของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง



โดย
นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขัน
ของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

HOLACRACY MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT IN DEVELOPING
SALESMANSHIP IN COSMETIC BUSINESS



By

MISS Paweena KOLKITCHAIWAN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (Management)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2018
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพ
	ทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง
โดย	ปวีณา กลกิจชัยวรรณ
สาขาวิชา	การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุสิตบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. ธีระวัฒน์ จันทิก

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร. ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ธีระวัฒน์ จันทิก)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภาภร ภิญโญฉัตรจินดา)

57604931 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภิรมย์

คำสำคัญ : ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์/ศักยภาพพนักงานขาย/ธุรกิจเครื่องสำอาง

นางสาว ปวีณา กลกิจชัยวรรณ: ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร. ชีระวัฒน์ จันทิก

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง 2) พัฒนารูปแบบและกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางจำแนกตามองค์ประกอบ 3) พัฒนาคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง เป็นงานวิจัยแบบผสมผสานวิธี ด้วย 1) การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อหาแนวโน้มองค์ประกอบและรูปแบบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง เก็บข้อมูลผ่านวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก 2) การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อสกัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง จำนวน 423 คน ด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ยืนยันองค์ประกอบเชิงยืนยันเพิ่มเติมผ่านวิธีการสนทนากลุ่มพัฒนาไปสู่ร่างคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์ นำไปทดสอบใช้ผ่านวิธีการวิจัยกึ่งทดลอง การประเมินการใช้คู่มือด้วยสถิติ Mann-Whitney U Test และการทดสอบแมคนีมาร์สำหรับการวัดนัยสำคัญของ การเปลี่ยนแปลงเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างและเปรียบเทียบคะแนน และ PERT CPM เพื่อประเมินผล การนำความรู้และความเข้าใจไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง

ผลการวิจัยได้องค์ประกอบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ตามกรอบแนวคิด PLACSEEK Model ผลการประเมินความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของร่างคู่มือเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังการอบรมพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Mann – Whitney U Test = 3.500, t-test = 3.545) และค่าการทดสอบแมคนีมาร์ที่ 0.031 กลุ่มทดลองมีคะแนนการประเมินการนำไปประยุกต์ใช้หลังการพัฒนาสูงกว่ากลุ่มควบคุม ผลการวัดการทำโครงการ (PERT CPM) พบว่าระยะเวลาในการทำงานของกลุ่มทดลองหลังการอบรมพัฒนามีระยะเวลาการทำงานที่สั้นลงจึงสรุปว่า ใช้การได้ ผลการทดลองที่ได้เกณฑ์สามารถสร้างความยืดหยุ่นและเพิ่มศักยภาพในการทำงานได้จริง

57604931 : Major (Management)

Keyword : HOLACRACY MANAGEMENT/SALESMANSHIP/COSMETIC INDUSTRIES

MISS PAWEENA KOLKITCHAIWAN : HOLACRACY MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT IN DEVELOPING SALESMANSHIP IN COSMETIC BUSINESS THESIS
ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR DR. THIRAWAT CHANTUK

This research objective is 1) to identify the trending desired attributes for Holacracy model of strategic management in developing salesmanship in cosmetic business 2) to develop format and process of Holacracy model of strategic management 3) to develop the training manual of Holacracy model of strategic management in developing salesmanship in cosmetic business. This research used a mixed-method methodology by applying a qualitative method on studying the trending desired attributes on in-depth interview with sales and marketing management, then constructed and analyzed the questionnaire structure by applying a quantitative method to run Confirmatory Factor Analysis (CFA) from 423 sampling among salesperson in the cosmetic business. After that the desired factors have been reconfirmed via focus group discussion among experiences sales management, to develop the drafted manual of Holacracy model of strategic management and then to conduct quasi-experimental research among controlled and experimental group used Mann-Whitney U Test, McNemar Test and PERT CPM to compare pre-experimental and post-applied knowledge and during after applying the draft manual of “Holacracy” strategic management.

The findings of the research revealed that the attributes of “Holacracy” model of strategic management in developing salesmanship in Thai cosmetic business has been categorized into 8 attributes under the conceptual model of “PLACSEEK”. The result of pre and post comparison of applying the theory and understanding of the draft manual of Holacracy strategic management among controlled group and experimental group after applying the draft manual was significantly higher at 0.01 (Mann - Whitney U Test = 3.500, t-test = 3.545), McNemar Test = 0.031). The result of PERT CPM shown that the project timeline of experimental group was shorten and happened by salesman who flexibly changed the strategy to fit with business dynamic. For this reason, the development of Holacracy model of strategic management in developing salesmanship in cosmetic business was valid and usable.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะ ได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ชีระวัฒน์ จันทิก อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ และ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์ ซึ่งคอยสละเวลาให้คำปรึกษา และ คำแนะนำด้านงานวิจัยมาโดยตลอด พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะและแก้ไขงานวิจัยจนสำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี รวมทั้ง รองศาสตราจารย์ ดร. ธัญวิมล

รัตน์พงศ์พร ดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง และ อาจารย์จรัสรัตน์ อินทร์จำนงค์ ที่สละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่องานวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ อีกทั้ง บริษัท โมเดิร์นคาส อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล คอสเมติกส์ จำกัด ที่กรุณาให้ความกรุณาช่วยเหลือในงานวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

อีกทั้ง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้คำปรึกษาคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยส่งผลให้วิทยานิพนธ์นี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสุดซึ้งในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอบพระคุณเจ้าของผลงานนิพนธ์ หนังสือวารสาร เอกสารและวิทยานิพนธ์ทุกเล่มที่ช่วยทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์และขอขอบพระคุณผู้บริหารในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดทุกท่านตลอดจนพนักงานขายที่ให้ความร่วมมือในการเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยหลัก

Lastly, researcher would like to sincerely and deeply thank you for the public instructional media ,The original world-famous awareness test of Daniel J. Simons and Christopher Chabris, named “The Selective Attention Test”, that researcher has applied the tool and knowledge in the draft manual program to the experimental group for the quasi-experimental research.

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิทยานิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการของบริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและการประเมินผลที่จะช่วยทำให้เกิดประโยชน์ในการจัดการเชิงธุรกิจต่อไป

ปวีณา กลกิจชัยวรรณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฒ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามงานวิจัย.....	13
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	13
สมมติฐานงานวิจัย.....	14
ขอบเขตการวิจัย.....	14
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	16
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	18
นิยามศัพท์.....	24
บทที่ 2 แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	28
แนวคิดเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นแบบไฮราเครซี่ (A New Flexibly Hierarchical Management).....	28
ทฤษฎีเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่น (Holacracy Management).....	31
ทฤษฎีเรื่องการจัดการองค์การ (Organization Theory).....	51
แนวคิดทฤษฎีการจัดการงานขาย (Cosmetic Sales Management).....	66

แนวคิดทฤษฎีเรื่องวิธีการเสริมสร้างศักยภาพของทีมขาย (Effectiveness)	80
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงถึงการทบทวนวรรณกรรมที่สอดคล้องกับงานวิจัยเพื่อนำมาใช้ในการสร้าง กรอบแนวคิดการวิจัยและคำถามในงานวิจัย.....	104
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	108
ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษาแนวโน้มขององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่เน้นความยืดหยุ่น ตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย.....	109
ขั้นตอนที่ 2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบตัวชี้วัดเชิงยืนยันในการพัฒนาการพัฒนาตัวแบบการจัดการ เชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจ เครื่องสำอาง.....	115
ขั้นตอนที่ 3 เพื่อพัฒนาคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่เพื่อพัฒนา ศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง.....	125
บทที่ 4 ผลการวิจัยการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่ เพื่อพัฒนาศักยภาพ ทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง.....	138
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดแนวคิด.....	139
ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มประชากร ผู้จัดการขายและทีมขาย เพื่อยืนยันการสกัด องค์ประกอบของระบบจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์แบบใหม่จากแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการ สถิติเชิงวิเคราะห์ห่องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดให้ได้องค์ประกอบหลัก (Confirmatory Factor Analysis).....	178
ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) ร่างคู่มือการพัฒนาระบบการ จัดการงาน เชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอาง	235
บทที่ 5 ผลการวิจัยกึ่งการทดลองร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่ เพื่อพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง	248
บทที่ 6 สรุปผล อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	295
สรุปผลการวิจัย.....	298
ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงาน ขายในธุรกิจเครื่องสำอางตามตัวแผนทางการจัดการโครงสร้างองค์การ.....	298

การพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขัน ของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง มีลักษณะและ รูปแบบอย่างไร.....	304
การอภิปรายผลการวิจัย.....	317
ข้อเสนอแนะ.....	325
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	325
ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้งาน.....	326
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป.....	329
รายการอ้างอิง.....	333
ภาคผนวก.....	391
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเรื่องการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	392
ภาคผนวก ข แบบประเมินความเข้าใจเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้.....	401
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจ IOC.....	414
ภาคผนวก ง ใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัยจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์.....	419
ภาคผนวก จ จดหมายขอความอนุเคราะห์ขอทดลองเครื่องมือวิจัย.....	426
ภาคผนวก ฉ จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	428
ภาคผนวก ช จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการสนทนากลุ่ม.....	437
ภาคผนวก ซ ภาพการสนทนากลุ่ม.....	444
ภาคผนวก ฌ ภาพการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	446
ภาคผนวก ฎ คู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี.....	450
ประวัติผู้เขียน.....	494

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงแนวคิดการจัดการองค์การของกุลลิค (Gullick).....	55
ตารางที่ 2 แสดงระดับความต้องการตามแนวคิดDouglas Murray McGregor.....	57
ตารางที่ 3 เปรียบเทียบรูปแบบระบบกลไก (Mechanistic) และระบบองค์สิ่งมีชีวิต (Organic) ..	60
ตารางที่ 4 แสดงโครงสร้างองค์การสมัยใหม่.....	67
ตารางที่ 5 แสดงโครงสร้างองค์การและบทบาทของทีมงานและทุนทางสังคม.....	78
ตารางที่ 6 การพัฒนาลูกค้ำตามลำดับขั้นของ Ron Kaufman	104
ตารางที่ 7 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	107
ตารางที่ 8 แสดงโครงสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นและระดับการยอมรับองค์ประกอบของตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง.....	117
ตารางที่ 9 แสดงกระบวนการออกแบบวิธีการประเมินประสิทธิภาพของร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง.....	126
ตารางที่ 10 แสดงการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง.....	128
ตารางที่ 11 แสดงการวิจัยกึ่งทดลองมีรูปแบบการทดลองแบบสองกลุ่มวัดก่อนและหลังทดลอง (Pretest-Post test Control and Experimental groups Design)	131
ตารางที่ 12 แสดงงานวิจัยเอกสารทั้งในและต่างประเทศเพื่อใช้ในการสังเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง	141
ตารางที่ 13 รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก	150
ตารางที่ 14 แนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยการพัฒนาระบบจัดการแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง	172
ตารางที่ 15 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ.....	182

ตารางที่ 16	แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	182
ตารางที่ 17	แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ	183
ตารางที่ 18	แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา	183
ตารางที่ 19	แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายได้.....	184
ตารางที่ 20	แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามฝ่าย	185
ตารางที่ 21	แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุการทำงาน.....	185
ตารางที่ 22	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา.....	186
ตารางที่ 23	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านแรงจูงใจที่มีเป้าหมาย.....	188
ตารางที่ 24	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย ด้านกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ.....	190
ตารางที่ 25	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ.....	192
ตารางที่ 26	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย ด้านการสื่อสารแบบยืดหยุ่น	194

ตารางที่ 27	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนา ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ พนักงานขาย ด้านการมุ่งลูกค้า.....	195
ตารางที่ 28	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับองค์ประกอบของ การพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการ แข่งขันของพนักงานขาย ด้านจิตวิญญาณความเป็นเจ้าของกิจการ.....	196
ตารางที่ 29	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนา ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ พนักงานขาย ด้านการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น.....	197
ตารางที่ 30	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนา ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ พนักงานขาย ด้านบุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ.....	198
ตารางที่ 31	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัว แบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงาน ขาย ด้านการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา.....	200
ตารางที่ 32	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัว แบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงาน ขาย ด้านแรงจูงใจที่มีเป้าหมาย.....	202
ตารางที่ 33	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัว แบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ พนักงานขาย ด้านกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ.....	203
ตารางที่ 34	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบ การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ.....	204
ตารางที่ 35	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบ การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านการสื่อสารแบบยืดหยุ่นและการมุ่งลูกค้า.....	205

ตารางที่ 36	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายด้านจิตวิญญาณ.....	206
ตารางที่ 37	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายด้านการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น.....	208
ตารางที่ 38	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านบุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ.....	209
ตารางที่ 39	ผลการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย.....	210
ตารางที่ 40	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบของการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย.....	215
ตารางที่ 41	แสดงข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการมุ่งหวังในกระบวนการคิดเชิงสาเหตุจากการสังเคราะห์การประชุมกลุ่มโดยผู้วิจัย.....	225
ตารางที่ 42	แสดงขั้นตอนรายละเอียดและกรอบระยะเวลาการทำงานสำหรับร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของทีมขาย ในธุรกิจเรื่องสำอาง.....	237
ตารางที่ 43	แสดงขั้นตอนกระบวนการและ รายละเอียดการอบรมพัฒนาสำหรับร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานขาย.....	239
ตารางที่ 44	รายละเอียดการพัฒนาและกระบวนการเรียนรู้กรอบแนวคิด PLACSEEK.....	244
ตารางที่ 45	ผลการประเมินเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้ของการอบรมร่างคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ในธุรกิจเครื่องสำอางของกลุ่มทดลองเปรียบเทียบก่อนและหลังการอบรม.....	261

- ตารางที่ 46 ผลการประเมินเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้ของการอบรมร่างคู่มือพัฒนาระบบจัดการแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นของกลุ่มควบคุมเปรียบเทียบก่อนและหลังการอบรม 261
- ตารางที่ 47 ผลการประเมินเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้ของการอบรมร่างคู่มือพัฒนาระบบจัดการแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม..... 262
- ตารางที่ 48 ผลการประเมินเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้ของการอบรมร่างคู่มือพัฒนาระบบจัดการแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมด้วยวิธีสถิติทดสอบของแม็คเนมาร์ (McNemar Test)..... 263
- ตารางที่ 49 แสดงค่าสถิติทดสอบไคสแควร์ของแม็คเนมาร์ ของกลุ่มทดลองก่อนและหลังการเข้ารับการอบรมร่างคู่มือพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี่ 265
- ตารางที่ 50 ผลการประเมินการฝึกอบรมการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอาง..... 266
- ตารางที่ 51 แสดงผลการประเมินการอบรมร่างคู่มือพัฒนาระบบจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นแบบโฮราเครซี่จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน..... 271
- ตารางที่ 52 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากประยุกต์ใช้จากร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (PLACSEEK Model)จากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ประเมินก่อนและหลังการเข้ารับการอบรมร่างประยุกต์ใช้จากร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง..... 273
- ตารางที่ 53 ตารางเปรียบเทียบ สรุปผลการวางแผนโครงการพนักงานขายของกลุ่มทดลองที่ได้รับการอบรมร่างคู่มือการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นตามกรอบแนวคิด PLACSEEK Model และการนำไปประยุกต์ปฏิบัติใช้ในชีวิตการทำงานจริง ก่อนและหลังการนำคู่มือไปปฏิบัติใช้เป็นระยะเวลา 1 เดือน 287

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1	กรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงชั้นตอน	17
ภาพที่ 2	แสดงแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้น ความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นแบบโฮราเครซีเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย.....	30
ภาพที่ 3	แสดงกรอบความคิดและองค์ประกอบของทฤษฎีเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่น (Holacracy Management).....	31
ภาพที่ 4	แสดงที่มาของการเกิดความเครียดในองค์การ	33
ภาพที่ 5	แสดงแนวคิดระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบ Holacracy.....	40
ภาพที่ 6	แสดงโครงสร้างองค์การที่ทำงานได้จริงตามวิธีคิดแบบ Holacracy.....	41
ภาพที่ 7	แสดงพื้นฐานโครงสร้างองค์การตามวิธีคิดแบบ Holacracy	45
ภาพที่ 8	แสดงวงกลมเชื่อมต่อการทำงานของหน่วยงานในองค์การตามวิธีคิดแบบ Holacracy ...	47
ภาพที่ 9	แสดงลักษณะการจัดการจัดการองค์การตามวิธีคิดแบบ Holacracy.....	48
ภาพที่ 10	แสดงกระบวนการการวัดการประชุมหรือคณะกำกับดูแลมีกระบวนการตามวิธีคิดแบบ Holacracy	48
ภาพที่ 11	แสดงระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้น ตามวิธีคิดแบบ Holacracy	50
ภาพที่ 12	สรุปกระบวนการปฏิรูปองค์การจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาคปฏิวัติองค์การ....	64
ภาพที่ 13	โครงสร้างอย่างง่าย	68
ภาพที่ 14	โครงสร้างสำหรับธุรกิจ.....	68
ภาพที่ 15	โครงสร้างตามกลุ่มสินค้า.....	69
ภาพที่ 16	โครงสร้างตามกลุ่มลูกค้า	69
ภาพที่ 17	โครงสร้างตามภูมิศาสตร์.....	70
ภาพที่ 18	ตัวอย่างโครงสร้างตามอุตสาหกรรม	71

ภาพที่ 19 ตัวอย่างโครงสร้างแบบผสม	71
ภาพที่ 20 โครงสร้างแบบเมตริกซ์.....	72
ภาพที่ 21 โครงสร้างการจัดการงานฝ่ายขาย (ดร ณรงค์ ศรีเกรียงทอง)	73
ภาพที่ 22 โครงสร้างองค์การธุรกิจเครื่องสำอาง (ดร ณรงค์ ศรีเกรียงทอง).....	74
ภาพที่ 23 แสดงปัจจัยหลักที่ทำทนายการจัดการการเปลี่ยนแปลง	88
ภาพที่ 24 แสดงโครงสร้างและผลกระทบของความขัดแย้งจากการสังเคราะห์งานวิจัยเอกสาร โดยปวีณา กลกิจชัยวรรณ	90
ภาพที่ 25 แสดงรูปแบบของการจัดการความขัดแย้งภายในองค์การและความขัดแย้งระหว่าง บุคคล	91
ภาพที่ 26 แสดงความแตกต่างระหว่างผู้จัดการและผู้นำ.....	99
ภาพที่ 27 แสดงบุคลิกภาพที่แสดงออกทางกายภาพของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง สังเคราะห์ขึ้นจากการสนทนากลุ่มโดยปวีณา กลกิจชัยวรรณ	103
ภาพที่ 28 แสดงกรอบแนวโน้มองค์ประกอบระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของทีมขายในธุรกิจ เครื่องสำอางจากการสังเคราะห์งานวิจัยเอกสารโดยปวีณา กลกิจชัยวรรณ	106
ภาพที่ 29 แสดงลำดับขั้นตอน (Flowchart) กระบวนการดำเนินวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษา การพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขัน ของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง.....	114
ภาพที่ 30 สมมติฐานการทดสอบ CFA	120
ภาพที่ 31 แผนภาพลำดับขั้นตอน (Flowchart) แสดงกระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาองค์ประกอบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพ ทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง	125
ภาพที่ 32 ลำดับขั้นตอน (Flow Chart) แสดงกระบวนการงานวิจัยกึ่งทดลองเพื่อพัฒนาคู่มือ ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ บุคลากรในทีมขาย.....	135
ภาพที่ 33 สรุปกระบวนการแนวทางการดำเนินงานเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบ ใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากร ในทีมขาย.....	136

ภาพที่ 34	กรอบแนวคิดทฤษฎีแนวโน้มนโยบายประกอบการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้น.....	168
ภาพที่ 35	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบ โหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านการกำกับดูแล อย่างมีเมตตา	200
ภาพที่ 36	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนา ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ พนักงานขาย ด้านแรงจูงใจที่มีเป้าหมาย	201
ภาพที่ 37	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนา ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ พนักงานขาย ด้านกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ	202
ภาพที่ 38	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนา ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ พนักงานขาย ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ	204
ภาพที่ 39	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนา ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ พนักงานขาย ด้านการสื่อสารแบบยืดหยุ่นและการมุ่งลูกค้า	205
ภาพที่ 40	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนา ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ พนักงานขาย ด้านจิตวิญญาณ.....	206
ภาพที่ 41	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนา ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ พนักงานขาย ด้านการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น	207
ภาพที่ 42	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบ โหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านบุคลิกภาพ จากลักษณะทางกายภาพ.....	208

ภาพที่ 43 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบของการพัฒนา
ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้าง
ศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย..... 214

ภาพที่ 44 ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน..... 216

ภาพที่ 45 การประชุมสนทนากลุ่มสนทนากลุ่มเพื่อหาข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
กับองค์ประกอบของตัวชี้วัดในการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้น
ความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันบุคลากรในทีมขาย
ธุรกิจเครื่องสำอาง..... 219

ภาพที่ 46 การสื่อสารที่ยืดหยุ่นที่มีประสิทธิภาพ..... 229

ภาพที่ 47 แสดงบุคลิกภาพทางกายภาพที่เหมาะสมจากการสังเคราะห์การสนทนากลุ่มโดยผู้วิจัย..... 233

ภาพที่ 48 บรรยายการประชุมสนทนากลุ่มสนทนากลุ่มเพื่อหาข้อสรุปตามวัตถุประสงค์
ของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของตัวชี้วัดในการพัฒนาระบบการจัดการเชิง
กลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการ
แข่งขันบุคลากรในทีมขายธุรกิจเครื่องสำอาง..... 234

ภาพที่ 49 แสดงขั้นตอนการวิจัย กิ่งทดลองวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของ
ตัวชี้วัดในการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับ
ขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันบุคลากรในทีมขายธุรกิจเครื่องสำอาง..... 235

ภาพที่ 50 การทำแบบประเมินความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ก่อนการฝึกอบรม (Pre-Evaluation)
ของกลุ่มทดลอง โดยข้อความเชิงสถานการณ์พัฒนามาจากการสังเคราะห์จากการ
สัมภาษณ์เชิงลึก 251

ภาพที่ 51 แสดงการฝึกอบรม การวิจัยกิ่งทดลองสำหรับพนักงานขายกลุ่มทดลองโดย ดร. ณรงค์
ศรีเกรียงทอง ผู้บรรยายกิตติมศักดิ์..... 252

ภาพที่ 52 กรณีศึกษาของการทำขายโครงการในการวิจัยกิ่งทดลอง..... 253

ภาพที่ 53 ผู้เข้าร่วมอบรมนำเสนอผลงานการร่างขายโครงการหลังการรับการฝึกอบรม 254

ภาพที่ 54 ภาพขายโครงการหลังการรับการฝึกอบรมของผู้เข้าร่วมการอบรมกลุ่มทดลอง..... 255

ภาพที่ 55 แสดงเนื้อหาการฝึกอบรมที่กระตุ้นจิตสำนึกให้ตระหนักด้วยตนเองผ่านสื่อวิดีโอทัศน์..... 256

ภาพที่ 56 แสดงกิจกรรมการฝึกอบรมที่กระตุ้นจิตสำนึกให้ตระหนักรู้ด้วยตนเองผ่านการละลายพฤติกรรม	257
ภาพที่ 57 แสดงกิจกรรมการฝึกอบรมเรื่องการมุ่งลูกค้าและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ	258
ภาพที่ 58 แสดงผู้เข้าร่วมการประเมินและการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตการทำงานโดยผู้เข้าฝึกอบรม หลังจบการฝึกอบรม	259
ภาพที่ 59 แสดงขั้นตอนกระบวนการทำงานและเวลาการทำงานของกลุ่มทดลองย่อยก่อนการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 1	281
ภาพที่ 60 แสดงขั้นตอนกระบวนการทำงานและเวลาการทำงานของกลุ่มทดลองย่อยก่อนการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 2	282
ภาพที่ 61 แสดงขั้นตอนกระบวนการทำงานและเวลาการทำงานของกลุ่มทดลองย่อยก่อนการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 3	282
ภาพที่ 62 แสดงขั้นตอน กระบวนการทำงาน และ เวลาการทำงานของกลุ่มทดลองย่อย หลังการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 1	284
ภาพที่ 63 แสดงขั้นตอน กระบวนการทำงาน และ เวลาการทำงานของกลุ่มทดลองย่อย หลังการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 2	285
ภาพที่ 64 แสดงขั้นตอน กระบวนการทำงาน และ เวลาการทำงานของกลุ่มทดลองย่อย หลังการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 3	286
ภาพที่ 65 แสดงขั้นตอนกระบวนการทำงาน และ เวลาการทำงานของกลุ่มทดลอง ก่อนการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 1 โดยทีมงานวางแผนการทำงานทั้งสิ้น 19 วันทำการเพื่อใช้ในการเสนอสินค้าใหม่ ขั้นตอนการทำงานทั้งสิ้น 11 ขั้นตอน	289
ภาพที่ 66 แสดงขั้นตอนกระบวนการทำงาน และ เวลาการทำงานของกลุ่มทดลองย่อย หลังการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 1 โดยทีมงานวางแผนการทำงานทั้งสิ้น 19 วันทำการเพื่อใช้ในการเสนอสินค้าใหม่ ขั้นตอนการทำงานทั้งสิ้น 11 ขั้นตอน	290

ภาพที่ 67 แสดงขั้นตอนกระบวนการทำงาน และ เวลาการทำงานของกลุ่มทดลอง ก่อนการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 2 โดยกำหนดขั้นตอนการทำงานทั้งสิ้น 8 ขั้นตอน ใช้เวลาวางแผนการทำงาน 19 วัน.....	291
ภาพที่ 68 แสดงขั้นตอนกระบวนการทำงาน และ เวลาการทำงานของกลุ่มทดลองย่อย หลังการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 2 โดยกำหนดขั้นตอนการทำงานทั้งสิ้น 6 ขั้นตอน ใช้เวลาวางแผนการทำงาน 18 วัน.....	292
ภาพที่ 69 แสดงขั้นตอนกระบวนการทำงาน และ เวลาการทำงานของกลุ่มทดลองย่อย ก่อนการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 3 โดยกำหนดขั้นตอนการทำงานทั้งสิ้น 12 ขั้นตอน ใช้เวลาวางแผนการทำงาน 29 วัน.....	293
ภาพที่ 70 แสดงขั้นตอนกระบวนการทำงาน และ เวลาการทำงานของกลุ่มทดลองย่อย หลังการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 3 โดยกำหนดขั้นตอนการทำงานทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน ใช้เวลาวางแผนการทำงาน 19 วัน.....	294
ภาพที่ 71 แนวโน้มองค์ประกอบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางจากการสังเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกโดยผู้วิจัย.....	298
ภาพที่ 72 แนวโน้มองค์ประกอบและตัวแปรสังเกตได้ของตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางจากการสังเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกโดยผู้วิจัย.....	299
ภาพที่ 73 แสดงโครงสร้าง รูปแบบ และกระบวนการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในบริษัทไทย.....	307
ภาพที่ 74 นำเสนอรูปแบบการประชุมและวิธีการดำเนินการประชุมในระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นเป็นลำดับขั้น.....	309
ภาพที่ 75 แสดงรูปแบบการกำกับดูแลการประชุมของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น.....	311
ภาพที่ 76 แสดงกระบวนการและแนวทางการปฏิบัติตามคู่มือเพื่อการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี จากการสังเคราะห์งานวิจัย การสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิจัยกึ่งทดลอง.....	314

ภาพที่ 77 แสดงรูปแบบการกำกับดูแลการประชุมของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น	317
ภาพที่ 78 แสดงองค์ประกอบในตัวแบบบริหารแบบเชิงกลยุทธ์ที่สามารถประยุกต์ใช้โดยให้ผลในระยะเวลาต่างๆ ที่ควรมีการศึกษาในการวิจัยในครั้งต่อไป	331
ภาพที่ 79 ภาพการประชุมการสนทนากลุ่ม เรื่อง การพัฒนาร่างคู่มือการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮบริดเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ในวันที่ 11 ธันวาคม 2560 ณ โรงแรมแกรนด์ไฮแอท กรุงเทพฯ	445
ภาพที่ 80 ภาพการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้จัดการทั่วไป บริษัท ลอรีอัล (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3.....	447
ภาพที่ 81 ภาพการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้อำนวยการฝ่ายขาย บริษัท ยูนิลีเวอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7.....	447
ภาพที่ 82 ภาพการสัมภาษณ์เชิงลึก นักวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย อดีตผู้จัดการทั่วไปกลุ่มสินค้าแผนกเครื่องสำอางและความงามบริษัท เซ็นทรัลกรุ๊ป ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 15	448
ภาพที่ 83 ภาพการสัมภาษณ์เชิงลึก อดีตผู้อำนวยการฝ่ายขายบริษัท บริษัท ลอรีอัล (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6.....	448
ภาพที่ 84 ภาพการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้จัดการทั่วไป บริษัท ชิเซโต้ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4.....	449

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

Venkataraman (2000) กล่าวว่า โอกาส เหตุผล และเวลา สำหรับการสร้างสรรค์สินค้าและบริการมาถึงเมื่อไร ขึ้นอยู่กับความสามารถของคนที่สามารถค้นพบโอกาสนั้น ในช่วงเวลานั้นๆ ในขณะที่คนอื่นมองไม่เห็น เหตุผลและการกระทำในช่วงเวลาที่ต่างกัน สามารถสร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการที่สามารถมองเห็นโอกาส ในช่วงเวลานั้น” จากคำกล่าวแสดงให้เห็นว่าโอกาสในการแข่งขันเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องค้นพบด้วยตนเอง ประกอบกับความสามารถขององค์กรที่สามารถสร้างระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สามารถให้พนักงานทุกระดับในองค์กรโดยเฉพาะพนักงานขายมองเห็นโอกาสและตอบสนองโอกาสนั้น ด้วยความรวดเร็วและความยืดหยุ่นสูงสุดเพื่อโอกาสทางการตลาดนั้น (Batra & Vohra, 2016) การจัดการความเปลี่ยนแปลงได้ดี (Hassan et al., 2013) และลดความขัดแย้งในองค์กรนำไปสู่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและร้านค้าได้รวดเร็ว สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ท่ามกลางสถานภาพทางการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงได้มากกว่า (Burnes, 2003) ระบบจัดการอย่างเป็นลำดับขั้นในปัจจุบันตามทฤษฎี Post Modern ไม่สามารถปรับตัวตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง (Duckett & Macfarlane, 2003) เพื่อสนองตอบโอกาสทางการตลาดและการขายได้อย่างรวดเร็วทันการเพราะขาดความยืดหยุ่นไม่คล่องตัวไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสถานการณ์ (Robertson, 2015)

ในศตวรรษที่ 21 องค์กรมีโอกาสเผชิญกับวิกฤตทางการจัดการมากมายซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการจัดการองค์กรทั้งด้านวิธีกกลยุทธ์ การควบคุมงาน การประสานงานเพื่อความรวดเร็วตามสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงรุนแรงรวดเร็วทั้งสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจ การแข่งขัน (ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และ ชีระวัฒน์ จันทิก, 2559) องค์กรใดมีความสามารถปรับตัวและปรับกลยุทธ์ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้ดีและอย่างรวดเร็ว จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งในแผนกขายและการตลาดที่เป็นหน่วยงานหลักในการสร้างรายได้ขององค์กรที่ (ณรงค์ ศรีเกรียงทอง, 2558) บริษัทที่เคยประสบความสำเร็จยิ่งใหญ่ในอดีตแต่ไม่สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้งที่ เช่น บริษัท โกดัก (247 Wallstreet, 2012) กลับล้มละลายในเวลาต่อมาเพราะแม้มีกระบวนการจัดการมากมายพร้อมผู้บริหารที่มีความสามารถกลับไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ พฤติกรรมผู้บริโภค และการแข่งขันที่รุนแรงทางการตลาดได้ (Quora, 2017) ปรากฎการณ์เหล่านี้

เป็นสัญญาณว่าการจัดการองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Structural Organizational Theory) ที่มุ่งเน้นเรื่องการจัดการโครงสร้างองค์การ การจัดการความสัมพันธ์ในองค์การและการจัดการเกี่ยวกับตำแหน่งการกระจายอำนาจตามลำดับชั้นไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 อย่างมีประสิทธิภาพ (Shanley, 2007).

ขณะเดียวกันองค์การที่มีขีดความสามารถทางแข่งขันสูง เช่น ไมโครซอฟท์ (Microsoft) ซัมซุง (Samsung) หรือบริษัทในกลุ่มไมเนอร์กรุ๊ป มหาชน ที่มีการจัดการองค์การและระบบการจัดการงานเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนสามารถได้ผลประโยชน์รวมทั้งทางด้านผลประกอบการกำไร ยอดขายและการเติบโตที่ต่อเนื่องกลับเต็มไปด้วยสิ่งแวดล้อมการทำงานที่กดดันไม่มีความสุขในการทำงาน (Manning, 2012) มีการลาออกจากงานสูงเนื่องจากความเครียดและความกดดันจากสิ่งแวดล้อมการทำงาน (Wen, 2016) ในทางกลับกันองค์การสมัยใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นในช่วง 5-10 ปีที่ผ่านมา เช่น Google Facebook กลับสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและตอบสนองผู้บริโภคได้ดี สามารถเติบโตอย่างต่อเนื่องและยังยืนยันมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่มีความสุข (Business Insider, 2012) ด้วยโครงสร้างการจัดการองค์การและระบบจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจไปสู่พนักงานทุกระดับ พร้อมโครงสร้างการปกครองที่ราบเรียบเพื่อตอบสนองสิ่งแวดล้อมในการทำงานขององค์การที่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากให้อิสระในการทำงานและสามารถดึงศักยภาพการทำงานของพนักงานมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ และเน้นการกระจายอำนาจในการทำงานอย่างแท้จริงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในองค์การ (Hassan et al., 2013)

ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยค้นคว้ามาอย่างเป็นระบบ องค์การที่เป็นสามารถปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว ล้วนแล้วแต่เป็นธุรกิจออนไลน์หรือธุรกิจสารสนเทศในต่างประเทศ (Robertson, 2015) เป็นโอกาสทางการจัดการที่ดีหากงานวิจัยสามารถนำองค์ความรู้ทางการจัดการมาประยุกต์ใช้สร้างองค์ความรู้ในธุรกิจอุปโภคบริโภคที่มูลค่าทางการตลาดสูงและมีการแข่งขันสูงในประเทศไทยเช่นกัน ผู้วิจัยสนใจศึกษาตลาดในธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทยเนื่องจากพบว่าเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าทางการตลาดสูงถึง 60,544 ล้านบาทและมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยไทยเป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในกลุ่มประเทศอาเซียน (AEC) (ณรงค์ ศรีเกรียงทอง, 2558) การแข่งขันมีทั้งภายในประเทศและคู่แข่งจากต่างประเทศที่เข้ามาทำการตลาดในประเทศไทย ธุรกิจเครื่องสำอางเป็นตลาดที่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงรวดเร็วพร้อมสินค้าออกใหม่มากมาย จึงมีความจำเป็นที่ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการเครื่องสำอางในประเทศไทยต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่รวดเร็วปรับตัวได้คล่องตัวเพื่อให้สามารถดำรงธุรกิจอยู่ได้ (Kolkitchaiwan & Chantuk, 2018)

การจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์การในธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทยจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายและต้องการตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์การและพนักงานชายให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น ตลาดเครื่องสำอางในประเทศไทย

เป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในกลุ่มประเทศอาเซียนโดยในปี 2558 มีมูลค่าราว 19,052 ล้านบาท มีอัตราการเติบโต 4.4% ซึ่งจากสถิติของตัวเลขส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์ความงามมีส่วนแบ่งการตลาดทางด้านผิวหนัง ร้อยละ 46.9 ทางด้านร่างกายร้อยละ 37.2 เครื่องสำอางใบหน้า ร้อยละ 35.5 เครื่องสำอางด้านเล็บร้อยละ 30 ทางด้านปากร้อยละ 18.6 และด้านตาร้อยละ 15.9 ตามลำดับ แปรนต์ที่มีส่วนแบ่งตลาดเครื่องสำอางสำหรับการแต่งหน้าสูงสุด 5 อันดับแรก คือ Mistine, oriental princess, Giffarine, Artistry และ Maybelline (ณรงค์ ศรีเกรียงทอง, 2558) เครื่องสำอางนำเข้ายังคงขยายตัวต่อเนื่อง การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ทำให้เครื่องสำอางแบรนด์ดังจากต่างประเทศทยอยเข้ามาทำตลาดในประเทศไทยเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ทั้งเครื่องสำอางจากเกาหลีใต้ ญี่ปุ่นหรือแม้แต่เครื่องสำอางจากสหรัฐฯ และยุโรป ก็มีแนวโน้มจะหาตลาดใหม่ๆ มากขึ้นการเข้ามาในไทยก็เพื่อใช้เป็นฐานการทำตลาดในภาคอาเซียนด้วย (ศีกษา กังสนานนท์, 2559)

เนื่องจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของคนยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์และเครื่องสำอางหลายรูปแบบ (Kolkitchaiwan & Pasunon, 2017) มีการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ทางการตลาดต่างๆ เช่นการออกสินค้าใหม่ จึงเป็นกลยุทธ์หลักสำคัญเพื่อการสร้างยอดขายและกระตุ้นความต้องการของผู้บริโภค (ณรงค์ ศรีเกรียงทอง, 2558) โดยมีการออกสินค้าใหม่มากกว่า 5-6 แคมเปญต่อปี ในหนึ่งแคมเปญประกอบด้วยสินค้ามากกว่า 200 รายการ ซึ่งหมายถึงการออกสินค้าใหม่กว่า 1,000 รายการในระยะเวลา 1 ปี ทำให้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานขายและทีมขายต้องมีขีดความสามารถและศักยภาพในการจัดการที่มีประสิทธิภาพและยืดหยุ่นตอบสนองการแข่งขันที่รวดเร็ว (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555) เพราะธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทยมีการแข่งขันสูงและวงจรอายุของสินค้าสั้น (Product Life Cycle)

นอกจากนี้ธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทยมีแนวโน้มการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความสะดวกสบายในการจับจ่ายใช้สอยสินค้ากลุ่มความงามที่หาได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นห้างสรรพสินค้าร้านค้าตัวแทนจำหน่ายหรือซูเปอร์มาร์เก็ตที่มีให้กระจายอยู่ทั่วประเทศอีกทั้งความต้องการของเครื่องสำอางความงามยังได้รับการกระตุ้นจากปัจจัยทางสังคมอยู่ตลอดเวลา (ณรงค์ ศรีเกรียงทอง, 2558) จึงเป็นธุรกิจที่ยังมีโอกาสด้านการตลาดที่ต่อเนื่องในอนาคต หากองค์การใดสามารถสร้างโอกาสท่ามกลางความต้องการของตลาดจะเป็นกำไรและประโยชน์มหาศาล องค์การใดไม่สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ทันท่วงที่มีโอกาสอย่างสูงที่ไม่สามารถแข่งขันได้และประสบความล้มเหลวในที่สุดเนื่องจากมีสินค้านำเข้าจากต่างประเทศและสินค้าในประเทศโดยมีแบรนด์ต่าง ๆ นำเข้ามาจัดจำหน่ายมากมายเช่นกัน เช่น ลอรีอัล (L'oreal) เมย์เบลลีน (Maybelline) ชิเซโด (Shiseido) เลฟรอน (Revlon) ชาแนล (Chanel) คลินิก (Clinique) ชูโอมูระ (ShuUemura) แม็ค (Mac) คริสเตียนดิออร์ (Christian Dior) เอสเต้ลาวเดอร์ (Estee' Lauder) เป็นต้น ส่วนสินค้าในประเทศประกอบด้วยมิสทีน (Mistine) โอเรียลทัลพรีนเซส (Oriental

Princess) ซีเน่ (Sheene) ดีแคช (Dcash) โลแลน (Lolane) โดยมีจำนวนผลิตภัณฑ์มาจัดจำหน่ายผ่านระบบช่องทางต่าง ๆ เช่น เคาน์เตอร์เซลล์ (Counter Sales) การขายตรง (Self-Direction) การจัดจำหน่ายโดยตรงโดยบริษัทของตนเอง (Self-Selection) ซึ่งในทั้งหมดของช่องทางการจัดจำหน่ายที่กล่าวมานั้นแผนการขายเป็นแผนที่สำคัญที่สร้างยอดขาย อัตราการเติบโต และผลกำไรให้แก่ธุรกิจ (Groza, M. D. et al., 2016).

จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบว่า แนวคิดทฤษฎีส่วนใหญ่ในการจัดการองค์การเน้นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ (Power & Waddell, 2004) การพัฒนาบุคคล (Bernard, 2003) การพัฒนาด้านการใช้สื่อสารสนเทศและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ (Richard, 2012) ส่วนใหญ่มุ่งเน้นศึกษาองค์ประกอบหรือสิ่งที่ควรกระทำ แต่ไม่ครอบคลุมถึงช่องว่างในองค์ความรู้ด้านการจัดการการกำกับดูแลกระบวนการที่ควรจะทำ (Robertson, 2015) ที่มีประสิทธิผลที่ให้ความยืดหยุ่นและกระจายอำนาจในการทำงานอย่างแท้จริงที่เหมาะสมกับบริบทคนไทยซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะมีวัฒนธรรมการเคารพเกรงใจ ระบบการปกครองแบบผู้อาวุโส และระบบอุปถัมภ์ที่เป็นอุปสรรคด้านการจัดการและกระบวนการตัดสินใจที่ล่าช้ามีขั้นตอน (Lakshman, 2007).

อีกทั้งงานศึกษาวิจัยเรื่องระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการขายโดยองค์รวมในประเทศไทยมีปริมาณน้อยเนื่องจากการเข้าถึงข้อมูลเชิงการตลาดและการขายไม่เป็นที่เปิดเผยและแพร่หลายเพราะระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ในที่มงานขายและการตลาดถือได้เป็นจุดยุทธศาสตร์ขององค์การที่สร้างรายได้ผลกำไรเนื่องจากการจัดการแต่ละองค์การมีความแตกต่าง การจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะโครงสร้างองค์การและการจัดการทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยทำให้องค์การพัฒนาตัดสินใจและดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว (Tan & Ding, 2015). ในธุรกิจเครื่องสำอางในบริษัทชั้นนำมีการจัดโครงสร้างที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับจำนวนตราสินค้าลักษณะ และช่องทางการจัดจำหน่าย องค์การใดที่มีการจัดการแผนกขาย ช่องทางการจัดจำหน่ายที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้มากที่สุด การกระจายสินค้าได้มากที่สุดและสร้างเครือข่ายทางการค้าและคู่ค้าได้มากที่สุด จะได้รับโอกาสและความได้เปรียบทางการแข่งขันทางการตลาด (Rábová, 2015) ข้อมูลต่างๆ จึงไม่เป็นที่เปิดเผยแพร่และถูกพิจารณาเป็นความลับขององค์การ ด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงของสภาพเศรษฐกิจ ทำให้การพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดีเป็นกระบวนการที่สำคัญเพื่อการเปลี่ยนแปลงพลิกโฉมองค์การหรือรูปแบบทางธุรกิจเพื่อการเพิ่มศักยภาพและการแข่งขันในอนาคต (Jansen et al., 2009) ซึ่งไม่ใช่แต่เป็นในเรื่องของกลยุทธ์ทางด้านสินค้าและบริการในระดับธุรกิจกับธุรกิจเท่านั้นแต่อาจเป็นกลยุทธ์ระดับองค์การกับองค์การ (Hamel, 1994) ซึ่งองค์การควรมองถึงผลกระทบต่างๆ ในธุรกิจเช่นผลกระทบเรื่องคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด ผลกระทบการทดแทนสินค้าของตนเองและของคู่แข่งผลกระทบอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคที่มี

มากขึ้นและคู่แข่งที่ตนเองแข่งขันอยู่ในตลาดซึ่งอาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของยอดขายและการดำเนินธุรกิจที่มีอยู่เป็นต้น (ณรงค์ ศรีเกรียงทอง, 2559)

จึงเห็นได้ว่าการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงควรพัฒนาขีดความสามารถของทีมขายในการหาข้อมูลวิเคราะห์ การวางแผนและการปรับเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้ทันต่อสถานการณ์ที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญหลักสร้างรายได้ขององค์การในธุรกิจเครื่องสำอาง (Power & Waddell, 2004) อีกทั้งปัจจุบัน กระบวนการจัดการทางธุรกิจได้ถูกพัฒนาออกแบบให้หลุดออกจากกรอบการจัดการแบบเดิมคือการแบ่งสายงานตามหน่วยงานต่าง ๆ (Kazmi & Naaranoja, 2015) มาสู่ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการจัดการที่มีความยืดหยุ่นรวดเร็วคล่องตัวที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (McAdam, 1996) และผู้บริโภคได้อย่างถูกต้องในระยะเวลาสั้นและรวดเร็วขึ้น (Robertson, 2015) บริษัทชั้นนำระดับโลก เช่น Rank Xerox (Coleman, 1991), IBM (Snowden, 1995), ICL and Shell Chemical UK (Sinclair, 1994) เปลี่ยนแนวทางการจัดการที่มุ่งเน้นความชำนาญแต่ละหน่วยงานไปสู่การสร้างกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อสนองตอบลูกค้าอย่างชัดเจน (Kauffman, 2015) การจัดการตามลำดับขั้นเป็นปัญหาในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่รวดเร็วด้วยเงื่อนไขของเวลา (Maravelias, 2003) ทักษะคิดของเพื่อนร่วมงานและองค์การ ความรู้ความสามารถและลักษณะการจัดการของผู้นำ (Burnes, 2003) รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การ (Posthuma, 2012)

หากไม่ใช่ทุกองค์การจะประสบผลสำเร็จทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ แม้จะมีการนำทฤษฎี การวางแผนและกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถ แข่งขันของ องค์การและการเติบโตคงอยู่อย่างต่อเนื่อง (Zairi, 1997) องค์ประกอบการจัดการโดยทั่วไปยังไม่สามารถกระตุ้นและพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานและทีมขายได้ดีและมี ประสิทธิภาพสามารถนำไปปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลได้จริง (Robertson, 2015, Beliasa et al., 2012). ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นการเพิ่มประสิทธิภาพจะส่งผลให้ธุรกิจเครื่องสำอางพัฒนาขีดความสามารถทางการ แข่งขันสนองตอบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและหาโอกาสทางการตลาดได้ดี

สำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวขององค์การมี ความสำคัญอย่างยิ่ง (Engert et al., 2016) เพราะเป็นการกำหนดกรอบหรือทิศทางการทำงานของ องค์การให้ชัดเจน โดยการเขียนวัตถุประสงค์ขององค์การไว้อย่างเป็นระบบ ทำให้เลือกใช้ทรัพยากรที่ มีอยู่ได้อย่างเหมาะสมช่วยให้ผู้บริหารปรับตัวตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถ ปรับทิศทางการทำงานได้สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสร้างความพร้อม ให้กับองค์กร (Kazmi & Naaranoja, 2015) ด้วยการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การกำหนดกลยุทธ์ การออกแบบควบคุมตรวจสอบที่ชัดเจน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานผ่านวิธีการและ กระบวนการต่างๆ ให้มีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้

(Zairi, 1997) เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางด้าน การแข่งขัน ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นการเพิ่มประสิทธิภาพจะส่งผลให้ธุรกิจเครื่องสำอางหรือองค์การโดยทั่วไป สามารถสร้างยอดขายและผลประกอบการที่ยั่งยืนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง (Robertson, 2015; Misso, 2016)

การจัดการในปัจจุบันมีเป้าหมายเพื่อวางแผนองค์การไปสู่การทำงานร่วมกันสร้างเป้าหมายและการตัดสินใจร่วมกัน (ณรงค์ ศรีเกรียงทอง, 2559) ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Manning, 2012) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การ ต้องการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์พร้อมแนวทางการจัดการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง (Serina, 2015) ครอบคลุมถึง การวิเคราะห์เชิงลึกถึงกระบวนการ วิธีการเพื่อสร้างระบบที่ชัดเจนผ่าน พันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) ตลอดจนเป้าหมายขององค์การเชิงกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว (Short term and Long term objective and strategy)

การออกแบบระบบการทำงาน และกระบวนการจัดการทางธุรกิจ (Zairi, 1997) ที่สร้างผู้นำและทำให้ทีมงานสามารถทำงานร่วมกันแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายได้ (Berg & Pietersma, 2014) เพื่อจัดวางกลยุทธ์การจัดการและระบบปฏิบัติโดยคำนึงถึงการพัฒนา รูปแบบการจัดการ การเปลี่ยนแปลง และการวางรากฐานของ กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ คนในองค์การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมและแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาลดข้อขัดแย้ง (Kolb, 2013) กำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์การผ่านการจัดทำแผนแม่บท (Strategic architecture) และเจตจำนงขององค์กร กระบวนการของการจัดการมีองค์ประกอบหลัก 4 ข้อ ดังนี้คือ การวางแผน (Zairi, 1997) การประสานงาน (Power & Waddell, 2004) การเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Kazmi & Naaranoja, 2015) การจัดการโครงสร้างองค์กร การควบคุมและความ เต็มใจของการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Massey & Dawes, 2007) เพื่อขับเคลื่อนองค์การโดยเน้นที่ ระดับบุคคลคนที่มีความสามารถแข่งขันมากขึ้นและสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การได้ ด้วยการพัฒนาและขยายความสามารถของคนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับ องค์การเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ๆ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (ณรงค์ ศรีเกรียงทอง, 2559)

ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทางธุรกิจเครื่องสำอาง เพราะตลาดมี การแข่งขันอย่างรวดเร็ว การทำงานเป็นทีมสามารถช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้รวดเร็ว สร้างโอกาส ในการแข่งขันและการตัดสินใจได้ดี (Robertson, 2015) พร้อมความรวดเร็วในการหาข้อมูลและ การตัดสินใจเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงตัวอย่างเช่นรายการส่งเสริมการขาย และการออก สินค้าใหม่ การทำงานเป็นทีมทำให้สามารถปรับตัวแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและสร้างขีดความสามารถ ทางการแข่งขันได้ดี (Massey & Dawes, 2007)

ทั้งยังพบว่าองค์กรน้อยกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการองค์กรกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ความล้มเหลวเกิดจากการขาดความยืดหยุ่น ไม่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันทั่วทั้งที่ไม่สามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ (Bao, 2015) การขาดกำกับดูแลที่ดี (Robertson, 2015) ขาดการเห็นพ้องตรงกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Tan & Ding, 2015) อุปสรรคเกิดจากความเกรงกลัวอำนาจในตำแหน่งหน้าที่เมื่อมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน (Kazmi, 2015) ทำให้ไม่สามารถหาทางออกและการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพสร้างสรรค์และเกิดการกระจายอำนาจในการทำงานอย่างแท้จริง พนักงานระดับปฏิบัติงานหรือพนักงานขายไม่สามารถแก้ปัญหาที่ประสบได้จึงมีผลกระทบต่อผลของงานและผลงานขององค์กร (Grant & Cravens, 1999)

การจัดการความขัดแย้งที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Fitzpatrick, 2007) ส่งผลให้องค์กรและหน่วยงานนั้น ไม่มีความสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Harmon & Wolf, 2008., Doebeli et al., 2011) ซึ่งในธุรกิจเครื่องสำอางมีความจำเป็นอย่างสูงที่ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเท่าทันกับการแข่งขันหรือการปรับเปลี่ยนของคู่แข่งทางการตลาดอย่างรวดเร็วและจากภายใต้สภาวะการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจและการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Jansen et al., 2009)

แนวคิดการจัดการองค์กรสมัยใหม่ (Post Modern Management) มององค์กรลักษณะเป็นแบบสิ่งมีชีวิตเน้นการกระจายอำนาจและโครงสร้างองค์กรที่สั้น (Flat Organization) เพื่อผลลัพธ์การทำงานที่รวดเร็วคล่องตัวขึ้น ไม่เพียงพอต่อการปรับตัวและการอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบัน เพราะสภาพแวดล้อมและคนเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง (Hin et al., 2017) จึงต้องการตระหนักถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกโดยรวม (กวิทย์, 2559) เพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรอยู่รอดด้วย โดยเฉพาะธุรกิจเครื่องสำอางจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อความยืดหยุ่น ความรวดเร็วในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Kolkitchaiwan & Chantuk, 2018)

อย่างไรก็ตามจากการสังเคราะห์งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้างระบบ ค่านิยมร่วม ทักษะ คน และ รูปแบบการจัดการ (Senge, 1990) โครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิมที่มีลำดับชั้น (Hierarchy) ขาดความยืดหยุ่น เกิดความขัดแย้ง ขาดการกระจายอำนาจ และ ไม่สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างแท้จริง ทำให้การตัดสินใจที่ไม่ตรงประเด็น ถ้าเข้าไม่สามารถแก้หรือตัดสินใจให้ทันกับโอกาสทางการตลาดหรือสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Zairi, 1997) กระบวนการทำงานติดขัดไม่สามารถตัดสินใจหรือดำเนินงานต่อไปได้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิด

ความเครียด ความขัดแย้ง (Parayitram & Dooley, 2009) และมีผลกระทบต่อผลของงานประสิทธิภาพ การสร้างทีมงาน และการลาออกของพนักงานในที่สุด (Allen, 2014)

ส่งผลให้งานวิจัยในต่างประเทศศึกษาเรื่ององค์ประกอบของระบบการจัดการงานเชิงกลยุทธ์มีมิติหลากหลายมากขึ้น (Gilley et al., 2009) เช่น การศึกษาเพื่อออกแบบโครงสร้างองค์การอย่างมีขั้นตอนที่ราบเรียบมากที่สุด (Structural Flat) การสร้างแรงจูงใจ การตัดสินใจที่มีตรรกะพร้อมการวัดผลงานที่มีระบบ (KPIs) (Fang et al., 2015) การศึกษาเรื่องการกระจายให้อำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกการกำกับดูแลความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม (Batra & Vohra, 2016) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การสร้างความรู้และความมั่นคงทางอารมณ์ (Posthuma, 2012 รวมถึงทักษะความรู้ และการตอบสนองทางปัญญาอย่างมีตรรกะของทีมงานและผู้นำ (Hin et al., 2017) องค์ประกอบเหล่านี้เริ่มมีบทบาทมากขึ้นเมื่อสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแตกต่างจากในอดีต หากองค์ประกอบด้านกระบวนการและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นไม่เพียงพอต่อขีดความสามารถของการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีที่สุด (Kaufman, 2012)

ในปัจจุบันซึ่งธุรกิจเครื่องสำอางต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง รวดเร็วและซับซ้อน ทั้งทางการขาย ช่องทางการจัดจำหน่าย การออกสินค้าใหม่ การแข่งขันในระดับสินค้า ยี่ห้อและขนาดสินค้าที่แตกต่างกัน โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ต้องสามารถเพิ่มศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการปรับตัวจัดการการเปลี่ยนแปลงในการทำงานได้ดี (โกวิทย์ กังสนันท์ , 2550)

ถึงแม้กระนั้นก็ตามงานวิจัยและแนวคิดทฤษฎีใหม่ ให้ความสำคัญต่อการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับตัวแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีความรู้ทักษะและระบบการตัดสินใจที่ดีเรียนรู้หรือรู้สึกถึงความเปลี่ยนแปลงได้เร็วตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปพร้อมคิดหาทางแก้ปัญหาพร้อมทางออกโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้บริหารระดับสูงสั่งการ (Robertson, 2015; David Allen, 2014) เน้นการเพิ่มศักยภาพและสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์การแบบ High Performance Organization หรือองค์การที่เป็นเลิศ (ภาคภูมิ, 2553) เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นการปรับตัวของโครงสร้างกระบวนการจัดการทางเทคโนโลยี การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเสนอความคิดเห็น ข้อขัดแย้งที่มีตรรกะ การสร้างสิ่งแวดล้อมการสื่อสารที่เปิดและปลอดภัยต่อการเสนอแนวความคิดเห็นที่แตกต่าง (Ayoko, 2007) การใช้ความคิดและความรู้เชิงเทคนิค ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การติดต่อสื่อสารและการสร้างโอกาสในการแสดงออก (Opportunity to Perform) การให้ความสำคัญกับการสร้างผู้นำความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) ที่มีศักยภาพมีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น (Lakshman, 2009) เน้นความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดในการ

ปรับตัวเมื่อพบความเปลี่ยนแปลง (Bass, 1985) การตัดสินใจอย่างมีตรรกะ การมีจิตวิญญาณของความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurship) (Adomako et al., 2016) การสร้างนวัตกรรมใหม่ และความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (Staub et al., 2016) และการเลือกสรรบุคลากรที่มีทักษะมาก กว่าความรู้ในงานพร้อมตรรกะทางความคิดทางธุรกิจ (Laura, 2016)

จากผลการสังเคราะห์ที่ได้กล่าวมาล้วนเป็นองค์ประกอบหลักที่เพิ่มขึ้นในการจัดการสมัยใหม่เพื่อสร้างความยืดหยุ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันขององค์กร แนวคิดดังกล่าวเหมาะกับการจัดการองค์การสมัยใหม่โดยเฉพาะในธุรกิจเครื่องสำอางซึ่งควรนำไปประยุกต์ใช้ทั้งในด้านการสร้างผู้นำความเปลี่ยนแปลง (Zhu et al., 2013) การตัดสินใจอย่างมีตรรกะของพนักงานขาย การสร้างจิตวิญญาณของความเป็นเจ้าของ การเลือกสรรบุคลากรขายและทีมขายที่มีทักษะมากพร้อมตรรกะทางความคิดทางธุรกิจ (Adomako et al., 2016)

แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญกับการออกแบบโครงสร้างองค์การที่พนักงานสามารถทำงานรวมกันได้ดีเพื่อบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ ระบบการจัดการหรือโครงสร้างองค์การที่เป็นลำดับขั้น มีผลทำให้การตัดสินใจล่าช้า มีการตัดสินใจที่ซับซ้อนหลายขั้นตอนที่อาจนำไปสู่การเกิดความเครียดแก่คนในองค์การ (Robertson, 2015) ทีมงานและผู้บริหาร ความเครียดเกิดจากทีมงานหรือพนักงานระดับบริหารหรือผู้ปฏิบัติการเห็นว่า องค์การมีเป็นปัญหาหรือมีโอกาสที่ควรได้รับการแก้ไขได้ หากแต่ไม่สามารถทางออกหรือแก้ไขได้ตามที่ บ่อยครั้งที่ความเครียดพัฒนาไปสู่ข้อขัดแย้งที่ไม่เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน (Dysfunctional Conflict) เหล่านี้ (Kolb, 2013)

ปรากฏการณ์หนึ่งที่สำคัญที่สามารถเป็นตัวช่วยให้ธุรกิจเกิดการปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การของตนเองมีความยืดหยุ่นในการจัดการจัดการ สร้างกระบวนการทำงานที่บรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วลดความซ้ำซ้อนและข้อขัดแย้งจากการตัดสินใจที่ล่าช้าของขั้นตอนการทำงานคือ บริษัท แซปโป มีธุรกิจการขายสินค้ารองเท้าแฟชั่นออนไลน์ในประเทศอเมริกาและทั่วโลกที่ต้องการความรวดเร็วและสนองตอบความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง ทั้งด้านบริการและนวัตกรรมใหม่ (Robertson, 2015) โดยการนำของกรรมการประธานบริหาร (CEO) นาย โทนี่ เซที่เปลี่ยนวิธีการทำงาน เป็นแบบ Holacracy แบบเต็มตัว ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้เกิด self-organization และ self-management ซึ่งเป็นองค์กรแบบที่พนักงานทุกคนนั้นเป็นผู้กำกับเองว่าจะทำอะไรอย่างไร โดยไม่มีผู้จัดการหรือหัวหน้าคอยสั่งการ ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จทั้งด้านยอดขาย และขึ้นชื่อเรื่องการให้ความสำคัญกับความสุขของพนักงานที่ติดอันดับ 1 ใน 100 บริษัท ที่นำทำงานด้วยมากที่สุดจาก Fortune 500 ถึง 8 ปีติดต่อกัน

ผู้วิจัยเชื่อว่างานวิจัยเรื่องตัวแบบระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนา ศักยภาพของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางนี้ สามารถนำมาซึ่งองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยปิด ช่องว่างทางการจัดการตามลำดับขั้นที่ระบบในการจัดการสมัยใหม่ในปัจจุบัน ที่ไม่สามารถสร้างความ ยืดหยุ่นและความคล่องตัวให้เกิดแก่องค์กรได้ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ล่าช้า (Kolkitchaiwan et al., 2018) เป็นอุปสรรคต่อการดึงศักยภาพของทีมขายมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่สามารถ ก่อให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง จึงเกิดความขัดแย้งในการประสานงานภายในองค์กร สร้างความไม่ยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานและเกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ (Massey & Dawes, 2007)

ทั้งนี้ความสนใจเรื่องการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่น ตามลำดับขั้นแบบโหราเครซีของผู้วิจัย สามารถนำไปสู่โอกาสเพื่อการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขัน ของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในบริบทของคนไทย เนื่องจากธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทยมีการ แข่งขันสูงอีกทั้งมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกประเทศและภายในประเทศสูงมาก เช่นกัน (ณรงค์ ศรีเกรียงทอง, 2015) ธุรกิจนี้แข่งขันในการตอบสนองต้องการของผู้บริโภคทั้งด้าน การออกสินค้าใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตามแฟชั่นความงาม และการให้บริการเพราะความต้องการของ ผู้บริโภคมีสูงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Xu & Feiner, 2008; Fitzpatrick, 2007) จึงต้องมี กิจกรรมทางการตลาดเพื่อการกระตุ้นให้เกิดความต้องการใหม่ๆอยู่เสมอ (Rabova, 2015) กลยุทธ์ ทางการตลาด (Marketing Mix) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วได้ทันทั่วทั้งโดยเฉพาะ สินค้าหรือแบรนด์ในประเทศเพื่อให้ได้มาซึ่งยอดขายและกำไร การสื่อสาร และปรับรายการต่าง ๆ พร้อมรายการส่งเสริมการขาย องค์กรจึงต้องมีความสามารถในการปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลงและ ตัดสินใจอย่างรวดเร็วจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อการช่วงชิงยอดขายและไม่สูญเสียโอกาสทางการตลาด (Kauffman, 2014) ท่ามกลางการแข่งขันที่รวดเร็ว พร้อมความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง รวดเร็วเช่นเดียวกัน (Zairi, 1997)

นอกจากนี้พบว่าสังคมการทำงานของคนไทยมีความเป็นเอกลักษณะ มีลักษณะ ขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมที่เคารพความอาวุโส ระบบอุปถัมภ์ที่เป็นอุปสรรคในการทำงานอย่างมือ อาชีพ คือก่อให้เกิดความล่าช้าพร้อมขั้นตอนที่ซับซ้อนมากขึ้น ขาดความคล่องตัวและความยืดหยุ่นต่อ การตัดสินใจในเชิงธุรกิจ (Posthuma, 2011) ซึ่งเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในองค์กรที่ไม่สามารถเติบโต เพิ่มกำไร และพัฒนาขีดความสามารถองค์กรได้อย่างแท้จริง งานวิจัยนี้ จึงมุ่งศึกษาให้เกิดความเข้าใจในองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบ ระบบจัดการแบบโหราเครซี รูปแบบ กระบวนการ เพื่อเอื้ออำนวยให้บุคคล ที่มงาน องค์กร มีโอกาสใช้ศักยภาพนำเสนอแนวคิด การนำเสนองาน การวางแผน การแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Robertson, 2015; Ayoko, 2007) เพื่อการเติบโตขององค์กร มีการกระจายอำนาจการทำงานในขอบเขต และ บทบาทที่ปฏิบัติหน้าที่นั้นๆ

อย่างแท้จริงโดยปราศจากข้อขัดแย้งที่จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน (Hassan, et al., 2013). งานวิจัยส่วนใหญ่ในเมืองไทยไม่ครอบคลุมการศึกษาการระบบจัดการทั้งระบบที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน ภายใต้วัฒนธรรม สภาพแวดล้อมของสังคมวัฒนธรรมไทย

หากแต่ระบบการจัดการงานรูปแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่น (Holacracy System) มีการกระจายอำนาจอย่างชัดเจนและมีรูปแบบกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอนที่สามารถแยกจัดสรรเรื่องอำนาจบทบาทการทำงานได้เด็ดขาด (Robertson, 2015) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความขัดแย้ง (Fitzpatrick, 2007) ซึ่งยังไม่เคยพบการวิจัยศึกษาแนวคิดนี้มาใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงมีความมุ่งมั่นสนใจศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในพนักงานขายที่เปรียบเสมือนหัวใจหลักขององค์การในการหารายได้เข้าสู่องค์กรเพื่อยอดขาย กำไรและการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง (Wen, et al., 2016) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นศึกษาตัวแบบระบบจัดการครอบคลุมองค์ประกอบ รูปแบบ กระบวนการและระบบ (Process and System) ผสานความคิดเห็นที่แตกต่างของทีมงานที่มีความหลากหลายความสามารถ หลากความคิดมุมมองที่แตกต่างเพื่อสร้างความยืดหยุ่น ลดความขัดแย้ง (Kazmi, 2015) พัฒนาขีดความสามารถในการแก้ปัญหาและสร้างความแข็งแกร่งเติบโตอย่างยั่งยืนในองค์กร (Allen, 2015)

ดังนั้น งานวิจัยฉบับนี้มีลักษณะเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ด้านการพัฒนาตัวแบบการจัดการองค์การรูปแบบใหม่ที่ยังไม่ปรากฏในบริบทไทย ที่สามารถภายใต้สิ่งแวดล้อมการทำงานของคนไทยให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและจัดการการเปลี่ยนแปลง (David & Pederzini, 2016) ได้ดีภายใต้บริบทวัฒนธรรมแบบคนไทย หมายความว่าถึงระบบการจัดการรูปแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของทีมงาน เพราะระบบการจัดการองค์การ และกระบวนการจัดการรูปแบบเดิมไม่ยืดหยุ่นเพียงพอสำหรับการดำรงอยู่ขององค์การในระยะยาว (Robertson, 2015; Musso, 2016)

ผู้วิจัยเน้นการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวแบบการจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายเพื่อนำไปสู่การทำงานร่วมกันเป็นทีม ลดความขัดแย้ง (Massey & Dawes, 2007; Hackett et al., 2014) เพิ่มความรวดเร็วคล่องตัวในการทำงานและสามารถใช้ความสามารถของพนักงานขายและคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถรักษาคงให้อยู่ในองค์กรได้ โดยมุ่งศึกษาองค์ประกอบ รูปแบบ และกระบวนการ เพื่อพัฒนาไปสู่คู่มือระบบการจัดการงานเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานในธุรกิจเครื่องสำอาง (Robertson, 2015) ที่สามารถกระจายอำนาจไปสู่คนทำงานหรือทีมงานอย่างแท้จริงเพื่อตอบสนองเป้าหมายองค์การ (Purpose) มีการตัดสินใจอย่างทันที่่วงที่ พร้อมด้วยกระบวนการกำกับดูแล

(Fang -Yi Lo & Pao-Hung Fu, 2016) ในแต่ละบริบทสายงาน ลดข้อขัดแย้งไม่พึงประสงค์ให้คนทำงานหน้างาน (Frontline) ที่ประสบกับปัญหาหรือความเครียด สามารถแก้ไขปัญหาเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร ผู้บริโภคคู่ค้าและสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kaufman, 2012)

นอกจากนี้ ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซัน (Robertson, 2015) จะพัฒนาศักยภาพของพนักงานขายในการจัดการข้อขัดแย้ง (Gongmin Bao, 2015) สร้างความเป็นผู้นำ (Müller & Turner, 2010) สามารถนำเสนอความคิดและแนวทางแก้ปัญหาใหม่ที่สร้างความเติบโตให้องค์กรได้ (Narong Srikriengthong, 2015; Groza et al., 2016) เป็นการทำงานใหม่ที่เกิดการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง (Albrecht & Andretta, 2011) พร้อมโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ การตัดสินใจที่รวดเร็วด้วยบทบาทหน้าที่ของคนทำงานอย่างแท้จริง กระบวนการทำงานนี้ทำให้ทีมงานทำงานประสานงานกันได้ดีทันเวลา องค์กรมีการจัดการควบคุมดูแลตนเอง ไม่ต้องรอคำสั่ง (Müller & Turner, 2010) เป็นการเปลี่ยนแปลงระบบจัดการที่ช่วยลดความขัดแย้ง และพัฒนาความสามารถพนักงานและทีมงานได้อย่างเต็มความสามารถมีความเป็นเจ้าของกิจการ (Adomako et al., 2016) นำมาซึ่งการแก้ปัญหาที่รวดเร็ว เป็นทีมงานที่คล่องตัว แก้ปัญหาเพื่อประสิทธิภาพของงานได้ทันเวลาที่และแข่งขันได้ องค์กรที่สามารถสร้างการเรียนรู้เองได้ แก้ปัญหาระหว่างทีมงานได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งของผู้จัดการ เป็นองค์กรที่สามารถเพิ่มศักยภาพของตนเองมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ (Kolkitchaiwan & Chantuk, 2018).

สมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้อง การมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด (Wang et al., 2007) เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการจัดการทางอารมณ์ที่ไม่แปรปรวนหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ (Ayoko, 2007; Fitzpatrick, 2007). ตัวแบบระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซัน จะช่วยปรับความสามารถในการจัดการทางอารมณ์ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทางที่ถูกต้อง (Lakshman, 2007) สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร สนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกมีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร (Muller & Turner, 2010) การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น (Robertson, 2015)

จากปรากฏการณ์ข้างต้น จึงเป็นที่มาของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ระบบการจัดการที่สามารถเปลี่ยนโครงสร้างการจัดการองค์จากลำดับขั้นไปสู่องค์การที่สามารถพัฒนาตัดสินใจในการทำงานเองได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งผู้จัดการหรือผู้บริหาร ปิดช่องว่างในระบบจัดการในปัจจุบัน สร้างความยืดหยุ่น (Robertson, 2015; Kolkitchaiwan et al., 2018) คล่องตัวลดความขัดแย้งและขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (Fitzpatrick, 2007) เป็นการเปลี่ยนระบบการจัดการมีการทำงานเสมือนเหมือนร่างกายของเราที่สั่งการตามความรู้สึกสามารถเรียนรู้และปรับตัวได้ตามทุกอย่างทำงานประสานได้ตามสัญชาติโดยไม่ต้องรอคำสั่งและสามารถใช้ศักยภาพของแต่ละทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเต็มที่เต็ม ที่สามารถสร้างเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (Senge, 1990) มีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ มีการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Kolb, 2013) การกระจายมอบหมายอำนาจ การทำงานเป็นทีม บรรยายภาคการทำงานที่เคารพไว้วางใจเปิดเผยให้เกียรติ (Ayoko, 2007) แบ่งปันยึดมั่นพันธกิจพร้อมจิตสำนึกความเป็นเจ้าของและองค์การมีนวัตกรรมใหม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Ron Kauffman, 2014) และผู้บริหารได้เพิ่มความเต็มความสามารถ พนักงานทุกคนในองค์การสามารถสร้างสรรค์นำเสนอความคิดใหม่เพื่อขับเคลื่อนองค์การพร้อมการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย (Adomako et al., 2016)

คำถามงานวิจัย

1. องค์ประกอบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในบริษัทไทยมีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. รูปแบบและกระบวนการของตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในบริษัทไทยมี ลักษณะอย่างไร
3. แนวทางการปฏิบัติที่เป็นวิธีการ กระบวนการ และ แนวทางการปฏิบัติตามคู่มือที่นำไปสู่ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางมีกระบวนการและวิธีการอย่างไร

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. ศึกษาแนวโน้มขององค์ประกอบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

2. พัฒนารูปแบบและกระบวนการตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง จำแนกตามองค์ประกอบ

3. พัฒนาคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

สมมติฐานงานวิจัย

1. ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้สำหรับทดสอบประเมินคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางด้วยวิธีการของแมนวิทนี Non-parametric (The Mann-Whitney U-Test) ดังนี้

“ผลการประเมินการนำความรู้ความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ของทีมขายกลุ่มทดสอบประกอบด้วยทีมขายทั้ง 2 ทีม ต่างพื้นที่กัน ซึ่งใช้คู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางที่พัฒนาขึ้นสูงกว่าผลการประเมินการนำความรู้ความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ของทีมขายกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้ใช้คู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง”

2. นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้สำหรับทดสอบการประเมินความน่าเชื่อถือของคู่มือก่อนและหลังการพัฒนาด้วยวิธีการของแม็คเนมาร์ (McNemar Test) ดังนี้

“ทีมขายกลุ่มทดลองที่ได้นำคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีไปใช้มีคะแนนทดสอบการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้หลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรม”

ขอบเขตการวิจัย

การพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบ โหราเครซี เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการพัฒนาตัวแบบการจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์ ข้อมูลเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพร้อมสื่อสารสนเทศที่เกี่ยวข้องโดยเนื้อหาสาระสำคัญตามลำดับ โดยมีรายละเอียดของ ดังนี้

1.1 แนวคิดเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นแบบโฮราเครซี (A New Flexibly Hierarchical Management for Thai sales management in Cosmetic Industry)

1.2 ทฤษฎีเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่น (Holacracy) เพราะเป็นแนวคิดระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นและมีการนำไปปฏิบัติใช้จริงที่ บริษัท แซปป์ ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นแนวคิดระบบจัดการรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นจริงทั้งระบบและให้ผลที่สามารถเป็นนามธรรมพร้อมองค์ประกอบ รูปแบบ และกระบวนการกำกับดูแล

1.3 แนวคิดเรื่องการจัดการงานขายในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง (Cosmetic Sales Management) เพื่อเป็นการเข้าใจโครงสร้างและกลไกในการขับเคลื่อน กระตุ้นให้เกิดผลของงาน การเติบโต หรือ ยอดขายของทีมขายได้อย่างเหมาะสม

1.4 ทฤษฎีเรื่องการจัดการองค์การ (Organization Theory) เพื่อเป็นการศึกษา พัฒนาการแนวคิดเชิงการจัดการองค์การจากอดีต มาสู่ปัจจุบัน เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง บริบท สิ่งแวดล้อม และการจัดการองค์การที่เหมาะสมแต่ละช่วงเวลา พร้อมเข้าใจที่ รูปแบบและ กระบวนการที่เปลี่ยนไปตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

1.5 แนวคิดเรื่องวิธีการเสริมสร้างศักยภาพของทีมงาน (Effectiveness) เป็น องค์ประกอบสำคัญที่จะขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วย การเสริมสร้างศักยภาพทั้ง กระบวนการทำงานที่ดี ทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะการพัฒนา ทางอารมณ์ ความคิด ความรู้ และการ จัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้ดีและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรทีมขายให้ เป็นที่แข่งขันได้

1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงถึงการทบทวนวรรณกรรมที่สอดคล้องกับงานวิจัย เพื่อนำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยและคำถามในงานวิจัย

2. ขอบเขตผู้ให้ข้อมูลหลักและกลุ่มประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

2.1 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) ในเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาความหมาย บทบาท และ องค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบจัดการงานเชิงกลยุทธ์ที่เน้น ความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นแบบโฮราเครซีเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่บริหารและควบคุมนโยบาย การจัดการแก่สมาชิกในองค์การโดยตรง นักธุรกิจและ นักการตลาด นักวิชาการภาคเอกชน และ นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปเชิงทฤษฎี เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทาง การแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงปริมาณ

สำหรับงานวิจัยเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานขายจากทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอางเพื่อการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

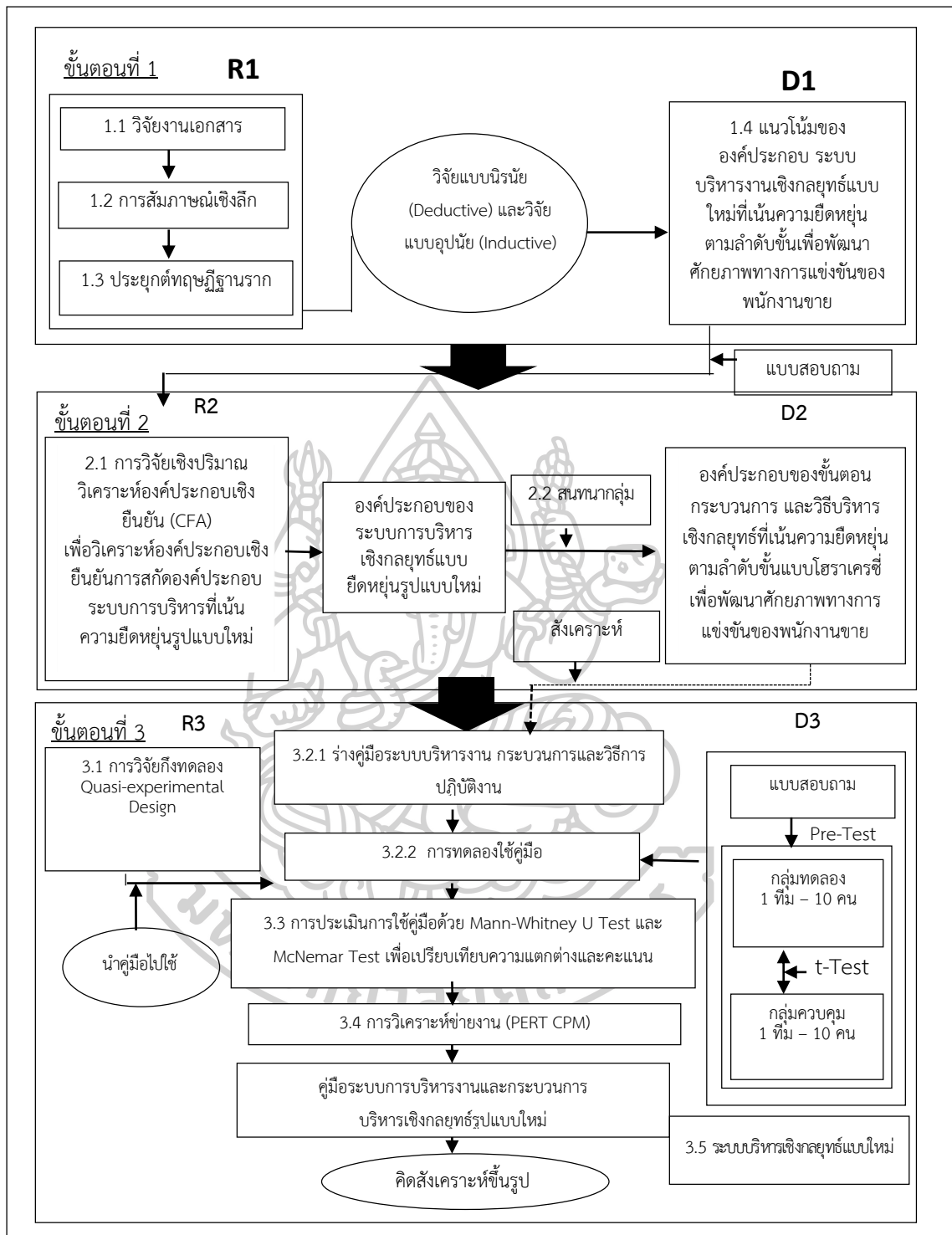
ประชากรที่ศึกษาคือทีมงานขายและการตลาดในองค์การในระดับควบคุมการปฏิบัติการและพนักงานปฏิบัติการ โดยการใช้การกำหนดขนาดตัวอย่างตามแนวคิดของแฮร์และใช้แนวทางการวิจัยแบบสุ่มตัวอย่างของผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานขายที่ปรึกษาความงามและผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขายจำนวน 423 คน ด้วยวิธีวิทยาการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของตัวชี้วัดการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

2.3 ขอบเขตด้านเวลาและสถานที่

ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลา ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2560 ถึง เมษายน 2561 เป็นระยะเวลา 9 เดือน โดยศึกษาข้อมูลแบบตัดขวาง (Cross Section Data) ทางด้านสถานที่ ผู้วิจัยได้ทำงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Units of Analysis) ที่บริษัท ที่มีเกณฑ์คุณสมบัติ 3 แห่ง ทางด้านงานวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi Experimental Design) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างควบคุมและกลุ่มตัวอย่างทดลองกลุ่มละ 10 คน จากพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

การพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายเป็นงานวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) ที่ผสมผสานระหว่างงานวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกรอบแนวคิดในการดำเนินงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดเชิงขั้นตอน ดังที่แสดงในภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงขั้นตอน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงขั้นตอน

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้ การดำเนินงานแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ตามแนวทางวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยเริ่มจากขั้นตอนที่ 1 งานวิจัยคุณภาพด้วยวิธีวิทยาการประยุกต์ การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับ นักธุรกิจ ผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้ความสามารถในเชิงนโยบายการตลาด พร้อมกำกับดูแลทีมขาย นักวิชาการส่วนภาคเอกชน นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานรากและข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์ประกอบ ของระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่

จากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มประชากร ผู้จัดการขายและทีมขาย เพื่อยืนยันองค์ประกอบของระบบจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์แบบใหม่จากแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการสถิติเชิงวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดให้ได้องค์ประกอบหลัก (Confirmatory Factor Analysis)

สำหรับขั้นตอนที่ 3 เป็นการดำเนินการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) โดยใช้ตัวอย่าง (subject) กลุ่มเดียว ทดลองและเก็บข้อมูลจากสถานการณ์จริงขณะปฏิบัติงาน จากนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีการของแมนวิทนีย์ non-parametric (The Mann-Whitney U Test และ McNemar Test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนประเมินด้วยการจำแนกกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และได้ใช้ PERT (เพิร์ท) และ CPM (ซีพีเอ็ม) เป็นเครื่องมือวิธีการวิเคราะห์ข่ายงาน (Network method) ซึ่งเป็นวิธีการที่จำแนกโครงการออกเป็นกิจกรรมย่อยและแสดงความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันระหว่างกิจกรรมต่างๆ) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของวิธีการ การวางแผนการดำเนินงานและการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการของกลุ่มทดลอง และสรุปจัดทำเป็นคู่มือพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ให้เกิดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการทดลอง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ทางวิชาการ

งานวิจัยฉบับนี้สามารถนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดใหม่ที่สำคัญ สำหรับการสร้างระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย สำหรับสาขาการจัดการในบริบทไทย ซึ่งกรอบแนวคิดทั้ง 8 องค์ประกอบนี้เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการ โดยกรอบแนวคิดใหม่ก็คือ “PLACSEEK Model” ประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

การสร้างแรงจูงใจที่มีเป้าหมาย กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่น รับผิดชอบ การมุ่งลูกค้าและสื่อสารที่ยืดหยุ่นมีประสิทธิภาพ การมีจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการและความเป็นเจ้าของ การกระจายอำนาจแบบยืดหยุ่น บุคลิกที่แสดงออกทางกายภาพที่เหมาะสมกับพนักงานชายในธุรกิจเครื่องสำอาง การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา

องค์ประกอบตามกรอบแนวคิดทั้ง 8 องค์ประกอบนี้ มีองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบสังเกตได้ที่มีบริบทมุ่งเน้นเจาะจงกับธุรกิจเครื่องสำอาง พร้อมเป็นต้นแบบสำหรับการใช้ประโยชน์ทางศึกษาซึ่งมีความแตกต่างจากทฤษฎี Holacracy Theory ของ ไบรอัน โรเบิร์ตสัน Robertson ที่ยังไม่ปรากฏในบริบทการจัดการของธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย เนื่องจากสิ่งแวดล้อมที่มีความแตกต่างกัน องค์ประกอบทั้ง 8 ประการสามารถเป็นแนวทางการศึกษาวิชาการเพื่อการศึกษาให้เข้าใจในมิติที่ลึกซึ้งขึ้นเพื่อการศึกษาทางวิชาการในอนาคต โดยสามารถศึกษาถึงความสัมพันธ์และความสำคัญของตัวแปรต่าง ๆ ทั้งทางด้านตรงและทางอ้อม ที่มีผลต่อการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น สร้างความเข้าใจทางการศึกษาด้วยบริบทสิ่งแวดล้อมของคนไทยที่มีวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานที่มีระบบเคารพผู้อาวุโส ความเกรงกลัวในอำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ ที่เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวัฒนธรรมตะวันตกและชาติอื่นๆ

นอกจากนี้งานวิจัยนี้เป็นการเพิ่มเติมมุมมองของทฤษฎีแมกเวเบอร์ (Max Weber) ที่กล่าวว่ารูปแบบโครงสร้างองค์การขนาดใหญ่มีองค์ประกอบ 7 ประการหลัก หลักลำดับชั้น (Hierachy) หลัก ความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (responsibility) หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality) หลักการมุ่งสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation) หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) หลักระเบียบวินัย (Discipline) และความเป็นวิชาชีพ Professionalization) การจัดการรูปแบบนี้มีความเป็นระเบียบรัดกุม ทำให้การสั่งการและการดำเนินการเป็นไปอย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ งานวิจัยนี้สอดคล้องในระดับองค์ประกอบทั้ง 7 ประการหากแต่ลงในบริบทที่ลึกซึ้งในองค์ประกอบที่สามารถใช้ประยุกต์ปรับเปลี่ยนท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงและต้องการความยืดหยุ่นและรวดเร็วในการตัดสินใจเป็นกรอบแนวคิดที่สอดคล้องทฤษฎีและสามารถนำไปใช้ศึกษาให้เหมาะสมแก่ยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงได้จริงและมีประสิทธิภาพ เรื่องเวลา รูปแบบ และกระบวนการทำงานที่เป็นนามธรรมในบริบทคนไทย เนื่องจากการทำงานของคนไทยเน้นรูปแบบความสัมพันธ์ การเคารพในระบบอาวุโส การเคารพเกรงกลัวในอำนาจจากตำแหน่งงาน หรือ หัวหน้างานเป็นอุปสรรคในการทำงาน ทำให้พนักงานชายหรือผู้จัดการตลอดจนพนักงานทุกระดับไม่สามารถนำเสนอความคิดเห็นที่แตกต่าง ปัญหาที่ประสบจึงไม่ได้รับการแก้ไข เกิดความเครียดในการทำงานไม่มีความสุขนำไปสู่การลาออกจากงาน องค์การสูญเสียโอกาสและสูญเสียคนดีและคนเก่ง องค์การและธุรกิจไม่ก้าวหน้าสูญเสียโอกาสในการเติบโต เพราะคนเก่งไม่สามารถ

นำเสนอความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพราะเกรงกลัวความขัดแย้ง และบางครั้งบทสนทนาในการประชุมมุ่งเน้นการหาความผิดของบุคคลมากกว่าการหาทางแก้ปัญหาทำให้พนักงานชายที่ประสบปัญหานั้นๆ ไม่มีโอกาสได้เสนอทางแก้ไขเพื่อประโยชน์ขององค์กร

กรอบแนวคิด PLACSEEK Model นำเสนอองค์ความรู้ทางการจัดการด้วยองค์ประกอบทั้ง 8 ประการสามารถแก้ปัญหาองค์กรได้ทั้งระดับบุคคล และ ระดับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างจากการจัดการในยุค Post Modern ที่พัฒนาไปสู่การจัดการองค์การที่ไม่มีผู้จัดการ ทุกคนทำงานตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบและกรอบการทำงานที่ชัดเจน เกิดการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง กรอบแนวคิด PLACSEEK Model ทั้ง 8 องค์ประกอบนี้ สามารถสร้างการทำงานที่ลดความขัดแย้งระดับบุคคล ทีมงานและองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงที่สามารถควบคุมตนเองได้กระบวนการจัดการแบบโฮราเครซึ่งช่วยกำจัดการเกรงกลัวของอำนาจ จัดระเบียบการจัดการที่ลดอคติการเกรงกลัวอำนาจและระบบอาวุโส สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับสามารถนำเสนอความคิดที่เป็นประโยชน์แก่องค์การได้อย่างเป็นอิสระ สามารถช่วยการเติบโตขององค์กรได้ชัดเจน

อีกประเด็นหนึ่งการเสริมสร้างความชัดเจนจากทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซงกี ที่กล่าวถึงการดำรงสถานภาพการแข่งขันที่ดี องค์กรต้องเสริมสร้างศักยภาพที่ดีแก่พนักงานให้สามารถมีทักษะทางด้านกระบวนการ ความคิด ทักษะและจิตสำนึก งานวิจัยนี้เสนอองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโฮราเครซึ่งเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานชาย สร้างรูปแบบ กระบวนการคิด และกระบวนการฝึกอบรมที่สามารถทำให้พนักงานชายที่เปรียบเสมือนเซลล์ของร่างกายสามารถมีความรู้แก้ปัญหาได้เองโดยปราศจากคำสั่งประหนึ่งร่างกายของคนเราที่เซลล์แต่ละเซลล์ทำงานด้วยตนเองรวมเป็นอวัยวะ การทำงานประสานกันกลมกลืนก็ปัญหาได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากสมองสั่งการในทุกกิจกรรม เป็นการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์การ ทีมงาน และ ระดับบุคคล

ทฤษฎี Holacracy ของนายไบรอัน โรเบิร์ตสัน ที่เป็นระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานชายในธุรกิจเครื่องสำอางในบริบทคนไทย ที่สามารถประยุกต์ใช้งานได้จริงเหมาะสมกับบริบทการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว พร้อมการตัดสินใจที่รวดเร็วเพื่อสามารถเพื่อขีดความสามารถทางการแข่งขันด้วยองค์ประกอบเพิ่มเติมจากทฤษฎี Holacracy ของไบรอัน โรเบิร์ตสัน ที่มีองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ หากแต่ในบริบทคนไทย สามารถได้กรอบแนวคิด PLACSEEK Model ที่สามารถศึกษาเพิ่มเติมในองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบในรายละเอียด ซึ่งสามารถเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิชาการและงานวิจัยในอนาคตได้

ทั้งตัวแปรสังเกตได้หรือองค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบหลักเป็นการค้นพบที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการในการศึกษาวิจัยในขั้นต่อไปในอนาคตเพื่อนำองค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบดังกล่าวจาก จากรอบแนวคิด PLACSEEK Model มาประยุกต์ใช้ในการวางนโยบายทางการศึกษา การเตรียมความรู้ ความพร้อม การพัฒนาทักษะทั้งความรู้ทั้งด้านทัศนคติและกระบวนการให้แก่ นักเรียนนักศึกษา บุคลากรทางการศึกษาเพื่อความพร้อมทางองค์ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะทั้งทางด้านกระบวนการคิด ทัศนคติ และกระบวนการทำงานที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการในการทำงานในอนาคตเมื่อจบการศึกษาและตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานได้ตรงตามความต้องการ โดยพิจารณาออกแบบนโยบายสอดคล้องกับความต้องการในตัวแปรหลักและตัวแปรย่อย จากกรอบแนวคิด PLACSEEK Model ทั้ง 8 ประการคือ แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย จิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการหรือความเป็นเจ้าของ ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ การสื่อสารแบบยืดหยุ่น การมุ่งลูกค้า บุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น

2. ประโยชน์ต่อการนำไปใช้

พนักงานขายระดับปฏิบัติการสามารถพัฒนาองค์ความรู้ในเชิงกระบวนการและองค์ความรู้เชิงทัศนคติ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในชีวิตจริงในการเสริมสร้าง พัฒนาทักษะ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ตรงตามความคาดหวังขององค์กร และสามารถพัฒนาตนเองให้มีความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น ตอบสนองความต้องการของตนเองและลูกค้า

องค์ความรู้ใหม่นี้มีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ทั้งทางด้านปัจเจกบุคคล ในหน่วยงาน การขายขององค์กร และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรเพื่อการเติบโตขององค์กร ในระดับพนักงานขาย และระดับบุคคล สามารถเข้าใจถึงความต้องการขององค์กร ดังนั้นแต่ละปัจเจกบุคคลสามารถพัฒนาทักษะของตนให้เหมาะสมกับความคาดหวังของตำแหน่งงานและองค์กร ในระดับทรัพยากรบุคคล และฝ่ายบริหารสามารถนำองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นแบบโหราเครซี่ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างศักยภาพของพนักงานขาย ทั้งในระดับองค์ความรู้เชิงทัศนคติและองค์ความรู้เชิงกระบวนการที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงานขาย เสริมสร้างกระบวนการคิดการทำงานอย่างเป็นระบบและการสร้างแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมาย กระตุ้นจิตสำนึกทั้งเรื่องความเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและความเป็นเจ้าของ และสนับสนุนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา การมุ่งลูกค้าและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาให้พนักงานขาย ทีมงาน และองค์กรความเป็นเอกลักษณ์ มีบุคลิกภาพทางกายภาพที่เป็นเอกลักษณ์ในองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ที่ตรงเป้าหมาย เมื่อผู้บริหารและพนักงานขายรวมทั้งฝ่ายพัฒนาบุคคลและพัฒนาองค์กรสามารถเข้าใจในองค์ประกอบ สื่อสารความหมายที่ตรงกันทุกระดับ การสร้างความเข้าใจในความหมายองค์ประกอบทั้ง 8 ด้านที่ตรงกัน รูปแบบการทำงานที่สอดคล้องเอื้อต่อการทำงานและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นแบบ

โหราศาสตร์ที่พร้อมทั้งการให้ความรู้ทั้งทางด้านการสร้างทัศนคติที่ดี การอบรมสนับสนุนและเสริมสร้างกระบวนการคิดและกระบวนการสื่อสารที่มีพร้อมการกำกับดูแลที่มีกระบวนการชัดเจน สามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ยืดหยุ่นรวดเร็วขึ้น สร้างความเชื่อใจ และบรรยากาศการทำงาน การสนทนาทางธุรกิจเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยความคิดที่สร้างสรรค์มากขึ้น

ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์นี้พนักงานขายและผู้จัดการขาย สามารถนำความรู้มาใช้ในการประยุกต์การทำงานร่วมกันระหว่างทีมขาย กระตุ้นจิตสำนึกสนับสนุนการทำงานเป็นทีมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะร่วมกันมีความคาดหวังตรงกันเพื่อการปฏิบัติตนให้สามารถมีทักษะร่วมที่ตรงตามความคาดหวังของทีม สามารถทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้น ลดความขัดแย้งในการทำงานเสริมสร้างการทำงานอย่างเป็นระบบและลดเวลาในการทำงานและมีขีดความสามารถในการแก้ปัญหาในระดับทีมที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัวรวดเร็วมากขึ้นเพื่อสนองตอบความต้องการของตลาด ระบบจัดการโหราศาสตร์ลดความขัดแย้ง ด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มุ่งเน้นปัญหาและทางแก้เป็นหลัก ด้วยการประชุมและกระบวนการกำกับดูแลที่เป็นนามธรรม สร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่สามารถดึงศักยภาพของพนักงานในด้านความคิดสร้างสรรค์ ความคิดใหม่มาใช้ในการแก้ปัญหาในธุรกิจได้อย่างแท้จริงโดยปราศจากการเกรงกลัวอำนาจและระบบอาวุโสหรืออำนาจที่มาจากตำแหน่งงาน ด้วยกระบวนการที่ชัดเจนตรงประเด็นสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เพื่อการมุ่งความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธกิจสูงสุด ด้วย 8 องค์ประกอบจากกรอบแนวคิด PLACSEEK Model ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจตรงกันถึงวัตถุประสงค์ ข้อมูลที่ตรงการใช้ในการสื่อสารซึ่งความเครียดส่วนใหญ่เกิดจากผู้ส่งสารสื่อสารไม่ตรงประเด็นกับสิ่งที่ผู้รับสารต้องการฟัง จึงเกิดความขัดแย้งได้เสีย ระบบจัดการแบบโหราศาสตร์สร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ปรับความต้องการให้ตรงกันทุกฝ่ายในแผนกขาย ให้มีความเข้าใจกันทั้งองค์การเพื่อลดช่องว่างด้านการสื่อสารและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้การทำงานการตัดสินใจรวดเร็วคล่องตัว

ผู้บริหารระดับสูงขององค์การและผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถนำความรู้ในคู่มือไปฝึกอบรมพัฒนาตลอดจนเลือกสรรบุคลากรให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอางจำแนกตามองค์ประกอบพร้อมสามารถนำรูปแบบกระบวนการการทำงานไปประยุกต์ใช้ในองค์การได้อย่างมีแบบแผนที่จับต้องได้ เมื่อองค์การให้ความสำคัญปฏิบัติตามคู่มือองค์การสามารถสร้างวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัวเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้มากขึ้นเพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงในระยะยาว

ขีดความสามารถในการแข่งขันจะเพิ่มมากขึ้น การทำงานรวดเร็วกระบวนการทำงาน สั้นลงและพนักงานเกิดความมั่นใจมีแรงกระตุ้น แรงจูงใจที่เป้าหมาย มีความคิดสามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วเพราะบรรยากาศการทำงานที่เข้าอกเข้าใจและให้อำนาจ การตัดสินใจพร้อมสนององค์ความรู้และวิธีคิดที่สามารถตอบสนองความต้องการสูงสุดเพื่อผลประโยชน์ และการเติบโตของลูกค้าขององค์กรและสร้างความสำเร็จส่วนบุคคล โดยปราศจากความกดดัน มีความสุขในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจเครื่องสำอางที่มีการแข่งขันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตัวแบบการจัดการแบบโฮราเครซึ่งสามารถสร้างจุดแข็งให้แก่องค์กรในระดับที่เล็กที่สุดคือ ระดับพนักงานที่สามารถทำงานสอดคล้องประสานได้ดีนำไปสู่ความแข็งแกร่งทางธุรกิจในระดับ องค์กรได้ ทีมงานและแผนงานมีความแข็งแกร่ง มีความสามัคคี ลดความขัดแย้งความกดดัน ลดปัญหาเรื่องการลาออกหรือข้อขัดแย้งในองค์กร สร้างความแข็งแกร่งแก่บุคลากรและองค์กรเพื่อ การเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวรับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกในธุรกิจเครื่องสำอางได้ดี

นอกจากนี้ยังเป็นการประหยัดทรัพยากรด้านการลงทุนการฝึกอบรมขององค์กร โดยมุ่งเน้นการลงทุนการฝึกอบรมที่ตรงจุดตรงประเด็นมีกรอบการฝึกอบรม กระบวนการและคู่มือ การอบรมที่ชัดเจนพร้อมการประเมินการไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและยังเป็นการให้การอบ การสื่อสารอย่างเป็นระบบ และชัดเจนที่สามารถเปิดโอกาสให้พนักงานขายระดับบุคคลและระดับ ทีมงานสามารถสื่อสารบนรากฐานข้อมูลความจริงที่เป็นนามธรรมปราศจากการเกรงกลัวเรื่องอำนาจ และความอาวุโสที่เป็นทั้งข้อดีและข้อเสียในวัฒนธรรมการทำงานในบริบทของคนไทยได้ ผู้บริหารและ พนักงานขายภายในองค์กรมีแนวทางการถามกระบวนการถกเถียงเรื่องหัวข้อการทำงานที่เป็นระบบ สร้างบรรยากาศการทำงานที่เสริมสร้างความมั่นใจ ในการเสนอแนวคิดด้านบวก สามารถดึงศักยภาพ การทำงานมาใช้ได้อย่างเต็มที่

งานวิจัยนี้สามารถให้ประโยชน์ทั้งระดับบุคคลที่ต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ในกระบวนการคิดเชิงสาเหตุอย่างเป็นระบบ สนับสนุนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา กระตุ้นเสริมสร้าง แรงจูงใจและทัศนคติที่เหมาะสมในการทำงาน พัฒนาลักษณะภาวะผู้นำที่มุ่งมั่น การมุ่งลูกค้าและ การสื่อสารที่ยืดหยุ่น เมื่อองค์ประกอบทั้ง 8 ประการช่วยในการพัฒนาปัจเจกบุคคล รูปแบบและ กระบวนการกำกับดูแลอย่างเมตตา ยังเสริมสร้างที่สามารถดึงศักยภาพการทำงานการกระจายอำนาจ ในทีมงานให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้อย่างยืดหยุ่นสร้างขีดความสามารถ ทางการแข่งขันและสร้างความแตกต่างพร้อมการเติบโตที่ให้ผลกำไรในระยะยาวได้ และองค์กร สามารถยืดหยัดได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

นิยามศัพท์

1. นิยามศัพท์เฉพาะ

ธุรกิจเครื่องสำอาง (Cosmetic Industrial) หมายถึงกิจกรรมที่ใช้ทุนหรือแรงงานเพื่อผลิตภัณฑ์สิ่งปรุงเพื่อใช้บนผิวหนังหรือส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายโดยใช้ทาถูนวดพ่นหรือโรย มีจุดประสงค์เพื่อทำความสะอาดหรือส่งเสริมให้เกิดความสวยงามหรือเพื่อเปลี่ยนแปลงรูปลักษณะ คำว่า cosmetic มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า Kosmetikos ซึ่งหมายความว่าตกแต่งให้สวยงาม เพื่อดึงดูดความสนใจจากผู้พบเห็น

ธุรกิจเครื่องสำอาง (Beauty Business) คือ ธุรกิจที่เกี่ยวกับการบำรุงและการรักษาความงามทั้งผิวหน้าและผิวกายโดยใช้เครื่องสำอางครีมบำรุงหรือ อุปกรณ์ที่ช่วยบำรุงเพื่อความสวยงามของบุคลากรสายงานให้คำปรึกษาผลิตภัณฑ์และความงามซึ่งธุรกิจความงามจัดอยู่ในธุรกิจเครื่องสำอาง

การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance) หมายถึง การผู้บริหารระดับสูงหรือ ผู้จัดการขายบริหารธุรกิจด้วยจิตใจที่มีความเมตตา เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน พัฒนา เสริมสร้าง กระตุ้น พนักงานขายและทีมขายให้ความชัดเจนในทิศทางการทำงาน สร้างกระบวนการติดตาม เพื่อการทำงานของทีมขายอย่างเป็นระบบสร้างความสุขในการทำงาน

แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (Purposive Motivation) หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจ และแรงกระตุ้นพนักงานขายอย่างมีเป้าหมาย ทั้งเป้าหมายการขายและเป้าหมายของการใช้ชีวิต การเข้าใจในความต้องการ แรงจูงใจ วิธีการทำงานและกระบวนการคิด ของพนักงานขายที่มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ และสามารถออกแบบการศึกษาอบรมกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา พร้อมสร้างแรงจูงใจได้ตรงวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (Accountability Leadership) หมายถึง ทักษะความเป็นผู้นำพร้อมจิตวิญญาณความเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นต้องการเปลี่ยนแปลง ผลักดันองค์การและการทำงานไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเพื่อผลงานที่ดีขึ้น มีจินตนาการและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ นำไปสู่การแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ มีความรับผิดชอบเข้าใจสภาพตลาดรู้จักวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของสินค้าตนเองเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ เพื่อพัฒนาไปสู่การนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันแนวรุกด้วยตนเอง ความเป็นผู้นำอย่างมุ่งมั่นเกิดจากการสร้างจิตสำนึกจากภายในนำมาสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารแบบยืดหยุ่น (Elasticity Communication) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการขายมีช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานขายภายในทีมขายที่เป็นทางการแต่มีบรรยากาศการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อลดช่องว่างในการทำงาน การสร้างกระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางระหว่างเจ้านายและลูกน้องเพื่อเปิดโอกาสให้สื่อสารข้อมูลและการตัดสินใจเรื่อง

การแข่งขันการขายให้ทันเวลา มีความเป็นกันเอง เข้าถึงได้ง่าย สร้างความเชื่อใจไว้วางใจทั้งสองฝ่าย สามารถสื่อสารขอความช่วยเหลือได้ตรงเมื่อมีกรณีการตัดสินใจเร่งด่วน

การมุ่งลูกค้า (Customer Mania) หมายถึงผู้จัดการขายและพนักงานขาย เน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธกิจสูงสุด สามารถแก้ปัญหาและการวางแผนให้ลูกค้าคำนึงถึงการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของลูกค้าสร้างความไว้วางใจดูแลบริหารจัดการนำเสนอขายสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้า ณ ที่นั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องและมั่นใจ ว่าสามารถสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องให้ลูกค้า ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์จากลูกค้าเป็นคู่ค้าทางธุรกิจ

จิตวิญญาณ (Spirit of Entrepreneurship) หมายถึง จิตสำนึกของความเป็นเจ้าของกิจการดูแลบริหารงานเหมือนตนเองเป็นเจ้าของบริษัทที่มีความรู้ความสามารถเรื่องการจัดการบัญชีต้นทุนกำไร การจัดการสินค้าคงคลังของลูกค้า มีความรู้เรื่องการจัดการกลุ่มสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (Product Portfolio) สามารถเข้าใจได้ว่าสินค้าประเภทใดเหมาะกับผู้บริโภค หรือช่องทางการขายใดในพื้นที่หรือช่องทางใดสินค้าใดขายดีหรือไม่อย่างไรมีความคิดสร้างสรรค์ และการนำเสนอสินค้าพร้อมการแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ เสมือนตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมิใช่แค่ลูกจ้าง

บุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ (Ergonomically Personality) หมายถึง ผู้จัดการขาย หรือพนักงานขายมีบุคลิกภาพเปิดกว้างทางความคิดจากภายในมีความยืดหยุ่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยทัศนคติจากภายในที่ดี ทำงานเป็นทีมได้ สามารถเปิดรับความคิดเห็นและทักษะสามารถทำงานได้หลายหน้าที่และปรับตัวได้ดี ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีลักษณะท่าทางทางกายภาพที่บ่งบอกถึงความมีชีวิตชีวากระฉับกระเฉงกระตือรือร้น รักในการหาความรู้ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบแก้ปัญหาได้ ขยัน ความซื่อสัตย์จริงใจและสามารถเป็นที่เชื่อใจไว้วางใจ เป็นที่พึงให้คำปรึกษามากกว่าพนักงานขายสินค้าทั่วไป

2. นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

ระบบจัดการแบบความยืดหยุ่น (Holacracy Management) คือ ระบบจัดการที่มีความคล่องตัวสูงเกิดการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงแก่พนักงานขายระดับปฏิบัติการ (Frontline) และพนักงานขายทุกระดับ ให้ดุลยพินิจในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับที่อยู่หน้ามีกระบวนการ และขั้นตอนในการทำงานที่ออกแบบให้ลดลำดับขั้นตอนการตัดสินใจ ไม่มีกฎเกณฑ์ใดที่จะตายตัวและสามารถใช้ได้ในทุกสภาวะเพื่อให้สามารถทำงานที่มีความแตกต่างกันได้และความรวดเร็วในกระบวนการทำงานหรือตัดสินใจเน้นความรวดเร็วในการตัดสินใจมากกว่าเสียเวลาศึกษาทางเลือกที่ดีที่สุด

ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ ความคล่องตัวในระดับพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยให้เป็นดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติงานขายในแต่ละระดับ สามารถตัดสินใจในขอบเขตกรอบการทำงานที่ได้รับมอบหมายสามารถใช้ได้ใน

ทุกสภาวะที่พนักงานขาย ผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงเห็นถึงความจำเป็นรักษาไว้ซึ่งประโยชน์สูงสุดขององค์กร จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถทำงานบริหารงานขายที่มีความแตกต่างกันได้อย่างคล่องตัว

การปฏิบัติงานขายอย่างเป็นระบบ (Systematic Sales Operation) หมายถึงวิธีการปฏิบัติงานขายที่เป็นระบบ โดยมีการนำเอาปัจจัยข้อมูลที่เป็นต่อการจัดการขายมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ข้อมูลนำเข้าในการปฏิบัติงาน (Input) ได้แก่ รายงานยอดขายรายวัน รายสัปดาห์ การเคลื่อนไหวของราคาขาย และราคาโปรโมชั่น ทั้งคู่แข่งและสินค้าตนเอง รวมถึงกระบวนการประชุมติดตามผลงานรายเดือน รายไตรมาส เป็นต้น เพื่อการนำผลปฏิบัติงานมาประเมินและใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงานได้ทันทั่วทั้งกับการเปลี่ยนแปลงสภาพตลาดและการแข่งขันที่รวดเร็ว

ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง ระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อนให้เข้าลำดับประสานกันเป็นอันเดียวตามหลักเหตุผลทางวิชาการปรากฏการณ์ทางธรรมชาติซึ่งมีส่วนสัมพันธ์ประสานเข้ากันโดยกำหนดรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันประกอบด้วยพันธกิจ เป้าหมาย จุดประสงค์ ทิศทางกลยุทธ์ การจัดการ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม การนำที่ใช้ทรัพยากรบริหารทั้งปวงที่มีอยู่ในหน่วยงาน เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผล

การจัดการงานแบบลำดับชั้น (Hierarchical Management) หมายถึง การจัดการ (Management) การสั่งงาน ควบคุมงาน ดำเนินงานที่มีสายการควบคุมการตัดสินใจที่ชัดเจนจากผู้มีอำนาจความรับผิดชอบสูงสุด ไปสู่ผู้มีอำนาจความรับผิดชอบต่ำสุดตามสายบังคับบัญชาในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การประสานงาน (Coordination) คือ การประสานงานที่ต้องมีความเป็นมืออาชีพ มีการจัดการแบบประชาธิปไตยทำให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานมีความสอดคล้องกันในเรื่องของการสื่อสารและพันธกิจของเป้าหมายร่วมกันบนพื้นฐานของการสื่อสารทั้ง 2 ทาง และอาศัยความร่วมมือกันในการทำงานของบุคลากรสายงานให้คำปรึกษาผลิตภัณฑ์และความงาม

ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง ความแตกต่างทางกายภาพทางความคิดวิถีในการดำเนินชีวิตของแต่ละบุคคลการแข่งขันในสังคมให้ได้มาซึ่งปัจจัยในการดำรงชีวิตและการยอมรับในสังคม บริบททางสังคมที่หลากหลาย ความไม่ลงรอยที่สามารถปรับและยอมรับโดยการสร้างสัมพันธภาพให้เกิดขึ้น สามารถนำความแตกต่างมาใช้เป็นแรงผลักดันเพื่อความสำเร็จ โดยใช้การสื่อสารเข้าเป็นช่องทางในการทำความเข้าใจ

ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ความสามารถและระบบการดำเนินงานที่ทำให้เกิดผลในการงานสามารถทำงานได้ดีเกิดความสำเร็จได้อย่างรวดเร็วเสร็จตรงตามเวลา ทำให้องค์กรพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพมีระเบียบขั้นตอนในการทำงานพนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญมีระบบการตรวจสอบและผลิตผลงานคุณภาพได้ตรงเวลารวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ความสามารถและทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์กรเกิดความสุขในที่สุด

กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking) หมายถึง ทักษะความสามารถในกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ พร้อมกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (step of thinking) เป็นลำดับขั้นเพื่อการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็น ความสามารถในการหาข้อมูล คิดวิเคราะห์เข้าใจในสภาพตลาดในเขตขายตนเองดูแลทั้งภาพใหญ่และภาพเล็กส่งผ่านข้อมูลจริงและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำถูกต้องและไว้วางใจได้เพื่อใช้ในการวางแผนทางกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป

การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายสามารถให้แนวทางและกรอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายขายในระดับต่าง ๆ ภายใต้กรอบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ให้พนักงานได้มีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงานที่มุ่งเน้นผลของงานเป็นหลักสามารถประเมินวัดได้จากเวลาที่ใช้ในการทำงานที่ผ่านขั้นตอนการทำงานที่สั้นและให้ประสิทธิภาพสูงสุด

การประเมินประสิทธิภาพของทีมขาย (Sales force Performance Evaluation) หมายถึง การวัดผลของงาน ในเชิงยอดขาย การเติบโต การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทั้งภายในภายนอกได้ ด้วยตัวชี้วัดต่าง ๆ ทั้งในทางตัวเลขผลประกอบการและความพึงพอใจของทีมขายในเชิงจิตวิทยา

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่เพื่อพัฒนา ศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ผู้วิจัยได้ ศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยเสนอสาระสำคัญตามลำดับโดยมี รายละเอียดของทฤษฎีคือผู้ วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางใน การศึกษา ตามรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นแบบโหราเครซี่ (A New Flexibly Hierarchical Management)
2. ทฤษฎีเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่น (Holacracy Management)
3. ทฤษฎีเรื่องการจัดการองค์การ (Organization Theory)
4. แนวคิดเรื่องโครงสร้างและการจัดการงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (Cosmetic Sales Management)
5. แนวคิดเรื่องการเสริมสร้างศักยภาพของทีมขาย (Effectiveness)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงถึงการทบทวนวรรณกรรมที่สอดคล้องกับงานวิจัยเพื่อนำมาใช้ ในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยและคำถามในงานวิจัย

แนวคิดเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นแบบโหราเครซี่ (A New Flexibly Hierarchical Management)

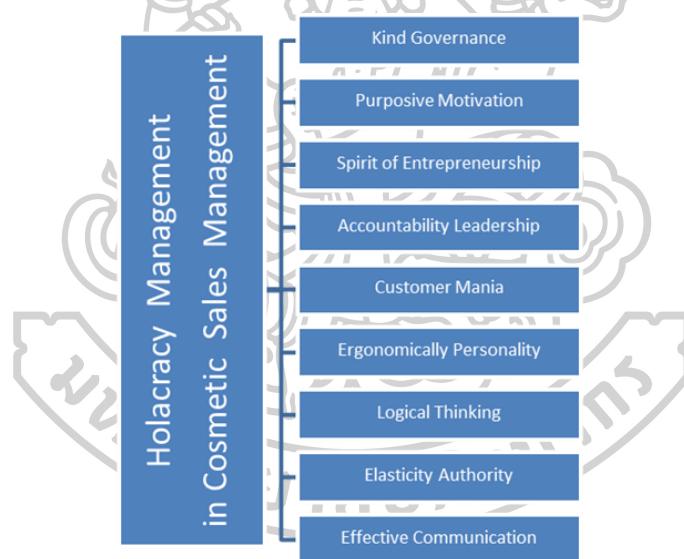
ในธุรกิจเครื่องสำอางพนักงานขายเป็นหัวใจหลักขององค์การในการสร้างรายได้ทำหน้าที่ การดูแลพัฒนาลูกค้า การสร้างผลกำไร พนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางต้องมีขีดความสามารถใน การจัดการที่ดีทั้งทางด้านกรวางแผน การบริหารงานลูกค้า การบริหารสินค้า เพราะในตลาด เครื่องสำอางมีความซับซ้อนในการจัดการสินค้าและการตัดสินใจขายที่ต้องการการแข่งขันที่รวดเร็ว เนื่องจากการออกสินค้าใหม่มากกว่า 6-7 แคมเปญต่อปี โดยในแต่ละแคมเปญมีสินค้าใหม่กว่า 200 รายการ เพื่อตอบสนองความต้องการผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในธุรกิจเครื่องสำอาง สินค้ามีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่สั้น (Product Life Cycle) เนื่องจากเป็นสินค้าแฟชั่นความงาม ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว พนักงานขายต้องมีความรวดเร็วแม่นยำในการวางแผนงาน การปรับกลยุทธ์ การแก้ไขปัญหาหน้างาน แข่งขันได้ไวเพื่อบรรลุยอดขายและความพึงพอใจของลูกค้าและร้านค้า (ณรงค์ ศรีเกรียงทอง, 2559)

โหราเครซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สร้างความคล่องตัวยืดหยุ่นและเกิดการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงในระดับพนักงานขายและระดับองค์กร เป็นเทคนิคการกำกับดูแลจัดการองค์การที่จัดสรรมอบหมายบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ต่างจากระบบจัดการงานอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอนรูปแบบเดิมที่มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนแต่ขาดความยืดหยุ่นคล่องตัวในการตัดสินใจ โดยหลักการของระบบจัดการที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโหราเครซึ่ง ประกอบด้วย การตั้งกฎและกติกาแนวทางการทำงานที่แบ่งแยกงานและบทบาทอย่างชัดเจนเพื่อการกระจายอำนาจการทำงานอย่างแท้จริง (Kolkitchaiwan et al., 2018) การจัดโครงสร้างและการจัดการที่จำแนกบทบาทและเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจนภายในของเขตการทำงานนั้น กระบวนการตัดสินใจที่มีเอกลักษณ์ที่ทันต่อเหตุการณ์พร้อมปรับเปลี่ยนบทบาทและการกระจายอำนาจให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ประการสุดท้ายคือ กระบวนการประชุมที่ทำให้ทีมงานสอดคล้องและทำงานลุล่วงด้วยกัน โดยเน้นที่ประสิทธิภาพการสื่อสาร การประชุมที่มีประสิทธิภาพ การลดขั้นตอนการทำงาน การลดขั้นตอนที่เป็นอุปสรรคการทำงาน การสร้างและระบุหน้าที่เส้นแบ่งเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Robertson, 2014)

หัวใจหลักของระบบจัดการที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นคือ โครงสร้างองค์การที่มีการกระจายอำนาจอย่างชัดเจน กระบวนการจัดการที่แบ่งขอบเขตความรับผิดชอบที่พนักงานขายสามารถใช้อำนาจ ความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยประสบการณ์ตนเองอย่างเต็มความสามารถโดยไม่ต้องพึ่งคำสั่งจากผู้จัดการ (Bass, 1985) มีระบบการทำงานการกำกับดูแลปกป้อง พื้นที่การทำงานของตนโดยผู้อื่นไม่ใช่อำนาจส่วนตนเข้ามาก้าวภายในขอบเขตความรับผิดชอบและการตัดสินใจ แนวโน้มองค์ประกอบจากการศึกษาวิจัยเอกสารในต่างประเทศ มี 10 องค์ประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นของผู้นำ (Top level support) ที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นปรับตัวได้เร็ว โดยเป็นความมุ่งมั่นของผู้นำในระดับสูงสุด 2) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Top Level support) ที่ร่วมสนับสนุนในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้เกิดขึ้นในทุกระดับการทำงาน 3) การร่วมตกลงในระดับกลยุทธ์และการปรับใช้กลยุทธ์นั้น ๆ (Strategic alignment and deployment) 4) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication Extensive) 5) การสื่อสารที่ออกแบบสอดคล้องให้สามารถสื่อสารแบบมีประสิทธิภาพเข้าใจตรงกันทั้งองค์การ 6) วัฒนธรรมการให้ข้อเสนอแนะ (Culture feedback) 7) การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ผลิต (Customer and supplier assessments) 8) การให้ข้อมูลที่ช่วยในการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง การแบ่งปันข่าวสารที่ช่วยในการตัดสินใจขององค์กร (Empowerment Information) 9) การมุ่งลูกค้า (Customer-Focused Strategy) 10) การสร้างบรรยากาศการทำงานและการยอมรับ (Work environment & recognition) มาสามารถช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ช่วยผ่อนคลายไปสู่ความสำเร็จทั้งระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร 11) กระบวนการทำงานขององค์กร

(Organizational processes) เป็นศูนย์กลางการทำงานที่สามารถพัฒนาองค์การและนำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมั่นคง (Shin et al., 2017) โดยการสร้างและการสื่อสารที่ชัดเจนทั้งด้านทิศทางการทำงานและเป้าหมายการทำงาน การกระจายอำนาจอย่างแท้จริงในทุกระดับชั้น การสั่งสมและการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การรวบรวมและการผสมผสานข้อมูลภายในเพื่อช่วยในการตัดสินใจ และการทำทนายสภาวะปกติที่มั่นคงและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์

Kolkitchaiwan (2018) นำเสนอกรอบแนวคิดแนวโน้มนำการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโหราศาสตร์เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย ประกอบด้วย 9 แนวโน้มองค์ประกอบจากการทบทวนงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีแนวโน้มองค์ประกอบดังต่อไปนี้ การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย จิตวิญญาณความเป็นเจ้าของ ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่น การมุ่งลูกค้า บุคลิกภาพภายนอกที่เหมาะสม กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2 แสดงแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโหราศาสตร์เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย

ที่มา : The Potential Factor for Holacracy Management: A New Flexibly Hierarchical Management for Thai sales management in Cosmetic Industry (Kolkitchaiwan et al., 2018)

ทฤษฎีเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่น (Holacracy Management)

“If everyone had to think outside the box, maybe it was the box that needed fixing” Malcom Gladwell, *What the Dog Saw*” (Venkatraman, 1989)

แนวคิดทฤษฎีใหม่ของ ไบรอัน เจ โรเบิร์ตสัน (Robertson, 2015) ที่สร้างระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์องค์การแบบใหม่มีความยืดหยุ่นที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เผชิญหน้าการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงในโลกปัจจุบันอย่างรวดเร็ว โดยมีไบรอัน เจ โรเบิร์ตสัน เชื่อว่าบุคคลที่ทำงานแนวหน้า (Frontline) คือผู้ที่สามารถสัมผัสถึงปัญหา และรู้วิธีการแก้ปัญหาได้ดีที่สุดตรงประเด็นที่สุด

หลักการทำงานของการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่นนี้ (Holacracy Theory) เน้นองค์ประกอบสำคัญอยู่ 4 ข้อดังนี้คือ 1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Communication) 2) การประชุมที่มีประสิทธิผล (Effective Meeting) 3) การลดขั้นตอนที่เป็น คอขวด หรือกฏเกณฑ์ลำดับชั้นมากเกินไป (less red tape or bottleneck) 4) การแบ่งสายความรับผิดชอบอำนาจ หน้าที่ และบทบาทที่ชัดเจนมาก (Crystal Clear lines of responsibility and accountability)



ภาพที่ 3 แสดงกรอบความคิดและองค์ประกอบของทฤษฎีเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่น (Holacracy Management)

ที่มา: Brian J. Robertson (2015) “Holacracy”, *The New Management System for a rapidly Changing World*

บ่อยครั้งที่เกิดสัญญาณของความผิดปกติภายในองค์การจากบุคคลที่ทำงานแนวหน้า ผู้บริหารระดับสูงเรามักมองข้ามสัญญาณเหล่านี้ หรือไม่สามารถรับรู้ได้ เพราะโครงสร้างองค์การในปัจจุบันที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy) ไม่สามารถรองรับหรือรับรู้ถึงสัญญาณความผิดปกติที่คนหน้างาน

หรือ Frontline สัมผัสได้ ทำให้มีผลกระทบต่อข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นของงานในหน่วยงานต่างๆ ในอนาคต (Robertson, 2015)

หากเปรียบเทียบองค์การเสมือนการขับเคลื่อนเครื่องบินที่บางครั้งมีสัญญาณเตือนก่อนการบินที่นักบินอาจมองข้าม เพราะคิดว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย และท้ายสุดพบว่า เครื่องบินตกมีปัญหาและตกลงในภายหลังจาก องค์การเปรียบเสมือนเครื่องบินที่ไม่มีสัญญาณไฟเตือนแต่พนักงานที่ทีมงานหรือคนในองค์กรหน่วยงานมีบทบาทและสามารถรู้สึกได้ถึงสัญญาณนั้น ๆ บ่อยครั้งที่สัญญาณเหล่านั้นที่เป็นข้อมูลวิกฤตเหล่านั้น โดนมองข้ามหรือไม่ ไม่ได้โดนนำไปปฏิบัติแก้ไข (Maravelias, 2003) บุคคลบางคนเห็นความสำคัญของปัญหาแต่คนอื่นมองข้ามแบบมองไม่เห็น ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ หรือไม่มีช่องทางที่สามารถนำสัญญาณนั้นมาพูดคุยเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นขององค์การหากองค์การสามารถทราบได้ถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงแก้ไขรอบองค์การ เพราะมนุษย์มีความแตกต่างทั้งความสามารถทางปัญญา การรับรู้ (Robertson, 2015) บทบาทความชำนาญในงาน เราจึงมีความสามารถในการรับรู้ต่างกัน ที่ได้ก็ตามที่มีคนอยู่หลากหลาย ที่นั่นมักมีความรู้สึก มุมมองที่มีความวิกฤตหรือสำคัญที่ถูกมองข้าม องค์การในยุคปัจจุบัน จึงควรมีความสามารถในการรับรู้ถึงสัญญาณและสามารถตอบสนองสัญญาณนี้ สามารถสัมผัสถึงความเป็นจริงรอบตัวองค์การได้

องค์การปัจจุบันขาดแนวทางหรือกระบวนการในการรวบรวมผลงานมุมมองที่แตกต่างจากเสียงส่วนมาก หรือมุมมองของผู้นำองค์การเพียงอย่างเดียวที่ไม่สามารถสัมผัสถึงความแตกต่างหรือสัญญาณการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้ง เมื่อมนุษย์มีความสามารถในการสัมผัสได้ถึงความรู้สึกที่ไม่สอดคล้อง “Sense Dissonance” ในปัจจุบันและมีศักยภาพตามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า สร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่าเพื่อให้ไปบรรลุถึงจุดหมาย และเป้าหมายขององค์การ

แนวคิดการจัดการองค์การแบบยืดหยุ่นหรือ Holacracy System มีแนวคิดที่ว่า เมื่อไรก็ตามที่คนทำงานรู้สึกผิดหวัง ไม่สมหวังหรืออาจเรียกว่า ภาวะความตึงเครียด (Frustrated) คือเกิดความขัดแย้งในระบบการทำงานที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมก่อให้เกิดข้อผิดพลาดบ่อยครั้ง หรือกระบวนการทำงานที่ไม่เพียงพอหรือยุ่งยาก จึงหมายถึง ช่องว่าง (gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่และสิ่งที่สามารถจะเป็นหรือสมควรจะเป็นหรือเราสามารถเรียกได้ว่า ความเครียด (Tension) บางครั้งเราเรียกปัญหาที่ควรแก้ไข (problem) หรือ เรียกว่าโอกาส (opportunity) ที่เราควรแก้ไข ทำความเข้าใจการรับรู้ (perception) เรื่องของช่องว่าง (gap) ที่ชี้เฉพาะเจาะจงระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่และสิ่งที่เหมาะสม เป็น สิ่งที่ทำหายคือแนวคิดการจัดการแนวใหม่ที่องค์การสามารถนำพลังงานที่ทีมงาน คนทำงาน หรือผู้บริหาร รู้สึกได้และมีอยู่ในสัญชาตญาณของมนุษย์ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า นำมาเป็นพลังด้านบวกเพื่อผลักดันองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าด้วยกระบวนการที่ถูกต้อง (Process) มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว สอดคล้องกับกระบวนการทำงาน ความคาดหวังหรือโครงสร้างองค์การที่ต้องการให้ปัญหาต่าง ๆ ได้รับการแก้ไข โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือความเสียหายใน

กระบวนการทำงานทั้งระบบ (Ayoko, 2007) แนวคิดทฤษฎีการจัดการแบบยืดหยุ่นนี้สามารถ กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงอย่างหยั่งรากลึกโดยการปลดปล่อย อำนาจให้เกิดการออกแบบวิวัฒนาการ องค์กรด้วยตัวเอง (Robertson, 2015) ดังภาพที่ 4 ซึ่งแสดงที่มาของการเกิดความเครียดในองค์กร



ภาพที่ 4 แสดงที่มาของการเกิดความเครียดในองค์กร
ที่มา : Brian J. Robertson (2015)

วิวัฒนาการเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เนื่องจากสิ่งแวดล้อมและความ ต้องการของผู้บริโภค ตลอดจนวิถีการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกธุรกิจ หากแต่ ความสามารถการสร้างสรรค์ออกแบบระบบการทำงานที่ทำให้เกิดวิวัฒนาการ เป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อนมาก ฟริค เบนฮอกเกอร์ (Fric D. Beinhocker, 2015) นักเขียนจากวารสารชั้นนำทางด้านเศรษฐกิจ อีโคโนมิส (economist) กล่าวว่าวิวัฒนาการคือขั้นตอนวิธีหรือสูตรสำเร็จของนวัตกรรมเกิดจาก การทดลองผิดพลาดและการพัฒนา สร้างสรรค์ออกแบบ เพื่อแก้ปัญหาที่ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในตลาดธุรกิจที่มีการแข่งขันรุนแรงรวดเร็ว กระบวนการวิวัฒนาการเป็นทางรอดหรือทางตันให้อยู่ รอด เป็นกลไกการทำงานทำให้อวัยวะต่าง ๆ ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลง เพื่อ ความอยู่รอดในโลกความเป็นจริง

แนวคิดระบบจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่ยืดหยุ่น เน้นเรื่องการทำให้องค์กรเกิด วิวัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในองค์กร ที่จะสร้างรูปแบบใหม่ ขององค์กรแบบใหม่ให้ เหมือนวิวัฒนาการของอวัยวะร่างกายของมนุษย์ที่สามารถรับรู้ปรับตัว (adapt) เรียนรู้ และ ผสมผสาน วิธีการทำงานให้ดีขึ้น โดยให้วิวัฒนาการที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการทำงานขององค์กร (Bring evolution Inside) นำความแตกต่างทางความคิดที่หลากหลายเข้ามาสู่วงจรการทำงาน การคิดสรรและให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร

ทำอย่างไรให้ทีมงานและทั้งองค์กรสามารถนำการรับรู้ซึ่งเป็นจิตสำนึกที่หยั่งรากของ มนุษยชาติ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางบวกแก่องค์กรความรู้สึกที่ถึงความไม่ถูกต้องหรือที่เรียกว่า ความเครียด และนำประเด็นความเครียดนั้นของทีมงาน ผู้บริหาร หรือคนในองค์กร เป็นสัญญาณที่

บอกให้องค์การทราบว่าจะองค์การควรมีวิวัฒนาการอย่างไรเพื่อนำสู่การทำงานที่ดีขึ้นเพื่อให้สามารถแสดงออกได้ถึงเจตจำนง (purpose) ขององค์การที่ดีขึ้น หากความเครียด (Tension) สามารถนำไปผ่านกระบวนการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จะสามารถทำให้องค์การทำงานขับเคลื่อนได้ดีขึ้น องค์การสามารถได้รับผลประโยชน์จากการขีดความสามารถคนทำงานที่เพิ่มขึ้นไปสู่วิวัฒนาการที่เป็นพลวัตร และวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง (Siddique & Hussein, 2016)

เนื่องจากองค์การในปัจจุบันไม่ได้ออกแบบให้มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะระบบการจัดการหรือการจัดการองค์การสมัยใหม่ (Modern Organizational Theory) ส่วนใหญ่ ถูกสร้างให้มีมาตรฐานที่ถึงจุดอิ่มตัวและไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนักเนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจหรือความต้องการการเปลี่ยนแปลงไม่มีมากนัก (ครรชิต สิงห์สุวรรณ, 2554)

ใน ค.ศ. 1900 ในยุคอุตสาหกรรม (Industrial -age) การจัดการอยู่บนหลักบริหารที่เรียกว่า การทำนายและควบคุม (predict and control) ซึ่งต้องการค้นหาความมั่นคง (stability) และความสำเร็จผ่านการวางแผนงาน การควบคุมจากศูนย์กลาง (centralized control) และการป้องกันการเบี่ยงเบน (deviation) มากกว่าออกแบบองค์การที่มุ่งเน้นการวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องที่มีฐานของความเครียดที่เกิดขึ้นจริงผ่านการรับรู้โดยคนจริง ๆ วิธีการทำนายและการควบคุม จึงมุ่งเน้นการออกแบบระบบที่สมบูรณ์ที่ควบคุมความเครียดที่จะเกิดขึ้นมากกว่า จะออกแบบให้รับรู้ถึงความเครียดและนำความเครียดนี้ไปพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น (Paravitam et al., 2010).

การจัดการองค์การแบบการควบคุมที่ใช้ได้ดีเพียงพอในสิ่งแวดล้อมที่คงที่และเรียบง่ายในสมัยที่การแข่งขันไม่รุนแรงและอิ่มตัว หรือในยุคอุตสาหกรรมมากแต่ในการแข่งขันในโลกปัจจุบัน หลังยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมองค์การ การพบกับความท้าทายใหม่ๆ ที่ใหญ่หลวงมาก ความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น ความโปร่งใสเพิ่มมากขึ้น การติดต่อสื่อสารระหว่างกันมีเพิ่มมากขึ้น เวลาที่เพิ่มขึ้น สภาพเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อมที่ไม่มั่นคง ความต้องการที่มีผลกระทบด้านบวก หรือด้านดี แบบแผนวิธีเดิมด้านการทำนายและควบคุมในยุคการจัดการสมัยใหม่จึงไม่สามารถตอบสนองต่อความปรารถนาที่มีความว่องไว และความต้องการบนความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความซับซ้อนแบบพลวัตร โครงสร้างองค์การแบบเดิมในยุคการจัดการสมัยใหม่ที่ช่วยจุดประกายความชอบและความคิดสร้างสรรค์ในที่ทำงาน ในองค์การจึงเป็นสิ่งที่ล้าสมัยแล้วความเปลี่ยนแปลงที่หมุนตัวอย่างรวดเร็ว การเพิ่มมากขึ้นของความซับซ้อนในโลกเศรษฐกิจการแข่งขันทั่วโลก องค์การต้องรู้จักปรับตัวอย่างรวดเร็ว แกรี่ ฮาเมล (Gary Hamel) มีแนวคิดที่โลกใบนี้มีความแปรปรวนมากขึ้น (Turbulent) มากกว่าที่องค์การจะปรับตัวทัน องค์การในปัจจุบันไม่ได้ถูกออกแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (Baumgartner & Rauter, 2017; ครรชิต, 2554)

การตัดสินใจหรือการออกแบบองค์การด้วยระบบการจัดการอย่างเป็นลำดับขั้น จึงเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวหรือการตัดสินใจให้ทันการเปลี่ยนแปลง บางครั้งขาดความคล่องตัวเพราะการจัดการอย่างมีลำดับขั้นกลับเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมขององค์การสมัยใหม่ ไม่สามารถเอื้ออำนวยให้มีกระบวนการทำงานที่รวดเร็วตอบสนองความต้องการที่จำเป็น เพื่อตอบสนองต่ออำนาจความสามารถการรับรู้หรือสัญญาณของมนุษย์ (Staub et al., 2016).

ดังนั้นอะไรคือวิธีที่ดีกว่าการจัดการแบบควบคุมและทำนายต่อมาองค์การมากมายมีความต้องการพัฒนาวิธีการจัดการรูปแบบใหม่ ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา มีหนังสือบทความมากมายพูดถึงมุมมองการจัดการองค์การที่แตกต่างจากการจัดการเดิม มีผู้บุกเบิกและนักเขียนมากมายกล่าวถึงความสามารถในการปรับตัวการทำงานภายใต้ความไม่แน่นอน (โกวิท , 2559; Burnes, 2003) โครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่น หรือวิธีการทำงานร่วมกันแนวใหม่บนหลักการและแนวทางที่เป็นระบบมากขึ้น (Al Jazeera – Jan, 2014)

แนวคิดการจัดการองค์การแนวใหม่ จะพบว่ามีอุปสรรคในการทำให้เกิดขึ้นจริงหรือในทางปฏิบัติยากมาก เพราะเมื่อนำระบบการจัดการองค์การมาปฏิบัติใช้โครงสร้างองค์การที่ยังคงไม่เปลี่ยนแปลง ระบบโครงสร้างและการจัดการมีข้อขัดแย้ง (ที่ไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงได้ (Chang & Gotcher, 2010). การประชุมรูปแบบใหม่ไม่สามารถให้อำนาจแก่ทีมในการทำงานและการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตและบทบาทการทำงาน แต่สมาชิกในทีมงานยังคงอยู่ภายใต้โครงสร้างอำนาจที่สามารถมีบทบาทนอกเหนือจากการประชุมและมีผลการกำกับการตัดสินใจขององค์การทำให้เทคนิคการประชุมใหม่ๆไม่สามารถเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการองค์การอย่างแท้จริงได้ เมื่อนวัตกรรมที่เราพยายามนำมาประยุกต์ใช้ยังมีในโลก (Maravelias, 2003) แนวคิดเก่ายังคงมีอยู่ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Al Jazeera - Jan. 2014) เราต้องคิดและเปลี่ยนวิธีการทำงาน กระบวนการทำงานและ วิธีคิดให้ไกลมากกว่าการเปลี่ยนแปลงแบบผิวเผิน และมุ่งเน้นเรื่องการยกระดับมุมมองและวิธีการทำงานของแต่ละสายงานในองค์การให้เกิดเป็นวิวัฒนาการ เช่น ให้พิจารณาวิธีการที่อำนาจและหน้าที่โดยให้คำจำกัดความ การใช้งาน วิธีการที่องค์การถูกจัดสร้างขึ้น วิธีการที่เราสร้างว่าใครควรคาดหวังอะไร จากใคร หรือใครสามารถตัดสินใจได้ หรือใครอยู่ภายในจากการตัดสินใจนั้น ๆ เมื่อเรามีการเปลี่ยนแปลงระดับนี้ เสมือนการติดตั้งระบบการจัดการองค์การรูปแบบใหม่ การใส่ความสามารถแบบใหม่เข้าไปในแกนของการทำงานแต่ละหน่วยงานในองค์การ (Robertson, 2015)

ดังนั้นเราจึงสามารถก้าวข้ามขีดการเปลี่ยนไปในระบบมากกว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง แทนที่เราจะเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการที่มีอย่างรุนแรงเราสามารถย้อนไปดูระบบหรือสิ่งที่เป็นอยู่ที่ แต่เรามองไม่เห็นและสร้างแก้ไขสิ่งที่มองไม่เห็นและเป็นอุปสรรคให้ดีขึ้นได้ โดยเรา

สามารถกระบวนการธุรกิจ (Business Process) และสร้างวัฒนธรรมมนุษย์ที่ดีได้ในเวลาเดียวกัน (Zairi, 1997; Edward, 2010)

แนวคิดทฤษฎีการจัดการแบบ Holacracy คือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การแบบ แนวกว้างทั้งระบบเป็นเทคนิคหรือกระบวนการใหม่ทางสังคมสำหรับการวางระเบียบและการปฏิบัติงาน ขององค์การโดยกำหนดชุดของกฎกติกาที่แตกต่างชัดเจนจากการวางระเบียบขององค์การแบบดั้งเดิม (Robertson, 2015) Holacracy ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ Holacracy เป็นการก่อตั้งกฎกติกา การเล่นเกมและกระจายหน้าที่ Holacracy เป็นแนวทางใหม่ในการสร้างองค์การที่ให้นิยายบทบาท ของคนในองค์การและขอบเขตของหน้าที่ภายในองค์การ Holacracy เป็นกระบวนการตัดสินใจที่มี เอกลักษณ์สำหรับการปรับบทบาทและหน้าที่ให้ทันสมัยเข้ากับสถานการณ์

Holacracy เป็นกระบวนการประชุม เพื่อให้ทีมงานประสานการทำงานและทำให้ แก้ปัญหาความเครียดที่แต่ละบุคคลหรือหน่วยงานมีอย่างมีระบบตรงประเด็นโดยปราศจากเรื่อง ความกลัว อำนาจ หรือความชอบความเกลียดเป็นการส่วนตัว (personal) ระบบการทำงานแบบ Holacracy มีโครงสร้างกระบวนการและระบบการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเสริมสร้างพลังงานทำงานของ องค์การด้านบวก เน้นการจัดการแนวใหม่ (Brian, 2015, Rona Lynn Fitzpatrick, 2007)

จากการวิจัยพบว่าทุกครั้งที่เมืองมีการขยายตัวเป็น 2 เท่า นวัตกรรม (Innovation) และ ความสามารถในการผลิต (Productivity) ต่อครัวเรือนจะเพิ่มขึ้น 15% หากแต่เมื่อองค์การหรือ บริษัทขยายตัวใหญ่ขึ้น นวัตกรรมและความสามารถการผลิตต่อคนกลับลดลง ทำให้จึงเป็นเช่นนั้นสิ่งที่ น่าสนใจคือเราสามารถสร้างองค์การที่สามารถดูแลปกครองตัวเองได้เหมือนเมือง และมีการเมืองใน องค์การน้อยลง (David Allen, 2015) แนวคิดนี้เกิดจากโทนี่ (Toney Hirsch) ซีอีโอ (CEO) ของ บริษัทซิปปิออนไลน์ (Zippo Online) ผู้เขียนหนังสือการนำมาซึ่งความสุข (Delivering Happiness) ผู้ซึ่งเป็นผู้นำนวัตกรรมและผู้นำวิสัยทัศน์ในโลกธุรกิจปัจจุบันคนหนึ่ง โทนี่และเดวิด กล่าวว่าเมื่อธุรกิจ มีพนักงานขยายตัวถึง 1,500 คน การขยายตัวโดยยังรักษาวัฒนธรรมองค์การให้คงอยู่หรือไม่ตกอยู่ใน

ระบบการจัดการจัดการที่เต็มไปด้วยขั้นตอนมากมาย ที่เป็นอุปสรรคกับการดำเนินงาน จึงเป็นที่มาแนวคิด องค์การที่สามารถขับเคลื่อนได้เอง โดยประชากรเสมือนหนึ่งประชากรที่อยู่ใน เมืองและสามารถอยู่รวมกันได้ และขยายตัวขึ้นเรื่อย ๆ เสมือนหนึ่งสิ่งแวดล้อมในเมืองในชนบทที่คน (People) แบ่งปันพื้นที่และทรัพยากร เข้าใจขอบเขตของตน (Territorial Boundaries) และเข้าใจ หน้าที่ของตนเอง (responsibility) โดยยังคงมีกฎหรือการวางระเบียบการปกครองแต่คนเหล่านั้น ไม่มีเจ้านาย (Boss) หรือ ซีอีโอ (CEO) ที่คอยสั่งงานพวกเขาตลอดเวลา ถ้าผู้อยู่อาศัยในเมืองต้อง รอกการอนุญาตหรือ (Authorization) การมอบหมายหน้าที่จากเจ้านายสำหรับการตัดสินใจ อย่างใดอย่างหนึ่งทุกครั้ง เมื่อนั้นในไม่ช้าก็จะหยุดการขยายตัวและไม่ได้รับการพัฒนาในที่สุด (Robertson, 2015)

ทำอย่างไรจะทำให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสมือนร่างกายของมนุษย์ ที่สามารถมีชีวิตอยู่ เติบโต ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยไม่มีระบบการสั่งการจากผู้บริหารสูงสุด (Useem, 2015) โครงสร้างของร่างกายคนสามารถทำงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เซลล์ต่าง ๆ ของร่างกาย อวัยวะและระบบอวัยวะมีความสามารถในการรับข่าวสาร ผ่านกระบวนการและได้มาซึ่งผลรับแต่ละอวัยวะและระบบต่าง ๆ ในร่างกายทำงานได้อย่างสมบูรณ์ด้วยตัวเองโดยไม่ต้องรอคำสั่ง เมื่อจินตนาการดูร่างกายของคนเราใน 1 วัน ต้องรับข่าวสารมากมายในทุกขณะ เพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ ร่างกายทำงาน เมื่อร่างกายคนเรามีเชื้อโรคเข้ามาทำร้ายร่างกาย ร่างกายสามารถสัมผัสหรือรู้สึกได้กับสิ่งแปลกปลอมและให้เม็ดเลือดขาวที่มีอยู่ในร่างกายทำหน้าที่ฆ่าเชื้อโรคหรือสิ่งแปลกปลอมนั้นโดยอัตโนมัติโดยไม่ต้องรอให้สมองสั่งการว่า ควรจะทำลายเชื้อโรคที่เป็นอันตรายต่อร่างกายหรือไม่ แต่ทำงานทั้งนี้เพื่อให้ร่างกายและอวัยวะนั้นปลอดภัยและอยู่รอด (Robertson, 2015; Knouse et al., 2009)

หากเราสามารถนำแนวคิดนี้มาใช้ในการจัดการองค์กรในปัจจุบันที่มีการแข่งขันรุนแรงได้จะเป็นการจัดการองค์กรแนวใหม่ที่น่าสนใจในยุคปฏิบัติอุตสาหกรรมจัดการแบบควบคุมและทำนาย สามารถให้ผลที่ดีได้เมื่อสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก หากในศตวรรษที่ 21 ผู้นำองค์กรพยายามสนับสนุนให้อำนาจแก่ทีมงาน (Albrecht & Andretta, 2011) คนทำงาน ได้แก้ปัญหาด้วยตัวเอง ลองผิดลองถูก เหมือนเด็กที่ผู้ปกครองปล่อยให้ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ โดยที่คอยดูแลอยู่ข้างๆ ให้เด็กได้ทดลองหาทางออก แก้ปัญหาเองจนเด็กเริ่มพัฒนาดีขึ้นเรื่อยๆ มากกว่าการบอกคำตอบหรือสั่งการโดยที่ไม่สามารถดึงศักยภาพของเด็กในการคิดลองทำมาใช้ได้อย่างเต็มที่ (Robertson, 2015; Staub et al., 2015)

แนวคิดทฤษฎี Holacracy เป็นการวางแผนระบบการจัดการอย่างเป็นทางการแนวใหม่ที่เปิดให้ทีมงานได้ออกความคิดเห็นแก้ปัญหาจากความสามารถ หรือศักยภาพของตนเองมากกว่า การสั่งการการตัดสินใจของผู้บริหารสูงสุด หรือ ซีอีโอ (CEO) ไม่สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นในทุกครั้ง (Bass, 1985). เนื่องจากปัญหาบางอย่างไม่ได้รับการรับรู้ มองข้าม และไม่ได้แก้ตรงจุด Holacracy จึงเป็นแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์แนวใหม่ที่ต้องการออกจากระบบการจัดการจัดการแบบเผด็จการ (Autocratic Management Model) และต้องการให้ทีมงานมีอำนาจในการตัดสินใจภายใต้ระบบที่ไม่เปิดกว้างหรือให้อำนาจในการคิดมากนัก (Disempowering System) ทำอย่างไรจะสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการปกครองตัวเองอย่างแท้จริงเสมือนการทำงานของร่างกายคนที่มีการเป็นองค์กรที่มีการสนับสนุนและควบคุมกันเองอย่างแท้จริงโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้นำหรือผู้บริหารสูงสุดพบว่าช่องว่างของการวิจัยคือหลายองค์การพยายามสร้างวิธีการหรือระบบในการทำงานที่ลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ระบบ Value Stream Mapping (VSM) หรือ ลีน (lean) (Rungtusan et al., 2003) เราใช้เวลาส่วนใหญ่ในการประชุมเพื่อให้

งานเสร็จพบว่าบ่อยครั้ง การพูดคุยการถกเถียงไม่สามารถแก้ปัญหาตรงจุดได้ ไม่สามารถตกลงร่วมกันได้ จึงมีแต่การประชุมที่ยาวนานและความพยายามบังคับให้ผู้อื่นเชื่อตามความคิดของตนมากกว่า ความพยายามหาทางแก้ปัญหา การประชุมแนวนอนไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ และไม่สามารถนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กร

การจัดการองค์การแบบประชานิยม เอื้อประโยชน์ให้รับฟังและเข้าข้างเสียงส่วนมาก แต่แนวทางนี้ไม่สามารถสนับสนุนการปกครองตนเองขององค์กรอย่างคล่องตัวทั้งองค์กร หากองค์กรต้องการ การทำงานแบบคล่องตัว มีพลวัตรและตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว การจัดการแบบผู้นำที่มีอำนาจเด็ดขาด ไม่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่รวดเร็วได้ (Shin & Susanto, 2010).

แนวคิด Holacracy จึงเชื่อว่าบุคคลหรือคนในทีมงานต้องการอำนาจที่จะตอบสนองแก้ปัญหาที่ตนเองพบได้ในขอบข่ายหน้าที่การทำงานของตน โดยไม่ต้องรอให้คนส่วนใหญ่เชื่อหรือเชื่อในความคิดของตนหรือขอคำอนุญาตจากผู้นำสูงสุดในการแก้ปัญหาการทำงานในขอบเขตของตนจึงเป็นระบบการทำงานแบบใหม่ที่ให้อำนาจการทำงานทุกคนในองค์กร โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้นำอันเป็นที่รัก (Beeler et al., 2017)

หัวใจหลักของ Holacracy คือโครงสร้างการจัดการหน้าที่หลักและกระบวนการจัดการพื้นฐานที่ให้ทุกคน มีพื้นที่ของตน และสามารถใช้อำนาจของตนเอง และไม่อนุญาตให้ผู้อื่นหรือแม้แต่ผู้นำมาใช้อำนาจโดยรับความเห็นชอบ ดังนั้นองค์กรสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องอาศัยผู้นำที่คอยมอบหมายอำนาจให้ผู้อื่นเป็นระบบการทำงานที่มีพลัง มีพื้นที่ซึ่งทีมงานสามารถใช้อำนาจตนเองและป้องกันอำนาจของผู้อื่นที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ (Albrecht & Andreetta, 2011)

Holacracy เป็นการเปลี่ยนการใช้อำนาจให้เป็นกระบวนการโดยกระจายอำนาจที่มีอยู่ในมือผู้นำไปสู่คนหรือทำงาน โดยมีกฎกติกาและกระบวนการปกครองที่ชัดเจน เป็นการเปลี่ยนจากอำนาจการตัดสินใจที่อยู่ภาวะผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียวไปสู่องค์กรที่มีอำนาจในการตัดสินใจ เป็นการเปลี่ยนจากองค์กรที่ต้องพึ่งพาการตัดสินใจของผู้นำหรือผู้จัดการในการแก้ปัญหาเพียงคนเดียวไปสู่การกระจายอำนาจของคนที่ทำงานที่มีอำนาจในการแก้ปัญหาด้านสำนักและความรับผิดชอบเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องรอคำสั่ง เป็นสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนมีจิตสำนึกและอำนาจในการขับเคลื่อนองค์กรแก้ปัญหาแบบผู้ใหญ่ เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรเป็นการจัดการองค์การที่เน้นความยืดหยุ่นตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด

วิธีการจัดการกำกับดูแล (Governance) คือการมอบหมายอำนาจหรือหน้าที่ภายในองค์การเป็นการกระจายอำนาจการปกครองไปสู่ทีมงาน อำนาจไม่อยู่กับผู้นำเพียงคนเดียว หากแต่กลับเป็นกระบวนการทำงานต่อเนื่องที่เกิดขึ้นในระดับทีมงานแต่ละทีมงานที่เรียกว่า “การประชุมระบบการจัดการ”

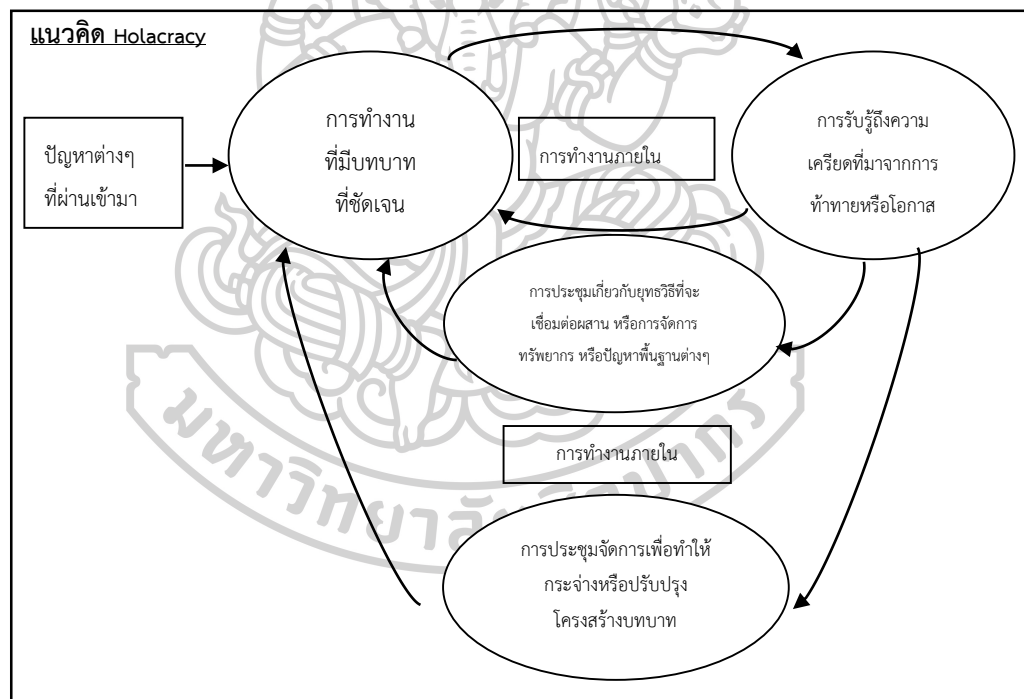
Holacracy นำการออกแบบการทำงานตามหน่วยงานที่มีกระบวนการให้ทุกคนให้องค์การมีส่วนร่วมในการจัดการมากกว่าการกำกับจัดการของทีมบริหาร หรือ CEO เพียงคนเดียว ในกระบวนการจัดการ กระบวนการจัดการจะกระจายหน้าที่และความคาดหวังที่ชัดเจนให้ทั้งองค์การ และผลักดันให้เกิดโดยวิธีการทำการผ่านการรับรู้ความเครียดของทำงานในองค์การ คำถามที่น่าสนใจคือ ใครมีอำนาจในการตัดสินใจอะไรภายใต้ขอบเขตอะไร (Parayitam et al., 2010).

การปฏิบัติการ คือการทำให้งานสำเร็จเพื่อแยกแยะผลลัพธ์ของความสำเร็จ การตัดสินใจอย่างเฉพาะเจาะจง การจัดแจงทรัพยากรการจัดการและการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ การกำกับดูแลครอบคลุมถึงว่าเราทำงานอย่างไรแบบแผนการจัดการ และการตัดสินใจอย่างมีแบบแผน การกำกับดูแลเกี่ยวกับโครงสร้างการทำงานขององค์การ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และความคาดหวัง ไปพร้อม ๆ กัน การกำกับดูแลและการปฏิบัติการจะถูกแจ้ง บอกกล่าวผ่านกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง หมายความว่าถึงแนวทางการทำงานกฎกติกาการทำงานที่จะถูกใช้เพื่อให้ทีมงานใช้เป็นแนวทางเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การ

องค์การส่วนใหญ่ มีวิธีการกำกับดูแลที่ไม่ชัดเจนหรือกระบวนการกำกับดูแลไม่ชัดเจน การกำกับดูแลที่ชัดเจนจะครอบคลุมถึง คำถามที่ว่ากิจกรรมอะไรที่ทีมงานจะให้ความสนใจ และใครเป็นเจ้าของกิจกรรมนั้นความคาดหวังที่มีต่องานและต่อผู้อื่นในทีมงาน ใครเป็นผู้ตัดสินใจภายใต้กรอบหรือข้อจำกัดอะไรอะไรที่เราสามารถตัดสินใจได้ กิจกรรมใดที่สามารถทำได้เลยโดยไม่ต้องเรียกประชุม (Robertson, 2015)

อะไรคือ นโยบายหรือข้อจำกัดที่เราควรให้เกียรติในการทำงานร่วมกันเราจะเปลี่ยนคำตอบได้อย่างไรกับคำถามที่เราเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อทำงานร่วมกันเมื่อทีมงานหรือพนักงานมาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่มอบหมาย คำถามเหล่านี้มักเกิดขึ้น การกำกับดูแล จึงต้องให้คำจำกัดความของกฎกติกา บทบาทและตัวชี้วัดที่แน่ชัดโดยปริยาย การคาดหวังหรือคาดเดาโดยปราศจากความชัดเจนจะนำมาสู่ข้อขัดแย้งได้ (Robertson, 2015; Montes et al., 2012) ในองค์การปัจจุบันมักไม่มีกระบวนการกำกับดูแลที่ชัดเจนรับทราบโดยทั่วทั้งองค์การส่วนใหญ่ให้หน้าที่การกำกับดูแล การปฏิบัติงานขององค์การผ่านผู้นำสูงสุดที่เรียกว่า CEO หรือแล้วแต่ตำแหน่งที่ตั้งขึ้น CEO จึงเป็นผู้ให้คำนิยามหน้าที่ความคาดหวังแก่ทั้งองค์การ หรือการกระจายอำนาจไปสู่ทีมงาน โดยปราศจากความชัดเจนในความหมายและกระบวนการ และบางครั้งการกระจายหน้าที่ไม่เร็วพอที่จะฉวยโอกาสทางปฏิบัติท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Martyn & Scurr, 2007).

แนวคิด Holacracy จึงสามารถนำความรู้ความหลากหลายของทัศนคติของพนักงานที่มีความแตกต่างมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผ่านกระบวนการที่โปร่งใสชัดเจน การกำกับดูแลนี้จะทำให้พนักงานมีความสุขมากขึ้นและอดัดน้อยลง และยังช่วยแบ่งเบาภาระให้ผู้บริหารระดับสูง ให้มีเวลาใช้เวลาในการสร้างความรู้ความสามารถ (Gerber & Allen , 2015) การปกครองหรือการจัดการแบบแนวคิด Holacracy นี้ทำให้กระบวนการทำงานชัดเจนในทุกระดับขององค์กร และให้ทุกคนมีส่วนร่วม ผลของกระบวนการกำกับดูแลจะสามารถช่วยให้คนสามารถทำงานได้ดีขึ้น ปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ด้วยความเร็วและขีดความสามารถที่ดีขึ้น ทำให้ง่าย ขึ้นเร็วขึ้น เมื่อทุกคนรู้หน้าที่พร้อมความคาดหวังในขอบเขตที่จำกัด การให้เกียรติกัน และเมื่อมีกระบวนการทำงานที่ช่วยพัฒนาความรู้และเกิดการเรียนรู้ เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป (Shin et al., 2017) ดังภาพที่ 5 ที่แสดงแนวคิดระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบ Holacracy



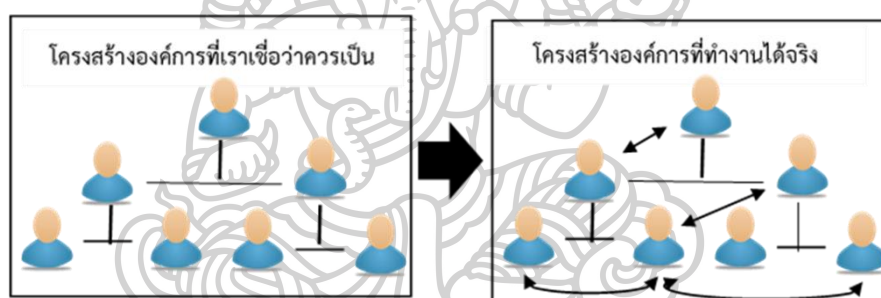
ภาพที่ 5 แสดงแนวคิดระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบ Holacracy

ที่มา: Brian J. Robertson, (2015)

แนวคิด Holacracy สามารถให้องค์กรแสดงออกถึงเจตจำนงได้ดีขึ้น Holacracy เป็นการกำกับดูแลขององค์กรผ่านประชาชนคนทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือเจตจำนงที่ตั้งไว้

โครงสร้างอย่างเป็นทางการที่มีอยู่ในโครงสร้างองค์กรและการบรรยายตำแหน่งงาน ในโครงสร้างองค์กรปัจจุบันแบ่งออกเป็นโครงสร้างทางการและหน้าที่มอบหมาย (Robertson, 2015)

โครงสร้างองค์กรมี 3 แบบ คือโครงสร้างที่เหลืออยู่เป็นโครงสร้างที่ทำงานปฏิบัติการจริง เป็นผู้ตัดสินใจ หรือ ใครเป็นเจ้าของโครงการต่าง ๆ โครงสร้างองค์กรที่ยังหลงเหลืออยู่ โดยปกติถูกสร้างเป็นรูปร่างขึ้นมาด้วยความสัมพันธ์ส่วนตัวและการเมือง เมื่อเราทำงานกันในรูปแบบนี้ วัฒนธรรมองค์กรถูกพัฒนาขึ้น และเราเริ่มเห็นด้วยกับโครงสร้างนั้น ๆ เป็นการสร้างโครงสร้างภายในไม่ซ้ำ จะกลายเป็นสิ่งที่เราทำงานด้วยจิตใจสำนึก โครงสร้างที่จำเป็น (Requisite Structure) เป็นโครงสร้างที่เป็นธรรมชาติที่สุด เหมาะสมที่สุดต่อการทำงานและเป้าหมายขององค์กร เป็นโครงสร้างที่สมควรเป็น ดังภาพที่ 6 แสดงโครงสร้างองค์กรที่ทำงานได้จริงตามวิถีคิดแบบ Holacracy



ภาพที่ 6 แสดงโครงสร้างองค์กรที่ทำงานได้จริงตามวิถีคิดแบบ Holacracy
ที่มา : Brian J. Robertson, (2015)

ในแนวความคิดการจัดการแบบ Holacracy เมื่อความเครียดถูกนำเข้ามาสู่การจัดการแบบ Holacracy และผ่านกระบวนการไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย โครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการได้ถูกวิวัฒนาการเป็นโครงสร้างที่จำเป็นดังนั้นองค์กรที่ใช้แนวความคิดการกระจายอำนาจแบบ Holacracy คนจะอ้างอิงถึงการอธิบายตำแหน่งงานของตนและผู้อื่น เพราะสถานะตำแหน่งงานจะเกี่ยวกับถูกต้องชัดเจน มีข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับสิ่งที่ควรทำและคาดหวัง Holacracy เป็นโครงสร้างไม่ตายตัวและเด่นชัด แต่พัฒนาอย่างต่อเนื่องประเภทโครงสร้างองค์กรใน Holacracy ไม่ใช้การลำดับชั้นตามแบบ (Hierarchy) ดังเดิมแต่เป็นโครงสร้างแบบ โฮลออน “Holacracy “

อาเธอร์ โคเอสเลอร์ (Asther Koestler) ได้ให้คำนิยามในปี 1967 ในหนังสือ “ The Ghost in the Machine “ วิทยุญาณในเครื่องจักร ได้ให้คำจำกัดความคำว่า โฮลอน (Holon) คือช่องว่างที่เป็นส่วนหนึ่งของรูที่ใหญ่กว่า และการปกครองแบบโฮลอน (Holacracy) คือการเชื่อมต่อกันของรูนั้น ๆ เปรียบเสมือนเซลล์ในร่างกายคนเรา ที่หน่วยองค์กรรวม มีความเป็นตนเองมีเอกลักษณ์และเป็นส่วนหนึ่งของอวัยวะทั้งหมดแต่ละอวัยวะมีตัวตน ทำงานด้วยตนเองและเป็นส่วนหนึ่งของร่างกายทั้งหมดที่ทำงานประกอบกันเป็นร่างกายของเรา จากชุดของช่องว่างต่าง ๆ รวมกันไปสู่เซลล์ไปสู่อวัยวะและระบบอวัยวะ นี่คือนิยามการทำงานของ Holacracy ทุกหน่วยทำงานเป็นอิสระ ในขณะที่เดียวกันสามารถขับเคลื่อนองค์การภายในด้วยตัวเอง Holacracy มาจากรากคำของคำว่า Holacracy หมายถึงการกำกับดูแลและด้วยโครงสร้างของ Holacracy (holon) เมื่อเราพิจารณาร่องการหรือบริษัทผ่านการมองของโฮลอนหรือการปกครองแบบโฮลอน (Holacracy) เปรียบเสมือนร่างกายมนุษย์ประกอบด้วยเซลล์เล็ก ๆ มากมาย ในระบบการจัดการและถูกห้อมล้อมด้วยโฮลอนหรือช่องว่างที่ใหญ่ขึ้นของทีมงาน แผนก ฝ่าย และอื่น ๆ ความเป็นมนุษย์ ประกอบด้วยเซลล์ที่เป็นส่วนประกอบของอวัยวะ (เสมือนเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท) เราแยกหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การตามเอกลักษณ์ของหน่วยงานกันอย่างเป็นเอกราช และมีบทบาทต่างกัน บทบาทเหล่านั้นเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท เป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการสร้างโครงสร้างแบบ Holacracy (Robertson, 2015)

เมื่อกระจายหน้าที่ เราได้กระจายบทบาทที่บุคคลนั้นพึงแสดงบทบาทโดยเฉพาะผ่านการกระจายหน้าที่เพื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามความประสงค์ ความรับผิดชอบที่ติดไปกับบทบาทนั้นอาจใหญ่เกินไปสำหรับปัจเจกบุคคลจะทำได้ จึงมีการแบ่งงานออกไปเป็นบทบาทย่อยหรือกลายเป็นวงกลม (Circle) เพราะ Holacracy คือเรื่องราวการทำงานขององค์กรไม่ใช่คน ดังนั้นจึงมีอิสระน้อยมากที่จะปกครองตัวเองในบริษัทที่ได้รับมอบหมาย แทนที่องค์กรจะทำงานแบบเอกเทศในระบบการทำงานแบบเป็นลำดับขั้น คนจะถูกแสดงบทบาทเสมือนตัวแทน (Agent) ที่มีความสามารถในการเลือกสรร และยอมรับบทบาทที่ได้รับมอบหมายในทุกที่ของโครงสร้างองค์กร รวมถึงการไปเติมเต็มบทบาททั่วไปในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ตัวอย่างเช่น Matts สมัครงานบริษัท แซมโบ้ (Zappo) ที่เริ่มงานจากแผนก Social Media สามารถมีส่วนร่วมในการสื่อสารภายในองค์การพัฒนาระบบ นอกเหนือจากงานที่ทำ การอำนวยความสะดวกผ่านระบบทำงานแบบ Holacracy สามารถช่วยสนับสนุนให้ทำในสิ่งที่ไม่เคยทำ

สำหรับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการองค์การสมัยเดิม เมื่อมีคำถามว่าเป็นความรับผิดชอบของใคร คำตอบคือ เจ้านาย หรือผู้จัดการในสถานการณ์ที่ทุกอย่างราบรื่นจะไม่มีปัญหา แต่ปกติเมื่อมีคนหลากหลาย ความคิดหลากหลาย อะไรคือ สิ่งที่ต้องรับผิดชอบ หรือจัดทำ หรือขาดความชัดเจน จะนำไปสู่ความแตกแยกระดับบุคคลและการเมือง ความคิดเห็นหลากหลายจากคนที่หลากหลาย ความคาดหวังที่แตกต่าง ความรับผิดชอบที่แตกต่าง ความคาดหวัง

ก่อให้เกิดข้อขัดแย้ง อันเนื่องมาจาก ขาดความชัดเจนในบทบาทสัญญาเดิมคือไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน สืบสนระหว่างทีมงานงานสำคัญมักพลาดมีการประชุมมากมายที่ไม่มีข้อสรุปมีอีเมลมากมาย สำเนา คนมากมาย โดยไม่มีเหตุผลที่ชัดเจนคนเริ่มสำรวจความคิดเห็นผู้อื่นก่อนตัดสินใจคนเริ่มมีความคิดเห็นเรื่องสิ่งที่เราควรจะทำแต่เราไม่ทำให้เกิด

เมื่อมีความคาดหวังที่แตกต่างไปสิ่งที่สำคัญ คุณภาพงานจะตกทุกคนรู้สึกอึดอัด ทุกคนรู้สึกเสื่อมศรัทธา ต่ำหนถึงความไม่ยุติธรรม ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทุกคนล้าเส้นซึ่งกันและกัน การสร้างความไว้วางใจและสร้างทีมงาน ไม่สามารถแก้ปัญหาได้เพราะความรู้สึกเหล่านี้ไม่ได้มาจากเรื่องส่วนตัว แต่มาจากความไม่ลงรอยเข้าใจกันในการทำงาน ไม่สามารถไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ นี่เป็นสาเหตุของอาการขาดความชัดเจน เพื่อสร้างความชัดเจน เราควรจะเริ่มจากความคิดในการสร้างความเห็นพ้องตรงกัน (Alignment) โดยปริยาย สิ่งเหล่านี้ต้องการกระบวนการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ ที่ต้องมีการจัดบันทึกไว้อย่างชัดเจน ในขณะเดียวกันเป็นอาวุธโดยปริยายการกำกับดูแล กระบวนการแนวคิด Holacracy สามารถสร้างความชัดเจนโดยจำแนกบทบาทที่ชัดเจนด้วยความรับผิดชอบที่ชัดเจน โดยแยกแยะหน้าที่ที่ชัดเจน และยังมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องที่จะผลานการเรียนรู้และการเห็นพ้องกัน ด้วยการจัดการองค์การที่ปรับเปลี่ยนตามความเป็นจริง ด้วยวิธีนี้สามารถย้ายอำนาจจากความคลุมเครือ การไม่พูดคุยกกัน เป็นการทำงานที่ชัดเจน และกระบวนการจัดบันทึก ความคาดหวังและหน้าที่ที่ให้ประสิทธิผลความแตกต่างระหว่างบทบาทและจิตวิญญาณ (Massey & Dawes, 2007).

การจัดการ Holacracy สร้างความแตกต่างระหว่างบทบาทการทำงานและจิตวิญญาณ วัฒนธรรมการจัดการสมัยใหม่ ปังเจกบุคคลและบทบาทที่เป็นอยู่ บางครั้งความขัดแย้งที่เราในชีวิต การอยู่ในองค์กรเกิดจากหน้าที่การทำงานมากกว่าเพราะบทบาทที่ต้องทำอยู่ ข้อขัดแย้งนั้นกลายเป็นเรื่องส่วนตัวโดยไม่จำเป็น (Posthuma, 2012). เมื่อเราพยายามแก้ไขข้อขัดแย้งโดยทำให้มนุษย์สัมพันธ์ยังคงมีอยู่ไม่เปลี่ยน บทบาทสัมพันธ์ คือความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและสิ่งที่บทบาทนั้นต้องการให้เป็น โดยแยกจากความสัมพันธ์ส่วนตัว Holacracy มุ่งเน้นที่ความแตกต่างของปังเจกบุคคลจากบทบาทที่เขาทำอยู่ โครงสร้างองค์กรได้จำแนกจากบทบาทความต้องการขององค์กรที่จะบรรลุเป้าประสงค์ โดยไม่ได้อ้างอิงถึงบุคคลใดเป็นพิเศษในองค์กรนั้น คนตามมาทีหลัง เพื่อมาเติมเต็มและทำบทบาทนั้น ๆ ด้วยบทบาทที่จำแนกตามความต้องการหรือจุดประสงค์องค์กร (Robertson, 2015)

เราสามารถมองหาคนที่มีความสามารถมาทำงานนั้น ๆ ซึ่งต้องสามารถทำได้หลายบทบาทในเวลาเดียวกัน เรามักจะมีหลายบทบาทในชีวิต ปังเจกบุคคลสามารถเป็นผู้ปกครอง สามี ภรรยา ลูก ครู หรือนักเรียน บทบาทมาจากหลายความรับผิดชอบและความคาดหวังในเวลาเดียวกับมนุษย์ เดิมก็มีหลายบทบาทในองค์กร เพื่อเป็นการกำหนดบทบาทและคำจำกัดความของบทบาทที่ชัดเจน รัฐธรรมนูญ แบบ Holacracy กำหนดบทบาทไว้ 3 องค์ประกอบ เป้าประสงค์ที่จะตามคุณ และชุดของความรับผิดชอบที่ออกมาเป็นข้อกำหนด

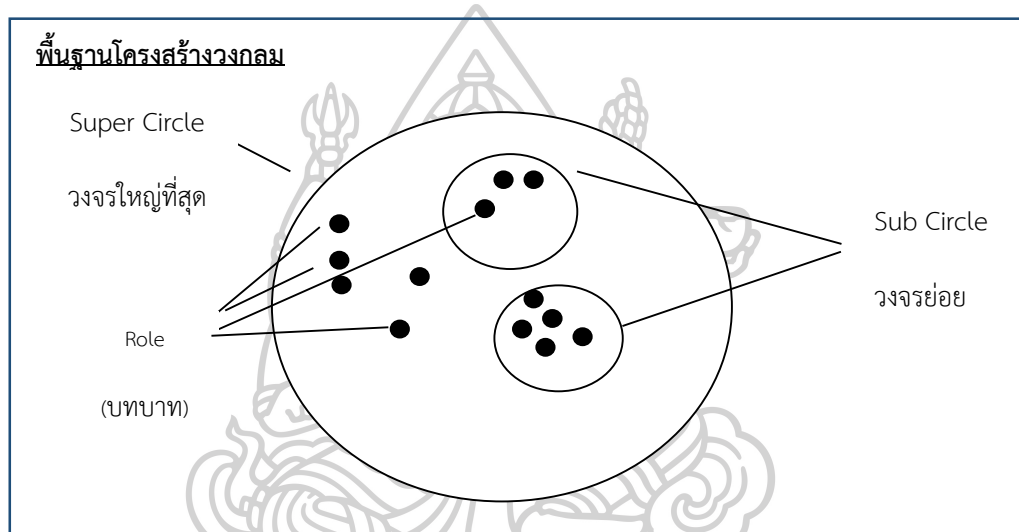
เป้าหมาย (Purpose) บอกว่าเรามีบทบาทเพื่ออะไร อะไรคือสิ่งที่จะทำให้สำเร็จ ขอบเขต (Domain) คือบทบาทที่มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างเบ็ดเสร็จในการควบคุมองค์การ โดยแต่ละความรับผิดชอบเน้นกิจกรรมที่เกิดอย่างต่อเนื่องดำเนินไปด้วยบทบาทหน้าที่ที่พึงกระทำ และถูกคาดหวังว่าพึงกระทำ หรือพึงจัดการเพื่อองค์การ ทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบ ช่วยทำให้เรารอดพ้นจากสถานการณ์ที่เราพบบ่อย ๆ คือ บุคคลที่มีความรับผิดชอบ แต่ไม่มีหน้าที่หรืออำนาจมอบหมายที่จะทำ

บทบาทใน Holacracy จะมีการเปลี่ยนแปลงเสมอเป็นพลวัต (Dynamic) ไม่เหมือนลักษณะงานในสมัยอดีต ที่คลุมเครือทฤษฎีและล้าสมัยในไม่ช้า บทบาทในคำจำกัดความของ Holacracy อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงของกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและมีประโยชน์ต่อองค์การ กระบวนการกำกับดูแลด้วยระบบ Holacracy อนุญาตให้มีความชัดเจน และปรับบทบาทให้สอดคล้องกับความเครียดในสถานการณ์ปัจจุบันอย่างต่อเนื่องมากกว่าการคาดเดาที่จับต้องไม่ได้ ตัวอย่างเช่นเมื่อได้รับให้ทำงานร่วมกันในโครงการหนึ่ง เมื่อไม่สามารถทำงานลุล่วงได้ ความเครียดจึงเกิดขึ้น (Parayitam et al., 2010).

ในบทบาทและกระบวนการของ Holacracy จะทำให้เกิดการเผชิญหน้าและเกิดคำที่ว่า สิ่งนี้คือความรับผิดชอบโดยตรงในบทบาทของเธอ หรือเป็นคาดหวังภายในใจของคุณ ดูเหมือนเป็นธรรมชาติ คนเราที่คาดหวังผู้อื่น อย่างไรก็ตาม ถ้าคุณคาดหวังว่ามีบางสิ่งบางอย่างที่ควรเป็นความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ผู้ที่เราสามารถนำหัวข้อนี้มาเสนอในประชุมกระบวนการกำกับดูแล และเพื่อให้งานนั้นเป็นความรับผิดชอบโดยอัตโนมัติของพนักงานผู้นั้นได้ เมื่อบทบาทและความสัมพันธ์ในบทบาทนั้นถูกทำให้กระจ่างชัดเจน เราจะสามารถปลดปล่อยความสับสนที่มีร่วมกันหรือเป็นสามัญในชีวิตในองค์กรใด เราจะสามารถจัดการประชุมที่ถกเถียงทุกการตัดสินใจ เมื่อเรารู้ว่าอะไรคือหน้าที่ที่เรามีและอะไรคือบทบาทของผู้อื่นที่เราอาจมีส่วนร่วมและทำไมจึงมีส่วนร่วม นั้นหมายความว่าเราไม่จำเป็นต้องส่งอีเมลให้ทุกคนก่อนการตัดสินใจ เมื่อเราเริ่มทำงานในกลุ่ม เราสามารถคุยเรื่องฉันทาคติในการสร้างความคาดหวังอย่างเห็นพ้องต้องกันเพราะทุกคนชัดเจนเรื่องบทบาทและหน้าที่ในการตัดสินใจ องค์กรที่มีความชัดเจน จะสร้างการกระจายอำนาจสู่คนทำงาน ให้อิสระพนักงานในการเป็นผู้นำที่ดี (Good Leader) และผู้ตามที่ดี (Good Follower) เมื่อแต่ละบทบาทหน้าที่เป็นเจ้าของในการตัดสินใจ และปิดการสนทนากลุ่มเมื่อการตัดสินใจจบลง

วงจร (Circle) บทบาทเปรียบเสมือนเซลล์ในองค์กรโครงสร้างองค์การประกอบด้วยกลุ่มและการผสมกัน Holacracy เปรียบเสมือนกลุ่มชุดของวงกลม เหมือนเซลล์ (Cell) ในอวัยวะ (Organs) ภายในระบบอวัยวะ (Organisms) แต่ละส่วนหรือช่องว่างไม่ได้เอาชนะซึ่งกันและกัน แต่ยังคงปกครองตนเองได้ มีหน้าที่แต่ละบุคคล และมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกันดังนั้นเรามีบทบาทของแต่ละกลุ่มภายในวงกลม ซึ่งในแต่ละกลุ่มก็จะมีกลุ่มที่กว้างออกไป วงกลมที่ใหญ่ที่สุดคือขอบเขตขององค์การทั้งหมด วงกลมทั้งหมดนี้ถูกเรียกว่า “Anchor Circle” วงกลมที่ยึดติดอย่างมั่นคง

แต่ละวงกลมและบทบาทภายใน Holacracy คงอยู่ซึ่งการปกครองตนเองและหน้าที่เสมือนอัตลักษณ์ที่ยึดติดกันและมีความรับผิดชอบจริงเป็นส่วนหนึ่งของ อัตลักษณ์ที่ใหญ่กว่าแต่ละวงกลมปกครองตนเองดูแลตนเอง การตัดสินใจและการกระทำไม่ได้ขึ้นกับผู้อื่น เป็นอัตลักษณ์ที่จัดการตนเองภายในวงกลมและเป็นส่วนหนึ่งของวงกลมใหญ่ซึ่งแบ่งปันสิ่งแวดล้อมร่วมกันภายในแต่ละหน่วยงานหรือวงกลมภายในของวงกลมที่ใหญ่กว่า ใน Holacracy มีการให้ความหมายของความรับผิดชอบและข้อจำกัดความในแต่ละวงกลมที่มีการจัดให้อยู่ในแนวเดียวกันดังแสดงในภาพที่ 7 แสดงพื้นฐานโครงสร้างองค์การตามวิธีคิดแบบ Holacracy



ภาพที่ 7 แสดงพื้นฐานโครงสร้างองค์การตามวิธีคิดแบบ Holacracy
ที่มา : Brian J. Robertson (2015)

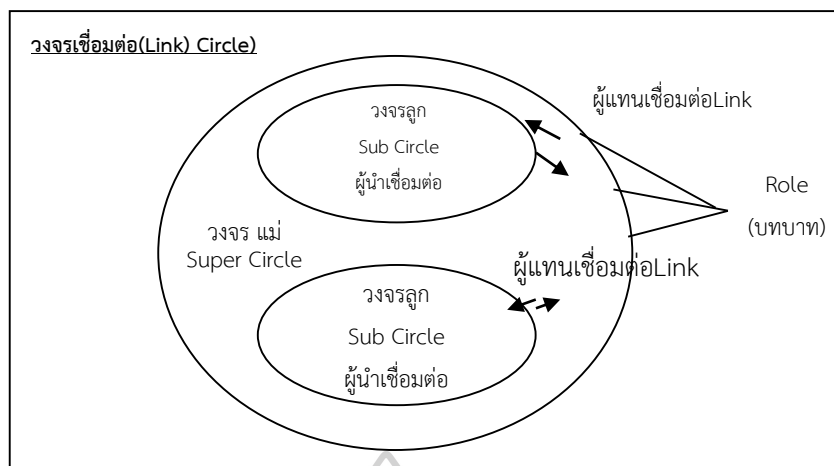
การกระจายหน้าที่จากการปกครองเป็นลำดับขั้นสู่การจัดหน้าที่รับผิดชอบที่มอบหมายในบทบาทและวงกลมความแตกต่างไม่ได้อยู่ที่ชนิดของโครงสร้างจากลำดับขั้นสุด Holacracy แต่อยู่ที่อะไรคือสิ่งที่เราสร้างในขั้นต้น Holacracy เคลื่อนจากโครงสร้างของคนในองค์กรไปสู่โครงสร้างของบทบาทและหน้าที่ในองค์กร

โครงสร้างระบบ Holacracy จะราบเรียบ (flat) หรือ เป็นลำดับขั้นตอน Holacracy ใช้ลำดับขั้นที่แตกต่างให้เป้าหมายที่ต่างกัน จากในอดีตนี้เราเรียกแผนกใหม่ของเราด้วยชื่อใหม่ หรือเรียกวงกลมทีมงานใหม่วงกลมไม่ใช่กลุ่มคนแต่เป็นกลุ่มบทบาทที่มีบทบาทใหญ่มากด้วยวัตถุประสงค์ที่ยึดเหนี่ยว เป็นหนึ่งเดียวเพื่อแสดงหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายหรือควบคุมขอบเขตวงกลมสามารถปกครองตนเอง และมีหน้าที่จัดการตนเองประสานงานประสานงานกับงานและบทบาทต่าง ๆ ที่

ได้รับมอบหมายการจัดการตนเองเกิดขึ้นภายในการประชุมการกำกับดูแลภายในวงกลมในการทำงานของวงกลมมีความกว้างขวางมากทั้งชนิดและประเภท บางวงกลมทำโครงการเฉพาะเจาะจงให้สำเร็จ วงกลมจัดการแผนกหรือสายงานธุรกิจ หรือสนับสนุนการทำงานของทีมอื่นๆ หรือการจัดการขั้นปฏิบัติการ บางวงกลมเล็ก บางวงกลมแคบ แต่เฉพาะเจาะจงเช่นวงกลมเกี่ยวกับบริการที่จัดการเกี่ยวกับกระบวนการจัดส่งสินค้าทั่วไป วงกลมอาจจะถูกจัดเป็นกลุ่มภายในวงกลมใหญ่เพื่อประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการจัดส่งเช่น ฝ่ายขายการตลาดและสนับสนุน บางครั้งการจัดตั้งของวงกลม เพื่อหน้าที่ความรับผิดชอบของบทบาทหนึ่งใหญ่เพียงพอที่จะต้องการความแตกต่างที่มากขึ้น

การเริ่มต้นอาจเริ่มจากจุดเล็กๆ เช่น การตลาดต้องมีคนทำงาน 7 คนเมื่อบริษัทโตขึ้น การตลาดต้องการความแตกต่าง จึงต้องการคนเข้ามาเกี่ยวพันมากขึ้น บทบาทการตลาดขยายตัวเป็นวงกลม การตลาด บทบาทที่ครอบคลุมอาจมี Social Media โฆษณา การทำการตลาดบน Website ซึ่งบางครั้งอาจเกินกว่า 7 คน ในกรณีนี้เราสามารถสร้างวงกลมเล็กเพิ่มเติมภายในวงกลมใหญ่ได้ เมื่อไรก็ตามที่วงกลมใหญ่มีวงกลมย่อยภายใน วงกลมใหญ่กว่าและแต่ละวงกลมย่อยจะเชื่อมโยงกันผ่าน 2 บทบาทพิเศษ ซึ่งมีขอบเขตการทำงานควบคู่กันไประหว่างวงกลมที่เชื่อมต่อกัน เหมือนเยื่อหุ้มเซลล์ (Cell Membrane) บทบาทนี้เรียกว่า ตัวเชื่อมต่อ มีบทบาทในกระบวนการกำกับดูแลและกระบวนการจัดการที่วงกลมเชื่อมต่อและอนุญาตให้ผลสะท้อนและกระบวนการความเครียดผ่านข้ามขอบเขตของวงกลม ผู้เชื่อมต่อ (Lead Link) ถูกแต่งตั้งโดยวงกลมที่ใหญ่กว่าเป็นตัวแทน เมื่อวงกลมย่อยต้องการผู้นำเชื่อมต่อ (Lead Link) มีมุมมองและหน้าที่ที่ต้องเห็นพ้องกับวงกลมย่อยภายใน เป้าประสงค์ กลยุทธ์ หรือความต้องการที่จะทำให้เนื้อหากว้างขึ้น ผู้เชื่อมต่ออื่น ๆ เรียกว่าตัวแทนเชื่อมต่อ (Representative Link) ถูกเลือกโดยสมาชิกของกลุ่มย่อยและเป็นตัวแทนสมาชิกกลุ่มย่อยในกลุ่มใหญ่

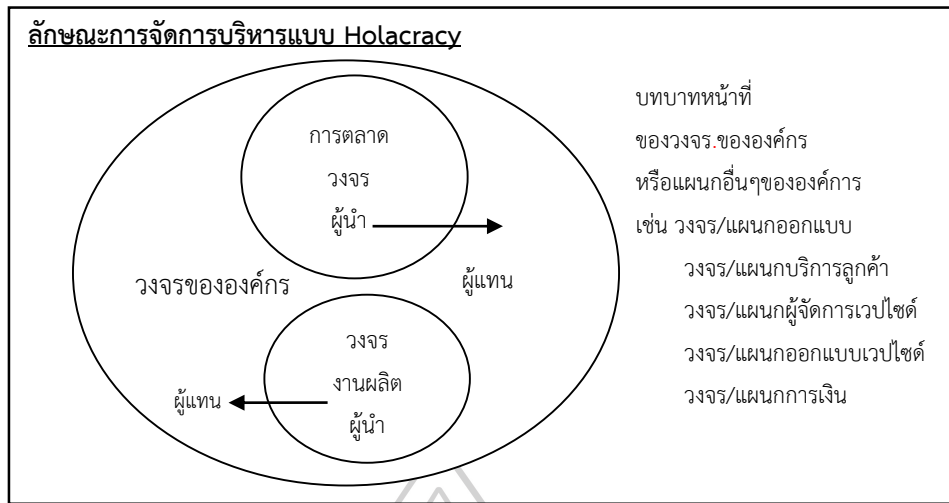
ตัวแทนเชื่อมต่อทำให้วงกลมใหญ่กว่ามีสุขภาพดีสิ่งแวดล้อมดีสำหรับวงกลมย่อย โดยทำมุมมองของวงกลมกลุ่มย่อยเข้าไปสู่การกำกับดูแลของวงกลมใหญ่กว่าและการปฏิบัติการตัวแทนผู้เชื่อมต่อนำผลสะท้อนกลับจากการทำงานแนวหน้าไปสู่บริบทที่ใหญ่กว่าที่ถูกดูแลปกครองโดยวงกลมที่ใหญ่กว่าเพื่อเติมเต็มหน้าที่ของวงกลมทั้ง 2 วงในการกำกับดูแลและปฏิบัติการบทบาทของผู้นำเชื่อมต่อ คือ ดูแลและบริการ หน้าที่หลักๆในทุกวงกลมแต่อย่าสับสนกับบทบาทของผู้จัดการแบบดั้งเดิม ผู้นำเชื่อมต่อจะไม่จัดการสมาชิกในวงกลม ไม่ใช่หน้าที่ของผู้นำเชื่อมต่อที่จะสั่งการโดยตรงกับทีมหรือดูแลความเครียดภายในวงกลม



ภาพที่ 8 แสดงวงกลมเชื่อมต่อการทำงานของหน่วยงานในองค์การตามวิธีคิดแบบ Holacracy
ที่มา: Brian J. Robertson, (2015)

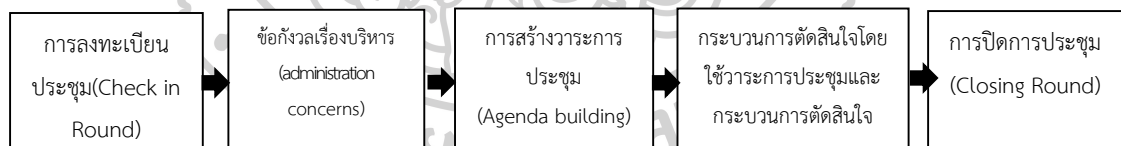
ผู้นำเชื่อมต่อไม่ยุ่งเกี่ยวกับคนภายในสิ่งแวดล้อมที่ขวางถ่วงในองค์การ การเปรียบเทียบที่ดีที่สุดคือ ถ้าวางกลมคือเซลล์ ผู้นำเชื่อมต่อคือ เซลล์เมมเบรน (Cell Membrane) หรือเยื่อหุ้มเซลล์ การเชื่อมต่อของวงกลม โดยภายในวงกลมมีวงกลมเล็กต่อเนื่องติดกันทั้งการจัดการในระบบ Holacracy ใน 1 ชั้น ต่อ 1 ครั้ง สร้างการเห็นพ้องและข้อเสนอแนะต้องกันทั้งสองทาง ไม่ใช่งานของผู้นำที่จะสั่งการทีมหรือดูแลความรู้สึกความเครียดของคนในทีม ผู้นำไม่ได้จัดการคนเพียงแต่เป็นตัวแทนของวงกลมทั้งหมด เพื่อตอบเป้าหมายขององค์การภายใต้ขอบเขตสิ่งแวดล้อมขององค์การ

ผู้นำเป็นบทบาททำให้แน่ใจว่ามีพื้นที่ในวงกลมที่สามารถทำงานตอบโจทย์องค์การได้ ทำหน้าที่ตัดปัญหาหรือประเด็นหรือข้อกังวลที่ไม่ได้อยู่ในขอบเขตของวงกลม บทบาทติดต่อประสานงานในขอบเขตที่วงกลมหรือความรับผิดชอบต้องการ งานเอกสาร หรือข้อมูลข่าวสาร ความต้องการที่เหมาะสมกับบทบาท การพิจารณาเรื่องทรัพยากรและจัดสรรสิ่งต่าง ๆ ไปสู่บทบาทหน้าที่ที่สำคัญ บทบาทหรือโครงการภายในขอบเขตมอบหมายหรือวงกลม ผู้นำสามารถนำประเด็นปัญหาเรื่องความไม่แน่นอนไม่ชัดเจน ภายในวงกลมถึงประเด็นที่ควรได้รับการจัดการว่า อะไรควร อะไรไม่ควร อะไรควรตัดสินใจ เพื่อทำการงานไปสู่ความชัดเจนมีมากขึ้น ผ่านกระบวนการกำกับดูแล ภายในวงกลมวงใหม่ บทบาทผู้นำ คือบทบาทเจ้าของกิจการที่สร้างโครงสร้างเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ขององค์การด้วยวิธีการที่ต่างกัน เห็นอะไรสมควรที่จะได้รับการปรับปรุงในฐานะตัวแทนวงกลม หรือหน่วยงาน และตอบเป้าหมายเป้าประสงค์หน่วยงานและองค์การ



ภาพที่ 9 แสดงลักษณะการจัดการจัดการองค์กรตามวิธีคิดแบบ Holacracy
ที่มา: Brian J. Robertson (2015)

ในองค์กรหนึ่งจะประกอบด้วยหลายๆวงกลม หรือหลายหน่วยงาน แต่ละหน่วยงาน รวมกันประกอบเป็น 1 องค์กร หรือบริษัทเล็ก ๆ ภายในวงกลม หรือแผนก จะประกอบด้วยผู้นำ ภายในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ และมีผู้แทนของหน่วยงานนั้นเป็นตัวแทนไปของแต่ละหน่วยงาน ของวงกลมใหญ่กระบวนการการวัดการประชุมหรือคณะกำกับดูแลมีกระบวนการดังนี้คือ



ภาพที่ 10 แสดงกระบวนการการวัดการประชุมหรือคณะกำกับดูแลมีกระบวนการตามวิธีคิดแบบ Holacracy
ที่มา : Brian J. Robertson, (2015)

สรุปได้ว่า การจัดการแบบ Holacracy ได้นำปัจจัยพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันของสังคม ประกอบด้วย บทบาทของกฎหมาย (Rule of Loaves) ผ่านกระบวนการกำกับดูแลและสิทธิในทรัพย์สิน (Property Rights) ผ่านกระบวนการจำแนกขอบเขตการกระจายบทบาทที่แตกต่างอย่างชัดเจน ด้วย 2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเชื่อมต่อกันอย่างเป็นอิสระ ซึ่งเป็นเรื่องปกติสำหรับการใช้ชีวิตประจำวัน

ของสังคมมนุษย์หน้าที่ของคุณคือ มีสิทธิ์ที่จะยอมรับบทบาทในการจัดการแบบ Holacracy หรือไม่ Holacracy ให้ขอบเขตพร้อมสนับสนุน

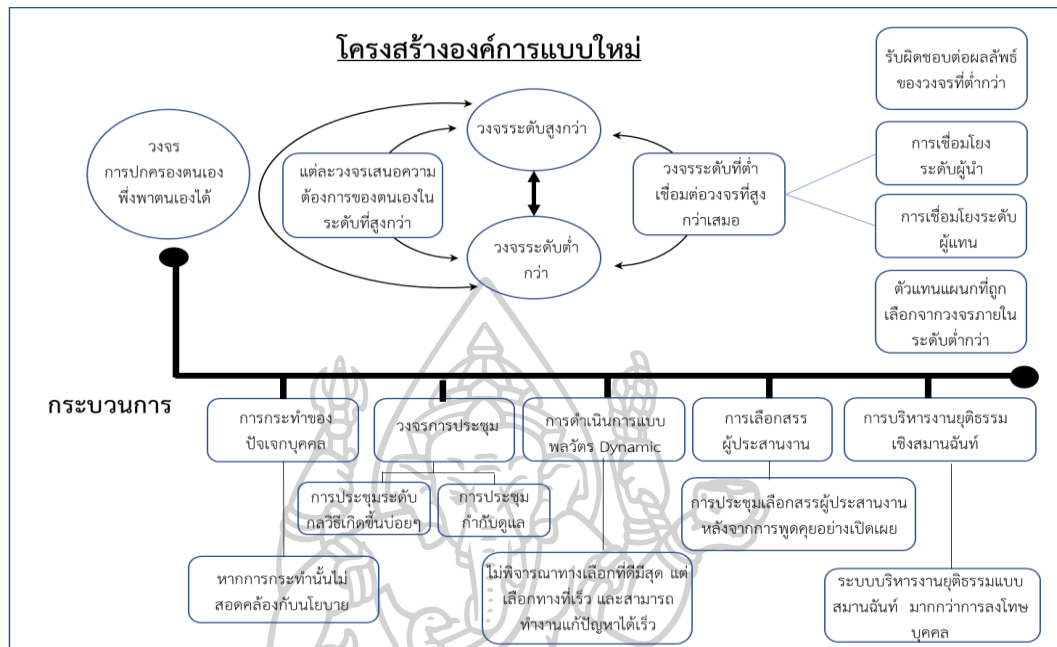
บทบาทของคุณ ในสิทธิทางทรัพย์สินนั้น แต่มีใช้สนับสนุนบุคคลในสิทธิทางทรัพย์สิน คือ เน้นเรื่องบทบาทในหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น ๆ บุคคลควบคุม บทบาทในตำแหน่งที่มอบหมาย มีหน้าที่คือควบคุมทรัพย์สิน และใช้ทรัพย์สินเพื่อเป้าหมาย (Purpose) เพื่อตอบสนองเป้าหมายแต่ละ วงกลมหรือหน่วยงานและสูงสุดคือตอบสนองเป้าหมายใหญ่ขององค์กร

การปฏิบัติการ (Operation) ในหลายองค์การลดความเร็วของการจัดการองค์การเพื่อให้ พร้อมสำหรับการเติบโตอย่างรวดเร็ว การมีคณะกรรมการและทำให้การทำงานช้าลงเพื่อปรับปรุงการทำงานประจำวันในองค์การ และใช้เวลาสันทนาการที่แตกต่างและให้เวลาให้เกียรติกัน แนวคิดมุมมองที่แตกต่างขึ้น คณะกำกับดูแลทำให้การทำงานช้าลง และการปฏิบัติการเร็วขึ้น ช่วยทำให้งานวันต่อวันมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และให้ผลผลิตที่ดีขึ้น ช่วยทำให้ความเข้าใจใน หน้าที่รับผิดชอบชัดเจนขึ้น รับทราบถึงสิ่งที่คาดหวังต่อบุคคล และความคาดหวังของบุคคลต่อบุคคล ในหน่วยงานอื่น ๆ

คณะกรรมการที่ดี (Good Governance) นำการจัดการแบบบนลงล่าง การทำนายและการควบคุมที่ล่าช้า นอกจากการจัดการงานเพราะเป็นสาเหตุของความล่าช้าในการทำงานและความสับสน Holacracy จะกระตุ้นให้คนทำงาน เกิดความรู้สึกร่วมใจจากภายในและทำงานอย่าง เป็นพลวัต ปฏิบัติตามหน้าที่ที่มอบหมายปลดปล่อยศักยภาพที่มีอยู่อย่างแท้จริงให้แก่ทีมงานให้ ทำงานได้อย่างสำเร็จ ด้วยการจัดการปกครองเช่น Holacracy บุคคลไม่จำเป็นต้องรอผู้อื่นมาบอก หรือสั่งให้คนทำงาน หรือให้ทีมงาน ทีมบริหารเห็นพ้องแนวคิดข้อเสนอแนะหรือมีฉันทมติ (Consensus) ให้โครงการคืบหน้า บุคคลมีความรับผิดชอบต่อผลงาน (Output) และข้อมูลนำเข้า (Input) คณะกำกับดูแลให้อำนาจแก่บุคคลและทีมงานได้ ใช้ความรู้ความสามารถและวิจารณญาณ ในการตัดสินใจที่ดีที่สุดให้มีพลังขับเคลื่อนในบทบาทและทำงานของตน เมื่อใดก็ตามที่เกิดความ ไม่ชัดเจน บุคคลสามารถใช้การตัดสินใจของตนชั่วคราวในการปิดช่องว่างนั้นและนำเรื่องเข้าสู่คณะ กำกับดูแลเพื่อแสดงให้เกิดความชัดเจนต่อทีมงานต่อไป

ผู้วิจัยมีความสนใจในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีโฮราเครซี (Holacracy) นี้ ในตัวแบบ การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น โดยนำกระบวนการกำกับดูแล ที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานและสามารถทำให้เกิดกระจายอำนาจอย่างเป็นขั้นตอนที่มี ประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้ง สามารถดึงศักยภาพของพนักงานมาใช้ได้อย่างแท้จริงพร้อมกันนี้ระบบ การกำกับดูแลที่ดีสามารถเปิดโอกาสให้ทีมขายแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระและปลอดภัยจาก อำนาจแฝงที่เกิดขึ้นในระบบจัดการได้ ดังภาพที่ 11 ที่แสดงโครงสร้างองค์การพร้อมกระบวนการ

ทำงานแบบโฮราเครซีที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง



ภาพที่ 11 แสดงระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้น ตามวิธีคิดแบบ Holacracy

ที่มา : Brian J. Robertson (2015)

ภาพที่ 11 แสดงระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีจากการทบทวนและการสังเคราะห์งานวรรณกรรม พบว่ารูปแบบการจัดการแบบโฮราเครซีประกอบด้วยโครงสร้างองค์กรที่ทำงานเป็นระบบวงจรที่แบ่งหน้าที่ตามความรับผิดชอบการเชื่อมโยงกันระดับต่างๆ ทั้งระดับผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการโดยมีผู้แทนเชื่อมโยงวงจรต่างๆ นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรแบบใหม่แล้วยังประกอบด้วยกระบวนการทำงานที่มีการประชุมการกำกับดูแลที่มุ่งเน้นการดำเนินการแบบพลวัตเน้นพิจารณาทางเลือกที่เร็วที่สุดและสามารถแก้ปัญหาได้เร็วที่สุด การสร้างกระบวนการประชุมที่มีการกำกับดูแลที่สามารถพูดคุยถกเถียงได้อย่างเปิดเผย เน้นระบบงานแบบสมานฉันท์มากกว่าการลงโทษตัวบุคคล และ กระบวนการประชุมที่มีขั้นตอนพร้อมการกำกับดูแลที่สามารถช่วยให้ทีมงานแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นลดความล่าช้าในการตัดสินใจ

ทฤษฎีเรื่องการจัดการองค์การ (Organization Theory)

ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมได้เริ่มคิดค้นและก่อตั้งขึ้นเมื่อปลายศตวรรษที่ 19 จาก การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปลายศตวรรษที่ 19 นี้ แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การก็เปลี่ยนแปลงตามไป เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งสภาพแวดล้อมของสังคมยุคนั้นเป็นสังคมอุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมจึงมีโครงสร้างที่แน่นอนมีการกำหนดกฎเกณฑ์และเวลาอย่าง มีระเบียบแบบแผน มุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effective and Efficient Productivity จากลักษณะดังกล่าว ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมจึงมีลักษณะที่มุ่งเน้นเฉพาะความเป็นทางการควมมีรูปแบบหรือรูปนัยขององค์การเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้ผลผลิตสูงและรวดเร็วของมนุษย์ เสมือนเครื่องจักรกลกล่าวอีกนัยหนึ่ง ทฤษฎีองค์การสมัยมนุษย์ในเชิงจิตวิทยา สังคมวิทยา และ มนุษยวิทยา ทุกอย่างจะเป็นไปตามกฎเกณฑ์ตามกรอบและโครงสร้างที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ปราศจากความยืดหยุ่น

ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนี้นิยามที่จะสร้างองค์การขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการ เบื้องต้นทางด้านเศรษฐกิจขององค์การและสังคม นอกจากนั้นการที่มุ่งให้ โครงสร้างองค์การทาง สังคมมีกรอบ มีรูปแบบก็เพื่อความสะดวกในการจัดการและปกครอง ดังได้กล่าวแล้วองค์การสมัย ดั้งเดิมมุ่งเน้นผลผลิตสูงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นเองหลักการของทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม มุ่งเน้นองค์การที่มีรูปแบบ (Formal Organization) ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานหลัก 4 ประการที่ได้กล่าวไว้แล้ว ในตอนองค์การที่มีรูปแบบ ได้แก่การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชา การแบ่งงาน ช่วงการควบคุม และเอกภาพในการจัดการงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในการบริหารองค์การในปัจจุบันการจัดการงานกัน แบ่งงานตามสายบังคับบัญชายังเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการธุรกิจและการจัดการองค์การทุกรูปแบบ การจัดการต้องปรับให้ทันสมัยเนื่องจากสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ไม่เป็นสิ่งแวดล้อมที่ไม่มีการ เปลี่ยนแปลงเหมือนสังคมยุคอุตสาหกรรม

ต่อมา เฮนรี ฟาโย นำเสนอทฤษฎีของ เฮนรีฟาโย (Henry Fayol, 1916) หลักการ จัดการทั้งสิ้น 14 ประการ คือ การจัดแบ่งงาน การมีอำนาจและหน้าความรับผิดชอบ การมีระเบียบ วินัย เอกภาพของสายงานบังคับบัญชา การไปในทิศทางเดียวกัน ผลประโยชน์ส่วนตัวรองจาก ผลประโยชน์ส่วนรวม ผลตอบแทนจากบุคคล การรวมอำนาจ สายบังคับบัญชา ความเป็นระเบียบ เรียบร้อย ความเสมอภาค ความมั่นคงในการทำงาน ความคิดริเริ่ม ความสามัคคี ทฤษฎีเฮนรี ฟาโย เป็นหลักทฤษฎีเบื้องต้นยุคแรกที่เราเรียกว่ายุคคลาสสิก หลัก 14 ประการเป็นหลักการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ในแต่ละตำแหน่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารเพื่อได้มีประสิทธิภาพในการจัดการ องค์การ แต่ละหลักการสอดคล้องกันโดยส่วนใหญ่มุ่งเน้นและให้อำนาจผู้บังคับบัญชา แต่ยังมี แรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีฟาโย ถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบัน โดยมองประสิทธิภาพของงานโดยเน้นการให้

อำนาจผู้บริหารงานหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อจะได้มีส่วนกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคนงานให้ผลักดันผลผลิตขององค์กรให้มีประสิทธิภาพที่สุด

Henri Fayol ได้เสนอไว้ว่าผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคนต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการ โดยสาระสำคัญการจัดการ (Functions of Management) Fayol ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการงานว่าประกอบด้วยหน้าที่ (functions) ทางการจัดการ 5 ประการคือการวางแผน (Planning) หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อธุรกิจและกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคตการจัดการองค์การ (Organizing) หมายถึงภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักรสิ่งของและตัวตนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึงหน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งกระทำให้สำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีจะต้องเข้าใจคนงานของตน การประสานงาน (Coordinating) หมายถึงภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน และการควบคุม (Controlling) หมายถึงภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้วทั้ง 5 หน้าที่ที่ Fayol ได้วิเคราะห์แยกแยะไว้นี้ถือได้ว่าเป็นวิถีทางที่จะให้ผู้บริหารทุกคนสามารถบริหารงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

ทฤษฎีของเทเลอร์ (Taylor, 1916) เทเลอร์ (Taylor) นับว่าเป็นนักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ โดยศึกษาเหตุและผลเพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดจากการทำงานนั้นโดยอาศัยการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์หาวิธีการที่ดีที่สุดทั้งนี้เป็นการสร้างกระบวนการทำงานที่อยู่บนการตัดสินใจจากข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงวิทยาศาสตร์ต่างจากอดีตที่อาศัยประสบการณ์หรือ (Rule of Thumb) ซึ่งแนวคิดของเทเลอร์จะมีองค์ประกอบของกระบวนการในการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานโดยคิดและวิเคราะห์จากการเก็บข้อมูลจริงทำให้สามารถออกแบบกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเช่น การศึกษาวิธีการเคลื่อนไหวคนงานและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติและจากการศึกษา (Time and Motion Study) บอกได้ว่าทุกการทำงานจะมีวิธีการทำงานที่ดีที่สุด

เนื่องจากกระบวนการวิทยาศาสตร์มีขั้นมีตอนที่ชัดเจนและสามารถพิสูจน์ได้จึงนำมาสู่การสร้างมาตรฐานทำงานการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานสามารถเพิ่มปริมาณการผลิตได้ทรัพยากรเท่าเดิมหรือลดลงโดยมีองค์ประกอบของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ 4 ประการคือพัฒนาหลักการแบบวิทยาศาสตร์ขึ้นมาใช้เป็น มาตรฐานในการทำงานงานทุกงานจะต้องสร้างวิธีการทำงานขึ้นมาก่อนโดยการค้นคว้าพัฒนาและทดลองหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดขึ้นมา (The One Best Way) และกำหนดให้ทุกคนต้องทำงานตามวิธีที่กำหนดนั้นต้องมีการคัดเลือกคนตามหลักการ

วิทยาศาสตร์คือจะต้องมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานต้องพัฒนาบุคคลแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดมีการฝึกอบรมก่อนมอบหมายงานให้ทำว่าแต่ละคนจะเหมาะสมกับงานประเภทใดสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานอย่างฉันทมิตรให้เกิดขึ้นในองค์กรมีการแบ่งความรับผิดชอบในงานให้เท่ากันระหว่างผู้บริหารและผู้ใช้แรงงานต่างฝ่ายได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบตามความเหมาะสมของแต่ละคนและกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจนต้องไม่มีการผลักภาระความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใช้แรงงานฝ่ายเดียว

ผู้วิจัยได้หยิบประเด็นของเทลเลอร์ (Taylor) ในมิติของการพัฒนาบุคคลแต่ละงานให้มีประสิทธิภาพผ่านมุมมองเรื่องของการหากระบวนการ รูปแบบและ องค์ประกอบในการแก้ปัญหา ร่วมกันทางวิทยาศาสตร์ เป็นกระบวนการมาตรฐานในการทำงาน ค้นคว้าหาการทำงานร่วมกันในระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นระหว่างทีมงานขายเพื่อสามารถช่วยการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากสามารถแก้ปัญหาการขายได้ดีและรวดเร็วสามารถเพิ่มยอดขายพร้อมมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มผลของงานได้ดียิ่งขึ้น

ทฤษฎีของแมกซ์เวเบอร์ (MAX Weber, 1922) ระบบราชการเป็นรูปแบบโครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่ที่สามารถนำไปใช้เป็นวิธีการจัดองค์การและ การจัดการได้ทั้งองค์การภาครัฐและเอกชน มีองค์ประกอบ 7 ประการ ดังนี้ หลักลำดับชั้น (hierarchy), หลักความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (responsibility), หลักแห่งความสมเหตุสมผล (rationality), หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (achievement orientation), หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization), หลักระเบียบวินัย (discipline) และ ความเป็นวิชาชีพ (Professionalization) การจัดการรูปแบบนี้ ทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างรัดกุม ทำให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้ ลดความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างสมาชิกและองค์การ และ สามารถใช้เป็นหลักฐานในการตรวจสอบได้

แนวคิดแมกซ์เวเบอร์ เชื่อว่าหลักการจัดการแบบระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นรูปแบบการจัดการที่สามารถนำความสำเร็จสูงสุดในการดำเนินงานต่าง ๆ ลักษณะที่สำคัญของการจัดการองค์การระบบราชการนั้นมีดังนี้ 1) การจัดการที่ยึดหลัก ลำดับชั้น มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน กระบวนการเป็นไปตามสายงานมีคำสั่งจากเบื้องบน ลงเบื้องล่าง ส่วนการอนุมัติเสนอจากเบื้องล่าง สู่เบื้องบน 2) เน้นการจัดการตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอนชัดเจน ทุกคนในองค์กรยึดถือปฏิบัติเดียวกัน ยึดถือระเบียบเดียวกันและปฏิบัติภายในข้อบังคับเดียวกัน 3) แบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดของผู้ปฏิบัติงานแบ่งงานตามฝ่ายในองค์การ 4) ใช้ระบบคุณธรรมเป็นหลักในการจัดการงาน มีหลักยึดถือปฏิบัติที่มีความเที่ยงตรงและยุติธรรม การได้มาซึ่งอำนาจตรวจสอบได้โปร่งใส ระบบราชการ

เป็นรูปแบบโครงการองค์การขนาดใหญ่ ถือเป็นจัดการที่มีความชัดเจนแน่นอน มีระเบียบแบบแผนตายตัว กลไกการจัดการต้องมีรูปแบบที่เหมาะสมกับรูปแบบระบบแห่งอำนาจที่ผู้นำในสังคมใช้อยู่

ผู้ปฏิบัติงานในองค์การแบบระบบราชการ มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน กล่าวคือ มีฐานะทางสังคมได้รับการยกย่องทางสังคม มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพหน้าที่การงานโดยยึดหลักอาวุโส หรือ การสอบเข้าตำแหน่งต่าง ๆ ตามความสามารถ สำหรับผู้ที่มีอายุน้อยและหลังเกษียณอายุ ได้รับบำนาญอีกด้วย แมก เวเบอร์ มองคนเป็นเครื่องจักร จึงจัดสร้างโครงสร้างภายในให้ถูกต้อง คงที่ เปลี่ยนแปลงได้ยาก มีลำดับชั้นในการทำงานที่ชัดเจน ไม่มีความยืดหยุ่น จึงส่งผลให้การทำงานล่าช้า จุดนี้เป็นส่วนที่ทำให้การจัดการองค์การงานแบบระบบราชการนั้นล้มเหลวลงล่าช้าแต่ด้วยการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละลำดับชั้น ทำให้งานนั้นเกิดความผิดพลาดน้อย และหากเกิดความผิดพลาดสามารถตรวจสอบย้อนกลับไปตรวจสอบแต่ละขั้นตอนได้ ดังนั้น หากมีการปรับเปลี่ยนให้มีการตัดสินใจที่รวดเร็วยืดหยุ่นมากขึ้น ปรับแนวคิดใหม่ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยนำทฤษฎีของแมก เวเบอร์ เรื่องระบบจัดการแบบระบบราชการ (Bureaucracy) มาประกอบใช้ในกรอบแนวคิดโหราศาสตร์เรื่องระบบราชการที่มีขั้นตอนการตรวจสอบที่ชัดเจน หากมีการตรวจสอบย้อนกลับที่ดีและสามารถสร้างความรวดเร็วในการตรวจสอบได้ด้วยตนเองจะทำให้ระบบจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทฤษฎีของกูลลิค (Gullick) องค์การที่มีขนาดใหญ่หรือบริษัทที่มีบุคลากรมาก การทำงานที่ดีที่สุดคือการแบ่งงานกันทำ ระหว่างบุคลากรด้วยเหตุนี้องค์การต้องมีการประสานงาน และการแบ่งงานกันทำถือเป็นรากฐานขององค์การอย่างแท้จริงการแบ่งงานกันทำ (The Division of Work) เป็นรากฐานขององค์การอย่างแท้จริง การแบ่งงานที่เหมาะสมนั้น ควรมีการพิจารณาถึงเหตุผลและผลกระทบของการแบ่งงานนั้น เนื่องจากว่า 1) คนเรามีความสามารถแตกต่างกันในเรื่องลักษณะ สมรรถนะ และที่สำคัญคือ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 2) คนเราไม่สามารถทำงานได้ 2 สถานที่ได้ในเวลาเดียวกัน 3) ความรู้และทักษะไม่ได้อยู่กับคนทุกช่วงเวลา 4) ลดต้นทุนในการใช้จ่ายได้ คนที่มีทักษะน้อยก็จะได้รับมอบหมายให้ทำงานชนิดอื่น ๆ และมีค่าตอบแทนที่ลดลงไป 5) การแบ่งงานกันทำอยู่บนพื้นฐานของเครื่องมือ และเครื่องจักรกล กล่าวคือ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญจะได้ทำงานตามเครื่องมือ เครื่องจักรกลที่ตนเองถนัด

ผลงานของ Gullick ได้ให้ความสำคัญกับการวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organization) การประสานงาน (Coordination) และการรายงาน (Reporting) ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีในเรื่องของการประสานงาน (Coordination) การเป็นผู้นำ (Leadership) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) การควบคุม (Control) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) โดยสามารถสรุปแบบแผนของ POSCORBD ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงแนวคิดการจัดการองค์การของกูลลิค (Gullick)

Planning	Organizing	Staffing	Directing	Coordination	Reporting	Budget
การวางแผน	การจัดการ	การจัดหา พนักงาน	การออก คำสั่ง	การประสานงาน	การรายงาน	งบประมาณ

ที่มา: JAY, M. Shafritz J. and Steven OTT (2001)

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ให้ความสำคัญในด้านความรู้สึกรู้สึกของบุคคล ยอมรับถึงอิทธิพลทางสังคมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน อาทิเช่น กลุ่มคนงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งมีความเชื่อว่าขบวนการมนุษยสัมพันธ์ จะให้ประโยชน์ในการผ่อนคลาย ความตายตัวในโครงสร้างขององค์การสมัยดั้งเดิมลง ผู้วิจัยพบว่า แบบแผนPOSCORB ของกูลลิคยังคงสามารถประยุกต์ใช้ได้ในการจัดการในปัจจุบัน แต่รูปแบบการประสานงานเปลี่ยนไปคือเน้นการประสานงาน การวางแผนร่วมกันแบบเป็นวงจรกลุ่มคนทำงานเป็นทีมงานมากกว่าการทำงานตามลำดับขั้นไม่มีความตายตัวของโครงสร้างแบบเดิม

แนวคิดของเชสเตอร์ไอบาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) ให้ความสำคัญการจัดการระบบความร่วมมือของคนในองค์การ (Cooperative System) ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งไม่สามารถทำได้เองโดยลำพังในมุมมองของ Barnard เชื่อว่าความร่วมมือทำให้องค์การดำรงอยู่ได้โดยเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารจะต้องสร้างและคงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์และศีลธรรมอันดี (Moral Code) ทำให้องค์การและสร้างระบบการสื่อสารเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal and Informal Communication) รวมทั้งต้องมั่นใจได้ว่าทุกคนมีความตั้งใจร่วมมือกันทำงานและในหัวข้อเศรษฐกิจการจูงใจ (The Economy of Incentives) ซึ่ง Barnard ได้เสนอฝ่ายบริหารต้องสร้างแรงจูงใจให้คนร่วมมือกันทำงานโดยเพิ่มสิ่งจูงใจด้านบวกและลบรวมทั้งปรับเปลี่ยนแนวความคิดและทัศนคติเพื่อเป็นการจูงใจมีประสิทธิภาพทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในองค์การและแสดงลักษณะของแรงจูงใจซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของงานโดยมีรายละเอียดของลักษณะของแรงจูงใจดังนี้ 1) แรงจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducement) ได้แก่เงินสิ่งของหรือ สร้างเงื่อนไขทางกายภาพในการจูงใจแต่ละบุคคล ค่าตอบแทนเงินชดเชยเงินรางวัลภายใต้ เศรษฐกิจการเงินและของใช้พิเศษต่างๆ 2) แรงจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุ (Personal non-material Opportunities) การให้โอกาสได้รับความเคารพนับถือการให้อำนาจการให้ตำแหน่งที่โดดเด่นเป็นรางวัลที่สำคัญกว่าเงิน 3) สภาพแวดล้อมการทำงานเงื่อนไขทางกายภาพที่ต้องการ (Desirable physical condition) การออกแบบสภาพการทำงานมีความสำคัญต่อบุคลากรในความร่วมมือกับองค์กรแม้ว่าอาจจะรู้หรือไม่รู้ตัวซึ่งการ ออกแบบสภาพการทำงานจะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งของผู้ทำงานในองค์การ 4) การใช้อุดมคติเป็นแรงจูงใจ ความพึงพอใจ

ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) เป็นความพึงพอใจทางอุดมคติ (ideal) ของบุคคลแต่ละคนในองค์การซึ่งโดยปกติไม่มีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุเช่นอนาคตของตนเองการเอื้ออาทรต่อผู้อื่นรวมถึงความภาคภูมิใจในผลงานความรู้สึกรักพึงพอใจต่อการได้รับบริการและการที่ครอบครัวได้รับสิ่งที่ดีจากการทำงานเป็นต้น เรื่องของแรงจูงใจและผลตอบแทนต่าง ๆ ที่เป็นเงินและไม่ใช้ตัวเงินของ Barnard ได้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีในเรื่องของการประสานงาน (Coordination) การเป็นผู้นำ (Leadership) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) การควบคุม (Control) และการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) โดยผลลัพธ์ของการทำงานของพนักงานกลุ่มนี้จะออกมาในรูปแบบของรางวัลและผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

ทฤษฎีของ Douglas Murray McGregor ได้เสนอว่าพฤติกรรมของบุคคลมิใช่เป็นธรรมชาติที่ติดตัวมาแต่ตัว หากแต่เป็นผลจากปรัชญานโยบาย แนวทางปฏิบัติขององค์การที่ดีที่สุดคือการให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ (Motivation) การจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivation) ทั้งสองส่วนนี้มีความสัมพันธ์กัน การขาดแคลนการสนองตอบความต้องการทั้งระดับล่างและระดับบน ก่อให้เกิดผลตามมาเช่นเดียวกัน แต่การสนองตอบใด ๆ จะไม่สามารถส่งผลอย่างที่ดีควรจะเป็นได้เช่น ในการทำงานมีค่าจ้างที่เหมาะสมสภาวะที่ดีในการทำงานสิทธิประโยชน์และความมั่นคงก็ไม่สามารถให้พนักงานเพิ่มความพยายามในการทำงานได้ทำให้ภายหลังได้มีการเพิ่มความสำคัญในด้านการตอบสนองความต้องการทางสังคมและตัวตน (Social & Egoistic Needs) หากมนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองแนวโน้มในที่ทำงาน จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมต่อไป เช่น การขาดงาน การลาออก การไม่มีส่วนร่วมทางความคิด เสนอความคิด ตารางที่ 2 แสดงระดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ Douglas Murray McGregor กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ระดับ ดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงระดับความต้องการตามแนวคิดDouglas Murray McGregor

Douglas Murray McGregor เสนอระดับความต้องการดังนี้	
1. Physical Needs	มนุษย์เป็นผู้มีความปรารถนาอยู่เสมอ ความปรารถนา ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองอยู่ มิใช่แรงจูงใจในพฤติกรรม เช่น อากาศที่เราหายใจ หากเราไม่ขาดมัน เราจะไม่รู้ว่ามันสำคัญ
2. Safety Needs	ความต้องการทางกายภาพได้รับการสนองตอบตามสมควรแล้ว มนุษย์จะเริ่มมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นมาแทนที่ที่เป็นแรงจูงใจ เช่น การปกป้องตนเองจากอันตราย อุบัติเหตุ สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เพื่อความมั่นคง (Security) ความต้องการเรื่อง Safety Needs มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การและในทุกระดับ
3. Social Needs	เมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการสนองตอบตามสมควร มนุษย์จะไม่มีความต้องการทางกายภาพแล้ว แต่ความต้องการทาง Social Needs จะเริ่มมีความสำคัญขึ้น ความต้องการเป็นส่วนหนึ่ง การมีพวกพ้อง การได้รับการยอมรับ การให้และรับมิตรภาพ และความรัก Social Needs ช่วยสร้างความแข็งแกร่งและประสิทธิภาพในการทำงาน
4. Ego Needs	เหนือกว่า Social Needs คือ Egoistic Needs เกี่ยวพันกับการได้รับการนับถือ Self Esteem ความมั่นใจในตนเอง ความเป็นอิสระ ความสำเร็จ ความรู้ เกี่ยวพันกับชื่อเสียง Reputation สถานภาพ เป็นที่ยอมรับ ชื่นชม นับถือจากผู้อื่น Egoistic Needs นี้ยากที่จะได้รับการสนองตอบ
5. Self – fulfillment needs	จุดสูงสุดของความต้องการของมนุษย์ คือการเติมเต็ม การรับรู้ศักยภาพของตนเพื่อนำไปสู่การพัฒนา

ที่มา: JAY, M. Shafritz J. and Steven OTT, Classic of Organization (Theory Wads worth Group: Thomson Learning, 2001)

Douglas Murray McGregor (1957) เขียน The Human Side of Enterprise ได้เสนอทฤษฎี X ว่าคนโดยธรรมชาติแล้วเกียจคร้านและทำงานน้อยถ้าเป็นไปได้คนจะขาดความมุ่งมั่น ไม่รับผิดชอบ ชอบให้คนอื่นนำ คนจะเห็นแก่ตัว ไม่แยแสความต้องการองค์การ คนโดยธรรมชาติจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงคนจะถูกหลอกง่ายไม่ฉลาด ดังนั้นคนในทฤษฎี X จะต้องใช้ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด ให้อำนาจ หรือลงโทษ เพื่อควบคุมพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายองค์การ และเสนอทฤษฎี Y

ว่า คนโดยนิสัยแล้วไม่ใช่ไม่ชอบทำงาน การทำงานเป็นการสร้างความพึงพอใจ คนชอบควบคุมตัวเอง เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์การ คนมีความเต็มใจในการรับผิดชอบ และการเลียงความรับผิดชอบ นั้นเป็นใช่สิ่งที่เป็นธรรมชาติ ดังนั้นเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการที่ทำให้คนรับรู้และพัฒนาตัวเอง รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรให้คนควบคุมเป้าหมายของตัวเองให้สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรได้ McGregor ได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎี Y กับการกระจายอำนาจและการมอบ อำนาจ (decentralization and delegation) การให้คนงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น (job enlargement) การให้คนงานมีส่วนร่วม (participation) รวมทั้งการประเมินผลงาน (performance appraisal) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เช่นเดียวกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นได้นำมาใช้อย่าง แพร่หลายในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเต็มใจในการทำงาน สามารถพัฒนาตัวเองได้ ในการบรรลุเป้าหมายของตัวเองและองค์กร ลักษณะของคนในแบบ X ก็จะต้องใช้วิธีควบคุมการทำงานหรือกำหนดแรงจูงใจที่ต่างกับลักษณะคนแบบ Y ที่จะต้องใช้วิธีการ อีกแบบหนึ่ง ดังนั้นความเข้าใจลักษณะของคนมีความสำคัญมากในการจัดการจัดการด้านทรัพยากร มนุษย์ ทฤษฎีการจัดการที่ผ่านมามีกำหนดงานที่ให้กับคน จึงไม่สามารถเผยศักยภาพของคนได้เต็มที่ รวมทั้งไม่ส่งเสริมให้คนมีความรับผิดชอบเคยชินกับการถูกบงการ ถูกควบคุม งาน Theory X ให้ ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อพฤติกรรม Theory Y ให้ความสำคัญกับการควบคุมตัวเองและ กำหนดทิศทางตนเอง เฉกเช่นการปฏิบัติต่อเด็กและผู้ใหญ่

แนวคิดของ McGregor มองความล้มเหลวของการจัดการในยุคที่ผ่านมาที่เน้นแต่เรื่อง ค่าตอบแทนในเชิงเศรษฐกิจเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งกำหนดการควบคุมต่าง ๆ ซึ่ง หมายถึงคนใน Theory Y ที่เขากล่าวถึงมักถูกมองในแง่ลบ สิ่งสำคัญที่ควรมุ่งเน้นคือ การสร้างโอกาส ให้บุคคลได้รับความพึงพอใจในการทำงานโดยอิสระและทัศนคติในด้านบวก สำหรับคนใน Theory Y ซึ่งในระดับที่สามารถพัฒนาตนเองได้ และแสดงความรับผิดชอบในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีความคิดว่าทฤษฎีสมัยดั้งเดิมนั้น พิจารณาองค์การใน ลักษณะแคบไป โดยมีความเชื่อว่าองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย ฉะนั้นควรเน้นการ วิเคราะห์ และสังเคราะห์สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การศึกษาองค์การที่ดีที่สุดควรจะเป็นวิธีการศึกษา วิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (System Analysis) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ มากมายทั้งภายใน และภายนอกองค์การ ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อโครงสร้าง และการจัดองค์การทั้งสิ้น แนวความคิด เชิงระบบนี้ประกอบด้วยส่วน ต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐาน 5 ส่วน คือ 1) สิ่งนำเข้า (Input) 2) กระบวนการ (Process) 3) สิ่งส่งออก (Output) 4) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) 5) สภาพแวดล้อม (Environment)

ดังนั้นองค์การในแนวความคิดนี้จึงต้องมีการปรับตัว (Adaptive) ตลอดเวลาเพราะตัวแปร ต่างๆ มีลักษณะเปลี่ยนแปลง (dynamic) อยู่เสมอบุคคลที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมี

หลายคนอาทิเช่น Alfred Korzybski, Mary Parker Follet, Chester I Barnard, Norbert Winer และ Ludwig Von Bertalanffy เป็นต้น

Bolman และ Deal (1977) ได้ระบุสมมติฐานโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ ดังนี้ คือ

- 1) องค์การเป็นสถาบันที่มีเหตุผล ซึ่งวัตถุประสงค์คือการบรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมองค์การ ที่มีเหตุผล เป็นองค์การที่ประสบผลสำเร็จที่สุดโดยการกำหนดกฎระเบียบและการมีอำนาจเป็นทางการองค์การที่มีความควบคุมและประสานงาน คือหลักสำคัญในการรักษาความมีเหตุผลขององค์การ
- 2) โครงสร้างที่ดีที่สุด (Best) สำหรับหลายๆ องค์การต้องมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมเมื่อพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ สภาวะรอบตัว (เช่นการตลาดแข่งขัน) ลักษณะสินค้าและบริการ และ เทคโนโลยีของกระบวนการผลิต
- 3) การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญจะเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิต โดยเฉพาะการทำงานที่ต้องใช้ทักษะสูงๆ และผู้ที่มีความชำนาญ
- 4) ปัญหาหลายๆ ปัญหาในองค์การ เป็นผลจากข้อบกพร่องของโครงสร้างและสามารถแก้ปัญหาโดยการเปลี่ยนโครงสร้าง

ทอม เบิร์น (Tom Berns) และ จี เอ็ม สตอร์เกอร์ (G.M Stalker) จากสถาบัน Tavistock ในลอนดอน นำไปสู่การพัฒนาองค์การ ทฤษฎี คือ ระบบกลไกและระบบสิ่งมีชีวิต (Mechanistic and Organic System) ภาวะที่ไม่เปลี่ยนแปลงอาจแนะนำ ระบบกลไกมาประยุกต์ใช้ หากเป็นรูปแบบขององค์การแบบดั้งเดิมโดยมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่าง เป็นทางการ การสื่อสารในแนวตั้ง และมีโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้ อย่างไรก็ตามใน สถานการณ์สภาพแวดล้อมอย่างพลวัต ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะใช้รูปแบบสิ่งมีชีวิตที่มี โครงสร้างรูปแบบตายตัวน้อยกว่ามีส่วนร่วมมากขึ้น มีความเชื่อมั่นในตัวพนักงานในการกำหนด ตำแหน่ง และความสัมพันธ์ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ทางเทคโนโลยีซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญใน ระบบองค์ประกอบและจำเป็นต้องมี บรรยากาศขององค์การและระบบการจัดการที่สนับสนุนทาง นวัตกรรม ผลกระทบขององค์การทั้งสองรูปแบบนี้มีบุคคลที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยยะสำคัญ ผู้ชำนาญการและผู้จัดการพบว่าภายใต้เงื่อนไขรูปแบบกลไกพวกเขารู้สึกปลอดภัยในการปฏิบัติที่ได้รับ ต่อสิ่งแวดล้อมของพวกเขามากกว่ารูปแบบสิ่งมีชีวิตที่มีความไม่แน่นอนมากกว่า ทอม เบิร์น (Tom Berns) และ จี เอ็ม สตอร์เกอร์ (G.M Stalker) สรุปได้ว่ารูปแบบการจัดการองค์การอาจเหมาะสม เฉพาะสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และยืนยันว่าองค์การทั้งหมดประกอบด้วยความเป็นทางการ และไม่เป็นทางการเป็นสำคัญ

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบรูปแบบระบบกลไก (Mechanistic) และระบบองค์สิ่งมีชีวิต (Organic)

ระบบการจัดการแบบกลไก (Mechanistic)	ระบบการจัดการแบบสิ่งมีชีวิต (Organic)
- เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง	- มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้เกิดปัญหาบ่อย ๆ และไม่คาดคิดสำหรับการปฏิบัติงานซึ่งไม่สามารถลดลงหรือกระจายออกได้โดยอัตโนมัติอันเป็นผลมาจากบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ในโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชา
- การทำงานแบ่งแยกความแตกต่างกันในหน้าที่ตามความชำนาญการ	- ความรู้พิเศษและประสบการณ์เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันภายในองค์การ
- การอธิบายลักษณะงานของบุคคลซึ่งปฏิบัติงานตามเทคนิคและจุดประสงค์ขององค์การอย่างถูกต้อง	- การทำงานของตัวบุคคลอยู่บนความมีเหตุผลซึ่งมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การเป็นหลัก
- ความขัดแย้งในแต่ละลำดับชั้นจะถูกควบคุมโดยผู้บริหาร	- การปรับการทำงานใหม่ๆ ร่วมกับผู้อื่นของตัวบุคคลอย่างต่อเนื่อง
- หน้าที่ความรับผิดชอบ เทคนิควิธีการเป็นไปตามที่กำหนด	- สมาชิกในองค์การมีความรับผิดชอบอยู่บนขอบเขตของภาระหน้าที่และวิธีการที่ถูกต้อง
- ตำแหน่งหน้าที่มาพร้อมกับภาระผูกพันและวิธีการในการรับผิดชอบ	- มีความมุ่งมั่นที่จะขยายบริษัทที่มีความหมายมากกว่าเทคนิคใด ๆ
- มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาของการควบคุมอำนาจหน้าที่และการติดต่อสื่อสาร	- โครงสร้างเครือข่ายของการควบคุมโดยอำนาจหน้าที่และการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่สนับสนุนการทำงานซึ่งใช้ความประพฤตินส่วนบุคคลในบทบาทการทำงานของเขาซึ่งได้รับมาจากข้อสันนิษฐานของกลุ่มงานในองค์การในการเอาตัวรอดและเจริญเติบโตในองค์การและเป็นความสัมพันธ์เกี่ยวกับสัญญาณระหว่างพวกเขาที่บ่งชี้การและผู้อาวุโสเป็นตัวแทนโดยทันที
- ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์การเป็นไปตามแนวตั้งระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา	- ผู้บริหารสูงสุดไม่จำเป็นต้องมีความรู้ทุกอย่างในบริษัทอีกต่อไป อาจจะไปอยู่ในข่ายงานที่ใดก็ได้หรือกลายเป็นตำแหน่งของผู้มีอำนาจควบคุมและการสื่อสาร
- ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่เป็นหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคำสั่งและการตัดสินใจเป็นของหัวหน้า	- การสื่อสารในองค์การเป็นแบบแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง การสื่อสารเป็นเรื่องเหมือนให้คำปรึกษามากกว่าคำสั่ง

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบรูปแบบระบบกลไก (Mechanistic) และระบบองค์สิ่งมีชีวิต (Organic) (ต่อ)

<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกในองค์การจะต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์การและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาตามสภาพของสมาชิก 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์การมีการมอบหมายงานและนำวิธีการทางเทคโนโลยี ของความก้าวหน้าทางปัจจัยการผลิต และมีมูลค่าสูงกว่าความจงรักภักดีและเชื่อฟัง
<ul style="list-style-type: none"> - ศักดิ์ศรีภายในองค์การมีความสำคัญกว่า ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความสำคัญและศักดิ์ศรีมีความเกี่ยวพันกับความชำนาญ ทางด้านเทคนิคอุตสาหกรรมและเชิงพาณิชย์ต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกบริษัท

ที่มา: JAY, M. Shafritz J. and Steven OTT (2001)

ระบบสิ่งมีชีวิต (Organic) คือไม่มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาเหมือนระบบกลไก ตำแหน่งมีความแตกต่างกันตามอาวุโสหรือมีความชำนาญสูงบ่อยครั้งที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการตัดสินใจร่วมกันสันนิษฐานว่ามันเป็นสิ่งสำคัญของระบบสิ่งมีชีวิต (organic system) กล่าวคือการนำไปสู่ อำนาจหน้าที่ซึ่งมีการนำไปใช้โดยใครก็ตามที่แสดงความรู้และความสามารถออกมา และอำนาจหน้าที่ที่ดี คืออำนาจหน้าที่โดยเอกฉันท์ นอกจากนี้การมอบหมายงานคือความคาดหวังต่อวิธีการนั้นคือการเป็นนักวิทยาศาสตร์ที่มีความเชี่ยวชาญในงานของเขาและทำงานนั้นเป็นประจำผลที่ตามมา เป็นไปได้ได้น้อยมากที่แยกความแตกต่างของ ”ความไม่เป็นทางการ” ออกจาก ”ความเป็นทางการ” ขององค์การ มีการลดลักษณะสำคัญของลำดับชั้นการบังคับบัญชา โดยมีความร่วมมือกัน คือสิ่งที่ทำให้มีความมั่นใจ และมีการตรวจสอบงานซึ่งเป็นองค์การภายใต้ระบบกลไก ได้มีการโต้ตอบโดยการปลุกฝัง ความเชื่อร่วมกันเกี่ยวกับคุณค่าและ เป้าหมายขององค์การ การเจริญเติบโต กระเพิ่มขึ้นของระบบคุณค่า ความเชื่อมั่น และนำมาซึ่งรูปแบบการมอบหมายงาน อุดมการณ์ ขนบธรรมเนียม และภาพลักษณ์องค์การในทางอุตสาหกรรม และการค้าเชิงพาณิชย์ รูปแบบองค์การที่มีชีวิต ได้แยกความเหมือนไว้อย่างชัดเจนและมีการแก้ไขโครงสร้างลำดับชั้นบังคับบัญชา ผู้จัดการบางคนมีอุปสรรคที่ทำให้ไม่สบายใจหรือมีความกังวลในปัญหาในการหาความรู้หรือความคาดหวังของเขาเอง หรือมีความตระหนักถึงสิ่งที่ต้องทำแท้จริงแล้วจะพบว่าการสนองตอบเป็นสิ่งที่สำคัญ ถ้ารูปแบบสิ่งมีชีวิตขององค์การเป็นการนำไปสู่งานที่มีประสิทธิผลความเข้าใจ หากองค์การสามารถตอบสนองความกังวลนี้ได้ จะสามารถทำให้พนักงานลดความกังวลและเพิ่มประสิทธิผลการทำงานได้

ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี (Contingency Theory) เริ่มมีบทบาทประมาณปลายปี ค.ศ.1960 เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความคิดอิสระที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์การ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์

และกรณีนี้มีอิสระมาก โดยมีธรรมชาติเป็นตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนมีลักษณะเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวมและเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยมี ข้อสมมติฐานว่า องค์การที่เหมาะสมที่สุดคือ องค์การที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิกในองค์การนั้นด้วย

ทฤษฎีสสมัยใหม่เชื่อว่าสัมพันธภาพระหว่างโครงสร้างองค์การ ขนาดขององค์การ เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้น นักทฤษฎีและผู้บริหารจะต้อง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ เพื่อที่จะได้สามารถอธิบายวิธีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมของ องค์การ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และต้องสนใจกับเทคโนโลยีขององค์การ สภาพแวดล้อมภายนอก เป้าหมายขององค์การ ขนาดขององค์การ และวิธีการที่ปัจจัยเหล่านี้มี ความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์การ หลักพื้นฐานของทฤษฎีนี้เป็นการพิจารณาว่าโครงสร้างของ องค์การที่ต่างกันจะมีความเหมาะสมกับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน โครงสร้างของ องค์การต่าง ๆ ในโลกนี้มีความสลับซับซ้อน (complex) และมีความไม่แน่นอน (uncertainty)

ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ ปีเตอร์ เซงกี (Peter Senge) เพื่อความอยู่รอดในกระแส การแข่งขันในระบบทุนนิยม องค์การต้องการความยั่งยืนเครื่องมือทางด้านการจัดการที่จะสามารถมี ส่วนช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จอันยั่งยืนคือ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การสมัยใหม่ บุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่าง ต่อเนื่องและสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนาอีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญาโดย การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นองค์การสมัยใหม่ควรมีลักษณะสำคัญดังนี้ต้องเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการทำระบบย่อย ทั้ง 5 ระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้อันได้แก่ การเรียนรู้องค์การ คน (People) ความรู้ (Knowledge) และ เทคโนโลยี (Technology) ตัวขับเคลื่อนและพัฒนาองค์การเพราะการเรียนรู้ ประเภทนี้ไม่สามารถ จะเกิดขึ้นและไม่สามารถคงอยู่ได้ Peter M. Senge *กล่าวไว้ว่า องค์การแห่ง การเรียนรู้คือ “องค์การที่ซึ่งบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่อง และ สามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนา”

ปีเตอร์ เซงกี ได้เขียนหนังสือ วินัย ข้อที่ 5 สำหรับเซงกี การเปลี่ยนแปลงคือการรวมกัน เป็นกลุ่มและการเรียนรู้คือ การเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดกับพนักงานและองค์การ ดังนั้นองค์การการเรียนรู้เพื่อ การเปลี่ยนแปลงเพราะว่า ลึกลงไปแล้วทุกคนล้วนเป็นผู้เรียนรู้ เราสามารถสร้างสิ่งแวดล้อมองค์การ แห่งการเรียนรู้ได้ เป็นองค์การที่พนักงานได้เพิ่มการเรียนรู้ความสามารถตัวเองเพื่อสร้างผลลัพธ์ ตนเองปรารถนาอย่างแท้จริง องค์การที่ให้ความรู้เกี่ยวกับแบบแผนการคิดแบบใหม่ที่กว้างไกลขึ้น

เป็นองค์การที่ปลดปล่อยความปรารถนาที่ถูกสะสมออกมา และเป็นองค์การที่พนักงานเรียนรู้ว่าจะอยู่ร่วมกันอย่างไร ดังนั้นผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะตรวจหา “ความไร้ความสามารถในการเรียนรู้” หรืออุปสรรคในการเรียนรู้ขององค์การ 7 ประการ และเรียนรู้ถึงหลักการใช้วินัยสำคัญ 5 ประการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เสมือนเป็นยาต้านพิษให้แก่พนักงาน วินัยสำคัญ 5 ประการมีดังนี้

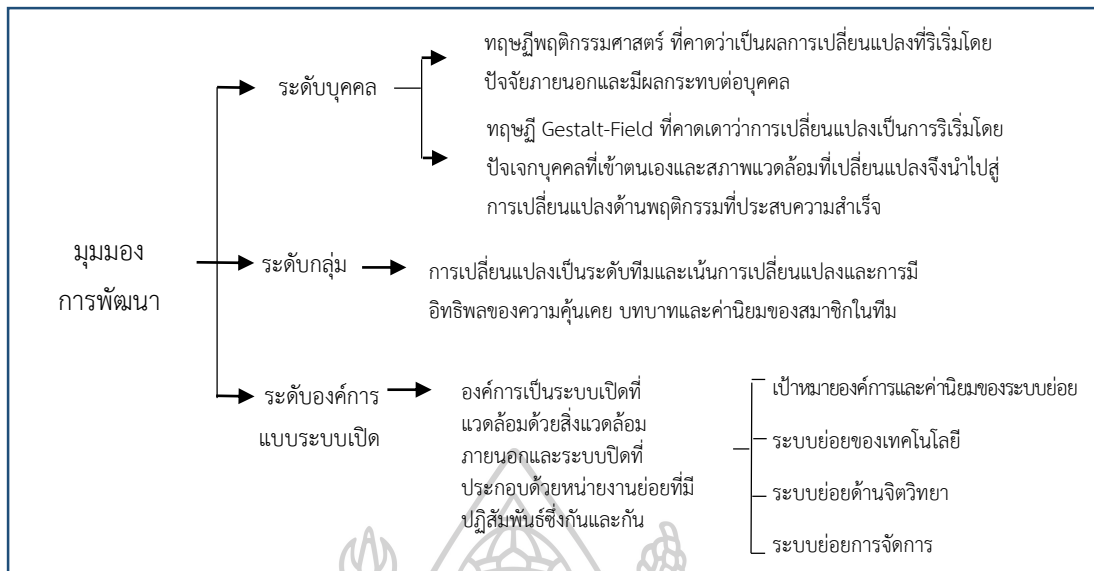
- 1) การคิดเป็นระบบ
- 2) ความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล
- 3) ภาพในใจ เป็นการสันนิษฐานที่ติดแน่น หยิ่งลึกลงไปหรือเป็นมโนภาพในจิตใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างความเข้าใจต่อโลกและแนวทางการปฏิบัติ
- 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เมื่อมีวิสัยทัศน์ที่แท้จริง หมายถึงพนักงานเก่งขึ้นและได้เรียนรู้ไม่ใช่เพราะพวกเขาถูกสั่งให้ทำแต่เพราะพวกเขาต้องการทำ และ
- 5) การเรียนรู้ของทีม สมาชิกทีมต้องมีส่วนร่วมในการพูดคุยและอธิบายอย่างแท้จริง องค์การเพื่อการเรียนรู้อย่างแท้จริงใช้วินัยสำคัญ 5 ประการ ในการเพิ่มพูนความสามารถขององค์การอย่างไม่จบสิ้นเพื่อการสร้างอนาคตที่ดี การคิดอย่างเป็นระบบ

Safal (2016) ศึกษาเรื่องความมีนวัตกรรมของปัจเจกบุคคล ที่เป็นรูปแบบการเรียนรู้ องค์ความรู้ งานวิจัยพบว่าบุคคลมีความแตกต่างในการรับและเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้มีอิทธิพลไปสู่การสร้างนวัตกรรม บุคคลซึ่งมีลักษณะจากกรอบแนวคิดและประสบการณ์ในการแสดงออกซึ่งนวัตกรรมเปรียบเทียบกับบุคคลที่มีรูปแบบองค์ความรู้จากประสบการณ์ที่ชัดเจนและการสังเกตอย่างไตร่ตรอง ดังนั้น ผู้ที่สามารถผสมผสานรูปแบบประสบการณ์การเรียนรู้และแปลงประสบการณ์ออกมาได้ จะสามารถเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ส่วนบุคคลเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การความเข้าใจรูปแบบองค์ความรู้ของพนักงานช่วยส่งเสริมในการจัดสรรทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม ให้สมกับงานที่มอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด

แนวคิดเรื่องกระบวนการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ (The Culture Reform Moment)

ขบวนการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพองค์การท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงโดยมีมุมมองการพัฒนาองค์การได้เป็นดังนี้ แนวคิดด้านการจัดการจัดการองค์การที่เป็นเลิศของปีเตอร์ และ วอลเตอร์แมนที่มีคุณลักษณะ 8 ประการ คือ

- 1) มุ่งเน้นการทำงานอย่างแท้จริง
- 2) ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า
- 3) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของ
- 4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน
- 5) บริหารแบบลงมือทำจริง และให้ความเชื่อมั่นเป็นแรงผลักดัน
- 6) ทำแต่ธุรกิจที่ถนัด
- 7) โครงสร้างอย่างง่ายและใช้บุคลากรน้อย และ
- 8) บริหารจัดการอย่างเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกันหลักการจัดการแบบเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน มีความสำคัญเมื่อทิศทางการจัดการของส่วนกลางขององค์การและความเป็นอิสระของตัวบุคคลมีความสอดคล้องกัน องค์การที่ดำรงด้วยหลักการแบบเข้มงวดและผ่อนปรนจะได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิด ควบคุมอย่างเหนียวแน่น แต่ขณะเดียวกันให้อิสระมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ได้



ภาพที่ 12 สรุปกระบวนการปฏิรูปองค์การจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาคปฏิวัติองค์การ
ที่มา : Serina Al-Haddad Timothy Kotnour (2015)

แนวคิดด้านการจัดการแบบ วิลเลียม อูชิ (Willian G. Ouchi) ที่กล่าวถึงองค์การแบบทฤษฎีของ Z ที่ประสบความสำเร็จในอเมริกา ทั้งด้านการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของคนในองค์การ เกิดจากระบบการจัดการที่ดีของระบบการจัดการที่มีการพัฒนาคุณภาพคน คุณภาพงาน และความร่วมมือร่วมใจอย่างสูงระหว่างผู้ที่ทำงานในทุกระดับ โดยมีความชัดเจนที่สามารถมองเห็นได้ (explicit)

ผู้วิจัยสนใจนำประเด็นแนวคิดเรื่องกระบวนการเพิ่มคุณภาพใน 2 มุมมอง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานชายโดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของพนักงานในระดับบุคคล ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า ให้ความเป็นอิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ สนับสนุนการเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน บริหารแบบลงมือทำจริง และให้ความเชื่อมั่นเป็นแรงผลักดัน ในต่างประเทศแนวคิดนี้มีการประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย หากว่ายังไม่สามารถปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การได้สำเร็จ ช่องว่างทางวัฒนธรรม ยังคงเป็นอุปสรรค จากการค้นคว้างานวิจัยในอดีต จะพบว่ามุมเน้นเชิงนโยบาย (Policy) โครงสร้างองค์การ (Structure) ระบบ (System) กลยุทธ์ (Strategies) กระบวนการ (Process) รวมถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) (Haddad & Kotnour, 2015) หากขาดวิธีการจัดการ (Good Governance) คู่มือการประสานงานร่วมกัน อย่างไม่มีข้อขัดแย้ง (How to engage) และนำไปสู่การกระจายอำนาจเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพที่แท้จริงบริหารแบบลงมือทำจริงและเข้มงวดแต่มีความยืดหยุ่น

องค์การสมัยใหม่ต้องการวิธีการที่ลดขั้นตอนที่สามารถเสนอการทำงานระหว่างแผนกได้ดี เพื่อผลักดันให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีระบบจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีกระบวนการ ลดขั้นตอนที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถสื่อสารถึงผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วคล่องตัว (Robertson, 2015)

ประเด็นที่น่าสนใจคือ กระบวนการจัดการแบบเก่าอย่างมีขั้นตอนที่มีพัฒนาการมาจนยุคปัจจุบันจากงานวิจัยที่นำมาสู่ การจัดการจัดการแบบ Flat Hierarchy คือการปกครองแบบมีขั้นตอนที่แบนราบและมีลำดับชั้นในการตัดสินใจที่น้อยมากหากยังไม่สามารถประสบความสำเร็จในการจัดการจัดการ ได้อย่างตรงตามเป้าหมาย สืบเนื่องจากไม่สามารถพัฒนาไปสู่ความรู้สึกร่วมใจที่มีความเป็นเจ้าของของพนักงานหรือทีมงานอย่างแท้จริง และมาจากกระบวนการกำกับดูแล (Governance) รูปแบบกระบวนการที่ไม่สามารถเอื้ออำนวยให้เกิดความมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาจากมุมมองประสบการณ์พนักงานหน้างาน (Frontline) ที่สัมผัสปัญหาโดยตรง ทำให้กระจายอำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมไม่เกิดขึ้นจริงในระบบการจัดการงานปัจจุบัน (Jay M.Sharfritz, the fifth edition)

แนวคิดเรื่องของอำนาจ และบทบาทในการตัดสินใจ ของ Jeffrey Pfeffer กล่าวว่าไว้ว่าอำนาจ คือ ปรากฏการณ์ทางโครงสร้างตามการแบ่งแยกงาน อำนาจในแต่ละบุคคลมีผลกับโครงสร้างในการตัดสินใจ แนวคิดของอำนาจหน้าที่ (The Concept of Authority) เป็นการเปลี่ยนรูปร่างอำนาจให้กลายเป็นอำนาจหน้าที่ เป็นขั้นตอนสำคัญ เป็นหลักการควบคุมทางสังคม เป็นสิ่งที่คาดหวังขององค์กร อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ดำรงให้มีขึ้นในสังคมเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ให้สำเร็จ ทำให้เกิดเสถียรภาพในสถานที่นั้น ๆ ให้ทำงานง่ายขึ้นมีประสิทธิภาพในบางสถานการณ์

อัมพร ชำรงลักษณ์ เสนอแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจในองค์กร 4 แบบ คือ 1) การตัดสินใจที่ไม่มีเหตุผล (non-Rationality) โดยปกติกระบวนการตัดสินใจนั้นเรียบง่าย ไม่ซับซ้อนยุ่งยากและชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารเผชิญกับปัญหาหลายๆ อย่างที่ไม่สามารถทำได้ด้วยหลักเหตุผลร้อยเปอร์เซ็นต์ (Simon, 1976) 2) ผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน (Divergent Interest) เนื่องจากคนไม่ได้มีเหตุผลดังที่คาดคิดและบุคคลมีผลประโยชน์ต่างกับองค์กร ตัวผู้บริหารเองจึงใช้ประโยชน์ตนเองเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจและโดยปกติ ผลประโยชน์บุคคลมักไม่ตรงกับผลประโยชน์องค์กร ดังนั้นการตัดสินใจต่าง ๆ จึงเป็นไปตามที่ตนต้องการส่วนที่ทับซ้อนกันเป็นส่วนที่อาจสอดคล้องกันกับผลประโยชน์องค์กรบางส่วน 3) การรวมพลังอำนาจที่โดดเด่น (Dominant Coalitaion) เนื่องจากองค์การประกอบด้วยกลุ่มต่าง ๆ ที่แบ่งแยกหน้าที่ทั้งแนวตั้งและแนวนอน โดยมีภาระอำนาจที่ชัดเจน (Authority) ที่ถูกต้องชอบธรรมไว้อย่างชัดเจนและกลุ่มเหล่านี้มีพลังอำนาจ (Power) แตกต่างกันไป Authority หมายถึงอำนาจหน้าที่ที่บุคคลได้รับจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์การซึ่งเป็นอำนาจอันชอบธรรมมีรายละเอียดระบุขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบไว้อย่าง

ชัดเจน ส่วนอำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำให้บุคคลทำตามที่ต้องการ โดยไม่จำเป็นต้องระบุอำนาจอย่างชัดเจน บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ไม่จำเป็นต้องมีอำนาจเสมอไป ขณะเดียวกันบุคคลที่มีอำนาจก็ไม่จำเป็นต้องดำรงตำแหน่งสำคัญในองค์กรก็ได้ บางครั้งคนเหล่านี้ต้องการเพิ่มพลังอำนาจของตนมากขึ้นด้วยการเข้าไปรวมตัวและประสานประโยชน์กับคนกลุ่มอื่น 4) เรื่องของอำนาจในองค์กร (Power) ของกลุ่มต่าง ๆ ที่ได้ประสานประโยชน์กันแล้ว หรือไม่ก็พยายามช่วงชิงอำนาจมากที่สุดเพื่อให้กระทบต่อการออกแบบขององค์กรมากที่สุดซึ่ง วิธีการสร้างอำนาจมีด้วยกัน 3 วิธีหลักดังนี้ 1) อำนาจหน้าที่ตามสายบังคับบัญชา (Hierarchical Authority) 2) อำนาจหน้าที่ที่ได้จากการควบคุมทรัพยากร (Control resources) และ 3) อำนาจหน้าที่ที่ได้จากการเป็นศูนย์กลางของเครือข่าย (Network Centrality)

ผู้วิจัยนำแนวคิดทฤษฎีเรื่องจัดการองค์การสมัยใหม่ ในระบบเปิด (Open System) ที่เชื่อในเรื่ององค์การแบบมีชีวิต (Organic) และมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (Dynamic) เนื่องจากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น องค์กรหรือธุรกิจส่วนใหญ่มีการปรับตัวสร้างองค์การให้มีการปรับตัวได้เองเพื่อให้ออกมาทันต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้เรายังพบว่า อุปสรรคที่เกิดขึ้นในระบบจัดการปัจจุบันคือเรื่องของอำนาจที่มีความสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่ และอำนาจในการจัดการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของอุปสรรคในการจัดการในปัจจุบันที่ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นเพื่อประสิทธิผลที่ดีของงานและการตัดสินใจและยังไม่สามารถแก้ไขได้ในเรื่องการกระจายอำนาจหน้าที่อย่างแท้จริง และเป็นอุปสรรคต่อการแสดงออกทางความคิด ความคิดสร้างสรรค์ในการหาทางแก้ปัญหาใหม่ๆ หาก อำนาจถูกใช้ในด้านลบซึ่งเป็นช่องว่างในระบบจัดการอย่างเป็นขั้นตอน (Hierarchy) ซึ่งสอดคล้องกับการนำเสนอแนวคิดทฤษฎีระบบจัดการแบบยืดหยุ่นที่มีขั้นตอนเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของทีมขายได้

แนวคิดทฤษฎีการจัดการงานขาย (Cosmetic Sales Management)

พนักงานขายถือเป็นองค์ประกอบหลักในการหารายได้ให้องค์กรและประกอบด้วยคนจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่คือพนักงานขายที่มีหน้าที่สร้างลูกค้าและสร้างยอดขายให้องค์กร โครงสร้างพนักงานขายมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด โครงสร้างองค์การจากสมัยเก่าสู่สมัยใหม่ มิติการเปรียบเทียบขององค์การสมัยเก่าและใหม่จะมีความแตกต่างในมิติต่าง ๆ ในเรื่องการจัดการคนและงาน ในเรื่องการควบคุมระดับบังคับบัญชา การแบ่งสายงาน อีกทั้ง วิธีการจัดการและความสำคัญของข้อมูลโดยมีรายละเอียดตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงโครงสร้างองค์การสมัยใหม่

โครงสร้างองค์การสมัยเก่า	โครงสร้างองค์การสมัยใหม่
มั่นคง แน่นนอน	เน้นยืดหยุ่น
ข้อมูลขาดแคลน	เน้นข้อมูลข่าวสาร
ระดับท้องถิ่น	ระดับโลก
ขนาดใหญ่	ขนาดเล็กขนาดใหญ่
แบ่งแผนกตามสายงาน	ตามผลิตภัณฑ์และลูกค้า
เน้นงาน	เน้นทักษะ
เน้นบุคคล	เน้นทีม
เน้นการควบคุมสั่งการ	เน้นการมีส่วนร่วม
ระดับบังคับบัญชา	ระดับแนวระนาบและการสร้างเครือข่าย
เน้นลักษณะงาน	เน้นลูกค้า

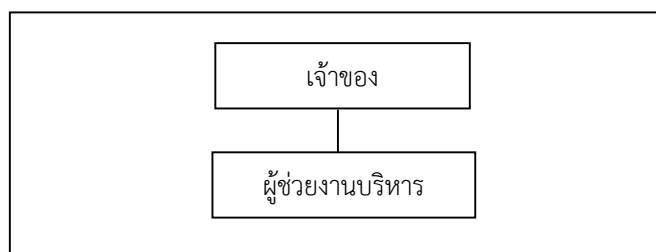
ที่มา: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (2552) และดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง (2558).

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างองค์การสมัยใหม่จะเน้นเรื่องการเรียนรู้ เน้นข้อมูลข่าวสาร เน้นทักษะ เน้นทีม เน้นการมีส่วนร่วม และเน้นการบริการลูกค้า ผู้วิจัยนำรูปแบบของโครงสร้างองค์การของพนักงานขาย เพื่อมุ่งความพึงพอใจของลูกค้าและความสะดวกในการดำเนินงาน มาใช้ในการศึกษาตัวแบบระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย รูปแบบของโครงสร้างองค์การมีผลต่อการบริการที่ความความยืดหยุ่น คล่องตัวลดความขัดแย้งและเหมาะสมกับลักษณะสินค้าและธุรกิจ

รูปแบบของโครงสร้างองค์การคือ การจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยไว้ชัดเจนรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น เพื่อช่วยในการประสานงานต่อการดำเนินงานเพื่อช่วยในการประสานงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่ตัวบุคคลและหน้าที่การทำงาน โดยมีโครงสร้างหลายรูปแบบ คือ โครงสร้าง ง่าย โครงสร้างตามหน้าที่ โครงสร้างตามวัตถุประสงค์ โครงสร้างตามอุตสาหกรรม โครงสร้าง แบบผสม โครงสร้างแบบเมตริกซ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้างง่าย (The Simple Structure) เป็นโครงสร้างองค์การขนาดเล็กมีพนักงานตั้งแต่ 2 คน โดยมีเจ้าของและ พนักงานไม่มีกฎระเบียบในการทำงานมากอาศัยความชำนาญ

น้อย และตัวอย่าง โครงสร้างอย่าง (Simple Structure) ลำดับชั้นการบังคับบัญชาเพียง 1 ระดับ ภายใต้การจัดการของเจ้าของดังภาพที่ 13

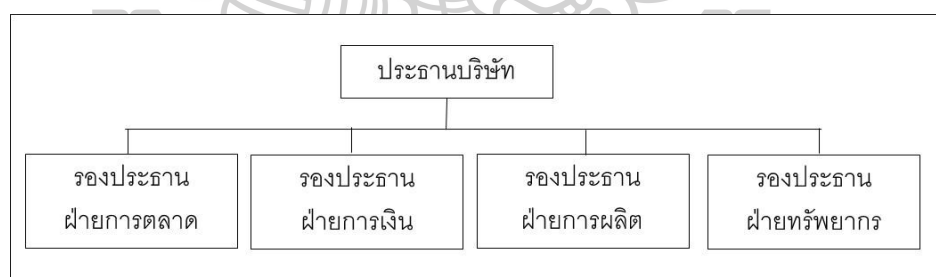


ภาพที่ 13 โครงสร้างอย่างง่าย

ที่มา: Angelo Kinicki and Brian Williams, **Management**, 3 ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2009) และ ดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง (2558).

จากภาพที่ 13 แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างอย่างง่ายถือเป็นองค์กร แบบแรกซึ่งจะพบได้ในบริษัทที่เพิ่งจัดตั้งจะมีการรวมอำนาจที่คนคนเดียวมีการถูกระเบียบไม่ก้ำกั้ว

2. แผนกเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานและแบ่งความรับผิดชอบชัดเจนในการทำงานและตัวอย่าง โครงสร้างสำหรับธุรกิจดังภาพที่ 14



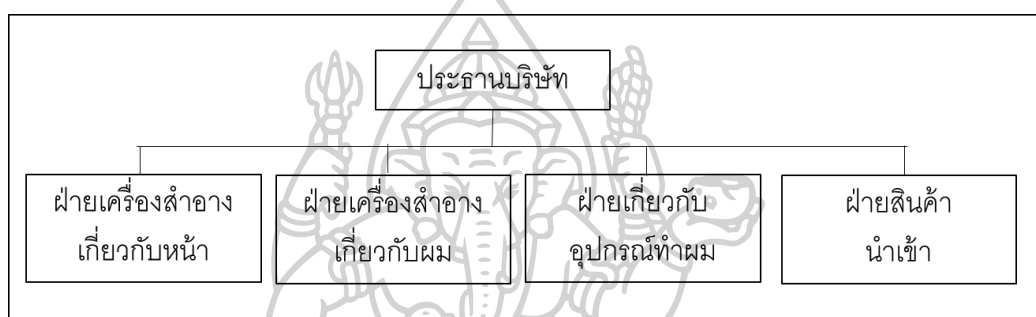
ภาพที่ 14 โครงสร้างสำหรับธุรกิจ

ที่มา: กิ่งกาญจน์. วรนิทัศน์ และคณะ (2553) และดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง (2558).

จากภาพที่ 14 แสดงให้เห็นว่าแต่ละแผนกชัดเจนในการทำงานโดย อาจแบ่งเป็นฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายผลิต ฝ่ายบุคคล ขึ้นอยู่กับโครงสร้างของแต่ละองค์กร ซึ่ง โครงสร้างแบบนี้ปรากฏอยู่ในองค์กรทั่วไปทั้งองค์กรที่หวังและไม่หวังผลกำไร

3. โครงสร้างตามวัตถุประสงค์ (The Divisional Structure) มีองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ เป็นการ จัดแบ่งตามกลุ่มสินค้า (Product Divisional Structure) หรือบริการ ตามกลุ่มลูกค้า (Customer Division Structure) หรือตามภูมิศาสตร์ (Geographic Divisional Structure) โดยมีรายละเอียดดังนี้ เป็นต้น

3.1 โครงสร้างตามกลุ่มสินค้า (Product Divisional Structure) เป็นการ จัดโครงสร้างองค์การตามกลุ่มสินค้าหรือบริการ (Product Divisions) ที่เน้นความชำนาญ เฉพาะด้านเช่นตัวอย่าง เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับเครื่องสำอางเช่น ผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับหน้า ผลิตภัณฑ์ เกี่ยวกับผม หรือเกี่ยวกับอุปกรณ์ทำผมดังภาพที่ 15

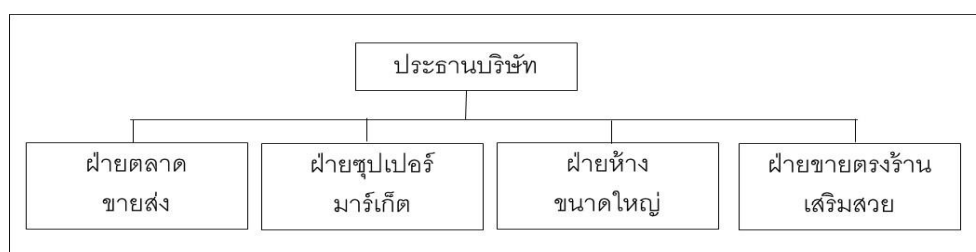


ภาพที่ 15 โครงสร้างตามกลุ่มสินค้า

ที่มา: สมคิด บางโม (2558) และดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง (2558).

จากภาพที่ 15 แสดงให้เห็นว่าการจัดแบ่งโครงสร้างแบบนี้จะเน้นที่กลุ่มสินค้าเป็นหลัก โดยอาจแบ่งเป็นสินค้าที่เกี่ยวกับใบหน้า เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ทางด้านเส้นผม อุปกรณ์ทำผม หรือเป็นสินค้านำเข้า แล้วแต่โครงสร้างการจัดการของแต่ละองค์กร

3.2 โครงสร้างตามกลุ่มลูกค้า (Customer Division Structure) เป็นการ จัดโครงสร้างองค์การตามกลุ่มของลูกค้า (Customer Divisions) ที่มีลักษณะร่วมกัน เช่น กลุ่มลูกค้าตลาดขายส่ง ตลาดซูเปอร์มาร์เก็ต ตลาดห้างขนาดใหญ่ ดังภาพที่ 16

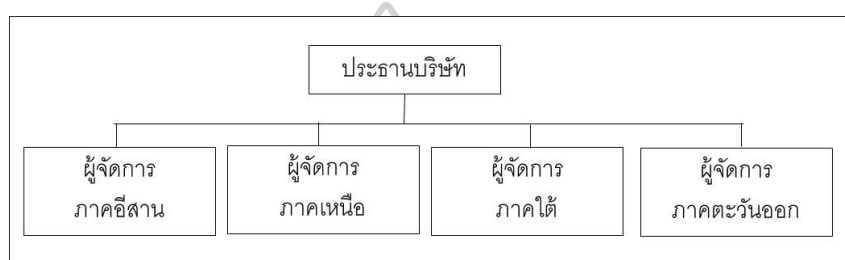


ภาพที่ 16 โครงสร้างตามกลุ่มลูกค้า

ที่มา: กิ่งกาญจน์ วรรณิทัศน์ และคณะ (2553) และ ดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง (2558).

จากภาพที่ 16 แสดงให้เห็นว่าการจัดโครงสร้างตามกลุ่มลูกค้า สามารถแบ่งฝ่ายตลาดขายส่ง ฝ่ายซูเปอร์มาร์เก็ต ฝ่ายห้างขนาดใหญ่ หรือฝ่ายร้านเสริมสวย ซึ่ง แสดงให้เห็นว่ากลุ่มสินค้าในการขายสามารถแยกช่องทางการจัดจำหน่ายได้ตามลักษณะของธุรกิจ ของแต่ละองค์กร

3.3 โครงสร้างตามภูมิศาสตร์ (Geographic Divisional Structure) เป็นโครงสร้างที่มักจะถูกนำไปใช้ในการจัดองค์กรต่าง ๆ เช่นภาคเหนือ ใต้ อีสาน ตะวันออก และกรุงเทพ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานทั้งด้านการขายและขนส่ง และแก้ปัญหาในเรื่องของการติดต่อ ภายในบริษัทและเข้าใจตลาดแต่ละพื้นที่ในการทำงานทำให้เกิดจุดแข็งในการทำงานดังภาพที่ 17

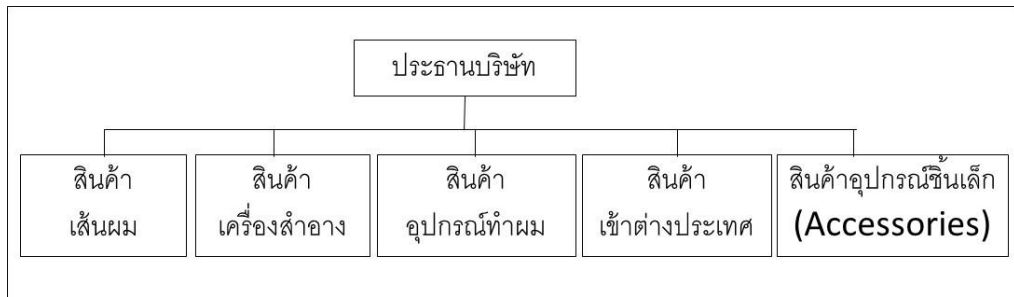


ภาพที่ 17 โครงสร้างตามภูมิศาสตร์

ที่มา: ดัดแปลงจาก H. Koontz and H. Weihrich, Management (New York: McGraw –Hill, 1988) และ ดร. ณรงค์ ศรีเกียรติทอง (2558).

จากภาพที่ 17 แสดงให้เห็นว่าการจัดโครงสร้างตามหลัก ภูมิศาสตร์โดยแบ่งหน้าที่เรื่องเขตการขายของพนักงานขายตามพื้นที่ เพื่อสะดวกในการติดต่อและ ระบบการทำงานโดยอาจจัดแบ่งออกเป็น ภาคต่าง ๆ เช่นภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคอีสาน ภาคตะวันออก เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในเชิงบริหาร

4. โครงสร้างตามอุตสาหกรรม (The Conglomerate Structure) เป็น โครงสร้างขององค์กรเรื่องขนาดใหญ่ ที่มีหลากหลายในธุรกิจ เหมาะสำหรับบริษัทขนาดใหญ่ที่ ประกอบธุรกิจหลายประเภทที่แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เช่น บริษัทที่ทำธุรกิจ เกี่ยวกับสินค้าเส้นผม สินค้าเครื่องสำอาง สินค้าอุปกรณ์ทำผม สินค้านำเข้าจากต่างประเทศ สินค้า อุปกรณ์ชิ้นเล็ก ดังภาพที่ 18

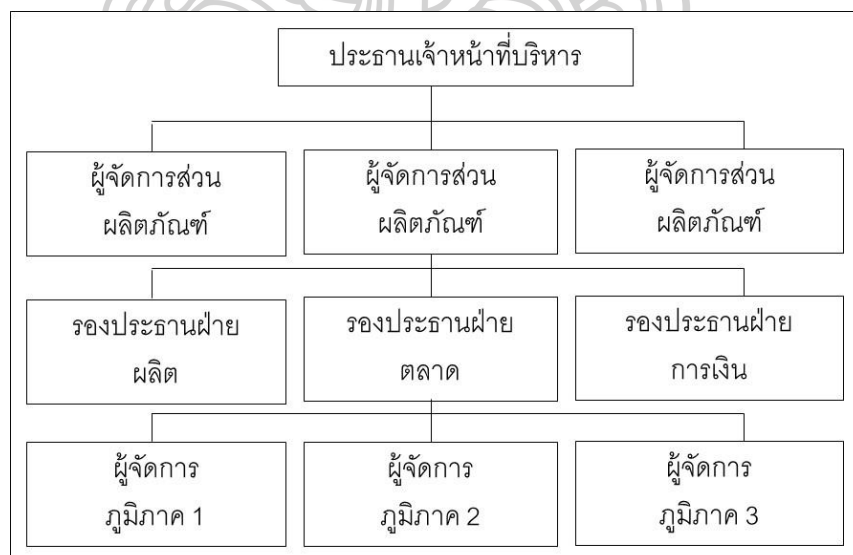


ภาพที่ 18 ตัวอย่างโครงสร้างตามอุตสาหกรรม

ที่มา: H. Koontz and H. Weihrich, (1988) และ ดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง (2558).

จากภาพที่ 18 แสดงให้เห็นว่าการจัดตามโครงสร้างของอุตสาหกรรม สามารถแบ่งได้ตามกลุ่มของอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรและสินค้าที่ให้บริการโดยอาจแบ่ง ออกเป็นผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับเส้นผม ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ผลิตภัณฑ์อุปกรณ์ทำผม ผลิตภัณฑ์ที่ นำเข้าจากต่างประเทศ หรือ ผลิตภัณฑ์ชิ้นเล็ก

5. โครงสร้างแบบผสม (The Hybrid Structure) เป็นการจัดโครงสร้างที่ เน้นเรื่องหน้าที่ และเป้าหมายเข้าด้วยกันดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 ตัวอย่างโครงสร้างแบบผสม

ที่มา: สมคิด บางโม (2558) และดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง (2558).

จากภาพที่ 19 แสดงให้เห็นว่า โครงสร้างแบบผสมโดยแบ่งผู้จัดการ ผลิตภัณฑ์ ออกเป็น 3 ส่วน โดยใช้ฝ่ายการตลาดและ ฝ่ายผลิต และการเงินร่วมกันบริหารและควบคุม การทำงานของผู้จัดการในและพื้นที่ โดยเป็นโครงสร้างที่เน้นหน้าที่การทำงานและเป้าหมายไว้ด้วยกัน

6. โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ (The Matrix Structure) เป็นการรวม โครงสร้าง องค์การแบบแนวตั้ง (Vertical) และตามแนวดิ่ง (Horizontal) โดยแบ่งตามหน้าที่ความชำนาญโดย ยึดโครงสร้างตามหน้าที่เป็นหลัก เช่น ฝ่าย

การเงิน การตลาด การผลิตและวิจัยและพัฒนา เป็นต้น แต่สำหรับโครงสร้างตาม วัตถุประสงค์นั้นสามารถกำหนดได้หลายแบบ ดังภาพที่ 20

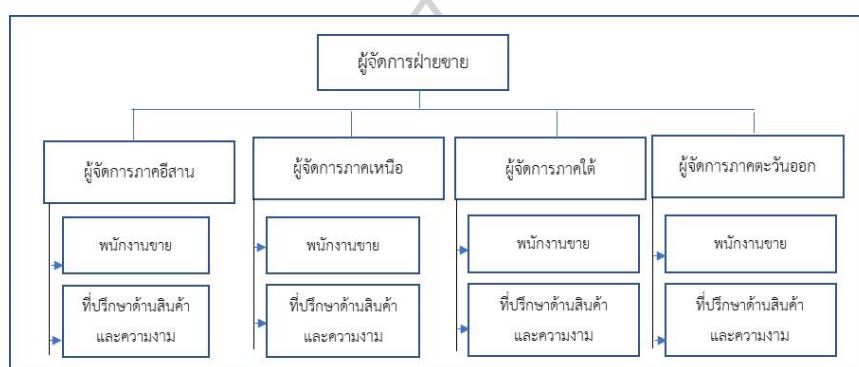


ภาพที่ 20 โครงสร้างแบบเมตริกซ์

ที่มา: G.A. Yukl, Leadership in organizations, 2th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989) และ ดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง (2558).

จากภาพที่ 20 แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างแบบเมตริกซ์เป็นการรวม โครงสร้างองค์กร แบบหน้าที่และโครงสร้างตามเป้าหมายไว้ด้วยกันตามสายการบังคับบัญชา 2 คือ สายตามแนวนอน และสายตามแนวดิ่งโดยยึดหลักโครงสร้างตามหน้าที่เป็นหลักเช่น ฝ่ายการเงิน การตลาด การผลิต ซึ่งพนักงานแต่ละฝ่ายมีรองประธานบริษัทเป็นผู้บังคับบัญชาและมีสายรายงาน ตามแนวดิ่ง

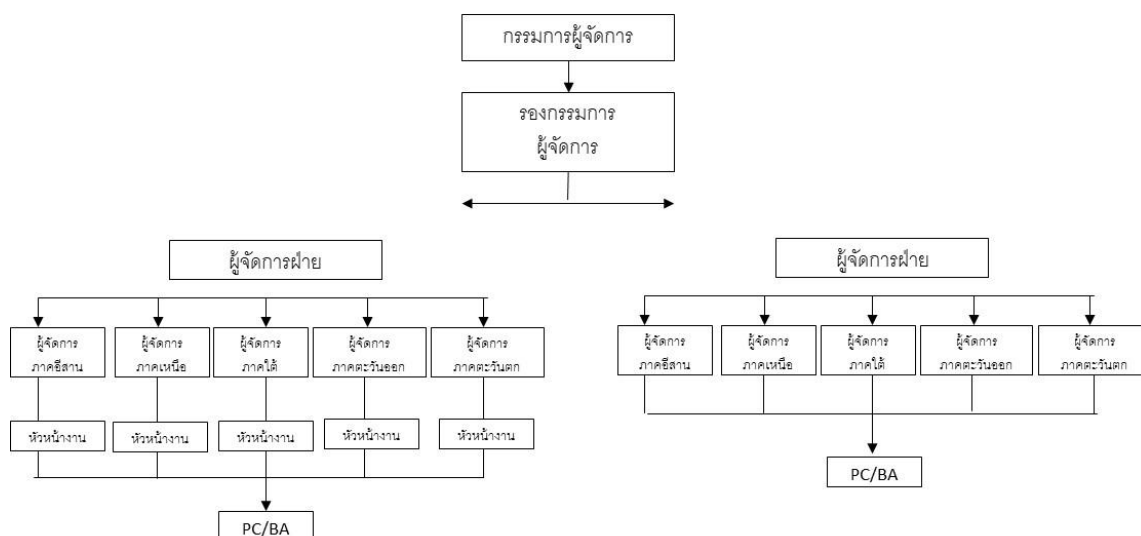
ผู้วิจัยได้ศึกษาโครงสร้างขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ คือโครงสร้างองค์กร แบบง่าย โครงสร้างตามหน้าที่ โครงสร้างตามวัตถุประสงค์ โครงสร้างอุตสาหกรรม โครงสร้างการ อบรม โครงสร้างแบบเมตริกซ์และโครงสร้างแบบเครือข่าย ความสอดคล้องในงานวิจัยในทฤษฎีในเรื่องผู้วิจัย ได้หยิบประเด็นของการจัดโครงสร้างตามวัตถุประสงค์ และภูมิศาสตร์โดยแบ่งหน้าที่เรื่องเขตการขาย ของพนักงานขายตามพื้นที่ เพื่อสะดวกในการติดต่อและ ระบบการทำงานโดยอาจจัดแบ่งออกเป็น ภาคต่าง ๆ เช่นภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคอีสาน ภาคตะวันออก เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในเชิงบริหาร แบบยืดหยุ่น



ภาพที่ 21 โครงสร้างการจัดการงานฝ่ายขาย (ดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง)

ที่มา: การพัฒนาตัวชี้วัดแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการจัดการแบบเรียลไทม์ของบุคลากร สายงานให้คำปรึกษาผลิตภัณฑ์ความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง (2558).

จากการทบทวนวรรณกรรมสรุปได้ว่า โครงสร้างขององค์การมีหลายหลายการจัดโครงสร้างองค์การคือการจัดแบ่งหน่วยงาน กำหนดหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ชัดเจน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่ตัวบุคคลและหน้าที่การทำงาน โดยมีโครงสร้างหลายรูปแบบคือ โครงสร้างอย่างง่าย โครงสร้างตามหน้าที่ โครงสร้างตาม วัตถุประสงค์ โครงสร้างตามอุตสาหกรรม โครงสร้างแบบผสม โครงสร้างแบบเมตริกซ์ โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 22



ภาพที่ 22 โครงสร้างองค์การธุรกิจเครื่องสำอาง (ดร. ณรงค์ ศรีเกียรติทอง)

ที่มา: การพัฒนาตัวชี้วัดแรงจูงใจของผลสัมฤทธิ์ทางการจัดการแบบเรียลไทม์ของบุคลากร สายงานให้คำปรึกษาผลิตภัณฑ์ความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ดร. ณรงค์ ศรีเกียรติทอง (2558).

ผู้วิจัยนำโครงสร้างองค์การธุรกิจเครื่องสำอาง ตามกรอบแนวคิดของณรงค์ ศรีเกียรติทอง มาใช้ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามลำดับชั้นในธุรกิจเครื่องสำอาง พบว่าโดยส่วนใหญ่เน้นทีมขายที่ขายสินค้าทุกหมวดผลิตภัณฑ์ เพื่อเป็นการใช้แรงงานและต้นทุนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือผู้แทนขายหนึ่งคนดูแลเขตขายที่เฉพาะเจาะจงแต่ขายสินค้าทุกตัวของบริษัทนอกจากนี้ยังง่ายแก่การจัดการ อย่างไรก็ตามในธุรกิจเครื่องสำอางอาจมากกว่า 1 ทีมขาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การจัดการของแต่ละบริษัทในการจัดการจัดการสินค้าและต้นทุนการดำเนินงาน ประกอบกับความซับซ้อนของการขายสินค้า

การจัดการพนักงานขายให้มีประสิทธิภาพ คือ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ MGroza และทีมงาน (2016) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ระบบจัดการทีมขายที่ดีที่สุดที่นำมาสู่ผลประกอบการที่ดีต้องมาจากพนักงานหรือผู้แทนขายที่มีความคิดสร้างสรรค์ และความรู้ทั้งเรื่องของตลาดโดยรวมที่ดูแล เข้าใจธุรกิจและสิ่งแวดล้อม (Competitive Environment) ทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่เดียวกันพนักงานขายผู้นั้นต้องมีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน จึงจะสามารถหาทางออกหรือแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ให้ลูกค้าได้ (Customer Solution)

Wang & Netemeyer (2004) สนับสนุนทักษะการขายที่สร้างสรรค์ (creative Selling) ที่พนักงานขายสามารถคิดสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ในการทำงาน หรือ พฤติกรรมใหม่ที่จะช่วยในการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีขึ้น Corlho, Augusto and Lages (2011) ได้เสนอแนวคิด

เกี่ยวกับพนักงานขายว่า ภาวะกดดันในบทบาทที่ไม่ชัดเจนและแรงบันดาลใจจากภายในมีผลกระทบโดยตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ ศักยภาพและผลงานของพนักงานขาย นอกจากนี้ Agihotri, Rapp, Andzilis and Gabler (2013) ได้เสนอแนะถึงบทบาทของพนักงานขายในเรื่องของการให้บริการลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญหรือพันธกิจสูงส่ง ซึ่งตัวแปรที่มีผลต่อปัจจัยเรื่องการมุ่งลูกค้า (Customer Centric) คือความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ความรู้พื้นฐานของพนักงานขาย (Salesman Knowledge) และการให้ผลสะท้อนกลับของทีมผู้บริหาร (Managerial Feedback) ตัวแปรเหล่านี้มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในการขายของพนักงานขายและส่งผลกระทบต่อผลงานและศักยภาพของพนักงานขายโดยตรง

Sternberg's (1997) ได้เสนอแนวคิดเรื่องการจัดการทางจิตใจของพนักงานขาย (Mental Self-Government) ในงานวิจัย ซึ่งมีความสัมพันธ์กับวิธีคิดที่แตกต่างกันของพนักงานขาย และนำไปสู่ผลงานที่แตกต่างกัน Sternberg ตั้งประเด็นที่ว่าทำไมคนที่ล้มเหลวในเรื่องเรียนที่โรงเรียนกลับประสบความสำเร็จในการทำงาน Sternberg เสนอแนวคิดว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำของบุคคลขึ้นอยู่กับวิธีคิดของปัจเจกบุคคลซึ่ง ความคิดเหล่านี้นำไปสู่ผลของงานและการกระทำของพนักงานขาย วิธีคิด (Type of thinking Style) มีประโยชน์ต่อกระบวนการขายของทีมขาย มี 3 แบบ ดังนี้ 1. (Judicial thinking style) การคิดวิเคราะห์ตามหลักการ ความสัมพันธ์และตรรกะ กระบวนการซึ่งต้องการการวิเคราะห์ข้อมูล และการเปรียบเทียบประกอบการตัดสินใจ 2. (Executive thinking Style) การคิดแบบนำไปปฏิบัติ หรือผู้ปฏิบัติการ เน้นการรับคำสั่งและปฏิบัติตามคำสั่ง โดยมีแนวทางการทำงานกำหนดให้ 3. (Levitative thinking style) นักคิดวิเคราะห์ที่สามารถคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาได้เองจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยสามารถนำเสนอแนวคิดและทางแก้ไขใหม่ ๆ ในการเสนอทางออกให้ลูกค้าได้

ผู้วิจัยนำแนวคิดเรื่องโครงสร้างองค์การของทีมขายมาวิเคราะห์และสังเคราะห์และพบว่าแม้ว่าโครงสร้างองค์การจะมีความเรียบไม่ซับซ้อนเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการจัดการจัดการตามลำดับขั้นตอนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงแข่งขันรุนแรง หากแต่การปรับเพียงโครงสร้างองค์การไม่อาจช่วยก่อให้เกิดการจัดการที่ให้ประสิทธิผลที่ดีได้ การพัฒนาทักษะของพนักงานขายมีส่วนสำคัญโดยทักษะนั้นประกอบด้วย ด้านกระบวนการคิดที่มาจากข้อมูลที่มีในตลาด หรือคิดวิเคราะห์จากข้อเท็จจริง (Fact) พร้อมด้วยความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาโดยไม่ต้องรอคำสั่ง และความชัดเจนในบทบาท ประกอบกับการมีแรงจูงใจจากภายใน นำไปสู่การกระตุ้นให้เกิดการแก้ปัญหาให้ลูกค้า (Customer Solution) วิธีแบบใหม่ เพื่อสร้างยอดขายและผลกำไรรวมทั้งความสัมพันธ์อันดีในระยะยาวแนวคิดเรื่องระบบจัดการของทีมขายจึงมีทั้งเรื่องของกระบวนการทำงาน กระบวนการคิด และ ทักษะคิดจากภายใน มากกว่า โครงสร้างองค์การที่ราบเรียบที่จะนำไปสู่

การจัดการองค์การที่เน้นความยืดหยุ่นอย่างเป็นลำดับขั้นได้ การพัฒนาพนักงานขายให้มีความสามารถแบบแบบนักคิดวิเคราะห์ที่สามารถคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาได้เองจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยสามารถนำเสนอแนวคิดและทางแก้ใหม่ๆ ในการเสนอทางออกให้ลูกค้าได้ เป็นทางออกที่นำไปสู่การพัฒนาองค์การให้เติบโตได้ในระยะยาว เสมือนเซลล์ในร่างกายที่เติบโตและนำองค์การเติบโตได้ตามธรรมชาติโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากเจ้านาย

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับกระบวนการและกิจกรรมหลักการทีมขายที่มีผลกระทบต่อยอดขายมีจำนวนไม่มากนัก (Dixon & Tanner, 2012) แม้ว่าจะนับได้ว่าเป็นหน่วยงานสำคัญขององค์การ (Paola, 2016) มีงานวิจัยในเรื่องการตลาดไม่เกิน 4% ที่เกี่ยวข้องกับทีมขาย (Zoltners, Sinha and Lorimer, 2008) นอกจากนี้ยังพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาเรื่องผลงานของทีมขายระดับบุคคล และ ระดับความสามารถของทีมขายที่มีผลต่อความสามารถขององค์การมีจำนวนไม่มากนัก ความสามารถของทีมขายที่มีเอกลักษณ์มีผลต่อความสามารถของทีมขายโดยตรง (Paola, 2016) ชีตความสามารถของทีมขาย (Sales Capability) หมายถึง ความสามารถในการจัดการกระบวนการขาย รวมถึงความสามารถในการขายสินค้า (Personal Selling) และความสามารถในการจัดการกระบวนการขาย (Sales force Management) ความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship with Customer) การมีปฏิสัมพันธ์ การวางแผน (Planning) โครงสร้างทีมขาย (Organization) ทิศทางการทำงาน (Direction) และการควบคุมกิจกรรมการขายในแต่ละหน่วยงาน ที่ถูกออกแบบให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายยอดขายและเป้าหมายองค์การ (Cron & Decarlo, 2010; Nijssen et al., 2017). การพัฒนาทีมขายให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของการแข่งขันและสิ่งแวดล้อม คือ การพัฒนาให้ทีมขายมีการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบที่สามารถคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาได้เองจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยสามารถนำเสนอแนวคิดและทางแก้ใหม่ๆ ในการเสนอทาง ออกให้ลูกค้าได้ ถือเป็นเป้าหมายสูงสุดในการพัฒนาความคิดสร้างทางแก้ปัญหาได้เองโดยมีต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง (Staub et al., 2016; Farsani, et al., 2012; Albrecht & Andreetta, 2011)

งานวิจัยเรื่องการจัดการงานขายส่วนใหญ่ ศึกษาเรื่องตัวแปรเดียวที่มีความสัมพันธ์กับผลงานของทีมขายในระดับปัจเจกบุคคล หรือกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งเช่น การเปิด การปิด การขาย หรือกระบวนการขายช่วงใดช่วงหนึ่ง เช่น การฝึกทักษะการขาย (Sales Training) หรือ การให้รางวัลการตอบแทนการขาย (Sales Incentive Compensation) หากแต่ขาดความเข้าใจศึกษากระบวนการหลักที่มีผลต่อผลงานและประสิทธิภาพการขายโดยตรง (Craven et al.,1993; Paola, 2016) ในการจัดการงานขายความสามารถของผู้แทนขายและการจัดการความสามารถของทีมขายจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งสองปัจจัยเพราะมีผลกระทบโดยตรงกับผลงานขององค์การ การจัดการความสามารถของทีมขายประกอบด้วย โครงสร้างทีม (team structure) ลูกค้า

กลุ่มเป้าหมาย (Customer Target) และความสามารถของพนักงานขายที่มีความสามารถสูง (Talent Management Capabilities) มีผลโดยตรงต่อ การจัดการการดูแลลูกค้าและทักษะการขายส่วนบุคคล จัดได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลงานของลูกค้า ตลาด และ ผลประกอบการทางการเงิน (Kaufman, 2005).

หน่วยงานขายคือกลุ่มคนที่มีหน้าที่หลักในการสร้างรายได้ ยอดขายและกำไรภายในองค์กร (Grants & Craven, 1999) ทีมขายที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ลักษณะดังนี้ คือ ทักษะ (Skills) การวางแนวทางการขาย (Sales Orientation) และ แรงจูงใจ (Motivation) ของพนักงานขายที่พบปะกับลูกค้า นอกจากนี้ยังมีทักษะ ด้านพฤติกรรมจูงใจ และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การชดเชย (Compensation) ระบบควบคุม (Control System) และการแบ่งพื้นที่ (Territory Design) พร้อมกระบวนการทำงานประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ (Churhill et al., 1985; Cravens et al., 1993; Narong Srikriengthong, 2015) ทีมงานขายที่มีประสิทธิภาพคือ ทีมงานที่มีความสามารถในการปรับโครงสร้างทีมงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าได้ทันทั่วทั้ง (Piercy et al., 1999; Beeler, 2017)

ทีมขายที่มีการปรับโครงสร้างเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ มักให้ความสำคัญกับ การเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนหัวหน้า การเปลี่ยนพื้นที่หรือลูกค้าที่รับผิดชอบ ตลอดจนกระบวนการใหม่ และการประเพณีตัวใหม่ซึ่งสิ่งเหล่านี้นำมาซึ่งความเครียด และโอกาส (Rafferty & Griffin, 2006) สิ่งที่พบในงานวิจัยเรื่องทีมขายคือองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงต่างๆสามารถทำให้องค์กรมีพลวัต และธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงสามารถเป็นได้ทั้งจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติงานหรือ จากผู้ปฏิบัติงานเสนอขึ้นต่อผู้บริหารได้ การที่ทีมขายจะประสบความสำเร็จได้ ต้องเห็นพ้องต้องกันทางกลยุทธ์ทั้งภายในและภายนอก ประสิทธิภาพของทีมขาย (The effectiveness of Sales Organization) มีอิทธิพลจากทั้งผลงานของผู้แทนขายแต่ละคน (Individual) และลักษณะของทีมงานขาย (Baldauf & Cravens, 1999; Guenzi et al., 2016)

โครงสร้างทีมงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการจัดการทีมขาย (Beeler, 2017) หมายถึง กระบวนการขาย ระบบการควบคุม การออกแบบพื้นที่ขาย และจำนวนผู้บริหารในแต่ละชั้น การจัดการซึ่งแยกระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ โครงสร้างทีมขายที่มีประสิทธิภาพ และสามารถควบคุมพฤติกรรมและผลของงานได้เหมาะสม โครงสร้างทีมขายต้องมีการปรับเปลี่ยนใหม่เหมาะสมแก่ธุรกิจ การเปลี่ยนแปลง เพื่อทดลองทำงานภายในองค์กรผ่านกระบวนการลองผิดลองถูก จนได้การจัดการโครงสร้างที่ได้ประสิทธิผลและผลกำไร (Anderson & Oliver, 1987; Baldauf & Cravens, 1999) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงการทำขายได้ที่เหมาะสม (Beeler, 2017) การกระจายอำนาจเพื่อ

การตัดสินใจหน้างานเป็นแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการจัดการจัดการทีมขายจากล่างขึ้นบน โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ปัญหาจากคนปฏิบัติงาน ในขณะที่การควบคุมการตัดสินใจจากส่วนกลางเหมาะกับการตัดสินใจจากบนสู่ล่าง มอร์จิสัน (Morgeson et al., 2015) มีแนวคิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดวิกฤตนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนเป็นจุดที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในทีมขาย ซึ่งมีผลต่อการได้กำไรหรือขาดทุน โครงสร้างทีมขายจึงมีความจำเป็นที่เหมาะสมสำหรับการทำงานที่ให้ประสิทธิภาพสูงสุดในเชิงความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) และ ยังคงรักษาไว้ซึ่งระบบการควบคุมที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่กำไรและผลประโยชน์ การขององค์กร งานวิจัยพบว่า (Beeler, 2017) การจัดการการสร้างทีมขายที่ขาดโครงสร้างการจัดการที่เป็นลำดับขั้นจะก่อให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น ลดความแตกต่างของบทบาท การประสานงานน้อยลง การผลานการทำงาน และการทำงานที่แย่ง (Ronay et al., 2012)

ตารางที่ 5 แสดงโครงสร้างองค์กรและบทบาทของทีมขายและทุนทางสังคม

โครงสร้าง องค์กร	ทุนทางสังคม (Social Capital)		
		ต่ำ ผู้ตาม	สูง คู่อริ
แบบมีขั้นตอน (Hierarchical)	Sales Person as Rule Follower	Sales Person as Antagonists	
แบบแบนราบ (Flat)	Sales Person as Outsiders คนนอก	Sales Person as Powerbroker ตัวตนแห่งอำนาจ	

ที่มา : Lisa Beeler a, Alex Zablah, Wesley J. Johnston (2017)

ดังนั้น การสร้างระดับการควบคุมที่เหมาะสม จะช่วยให้ทีมขายปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี ในขณะที่การสร้างโครงสร้างบริหารทีมขายที่แบบราบลดขั้นตอนจะสามารถทำให้เกิดความสำเร็จได้ดี กล่าวคือ ผู้แทนขายที่ปฏิบัติงานหน้างานสามารถมีอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้ดี เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร โครงสร้างการจัดการที่เหมาะสมในทีมขายจึงควรมีลำดับขั้นที่ช่วยให้เกิดการดำเนินงานที่รัดกุม ในขณะที่เดียวกันให้อำนาจทีมขาย (Empowerment) ในการ

ตัดสินใจ และปรับตัวได้เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า (Adaptability and Responsiveness) อย่างไรก็ตามพบว่า การสื่อสารที่โปร่งใสเหมาะสมระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการเป็นสิ่งที่ควรเน้นย้ำภายในโครงสร้างการจัดการทีมขายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Beeler, 2017; Kaufman, 2012; Albrecht & Andretta, 2011; Power & Waddell, 2004; Amundsen & Martinsen, 2014).

แรงจูงใจเป็นอีกหนึ่งปัจจัยคือแรงจูงใจ ซึ่งมีทั้งแรงจูงใจภายใน และภายนอก ได้แก่ 1)การจ่ายผลตอบแทน 2) เงื่อนไขการทำงานและนโยบายบริษัทของผู้บริหาร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4)การได้รับการยอมรับ 5)ความรู้สึกระบายผลสำเร็จ 6) นโยบายของบริษัทและพบตัวแปรเข้มข้น 3 ปัจจัย คือ 1)ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2)ความรู้สึกระบายผลสำเร็จ และ 3) นโยบายบริษัท ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลทางด้านงานขาย เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการจัดการพนักงาน PC และBA (ณรงค์ ศรีเกรียงทอง, 2559) การจัดการทีมขายเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การรับสมัครพนักงานหรือผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ การพัฒนากลยุทธ์การรักษาพนักงานที่มีความสามารถ การออกแบบค่าตอบแทนที่น่าจูงใจและเหมาะสม การพัฒนาการเติบโตทางสายงาน ตลอดจนความสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงานอันดีระหว่างคนในองค์กร รวมถึงหัวหน้าเพื่อนร่วมงานของทีมงานขาย (Paolo, 2016; Srikriengthong, 2015).

Paolo (2016) การจัดการทีมขายที่มีประสิทธิภาพต้องเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของผู้แทนขายทักษะเทคนิคการขายและกระบวนการจัดการการขายที่มีประสิทธิภาพซึ่งปัจจัยทั้งสองสิ่งนี้มีผลโดยตรงต่อการเติบโตและกำไรขององค์กร การได้มาซึ่งความสามารถเหนือคู่แข่งในการขายเกิดจากการพัฒนาทักษะการขายของผู้แทนขายและการพัฒนากระบวนการจัดการทีมขายที่ดีมีประสิทธิภาพ โดยทีมขายมีความเข้าใจด้านการตลาด (Market Based) ความต้องการของลูกค้า (Customer Based) ประกอบกับเทคนิคการขายส่วนบุคคล และการกระบวนการสนับสนุนการขายที่เรียกว่า (Back Office) สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัย นำไปสู่ยอดขาย กำไร และการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร

ลอราและทีมงาน (Laural, 2016) ศึกษาเรื่องการตอบสนองต่อองค์ความรู้ อารมณ์ และ พฤติกรรม ของลูกค้าที่เดินซื้อของในห้าง มีวัตถุประสงค์ศึกษาเรื่องการตอบสนองทางองค์ความรู้ และอารมณ์จะประสพการเดินซื้อของ และนำไปสู่พฤติกรรมของลูกค้าต่อการซื้อของ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีวิทยาแบบ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจาก ผู้ให้ข้อมูลชาวสเปนนิช 41 คน การวิจัยพบว่า ผู้จัดการร้านค้าที่มีหน้าที่ดูแลลูกค้าควรให้ความสำคัญกับการสร้างความน่าสนใจในการเสนอการขายพร้อมความสงบสุข หลีกเลี่ยงการสร้าง ความสับสนและความเครียดให้ลูกค้าซึ่งจะเป็นการตอบสนองทางอารมณ์ และมีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและปริมาณการซื้อของ ผู้จัดการร้านค้าจึงควรสร้างการตอบสนองทางการให้ความรู้และการสนองตอบทางอารมณ์ด้านบวกแก่ลูกค้า หลีกเลี่ยงการสร้างการตอบสนองในแง่ลบ ผู้จัดการขาย

จึงควรมีความรู้ในการจัดการทั้งด้านความรู้เรื่องสินค้าและความเข้าใจอารมณ์เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า (Customer Experience)

แนวคิดทฤษฎีเรื่องวิธีการเสริมสร้างศักยภาพของทีมงาน (Effectiveness)

กลยุทธ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสมบูรณ์ตามความหมายของการจัดการทั้งสองอย่างคือการมีประสิทธิภาพ (effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดีและสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้และการมีประสิทธิภาพ (efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้นโดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วยกลยุทธ์การจัดการที่ทรงประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุมองค์ประกอบหนึ่งที่ต้องพิจารณาให้มีความสนใจในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมคือการเพิ่มศักยภาพของทีมงาน นำไปสู่แนวความคิดเรื่อง การเพิ่มทุนมนุษย์ ผู้ถือว่าเป็นกลไกขับเคลื่อนองค์การ เป็นผู้สร้างความแตกต่างให้องค์การ การพัฒนาบุคลากร ทั้งเชิงทักษะ และ เชิงจิตวิทยาจึงเกิดขึ้น แนวคิดการศึกษาเรื่องการเพิ่มศักยภาพทีมงาน ครอบคลุมหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเรื่องการทำงานเป็นทีมร่วมกัน (Teamwork)

ความหมายของทีมงาน (Teamwork) หมายถึง ผู้คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมตัวกันเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดร่วมกัน กลุ่มโดยส่วนใหญ่เป็นการรวมตัวกันในระยะสั้น มีเป้าหมายเฉพาะตัวบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์แนบแน่นแต่อย่างใด ไม่มีเป้าหมายร่วมกันที่เป็นส่วนร่วมขององค์การ ไม่มีการแบ่งงานกันทำ ไม่มีการประสานงาน การรวมตัวกันแม้เป็นลักษณะกลุ่มก็ตามจะต่างกับทีมงาน และ กลุ่มงาน ในความหมายของการจัดการ

ทีม พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน: 2556) ให้ ความหมายของทีม หมายถึง ชุด หมู่ คณะ ร็อบบิ้นส์และเคอูลเตอร์ (Robbiins & Coulter, 2002) ให้ ความหมายของทีมว่า เป็น กลุ่มทางการที่มีการร่วมกันคิด ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบ ดังนั้นทีมและกลุ่มมีความใกล้เคียงกันบางกรณีสามารถใช้แทนกันได้

ฟรานซิส และยัง (Francis and Young, 1979) ได้กล่าวถึงทีมว่าหมายถึง กลุ่มบุคคลผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบ ที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ร่วมทำงาน ด้วยกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990) อธิบายว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน และต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่า วิธีเดียวที่จะทำให้งานสำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

ทีมงาน หมายถึง การทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะเพื่อผลสำเร็จที่วางไว้ หรือ กระบวนการที่กลุ่มคนร่วมกันทำภารกิจให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย (Schermerhorn, 2002) การทำงานเป็นทีม หมายถึงกลุ่มคนที่มีปฏิสัมพันธ์กันกระทำหรือปฏิบัติภารกิจอย่างมุ่งมั่น โดยมี เป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จของงาน การสร้างทีมงานหมายถึงการจัดตั้งหรือสรรหาบุคคลที่มี คุณสมบัติตามที่ต้องการร่วมกันทำงาน รวมถึงการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ทีมงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จ ในการ จัดการงานสมัยใหม่ ท่ามกลางการแข่งขันสูง พร้อมการทำงานแข่งขันกับเวลาที่มืออยู่อย่างจำกัดให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด การจัดการงานสมัยใหม่นิยมแบ่งทีมงานเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

ทีมงานบริหารจัดการตนเอง (self-Managing Work Team: SWWTs) ประกอบด้วย สมาชิกประมาณ 5-15 คน โดยผู้บริหารงานสูงสุดมอบอำนาจให้ทีมที่ตั้งขึ้นดำเนินงานภารกิจหนึ่ง อย่างเป็นอิสระภายในทีมตนเอง ภายใต้การดูแลตัดสินใจของผู้บริหารสูงสุดในการตัดสินใจ การจัดการทีมแนวนี้ทีมจะบริหารจัดการตนเองทุกคนมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน วิธีการนี้ทุกคน สามารถต่างรู้หน้าที่ของตนลงมือปฏิบัติโดยอัตโนมัติ ตั้งแต่การวางแผน การประสานงาน การติดตาม ผลงาน มีความโปร่งใสเท่าเทียมกัน เปิดเผยเป็นการบูรณาการทักษะ ประสบการณ์และความสามารถ คนในทีมให้เป็นพลังงานกลุ่มที่จะทำให้ผลผลิตหรือผลของงานประสบความสำเร็จ ร็อบบินส์และ เคาล์เตอร์ (Self-managed Team) คือทีมที่ไม่มีผู้นำหรือผู้บริหารทีม สมาชิกของทีมสามารถปฏิบัติ หน้าที่บริหารจัดการ ติดตามควบคุมประเมินผลงาน ตลอดจนการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ใน แนวคิดของ เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002) เห็นว่าการที่สมาชิกขององค์การจะเติบโต ก้าวหน้าได้นั้น ทีมงานต้องมีความร่วมมือกันอย่างสูง ฝึกการตัดสินใจ การรู้จักการกระจายงานให้ คนอื่นได้มีความรับผิดชอบ และ การตอบสนองการจัดการจัดการเป็นแบบแผนสำคัญของการจัดการ ตนเองของทีมที่ให้ผลให้เกิดคุณภาพการทำงานสูงสุด ซึ่งหมายรวมถึง การวางแผนงาน ตาราง การปฏิบัติงาน การอบรมสมาชิก การแบ่งปันงาน ขอบเขตอำนาจของทีมที่มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิก มีความกระตือรือร้นมีความเป็นเจ้าของกิจการหรือ ผู้ประกอบการในวิธีคิดและวิธีการทำงาน

ปัจจัยที่จะสร้างความสำเร็จของทีมงานให้แก่องค์การครอบคลุมถึง (เมตต์, 2559) ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศให้เกิดความจริงใจต่อกัน เข้าใจกันระหว่างและระหว่างทีมงานทุกคนมี ส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์การดำเนินงานขั้นตอนที่โปร่งใสสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างมีเสรีภาพเปิดเผย ทุกคนรับรู้และรับทราบ เข้าใจตรงกันมีการพัฒนาทีมงานอย่าง สม่าเสมอโดยเฉพาะความรู้และวิทยาการใหม่ๆ การพัฒนาทักษะความชำนาญเมื่อมีปัญหาทุกคนต้อง ร่วมกันแก้ไขโดยทุกคนถือว่ารับผิดชอบร่วมกันมีผู้นำ นักบริหารที่มีความชาญฉลาดรอบรู้และ ประสบการณ์สูงในการนำองค์การ

องค์ประกอบของทีมงาน คือ การร่วมมือกันหากทีมงานมีความร่วมมือกันอย่างดี ความเป็นหนึ่งเดียว จะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ การร่วมมือกันแก้ปัญหาเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ขององค์กร การจัดการงานที่ดีควรนำไปสู่การทำงานที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่าง เท่าเทียมกัน การสร้างทีมงานที่เปิดกว้างทางความคิด สร้างให้เกิดความไว้วางใจจะลดความขัดแย้ง ที่เป็นอุปสรรคการทำงานได้ดีและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้มากขึ้น

องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมคือ ผู้เข้าร่วมต้องมีอิสระในการเข้าร่วม (freedom to participation) ปราศจากความครอบงำ หรือ ถูกขี้นำ เพราะเป็นพื้นฐานมนุษย์ในการคิด การจินตนาการ และการตัดสินใจผู้เข้าร่วมต้องมีความสามารถในการเข้าร่วม (Ability to participation) คือ ต้องมีความรู้ความสามารถในการในเรื่องที่จะเข้าร่วมอย่างแท้จริงมีความตั้งใจที่จะเข้าร่วม (Willingness to participation) คือ มีความเต็มใจที่จะเข้าร่วม โดยมีความมุ่งหวังที่จะให้บรรลุ เป้าหมาย การถูกรื้อของแถมบังคับ ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ การยอมรับในความแตกต่าง สิ่งที่เกิดขึ้นจากทีมงานทำงานร่วมกันคือ ความแตกต่างในท่ามกลางความหลากหลาย เช่น ความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ความคิดเห็น

จุดเน้นของการสร้างทีมงาน คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ในการทำงานเป็นทีมทุกคนจะมีการสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทาง ได้แก่ การส่งข้อมูลและการรับข้อมูล ทั้งการสื่อสารกับหัวหน้าและกับสมาชิกด้วยกันเองตลอดเวลา แต่ละส่วนมีรายละเอียดดังนี้ หัวหน้า ทีมมีคุณลักษณะดังนี้ เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ เปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง ไม่ใช้อิทธิพลครอบงำกลุ่มเป็นประชาธิปไตยไม่เผด็จการมีความรู้ความ สามารถ และ ประสบการณ์ในการทำงานสูง สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ผูก ขาดการเป็น ผู้นำกลุ่มตลอดเวลา พร้อมให้ความช่วยเหลือกลุ่ม สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจ ได้มีวิวัฒนาการทางสังคม มีแรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง บทบาทและหน้าที่สำคัญของ หัวหน้าทีมคือ รับนโยบายจากองค์กร กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ มอบหมายงานแก่สมาชิก สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ ใช้เทคนิคเผชิญความ ขัดแย้งไม่ว่าเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหาต่าง ๆ ประเมินผลงานและผู้ร่วมงาน

สตอตและวอล์คเกอร์ (Stott and Walker, 1995) ได้เสนอแนะรูปแบบ “สี่มิติ” (Four dimensions) ในการพัฒนาทีมงาน เพื่อเป็นการชี้แนะแนวคิด ประกอบการเสริมสร้างความมี ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานของทีมงาน มิติทั้ง ๔ ประกอบด้วย บุคคล งาน ทีมงาน องค์การบุคคล (Individual) การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความผูกพันที่มีต่องาน ทักษะคติ ความสามารถและ การมีส่วนร่วมของ สมาชิกทีมงาน

เทย์เลอร์ (Talyer, 1911) มีแนวคิดว่าพนักงานส่วนใหญ่ไม่มีความซื่อสัตย์โดยเนื้อแท้ ทุกคนต้องการงานให้ดีที่สุด หากระบบที่ไม่เหมาะสมมีแนวโน้มทำให้ความพยายามลดถอย การจัดการระบบงานที่เพิ่ม ประสิทธิภาพ (efficiency) และการกำจัดระบบที่ไม่จำเป็น (Waste) โดยการวิเคราะห์ การจัดการระบบกระบวนการทำงานที่ดี และการฝึกฝนพนักงานอย่างเป็นระบบ เป็นงานผู้บริหาร ระบบที่ทำงานได้ดีที่สุดคือการทำงานที่มีกระบวนการและวิธีการทำงานที่ชัดเจน แม้ว่าหลักการชัดเจนหากมีการนำไปใช้ การตีความหมายที่ผิด จึงทำให้ไม่เกิดประสิทธิผลดังนั้น กระบวนการที่ดีจะสามารถให้พนักงานได้มีส่วนร่วม พร้อมบรรยากาศ การทำงานที่สามารถแสดงออกซึ่งความสามารถได้เต็มที่

2. แนวคิดทฤษฎีเรื่องการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นสิ่งเดียวที่ไม่เปลี่ยนแปลง ภาวะการณ์นี้กลายเป็นประเด็นที่ท้าทายขีดความสามารถนักบริหารที่ต้องทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงมากหลากหลาย และ สลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น รวมถึงภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนเกินแก่การคาดการณ์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สภาพการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้นทุกขณะ ล้วนมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อองค์กร ต้องปรับตัวให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นในการเปลี่ยนแปลง (Maravelias, 2003; Manning, 2012) หากองค์กรไม่สร้างกลไกและขีดความสามารถที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงหรือปรับให้กับสภาพการณ์แล้ว (Shanley, 2007) จะมีโอกาสที่บางองค์การจะอยู่ในสภาพไม่มีทางเลือก จะถูกบังคับให้เปลี่ยน ทั้งนี้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะมี (Change Facilitator) ทำหน้าที่เอื้อให้มีการเปลี่ยนแปลง เช่นการแนะนำให้ทำงานเป็นทีม การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานการปรับทัศนคติ ค่านิยมในการทำงานที่ส่งเสริมบรรยากาศการปรับตัวขององค์การให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงมักจะพบกับอุปสรรคหรือการต่อต้านทั้งในกลุ่มบุคคล องค์กรและในระดับบุคคล ปัจจัยอุปสรรค ได้แก่ นิสัยการทำงาน หรือความคุ้นเคยกับวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ความมั่นคงที่มีอยู่เดิมทำให้ไม่ต้องการเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากไม่แน่ใจในผลที่จะได้รับ

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้ได้รับค่าแรงหรือผลตอบแทนน้อยลง และ ประการสุดท้ายเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสภาพจิตใจและการรับรู้ของบุคคล (Edmonds, 2011), เช่น การเกรงกลัวต่อผลที่ไม่อาจคาดเดา การรับเลือกข้อมูลที่ไม่ขัดแย้งกับความเชื่อเดิม ในส่วนของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ อาจเกิดจากสภาพเฉื่อยองค์การที่สั่งสมมานาน การขาดกลไกที่เอื้อให้เกิดการปรับตัว การเปลี่ยนแปลง เฉพาะจุดที่ไม่สอดคล้องกับระบบเดิม การเกิดผลในแง่ลบต่อระบบความสัมพันธ์ และการจัดสรรทรัพยากรในองค์การ ทั้งนี้องค์การมีแนวทางการลดสภาพการต่อต้านได้ด้วยวิธีการสื่อสารและการให้ข้อมูลที่กระจ่างชัด และ รับผิดชอบต่อไว้วางใจ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกำหนดการเปลี่ยนแปลง หรือ อาจต้องมีการจูงใจจัดกระทำ

หรือสร้างสถานการณ์ให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง หรือแม้กระทั่งใช้กำลังอำนาจบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าสมาชิกจะเต็มใจหรือไม่ (Haddad & Kotnour, 2015).

แนวทางการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดของเลวิน (Kurt Lewin) ที่แบ่งขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง เป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนละลายของเดิม (Unfreezing) ซึ่งเป็นความพยายามที่จะปรับสภาพปัจจุบันโดยต้องมีการคัดค้านระหว่างอิทธิพลของสภาพเดิมที่เป็นเหมือนแรงต้าน (Restraining) กับสภาพใหม่ที่ต้องการให้เกิดขึ้นซึ่งเปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ต้องการ (Driving Force) ครั้นผ่านพ้นขั้น Unfreezing ย่อมแสดงว่าเข้าสู่สถานการณ์ใหม่แล้ว ในขั้นนี้เรียกว่าเป็นความเคลื่อนไหว (Movement) ต่อจากนั้นเข้าสู่การรักษาสภาพใหม่ให้คงอยู่หรือมีความถาวรต่อไป ซึ่งเป็นขั้นตอนที่เรียกว่า Refreezing

ในการจัดการความเปลี่ยนแปลงนั้น การพัฒนาองค์การ (Organizational Development) เป็นหนึ่งในทางเลือกที่สามารถใช้จัดการหรือนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการ นอกเหนือจากวิธีการอื่นๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ (Leadership Change Approach) (Burnes, 2003) การจูงใจให้เห็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของความเปลี่ยนแปลง (Persuasive Approach) หรือ การบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Coercive Approach) ทั้งนี้การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ที่มีการวางแผน และเตรียมการอย่างเป็นระบบ และให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการแก้ปัญหาการจัดการและการวางแผน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กรและระหว่างองค์กร กระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาองค์การมีเป้าหมายคล้ายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาองค์การเป็นการแก้ปัญหาระยะยาวที่มีความสลับซับซ้อน ไม่ใช่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือ Quick Fix และต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยการพัฒนาองค์การนี้มุ่งเน้นการจัดการเรื่องการเปลี่ยนแปลงด้วยการให้การศึกษา เพราะในกระบวนการพัฒนาองค์การนั้น พนักงานจะได้พัฒนาความคิด ระบบความเชื่อ รวมถึงพฤติกรรมที่นำไปสู่การแก้ปัญหาซึ่งต้องการความรู้มากกว่าการฝึกอบรมระดับบุคคลแต่จะเน้นระดับกลุ่มและองค์กร (มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2551) การพัฒนาองค์การให้ความสำคัญการมีส่วนร่วมของพนักงานในการวิเคราะห์ ปัญหาแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาและการประเมินผลลัพธ์ที่ได้ การพัฒนาองค์การเป็นความรับผิดชอบของทุกคนที่จะร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม หรือ Empowering the people ในการตัดสินใจ บนช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของในผลงานที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม (Haddad & Kotnour 2015).

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปแล้วว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และการเปลี่ยนแปลงก็เป็นองค์ประกอบสำคัญ สำหรับองค์การที่จะทำให้องค์การปรับตัวและอยู่รอดต่อไปได้ อย่างไรก็ตามกลับมีงานวิจัยหลายชิ้น พบว่าองค์การต่าง ๆ มักประสบความล้มเหลวในการดำเนินการตามแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การ และในรายงานวิจัยบางฉบับยังชี้ให้เห็นว่าความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การควบรวมกิจการ (Merging) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ (re-engineering) การปรับลดขนาด (down-sizing) ความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพการผลิต (quality improvement efforts) ขององค์การต่าง ๆ ทั้งในสหรัฐอเมริกาและยุโรป ต้องประสบกับอัตราความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์การตามที่วางแผนไว้ถึงประมาณร้อยละ 70 ของการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Pelletiere, 2006)

ดังนั้นนักวิชาการด้านการพัฒนาองค์การหลายท่านจึงสนใจศึกษาถึงปัจจัยและสาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การ ล้มเหลวในการผลักดันองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีงานวิจัยทางวิชาการหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่า หนึ่งในปัจจัยหลักที่ทำให้้องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการได้นั้น ก็คือความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Readiness for change) ของบุคลากรในองค์การ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมการต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้เปลี่ยนแปลงในองค์การนั่นเอง (Pelletiere, 2006) อาทิ งานวิจัยของ (Armenakis et al. 2007) ได้ชี้ให้เห็นว่าการจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้น ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การใด ๆ ก็ตาม องค์การควรเริ่มต้นจากการประเมินถึงความพร้อมของบุคลากรและองค์การในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเสียก่อน

เนื่องจากความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรจะช่วยลดอัตราความล้มเหลวในการปรับตัวผ่านการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการวางแผนไว้และการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ล้มเหลวย่อมทำให้องค์การสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อการปรับตัวให้อยู่รอดขององค์การ ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าการศึกษาถึงความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การ จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นที่้องค์การต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง (Armenakis, et al., 2007) โดยเฉพาะในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน พบว่านักวิชาการศึกษาและให้ความหมายของความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงสรุปได้เป็น 2 ประเภทคือ 1) ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล หมายถึง ความปรารถนาแรงจูงใจและจุดมุ่งหมายที่สมาชิกในองค์การมีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าความพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงเป็นความเชื่อของพนักงานที่เห็นว่าความเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและเห็นคุณค่าต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านระบุว่าความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงหมายถึงความรวมถึง

ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการพัฒนาองค์การประเภทต่าง ๆ อีกด้วย (Armenakis, et al., 2007) 2) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การหมายถึงความสามารถขององค์การทั้งในเชิงสังคมเทคโนโลยีหรือความคิดเชิงระบบในความพยายามนำเอาสิ่งใหม่ๆ เข้ามาในการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้รับความสนใจในฐานะปัจจัยสำคัญ

ตามหลักแนวคิดเรื่องการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดย Armenakis and Harris (2002) ได้นำเสนอว่าการจัดการความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ประกอบไปด้วย 3 ระยะที่ต่อเนื่องและทับซ้อนกัน ได้แก่ระยะสร้างความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (phase of readiness) ระยะการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง (phase of adoption) และระยะการทำให้ความเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (phase of institutionalization) โดยพวกเขายังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การที่บุคลากรในองค์การจะมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้น บุคลากรจะต้องได้รับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงใน 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ (Discrepancy) ต้องตอบได้ว่า why change? การมีศักยภาพในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่องค์การต้องการ (Self-Efficacy) โดยต้องตอบได้ว่า How can we change? ความเปลี่ยนแปลงที่องค์การเสนอมามีความเหมาะสมกับองค์การ (Appropriateness) โดยเป็นการตอบคำถามให้ได้ว่า why this change? การมีผู้นำที่สนับสนุนต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ (Principle support) โดยเป็นการตอบคำถามให้ได้ว่า who support the change? และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นสิ่งน่าสนใจและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกขององค์การ (Personal valence) โดยเป็นการตอบคำถามได้ว่า what is in this change for me? คำนิยามของความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Armenakis, et al., 2007) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรว่า พวกเขามีศักยภาพในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ถูกเสนอมา ความเปลี่ยนแปลงที่ถูกเสนอมามีความเหมาะสมกับองค์การ ผู้นำมีพันธะสัญญาต่อความเปลี่ยนแปลงที่ถูกเสนอมา และ ความเปลี่ยนแปลงที่ถูกเสนอมาก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกขององค์การ

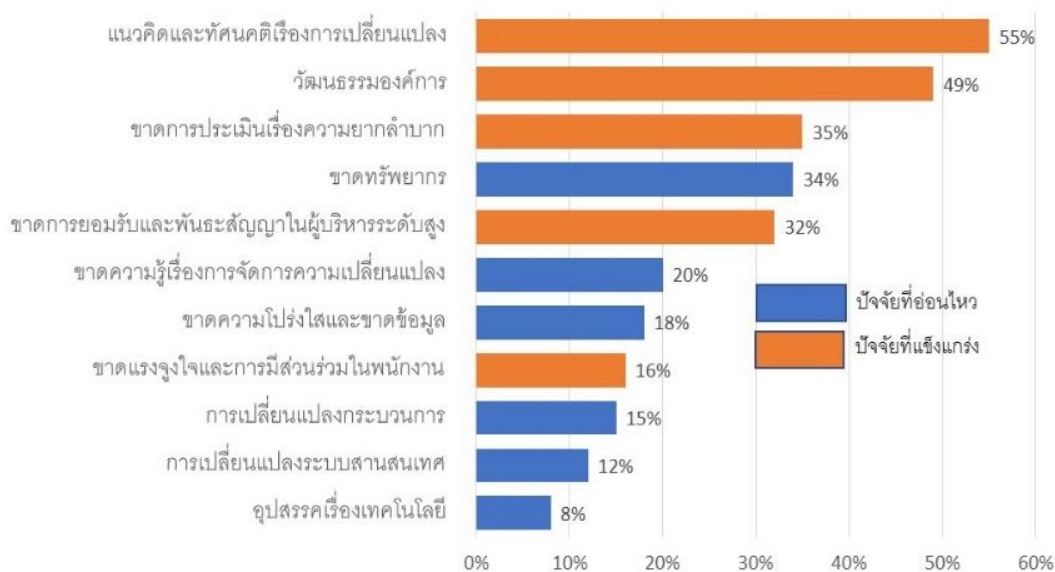
จากการสังเคราะห์งานวิจัยการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) พบว่าส่วนใหญ่มุ่งเน้นเรื่องวิธีการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Method) ผลของการเปลี่ยนแปลง (Change Outcome) ชนิดของการเปลี่ยนแปลง (Change Type) ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Ackoff, 2006; Burnes, 2004; By, 2005; Hailey and Balogun, 2002; Kotter, 1996; Mintzberg, 1979; Moran and Brightman, 2001) แต่อัตราประสบความสำเร็จมีน้อยกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ จากการสังเคราะห์วิธีจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Method) อย่างมีระบบและช่วยในการตัดสินใจ (Systematic Change) มีการศึกษามากมาย เช่น วิธีการวางแผน (Lippitt,

1958) การวิจัยแบบมีส่วนร่วม (French, 1969) วิธีการถาม What & Why (Corner, 1998) การบูรณาการ Integrative Method (Bullock & Batten, 1985) วิธีการวงล้อ (Wheel method) วิธีการคิดแบบลีน (Lean Thinking) วิธีการอีอาร์เอ (ERA Method) การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) การปรับรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (Process Re-engineering) เป็นต้นงานวิจัยส่วนใหญ่เน้นกระบวนการ (Process) และ วิธีการ (Method) ที่นำไปสู่องค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลง ความเป็นเลิศเรื่องผลของงาน (High Performance) และประสิทธิภาพ (Effective)

กมอินเบา (Gongmin, 2015) ศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้วยวิธีวิจัยแบบการวิจัยเชิงวิพากษ์และพยายามหาวิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ นักทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ และนักปฏิบัติการณ์ต้องการทฤษฎีทางการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบวิทยาศาสตร์รูปแบบใหม่ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วรุนแรงขึ้นของสิ่งแวดล้อมในสังคมยุคใหม่ งานวิจัยทางการจัดการเชิงกลยุทธ์และทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์เท่าที่มีอยู่ไม่เพียงพอที่จะนำไปปฏิบัติใช้ให้เกิดผล วิธีวิทยาใช้การวิพากษ์แนวคิดจากแนวคิดเชิงตรรกะว่าทฤษฎีที่มีอยู่ในเชิงการจัดการทางการตลาดสามารถสนองตอบความพอใจต่อความต้องการเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติหรือไม่ งานวิจัยงานเอกสารพบว่างานวิจัยเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถทำให้เกิดประโยชน์ต่อนักทฤษฎีและนักปฏิบัติงานจริงมากกว่า งานวิจัยการ เป้าหมายคือการสรุปความก้าวหน้าและหาคำนิยามของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกที่สามารถปฏิบัติงานได้จริง มีมุมมองใหม่ที่เป็นนวัตกรรม หาความรู้ใหม่ในเชิงกลยุทธ์ พร้อมวิธีการใหม่ๆ ในการทำวิจัยเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สั้น กระชับ ทันสมัย ใช้งานได้ มีเอกลักษณ์ และมีเอกภาพ

นอกเหนือจากความพร้อมของบุคลากรเรื่องความเปลี่ยนแปลงแล้วการจัดการทั้งด้าน กระบวนการวางแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (BPM: Business Planning Management) การออกแบบ การจัดการการวางแผนธุรกิจแบบใหม่ที่มีกระบวนการทำงานที่ดีขึ้น (Arijit Sikdar, Jayashree Payyazhi, 2013, McCormack and Johnson, 2001; McCormack et al., 2009; Skerlavaj et al., 2007) กระบวนการเปลี่ยนแปลงควรเกิดขึ้นที่การวางแผนทางธุรกิจ (Davenport, 1990), โดยความคาดหวังว่ากระบวนการจัดทำโดยควรได้รับการยอมรับหรือเห็นพ้องต้องกันในระดับฝ่ายบริหาร จัดการและหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในองค์การที่ทำหน้าที่สร้างคุณค่าหรือมูลค่าไปสู่ผู้บริโภค Guha and Kettinger, 1993; Strnadl, 2006). จะสามารถทำให้การจัดการองค์พัฒนาได้ดีขึ้น นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดเรื่องการพัฒนาสารสนเทศ (Information Technology) มาใช้ในการพัฒนาการวางแผนให้เร็วยิ่งขึ้นพร้อมการปรับโครงสร้างองค์การลดลำดับขั้นตอนในมีลำดับขั้นตอนการตัดสินใจ (Davenport and Short, 1990) เพื่อเพิ่มความเร็วและขีดความสามารถในการปรับเปลี่ยนการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น กระบวนการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การจึงหมายถึง

รวมถึง การใช้วิธีการเทคนิค เครื่องมือ ซอฟต์แวร์ ในการช่วยออกแบบปฏิบัติการควบคุมวิเคราะห์ กระบวนการปฏิบัติการที่รวมถึงบุคลากร การจัดการองค์การ การประยุกต์ใช้เครื่องมือเอกสารตลอดจนทรัพยากรข้อมูลแบบองค์รวม (van der Aalst et al., 2003; Choong, 2013) ดังภาพที่ 23 แสดงปัจจัยหลักที่ทำหายการจัดการการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 23 แสดงปัจจัยหลักที่ทำหายการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: Hans Henrik Jørgensen Lawrence Owen Andreas Neus (2009)

อย่างไรก็ตามพบว่ามีน้อยกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Haddad & Kotnour, 2015) 70 เปอร์เซ็นต์ ของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เพราะองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ระหว่างทางแม้ว่าจะสามารถนำระบบสารสนเทศ (Information Technology) มาใช้ในการช่วยวางแผนประสานงานในกระบวนการทำแผนเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจความล้มเหลวเกิดจากการขาดการวางแผนแนวทาง (alignment) ที่เห็นพ้องตรงกันอย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึงทั้งองค์การ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง การจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงยังไม่มีประสิทธิภาพพอส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ในระหว่างทางไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขาดความชัดเจนในกระบวนการวางแผน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแผนงานระหว่างทาง (Harmon and Wolf, 2008; Doebeli et al., 2011)

3. ทฤษฎีการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับการทำงานร่วมกันเป็นทีม หากแต่ในความเป็นจริงการทำงานร่วมกันมักเกิดความขัดแย้งในการทำงาน ซึ่งความขัดแย้งนี้ นำไปสู่การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรที่สำคัญประการหนึ่ง ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระหว่างกลุ่ม ทั้งในองค์การและระหว่างองค์การ ในการจัดการสมัยใหม่ที่มีการแข่งขันสูงนี้ ความขัดแย้งส่วนใหญ่ถูกบริหารจัดการโดย ผู้บริหารสูงสุด หรือ ผู้จัดการหรือ หัวหน้างานเป็นหลัก ซึ่งมีทั้งมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ แนวคิดเรื่องความขัดแย้ง

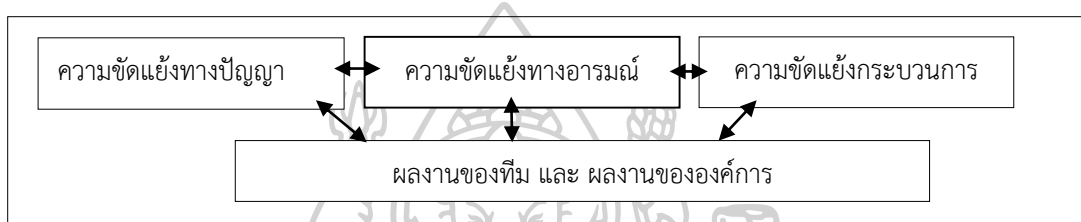
ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มในองค์การ โดยมีสมมติฐานว่าความขัดแย้งนั้น เนื่องมาจากความแตกต่างของค่านิยม ทศนคติ บุคลิกภาพ ความเชื่อ และการรับรู้ของแต่ละบุคคล และอาจเนื่องมาจากปัญหาการติดต่อสื่อสารที่ล้มเหลว แต่ถ้าพิจารณาเรื่องความขัดแย้ง ในทัศนะของนักทฤษฎีองค์การ จะมองว่า มีสาเหตุมาจากการประสานและการรวมตัวของหน่วยต่าง ๆ ในองค์การ มากกว่าเป็นปัญหาของมนุษย์ในองค์การกล่าวคือ ปัญหาของความขัดแย้งในทัศนะคติของ OT แล้วมาจากการออกแบบองค์การที่ไม่เหมาะสมความขัดแย้งมีผลต่อผลของงานอย่างมีนัยยะ ในด้านการจัดการความขัดแย้งและผลงานที่ออกโดยไม่สามารถจับต้องได้ (Subjective Outcomes) เช่น การรับรู้โดยคิดเอาเองของการต้อรอง การพึงพอใจในงาน ความตั้งใจในการลาออก หรือความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน (Posthuma, 2011)

ความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างทางเป้าหมาย (Goals) ความคาดหวัง (Expectation) ค่านิยม (Value) การนำเสนอทางแก้ของปัญหา (Proposed course of action) และข้อแนะนำในการเสนอทางแก้ปัญหา (How to handle situation) ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ขององค์การ (Darling & Walker, 2001)

ทฤษฎีของ Thomas Kenneth ที่ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) 1) การเอาชนะ (Competition) 2) การร่วมมือ (Collaboration) 3) การประนีประนอม (Compromising) 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 5) การยอมให้ (Accommodation) อย่างไรก็ตามในการศึกษาทางวิจัยในช่วงหลังมีการเพิ่มวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วย 6) การเผชิญหน้า (Confronting) และ 7) การควบคุมกระบวนการ (Process Controlling) การเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งให้ผลลัพธ์ที่ต่างกัน มุมมองในการเลือกการจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ยืดหยุ่นและในผลลัพธ์ต่างกันในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

Speakman & Ryals (2010) มีแนวคิดว่าความขัดแย้งส่วนใหญ่มาจากความขัดแย้งระดับ บุคคล กลุ่ม เรื่องของงาน ตลอดจนเรื่องของกระบวนการการทำงาน ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมี 3 ประเภทคือ ความขัดแย้งทางอารมณ์ คือการอธิบายความขัดแย้งที่เกี่ยวกับสิ่งที่คนทั่วไป

คิดและรู้สึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเช่น แง่มุมของความไว้วางใจ สถานะ และระดับความพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Amason and Sapienza, 1997) ความขัดแย้งทางปัญญา คือ ความขัดแย้งเกี่ยวกับสิ่งที่คนทั่วไปรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับงาน บทบาทและหน้าที่ ความขัดแย้งทางกระบวนการ คือ ความขัดแย้งที่เกิดจากสถานการณ์ในบริบท โครงสร้างองค์การ กลยุทธ์และวัฒนธรรม (Amason & Sapienza, 1997; Jehn & Chatman, 2000) นอกจากนี้ ภายใต้ความขัดแย้งมีปัจจัยเรื่องความสัมพันธ์ (relationship) และ งาน (Task) เป็นสิ่งที่ยืดหยุ่นต่อการตีความหมายทั้งทางด้านอารมณ์และทางปัญญา ดังภาพที่ 24 แสดงโครงสร้างและผลกระทบของความขัดแย้ง



ภาพที่ 24 แสดงโครงสร้างและผลกระทบของความขัดแย้งจากการสังเคราะห์งานวิจัยเอกสาร โดยปวีณา กลกิจชัยวรรณ

ผลกระทบของความขัดแย้งให้ผลกระทบทั้งทางด้านปัจเจกบุคคลและผลงานขององค์การ (Corporate Performance) หรือผลงานของทีม (Jehn, 1995) และ นำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งสามารถให้ผลลัพธ์ทั้งด้านบวก (Functional) และ ผลกระทบด้านลบ (Dysfunctional) แก่ทีมงานและผลงานระดับบุคคลนอกจากนี้พบว่า ผลของความขัดแย้งสามารถรับรู้หรือรู้สึกได้ในมุมมองต่างกัน จากประสบการณ์ที่ต่างกัน (Jehn and Chatman, 2000) รงดู และ คนะ (Du at al., 2011) พบในการวิจัยเกี่ยวกับ A moderating model of trust in conflict Management ว่าการไว้วางใจมีผลต่อการจัดการความขัดแย้ง และมีผลต่อผลของการจัดการความขัดแย้งและการต่อรอง ในสถานการณ์ที่ความขัดแย้งและมีเรื่องประโยชน์มาเกี่ยวข้อง การปรับตัวเข้าหากันทั้งสองฝ่ายสามารถแก้ปัญหาได้ การสร้างและการรักษาความสามัคคีสามารถลดความขัดแย้งได้ โดยสร้างความสัมพันธ์ทางอ้อม จะช่วยในการต่อรองการพูดคุยมากกว่าการใช้อำนาจโดยตรงมาต่อรอง ความเชื่อใจเป็นตัวขับเคลื่อนและเป็นแหล่งการปรับตัว สร้างความสามัคคีและสามารถนำสู่การต่อรองที่ได้ผลแง่บวกได้ การลดความขัดแย้งสามารถสร้างผ่านความไว้วางใจซึ่งกันและนำไปสู่การต่อรองที่ให้ผลบวกทั้งสองฝ่าย



ภาพที่ 25 แสดงรูปแบบของการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรและความขัดแย้งระหว่างบุคคล
ที่มา: James Speakman Lynette Ryals (2010)

ลูเรมี (Ayoko, 2015) เสนองานวิจัย เรื่อง Communication Openness, Conflict events and reaction to conflict in culturally diverse workgroup ว่าผู้นำที่สามารถจัดการกับปฏิกริยาต่อความขัดแย้ง โดยเฉพาะความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้นด้วยการเพิ่มการสื่อสารพูดคุยที่เปิดเผยสามารถลดพฤติกรรมก้าวร้าวรุนแรงในขณะเดียวกันสามารถให้ผลของงานในแง่ดีขึ้นได้ การสื่อสารที่พูดคุยสามารถลดแรงกดดัน ก่อให้เกิดผลด้านบวก ลดความรุนแรงในกลุ่ม และ ความรุนแรงทางพฤติกรรมได้ แม้ว่าจะมีความต่างกันในพื้นที่การทำงานหรือแผนก สร้างความไว้วางใจ โปร่งใส เปิดกว้างรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น (Tjosvold and Wong, 1994)

ริชาร์ด (Richard, 2011) ได้ศึกษาปัญหาการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) และผลของงาน (Performance Outcome) วิธีวิจัยคือการรีวิวนานเอกสารวิจัย 5 ฉบับเพื่อเปรียบเทียบสรุปประเด็นจากประเทศต่าง ๆ และความแตกต่างทางวัฒนธรรม รวมทั้งประเทศบราซิล แคนาดา อินโดนีเซีย เนเธอร์แลนด์ นอร์เวย์ และ ไต้หวันเพื่อดูงานวิจัยเรื่องการ

จัดการความขัดแย้งมีผลต่อผลของงานอย่างไรทั่วโลก งานศึกษานี้ศึกษาเรื่องการต่อรองของบุคคล 2 คนว่าให้ผลของงานที่ดีกว่าการต่อรองที่คนจำนวนมาก เมื่อผู้ต่อรองพิจารณาเรื่องที่ต้องรองมากกว่า 1 เรื่องในเวลาเดียวกันและใช้การแก้ปัญหาอย่างมีโครงสร้างจะสามารถให้ผลได้ดีมากกว่า นอกจากนี้ยังค้นพบว่าการรับรู้ความสามารถตนเองของผู้ต่อรองจะสูงมากขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม การวิจัยสนับสนุนความสัมพันธ์อย่างมีนัยยะสำคัญของการจัดการความขัดแย้งและผลงานที่เป็นรูปธรรม พร้อมกันนี้ยังสนับสนุนความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความขัดแย้งของงานและพฤติกรรมที่มีความคิดสร้างสรรค์จะเพิ่มมากขึ้นหากมีการสนับสนุนเรื่องนวัตกรรมมากขึ้นในองค์กร การศึกษานี้ให้แนวทางแก่องค์กรที่จะออกแบบหลักการการจัดการความขัดแย้งที่สามารถเพิ่มผลของงานอย่างมีรูปธรรมในการต่อรอง พร้อมนำไปสู่การทำงานของพนักงานที่มีความสร้างสรรค์มากขึ้น

ผู้วิจัยนำแนวคิดเรื่องการจัดการความขัดแย้งใช้ในการพัฒนาระบบจัดการแบบไฮราเครซี่เนื่องจากความขัดแย้งเป็นปัจจัยหลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรไม่สามารถขับเคลื่อน หรือไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ทำให้องค์กรตัดสินใจล่าช้าไม่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วตามความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้ทันทั่วทั้งที่

4. แนวคิดเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความฉลาดทางปัญญา (IQ) ความฉลาดทางการจัดการ (MQ)

ในการจัดการยุคใหม่พบว่า การพิจารณาความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหาร การเลือกสรรผู้นำผู้บริหารองค์กรในปัจจุบัน คุณสมบัติที่ต้องพิจารณาในการเลือกสรรบุคลากร ประกอบด้วย ความสามารถ 3 มิติ คือ ความสามารถในการจัดการอารมณ์หรือ ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความสามารถทางการจัดการจัดการ (MQ) และ ความสามารถทางปัญญา (IQ) (Junna :2015) ผู้นำผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถทางการจัดการสูง (MQ) ตามด้วยความสามารถทางปัญญา (IQ) จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับโครงสร้างภายในที่ยั่งยืนในขณะที่ความสามารถทางการจัดการ (MQ) และความสามารถทางอารมณ์ (EQ) จะมีผลทางอ้อมกับโครงสร้างภายในที่ยั่งยืน ความสามารถทางอารมณ์เป็นความฉลาดทางสังคมที่สามารถให้บุคคลสามารถรู้อารมณ์ตนเองต่อผู้อื่น จัดการทางอารมณ์ตนเองในสภาวะนั้นและสามารถใช้ข้อมูลที่มีในการเสนอทางออกและแก้ปัญหาได้ (Taewon Moon; 2010) นอกจากนี้ยังพบว่าผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ที่ดี (EQ) สามารถมีความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) ดีเช่นกัน คือมีความสามารถจัดการความสัมพันธ์และการตระหนักรู้ตน แก้ปัญหาตามสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมพร้อมตระกะเหตุผลในการตัดสินใจที่ดี Steven & Peter & Jeremy (2009) มีแนวคิดที่ว่าผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถทางอารมณ์ที่ดีสามารถสร้างผลกำไรและรับมือความท้าทายต่าง ๆ ได้ดีกว่าพนักงานทั่วไป

ฮิลลารี ดักเก็ต (Dugget, 2003) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) และผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรค้าปลีกในประเทศอังกฤษเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการร้านค้าและความฉลาดทางอารมณ์ผลการวิจัยแสดงความสัมพันธ์อย่างแข็งแกร่งระหว่างทฤษฎีความฉลาดทางอารมณ์และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความแตกต่างระหว่างค่าที่สมควรเป็นและค่าที่เป็นจริงของคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ตั้งอยู่บนความสามารถนำความเปลี่ยนแปลง และคุณสมบัติผู้นำเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างกันในลำดับชั้นของวงจรชีวิตขององค์กร อีกทั้งยังพบว่าการเติบโตขององค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการพัฒนาผู้นำ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ใช้กรณีศึกษาบริษัทค้าปลีกในประเทศอังกฤษกว่า 21 สาขา จากพนักงาน 470 คน โดยเครื่องมือที่ใช้คือ SMS-EQ Profile ที่ใช้แพร่หลายในประเทศอเมริกา ผลการวิจัยพบว่าความสำเร็จของกิจการ ความฉลาดทางอารมณ์และผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กัน องค์กรควรมีการวางแผนทางกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงพร้อมความฉลาดทางอารมณ์ พิจารณาตั้งแต่กระบวนการเลือกสรรและพัฒนาผู้ที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำนอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อและสร้างการเปิดกว้างทางความคิด การคิดบวก การไว้วางใจกัน พร้อมการแบ่งปันวิสัยทัศน์มีส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จขององค์กร

ความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งถือเป็นความสามารถพื้นฐานที่เสริม สร้างการจัดการจัดการทางการบริการ โดยเน้นเรื่องบทบาทของอารมณ์ภายในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของการบริการ แนวคิดเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ถูกใช้อย่างมากในความสามารถหลักในการสร้างและรักษาบรรยากาศที่การบริการเป็นบวก การมีความฉลาดทางอารมณ์สูงช่วยให้สามารถสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี และการวัดความฉลาดทางอารมณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการคัดเลือกผู้บริหารหรือพนักงานที่ต้องมีโอกาสสัมผัสกับลูกค้า แบะการพัฒนาการทางอารมณ์นี้ควรจัดในกระบวนการฝึกอบรมของพนักงานด้วย องค์ประกอบของการพัฒนาทางอารมณ์ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัตประกอบด้วย การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change management) การมอบหมายอำนาจ (Empowerment) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การสร้างบรรยากาศของการไว้วางใจและการเคารพให้เกียรติกัน (Climate of Trust and respect) การแบ่งปัน ความรู้และคุณค่า (Share knowledge and values) และ การสื่อสารแบบเปิด (Open communication)

ผลกระทบของรูปแบบองค์ความรู้บนมิติของความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองโลกในแง่ดีและความมีวิริยะของผู้ประกอบการ (Samuel, 2016) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณโดยการสำรวจข้อมูลจาก 198 ผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลางในกาน่า ผ่านสถิติการวิเคราะห์แบบลำดับชั้นการถดถอยเชิงเส้น (Hierarchical Linear Regression) การวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองโลกในแง่ดีและความมีวิริยะของผู้ประกอบการช่วยส่งเสริมระดับที่สูงขึ้นของการรูปแบบการสร้างสรรค์และ

วางแผนสร้างองค์ความรู้ แต่รูปแบบการรับรู้เรื่ององค์ความรู้ไม่มีผลในด้านลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองโลกในแง่ดีและความวิริยะต่อผู้ประกอบการ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบตัดขวาง ผลการวิจัยนี้ช่วยให้ผู้ประกอบการและผู้วางนโยบายเข้าใจในพลวัตรและกระบวนการการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความเข้าใจของปัญหาจะสามารถส่งเสริมทำให้มีการพัฒนาและการบำรุงรักษากิจการของผู้ประกอบการ งานวิจัยนี้ช่วยการอธิบายองค์ความรู้ของพฤติกรรมมนุษย์ และหาความก้าวหน้าในทฤษฎีที่แสดงถึงรูปแบบการรับรู้องค์ความรู้ภายในบริบทผู้ประกอบการ รูปแบบองค์ความรู้ประกอบด้วย รูปแบบความรู้ รูปแบบการวางแผน และ รูปแบบการสร้างสรรค์

เทวอน มูน (Tewan, 2010) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และปัจจัย 4 ประการของความฉลาดทางการปรับตัวทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง ด้านอภิปัญญา (Metacognitive CQ) ด้านปัญญา (Cognitive CQ) ด้านแรงจูงใจ (Motivational CQ) และด้านพฤติกรรม ด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณแบบ Confirmatory Factor Analysis และ Hierarchy Regression Analyses จากนักศึกษาในประเทศเกาหลีจำนวน 381 คน งานวิจัยสนับสนุนความถูกต้องเชิงจำแนกของรูปแบบปัจจัย 4 ประการของการวัดความฉลาดเชิงวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับความฉลาดเชิงอารมณ์ การวิจัยนี้ยังพบว่าปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางสังคม ในที่นี้หมายถึงการจัดการทางความสัมพันธ์และการรับรู้ทางสังคม อธิบายความสามารถทางวัฒนธรรมนอกเหนือจากปัจจัยความสามารถทางอารมณ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถส่วนตน ท้ายสุดคือความฉลาดทางอารมณ์มีผลต่อความฉลาดทางวัฒนธรรม

สตีเฟนและทิมงาน (Stephen, 2009) ศึกษาเรื่องคะแนนของความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligent) ของผู้บริหารระดับสูง 2 กลุ่มเปรียบเทียบกับผู้นำทั่วไป เพื่อมุ่งหวังสืบค้นคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์กับผลประกอบการโดยทั่วไปขององค์กร เช่นผลกำไรโดยรวม การจัดการความเติบโต การจัดการลูกจ้างพนักงานและการรักษาพนักงาน โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณผ่านแบบสอบถาม ด้านจิตวิทยาทางอารมณ์ (EQ-i) ที่ถูกบริหารจัดการจากกลุ่มตัวอย่าง 186 คน เป็นผู้บริหารของ Young President's Organization (YPO) หรือ Innovator's Alliance (AI) ชุดคำถามเกี่ยวกับกำไรการจัดการก่อนลดภาษีที่ผ่านมา 3 ปี กำไรสุทธิและความท้าทายทางธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับสูงมีความแตกต่างอย่างมีนัยยะสำคัญจากพนักงานทั่วไปใน คะแนนของ EQ-I scores ผู้บริหารมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจสูงมีความตระหนักรู้สูง มีการทดสอบความเป็นจริง และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งสามารถสร้างผลประกอบการให้องค์การสูง ขณะที่คะแนน EQ-I ทั้งหมดเกี่ยวข้องกับระดับความท้าทายที่รับรู้ว่าจะง่ายต่อการจัดการให้เกิดการเติบโตต่อการจัดการผู้อื่น การฝึกฝนอบรมและการรักษาพนักงานไว้กับองค์กร การค้นพบในงานวิจัยนี้ สามารถเอื้อให้นักวิจัยและนักปฏิบัติการณ์มีความเข้าใจดีขึ้นว่าอะไรคือความแตกต่างของผู้นำและความเหมือนที่มีอยู่ในระดับขององค์กรต่าง คุณสมบัติเหล่านี้เป็นเริ่มต้นสำหรับทรัพยากร

บุคคล เช่นการพัฒนาผู้นำและการรักษาพนักงาน พร้อมยืนยันได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์และกลุ่มตัวอย่างผู้นำระดับสูงมีความสัมพันธ์กัน

วิกเตอร์ และทีมงาน (Victor, 2000) ศึกษาเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ และความพยายามที่จะหาโครงสร้างโดยใช้มาตรวัดปัจจัยด้านบุคลิกและความสามารถ โดยการศึกษาเชิงสำรวจ ความน่าเชื่อถือ การสร้างและการทำนายความถูกต้องของการสืบค้นทั้ง 3 ระดับ การวัด EQ อยู่บนพื้นฐานของความสามารถที่เกี่ยวข้อง 16 ข้อ ผลการวิจัยแสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่าง 2 มาตรวัดความสามารถ คือความฉลาดทางปัญญา (IQ) และความฉลาดทางการจัดการ (MQ) ซึ่งทั้งสองปัจจัยเป็นความก้าวหน้าของการจัดการองค์การ และพบว่าโครงสร้างทางความฉลาดทางอารมณ์สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) และความฉลาดทางปัญญา (IQ) เป็นตัวชี้วัดที่มีอำนาจสำหรับความสำเร็จ ที่ชัดเจนกว่าตัวแปรใด ๆ

ในประเทศที่พัฒนาแล้วในการจัดการสมัยใหม่ ความสามารถของผู้นำของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จขององค์การ (Turner & Muller:2005) องค์การที่ผู้นำมีความสามารถทางอารมณ์ การจัดการ และ ความรู้ที่ดี สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน พร้อมสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่สามารถสร้างกระบวนการที่มีนวัตกรรมใหม่ได้ ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ จะสามารถนำความรู้มาใช้ได้อย่างเหมาะสม (Junna :2015) ความสามารถหรือความฉลาดทางอารมณ์ (Goleman:1997b) คือ ความสามารถในการรับรู้ที่ตนเองรู้สึกอย่างไร และสามารถจัดการความรู้สึกนั้นได้โดยไม่ให้จมปลักกับความ ความสามารถในการกระตุ้นเตือนใจตนเองที่จะให้งานสำเร็จ สร้างสรรค์และทำได้ดีที่สุดตามความสามารถตน และการรับรู้ความรู้สึกผู้อื่นและสามารถจัดการความสัมพันธ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสามารถทางปัญญา (Intellectual Competence) ประกอบด้วย 3 คุณสมบัติหลักคือ ความสามารถในการวิเคราะห์และ ตัดสินใจ (Critical analysis and judgement) ความสามารถทางปัญญา ตัดสินใจอย่างมีตรรกะ (Cognitive Ability) และ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) (Dulewicz and Higgs, 2005) ความสามารถในการวิเคราะห์และ ตัดสินใจหมายถึงความสามารถของผู้จัดการระดับสูงในการให้คำแนะนำ ความเข้าใจในความเป็นไปได้ของโครงการ การออกแบบและการนำเสนอโครงการ การให้ข้อเสนอทางเลือกในการตัดสินใจ ความเข้าใจถึงทางเลือกและความเป็นไปได้ของผลกระทบของการตัดสินใจ การแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตและมีความซับซ้อนสูงความสามารถในการแสดงความรู้เชิงลึกในการแสดงความสัมพันธ์ การโน้มน้าวสำหรับผู้ร่วมทีมทำงาน

ความสามารถทางปัญญา ตัดสินใจอย่างมีตรรกะ (Cognitive Ability) ถูกประเมินจากมิติการรับรู้ที่ข้อดีและข้อเสียของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโครงการนั้น การตระหนักรู้ถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทักษะในระดับการจัดการการคิดเชิงสร้างสรรค์ ผู้จัดการระดับสูงที่มี

คุณสมบัติในเรื่องวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) ที่สามารถให้แนวทางและทิศทางการทำงานอย่างมีลำดับความสำคัญของโครงการในอนาคต มีความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงการพัฒนาโครงการในอนาคต สามารถทำนายคาดเดาการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ มีความสามารถในการตัดสินใจเลือกระหว่างผลประโยชน์ระยะสั้นและระยะยาวของโครงการและผลประโยชน์ที่ได้จากสถานะสังคมสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Junna at al.,2005)

ความสามารถทางการจัดการ (Managerial Competence) เป็นทักษะสำคัญสำหรับผู้จัดการที่จัดการ ทีมให้สำเร็จตามเป้าหมายองค์กร การจัดการทรัพยากร การจัดทีมงาน การจัดการงานสื่อสาร การให้อำนาจ การพัฒนา การทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย และประสบการณ์ การจัดการทรัพยากร คือความสามารถในการวางแผน และประสานงานเกี่ยวกับทรัพยากรโครงการ ความสามารถในการสื่อสารชัดเจนเมื่อสื่อสารกับพนักงาน

หยวนฟู (Fu, 2008) ได้ออกแบบรูปแบบความรู้เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Knowledge Modeling) ซึ่งประกอบด้วย 1)ความรู้ว่าเรื่องราวนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร เน้นเรื่องกิจกรรม (action) เกี่ยวกับความรู้ การมีปฏิสัมพันธ์กิจกรรมระหว่างทีมงาน และกิจกรรมการตัดสินใจ 2)ความรู้ว่าเกิดเรื่องราวอะไรขึ้น 3)และความรู้ว่าทำไมเรื่องราวนั้นจึงเกิดขึ้น มิติเรื่องความสามารถในการรับรู้ (Cognitive Dimension) หมายถึง ความเชื่อ (Beliefs) ความคิด (Ideal) คุณค่า (Value) โครงสร้างทางความรู้ (Schemata) และรูปแบบทางจิตใจซึ่งเป็นคุณสมบัติติดตัวของมนุษย์ ซามิ และทีมงาน (2017) ศึกษาเรื่อง บทบาทที่คาดเดาของบุคลิกภาพและเพศ ในด้านการปรับตัวด้านองค์ความรู้ (Cognitive Adaptability) ของผู้ประกอบการ โดยใช้ทฤษฎี การพัฒนาบุคลิกภาพ การเรียนรู้ทางสังคม ความรู้ความเข้าใจตั้งอยู่การตระหนักรู้และควบคุมกระบวนการรู้คิดของบุคคล คือรู้ว่า ตนกำลังอยู่ในกระบวนการคิดใด และสามารถควบคุมตนเองให้ทำตามนั้นได้ เป็นความสัมพันธ์เชิงตรรกะ ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพ ความแตกต่างทางเพศ และการปรับตัวด้านองค์ความรู้ของผู้ประกอบการ ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ ผ่านวิธีวิจัยเชิงสำรวจ Cross Sectional Survey ในกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่ม จากผู้ประกอบการจำนวน 443 คน เพื่อหาตัวแปรที่เกี่ยวข้องโดยการวิเคราะห์เชิงสถิติ แบบ Structural Equation Model เพื่อประเมินการปรับตัวทางปัญญาและพบว่าผู้ที่มีบุคลิกเปิดเผยและความมั่นคงทางอารมณ์มีผลอย่างชัดเจนต่อการปรับตัวทางปัญญา ความรู้ความเข้าใจของผู้ประกอบการ หมายถึง กระบวนการองค์รวมที่การนำเข้าของสัมผัสทั้งหลายนำไปสู่การแปรสภาพ การลด การเสริม การเก็บรักษา การปรับตัวบรรเทา และ การนำไปใช้ บุคลิกทั้ง 5 ประกอบด้วย การเป็นคนเปิดเผย ความเปิดรับประสบการณ์ (openness to experience) ความพิถีพิถันconscientiousness)ความสนใจต่อสิ่งภายนอก (extraversion) ความยินยอมเห็นใจ (agreeableness) ความไม่เสถียรทางอารมณ์ (neuroticism)

5. แนวคิด ทฤษฎีเรื่องเรื่องผู้นำ (Leadership)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเรื่อย ๆ ทำให้มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำที่หลากหลาย โดยทฤษฎีที่นักวิชาการได้ให้การยอมรับอย่างกว้างขวาง เช่น ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait theories) ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral theories) ทฤษฎีผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์ (Contingency theories) และทฤษฎีผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theories) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า ทฤษฎีผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theories) เป็นทฤษฎีที่สามารถนำมาอธิบายถึงการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้มากที่สุด (Nahmullah & Syedcited, 2010) สำหรับทฤษฎีผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงนั้น Bass & Avolio ได้นำเสนอโมเดลภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ (Model of Full Range of Leadership) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ (Bass & Avolio, 1994) ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่พยายาม จะกระตุ้นและจูงใจให้ลูกน้องเกิดความปรารถนาหรือเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานโดยผู้นำจะมีลักษณะที่มีบารมี (Charisma) เพื่อสามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของพนักงานหรือผู้ตามให้เกิดการลอกเลียนแบบ

2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) พฤติกรรมของผู้นำที่ต้องอาศัยการนำด้วย การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์และคำมั่นสัญญา กับลูกน้อง ซึ่งสามารถสรุปพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะต่างกับพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงตรงที่พฤติกรรมผู้นำแลกเปลี่ยนจะมีความสัมพันธ์แบบตรงไปตรงมา กับผู้ตามจะใช้วิธีการให้รางวัลตามแต่ละสถานการณ์หรือตามผลงานของผู้ตามเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายก็จะได้สิ่งตอบแทน ทั้งนี้บุคคลหนึ่งๆ อาจจะแสดงพฤติกรรมเป็นทั้งผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้ในสัดส่วนที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบจึงมีลักษณะเชื่อมโยงกัน (Burns, 2003)

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) พฤติกรรมของผู้นำที่บริหารงานแบบขาดภาวะผู้นำหรือแบบปล่อยตามสบาย คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมขาดความรับผิดชอบต่อภาระหลักของตน อาทิ ผู้นำที่มักจะขาดงานเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ที่สำคัญ ก็มีพฤติกรรมที่วางมือปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ ขับเคลื่อนไปเอง มีพฤติกรรมที่ตัดสินใจช้าวางตัวเฉยไม่รับรู้ต่อสถานการณ์ไม่ให้แรงจูงใจหรือความช่วยเหลือกับพนักงาน

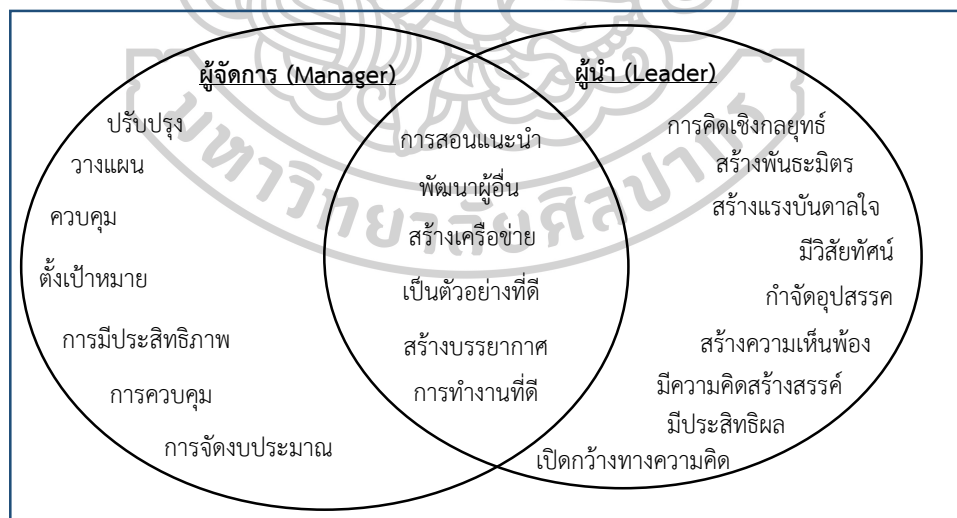
ในการจัดการองค์การยุคใหม่แม้ว่าทฤษฎีผู้นำจะเน้นเรื่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงแข่งขันรวดเร็ว หากผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดีเหมาะสมระหว่างทีมงานเพื่อเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารจากลูกน้องและผู้บริหารเป็นการลดช่องว่างระหว่างผู้นำและทีมงาน (Johansson et al., 2014; Hassan et al., 2013) ความสามารถในการสื่อสารที่ดี ทำให้เข้าถึงได้ง่าย จากการวิจัยพบว่า 70 ถึง 90 เปอร์เซ็นต์ ของผู้นำใช้เวลาในการสื่อสารทุกวัน (Mintzberg, 1973) โดยเนื้อหาสาระของการสื่อสารคือ เรื่องของการนำเสนอ การอำนวยความสะดวก การสร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน

ผู้นำที่มีการสื่อสารที่ดี สามารถสร้างบทสนทนาที่ดีกับลูกน้อง แบ่งปันความคิดเห็น สามารถได้รับความคิดเห็นย้อนกลับ มีส่วนในการสร้างบรรยากาศ การตัดสินใจร่วมกันสร้างการมีส่วนร่วมและการแสดงออกทางความคิดอย่างเปิดเผย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ต้องพยายามสร้างบรรยากาศความไว้วางใจ การมุ่งมั่นในการทำพันธกิจและการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เพื่อเพิ่มความไว้วางใจสร้างขีดความสามารถในการแก้ปัญหาในการแข่งขัน (Caldwell & Hasan, 2016) ผู้นำสมัยใหม่ที่ตื่นอกจากมีหน้าที่หลักในการสร้างพันธกิจ เป้าหมาย สร้างคุณค่า เสนอทิศทาง สร้างสังคมการทำงานจัดการการยังมีหน้าที่การติดตาม บรรยากาศการทำงานอย่างต่อเนื่อง การจัดการทางกลยุทธ์ต่างๆ มีการจัดการที่เหมาะสมตามเป้าหมายหรือไม่

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จากแนวคิด Bagshaw (1999) คือผู้นำที่มีคุณสมบัติและทักษะที่สำคัญเช่น ความสามารถในการจุดประกาย ทำลาย สร้างสรรค์ และกระตุ้นจิตใจ ให้เกิดความคิดสิ่งใหม่ๆ แก่องค์การ อย่างไรก็ตามพบว่าความคิดเชิงสร้างสรรค์ และ ความยืดหยุ่นเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ การเรียนรู้และกระบวนการขั้นตอนการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์และความยืดหยุ่นเป็นสิ่งสำคัญ การรวบรวมองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ และงานของผู้นำคือสามารถนำความรู้ต่าง ๆ มาถูกใช้ในทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด การใช้ข้อมูลข่าวสาร การสร้างบรรยากาศที่ของผู้นำ (Climate of leadership) จะถูกสร้างขึ้นทุกระดับ การวิเคราะห์ที่มาของอารมณ์ เป็นสิ่งสำคัญต่อความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-Esteem) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) และการมีคุณภาพเป็นหัวใจของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งถือเป็นหัวใจที่สำคัญของการตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ และความคิดสร้างสรรค์ การมุ่งเน้นการจัดการความแตกต่างในโลกมีมากขึ้นผ่านการสื่อสารข้ามทวีป รวมทั้งแนวคิดเรื่องการมอบหมายอำนาจให้กล้าและลองผิดลองถูกเพื่อการเรียนรู้ยังมีความสำคัญอีกมากมายในการจัดการในยุคปัจจุบัน

ในยุค Post Modern ทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นนิยมแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ ทฤษฎีผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait Theory) ที่เชื่อว่าบุคคลมีความเป็นผู้นำแต่กำเนิด (Leaders are born, not made) กลุ่มที่ 2 คือ ทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Theory) และสุดท้าย คือ

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency) คำนี้ถึงสถานการณ์แวดล้อมที่เป็นตัวแปรให้เกิดภาวะผู้นำที่มีความแตกต่างไป เช่น Fiedler Model, Hersey and Blanchard's Situational Theory, Leader-member exchange theory, Path-Goal and leader participation model) แนวคิดทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Theory) เชื่อว่าการเลือกการฝึกอบรมที่เหมาะสมสามารถสร้างผู้นำที่พึงประสงค์ได้ บุคลิกภาพของผู้นำใน Trait Theory เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหากพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สามารถพัฒนากันได้ Ohio State Studies ให้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมได้ 2 มิติ คือ ภาวะผู้นำที่เกิดจากการกำหนดและจัดโครงสร้างบทบาทของผู้นำและผู้ตามที่ได้รับมอบหมายในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันโดยแสดงออกในรูปพฤติกรรมที่สามารถมองเห็นได้ (initiating Structure) และ พฤติกรรมผู้นำที่เป็นความสัมพันธ์ในงานบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Considerate) เคารพในความคิดเห็นและใส่ใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยแสดงออกถึงความเป็นห่วงเป็นใย ความเป็นอยู่ ช่วยแก้ปัญหาที่มีความเป็นมิตร เข้าถึงได้ ผู้นำที่มีระดับของ Initiating และ Consideration เท่าเทียมกัน คือ สูงทั้งสองมิติ มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จและได้รับการยอมรับจากทีมงาน ดังนั้นหลายองค์การพยายามฝึกฝน สร้างภาวะผู้นำในทุกลำดับขั้น เพื่อให้สามารถตัดสินใจ หรือนำทีมงานได้ดี เพราะเชื่อว่า ภาวะผู้นำสามารถสร้างได้ในพนักงานหรือทีมงานนอกเหนือจากผู้นำสูงสุด (CEO) ความแตกต่างระหว่างผู้จัดการและผู้นำดังภาพที่ 26 แสดงความแตกต่างระหว่างผู้จัดการและผู้นำ



ภาพที่ 26 แสดงความแตกต่างระหว่างผู้จัดการและผู้นำ

ที่มา: A John Edmonds, (2011)

ราฟมู เลอร์ (Ralf Muller, 2010) ศึกษาเรื่องทัศนคติและความสามารถเรื่องภาวะผู้นำ เพื่อให้โครงการประสบผลสำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของผู้จัดการและความสามารถของผู้นำที่จะให้โครงการต่างๆประสบผลสำเร็จ โดยพิจารณาจากความสามารถทางอารมณ์ (EQ) ความสามารถทางปัญญา (IQ) และความสามารถทางการจัดการ (MQ) โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับมิติภาวะผู้นำ ทัศนคติถูกประเมินผ่านความสำคัญของผู้จัดการโครงการที่มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ใช้ประเมินในความสำเร็จของโครงการ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณแบบนิรนัย โดยเก็บข้อมูลรวบรวม 400 คนจากการทำแบบสอบถามทางเว็บไซต์ที่วิเคราะห์หาความแปรปรวนระหว่างทัศนคติและความสามารถของผู้นำของผู้จัดการโครงการ ในแง่มุมที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ โดยใช้สถิติวิเคราะห์แบบ ANOVA และการวิเคราะห์การถดถอย เพื่อวิเคราะห์ว่าทัศนคติและความสามารถของผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างไรกับผลของโครงการ จากงานวิจัยพบว่า ความแปรปรวนมี 2 ชนิด คือ ความแปรปรวนด้านผลของโครงการและความแปรปรวนด้านผลของธุรกิจ ผลของโครงการเกิดจากทัศนคติของผู้จัดการโครงการ ความแปรปรวนของผลทางธุรกิจเกิดจากส่วนผสมระหว่างทัศนคติและความสามารถทางการจัดการอารมณ์ของผู้จัดการโครงการ

จุน่า (Junna, 2015) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำระดับสูงและโครงสร้างภายในที่ยั่งยืน ผู้จัดการระดับสูงมีความสามารถทางภาวะผู้นำอย่างโดดเด่นที่มีบทบาทสำคัญในความสำเร็จของโครงการต่าง ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่เป็นผู้จัดการระดับสูงและโครงสร้างภายในองค์กรอย่างยั่งยืนเป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จที่สำคัญ งานวิจัยศึกษาความสามารถของผู้นำด้านความสามารถทางปัญญา (IQ) ความสามารถทางการจัดการ (MQ) ความสามารถทางอารมณ์และสังคม (EQ) และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของผู้นำและโครงสร้างภายในอย่างยั่งยืน โดยผ่านแบบสอบถาม (Questionnaire Survey) จาก ผู้ตอบ 246 คน ด้วยการวิเคราะห์ทางสถิติแบบ Structural Equation Model (SEM) ผลการวิจัยพบว่าความสามารถของผู้นำผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถทางการจัดการสูง (MQ) ตามด้วยความสามารถทางปัญญา (IQ) จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับโครงสร้างภายในที่ยั่งยืนในขณะที่ ความสามารถทางการจัดการ (MQ) และความสามารถทางอารมณ์ (EQ) จะมีผลทางอ้อมกับโครงสร้างภายในที่ยั่งยืน

มาร์ติน (Marteen, 2007) ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาการรับรู้เรื่ององค์ความรู้ (cognitive) ของผู้นำการให้บริการประชาชนของเจ้าหน้าที่ตำรวจ งานวิจัยพบว่าการพัฒนาความสามารถของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญทั้งเรื่องผลของงานและการให้บริการ กรอบการทำงานของการพัฒนาคุณภาพของผู้นำครอบคลุมถึงเรื่องการให้คุณค่า (Value) และ พฤติกรรมซึ่งเป็นกรอบการพัฒนาแบบที่ต้องนำไปปฏิบัติได้ โดยพบว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของเจ้าหน้าที่ทุกระดับและทุกหน่วยงานที่ให้บริการและเป็นทักษะที่สามารถฝึกฝนได้ แต่ละบุคคลมีพื้นที่หรือศักยภาพความเป็นผู้นำของตนเองซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องถูกเติมเต็ม ความล้มเหลวขององค์กรและส่วนบุคคล เกิดจาก

การขาดโอกาสการพัฒนาทักษะหรือประสบการณ์ งานวิจัยนี้แนะนำวิธีการเข้าใจองค์ความรู้และการสร้างพฤติกรรมที่จะเรียนรู้ถึงการพัฒนาความเป็นผู้นำ

6. แนวคิดเรื่องการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

การสื่อสารระหว่างบุคคลสามารถสื่อสารได้ด้วยคำพูด (Verbal communication) เป็นวิธีการสื่อสารทางหนึ่งที่นิยมใช้กันมากที่สุด แต่ก็มักจะประสบปัญหาจากการใช้คำที่ใช้เฉพาะในวงการหนึ่ง ๆ (jargon) หรือคำเทคนิคเฉพาะสาขาใดสาขาหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีเรื่องของความซับซ้อนของภาษาซึ่งเป็นระบบที่มนุษย์คิดสร้างขึ้นเพื่อแทนความหมายในวัฒนธรรมกลุ่มของตนเอง ซึ่งอาจพบว่าภาษาที่สื่อสารเองก็มีข้อบกพร่องที่ไม่สามารถใช้คำ ๆ หนึ่งที่อธิบายความหมายได้สมบูรณ์

การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Non-verbal communications) บางครั้งอาจเรียกว่า “ภาษาร่างกาย” (Body language) หรือ “ภาษาท่าทาง” การสื่อสารด้วยร่างกายมีทั้งที่แสดงออกมาโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางสีหน้า สายตา น้ำเสียง ระดับเสียง การสัมผัส อื่นๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบททางวัฒนธรรม ประเพณี สถานที่ สถานะภาพทางสังคม เพศ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ฯลฯ

การสื่อสารโดยการใช้สัญลักษณ์ (Symbolic communication) เป็นวิธีการสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์แสดงออกมาในรูปแบบคำพูด เครื่องหมาย รูปร่าง หรือเสียงซึ่งใช้แทนความหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ละวัฒนธรรมก็จะมีสร้างระบบสัญลักษณ์เพื่อสื่อสารให้กับสมาชิกในกลุ่มของตนเอง แต่ปัญหาที่มักพบในการสื่อสารด้วยวิธีนี้คือการที่สมาชิกอาจไม่ทราบหรือไม่เข้าใจในเครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์ดังกล่าวเหมือนกันทุกคน

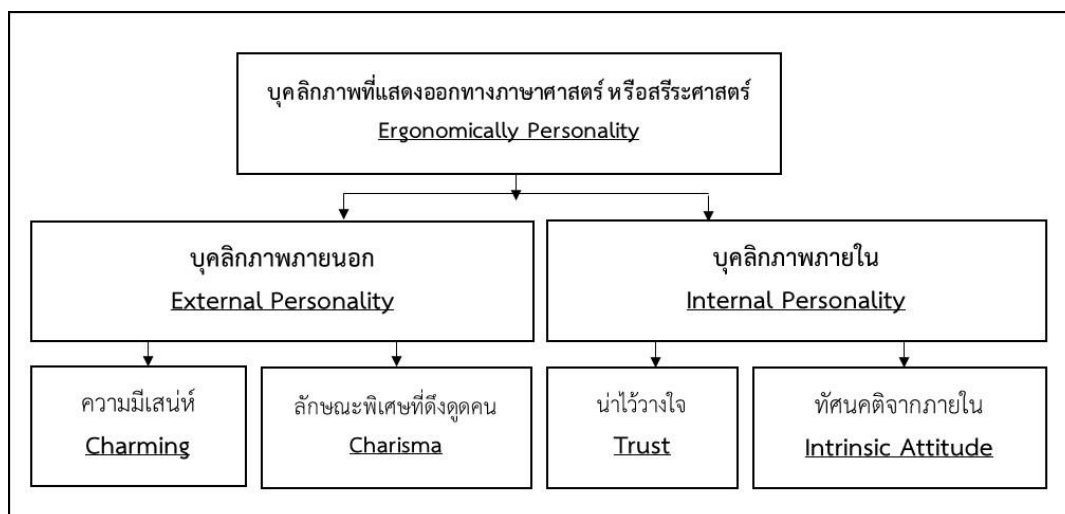
สถาบันวิจัย Mehrabian ได้ทำวิจัยในปี 1967 เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบวจนภาษา (Verbal) และอวจนภาษา (Non-Verbal) เมื่อสื่อสารแสดงความรู้สึกและทัศนคติในการทำงานในชีวิตประจำวันและการทำงาน พบว่ากว่า 80 เปอร์เซ็นต์ ดีความจากอวจนภาษา หรือภาษากายโดยเฉพาะการสื่อสารในที่ทำงาน ความสามารถที่จะอธิบายและสื่อสารความคิดที่ซับซ้อนประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ ภาษาพูด (Verbal Signal) น้ำเสียงของภาษาพูด (Para-Verbal Signal) และ ภาษากาย (Non-Verbal Signal)

เพื่อความเข้าใจและการได้รับสารที่ถูกต้องทางบวกซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในเรื่องทักษะการสื่อสารในบทบาทผู้บริหารหรือการสื่อสารในองค์กร ผู้บริหารหรือผู้สื่อสารต้องเลือกใช้ภาษาที่สื่อหรือแสดงความต้องการ ความคิดเห็นหรือกลยุทธ์ อย่างชัดเจน โดยส่วนใหญ่ควรใช้ภาษาที่เป็นด้านบวกโดยระบุสิ่งที่เราต้องการอย่างชัดเจน การเลือกใช้คำต้องเหมาะสมกับเนื้อหาและสถานการณ์นั้น

น้ำเสียง(Para-Verbal) เป็นองค์ประกอบสำคัญเพื่อช่วยในการสื่อสารให้ความหมายสมบูรณ์ การสื่อสารนี้รวมถึงน้ำเสียงที่ใช้ในภาษาพูดด้วยระดับเสียงและความดังสามารถสื่อความหมายให้ผู้ฟัง โดยต้องเหมาะสมกับความหมายของคำที่ต้องการสื่อสาร น้ำเสียง และระดับเสียงสามารถสื่อสารทัศนคติและอารมณ์ได้เช่นกัน ความสามารถในการสื่อสารนี้สะท้อนระดับของอำนาจหน้าที่ความฉลาดทางอารมณ์มีผลต่อน้ำเสียงในการสื่อสารเช่นกัน ภาษาเขียน ที่ใช้ในการสื่อสารหมายถึงการใช้เครื่องหมายวรรคตอน (Punctuation) การใช้ไวยากรณ์ (Grammar) การสะกด (Spelling) และโครงสร้างของประโยค สำหรับภาษาการหรือ Non Verbal Signal นั้นมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสื่อสารอวัจนภาษา หรือ ภาษากายจะช่วยแสดงทัศนคติ ความรู้สึกระหว่างการสื่อสาร ซึ่งหมายรวมถึง ท่าทาง การแสดงสีหน้า และ กิริยาท่าทาง การแสดงสีหน้าสามารถเปิดเผยความรู้สึกผู้พูดในสถานการณ์นั้น ๆ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ข้อความที่ต้องการสื่อสาร โดยมีภาษากายและน้ำเสียงเป็นองค์ประกอบ การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์จะสามารถช่วยให้ควบคุมสถานการณ์และสื่อสารได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยพบว่า สิ่งแวดล้อมที่สามารถพูดได้อย่างปลอดภัยและการเปิดกว้างทางการสื่อสารในองค์การสามารถช่วยให้เกิดการสื่อสารได้มีประสิทธิภาพตรงไปตรงมามากขึ้น Ayoko (2007) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดกว้างทางการสื่อสารในสถาน การณ์ที่เกิดความขัดแย้งและปฏิกริยาต่อข้อขัดแย้งต่างในกลุ่มการทำงาน พบว่าการสื่อสารไม่เปิดกว้างก่อให้เกิดข้อขัดแย้งมากขึ้น เกิดการข่มขู่การใช้อำนาจกลุ่ม และการใช้อารมณ์ในการประชุมการทำงานมากขึ้น การสื่อสารที่เปิดกว้างสามารถทำให้การพูดคุยมีประสิทธิภาพและลดข้อขัดแย้งของกลุ่มในการทำงานได้

Pelled et al., (1999) ศึกษางานวิจัยและพบว่า การสื่อสารที่ไม่เปิดกว้างให้เกิดการพูดคุยระหว่างทีมงานอย่างเปิดเผยสามารถทำให้การประสานงานล้มเหลว เกิดข้อขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์และไม่สามารถทำงานได้ (Dysfunctional Conflict) และสามารถส่งผลให้ผลของงานลดลง (Decrease performance) นอกจากนี้ยังพบว่าความแตกต่างทางอายุ เพศ ประสบการณ์ความอาวุโสและวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อการสื่อสารที่เปิดกว้างเช่นกัน ยังมีความแตกต่างทางประชากรศาสตร์มากทำให้ยากแก่การสื่อสาร การประสานงาน การจัดการข้อขัดแย้งและส่งผลประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มที่ลดลงงานวิจัยพบว่า การสื่อสารที่เปิดกว้างในการทำงานกลุ่มสามารถลดข้อขัดแย้ง และการปฏิกริยาการทำลายซึ่งกันและกันได้และสามารถสร้างผลของงานที่ดีกว่าได้ จากนิยามการสื่อสารที่มีความหมายแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการรับรู้ของแต่ละบุคคล ความเป็นปัจเจกบุคคลและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษา หน้าที่การงาน สภาพครอบครัว สภาพเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา การเมือง สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ และอื่นๆ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นบริบทล้วนก่อให้เกิดการตีความ และเข้าใจความหมายของการสื่อสารที่แตกต่างกันออกไป



ภาพที่ 27 แสดงบุคลิกภาพที่แสดงออกทางกายภาพของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง
สังเคราะห์ขึ้นจากการสนทนากลุ่มโดยปวีณา กลกิจชัยวรรณ

7. แนวคิดเรื่องการมุ่งลูกค้า (Customer Management)

ทฤษฎีการพัฒนาลูกค้า ของ Ron Kaufman กล่าวถึงการพัฒนาลูกค้าจากขั้นพื้นฐาน คือ การบริการแบบอาชญากรซึ่งถือเป็นบริการขั้นต่ำสุด (Criminal service) ซึ่งเป็นการบริการในระดับที่ต่ำที่สุดของความคาดหวัง นำไปสู่การจดจำของลูกค้าที่จะไม่พอใจและนำไปสู่การโทรมา ร้องเรียนเรื่องการบริการและไม่สามารถจะกลับมาใช้บริการอีกเพราะไม่ประทับใจในการบริการ การบริการที่แย่ (Bad Service) เป็นระดับการบริการที่น่าผิดหวัง ก่อให้เกิดความไม่พอใจสามารถ กลายเป็นความโกรธเคืองได้แต่ในระดับนี้ลูกค้าไม่ได้โทรมาต่อว่าแต่จะบอกกล่าวเพื่อนรอบตัวถึง บริการที่ไม่ดีนี้ ลูกค้าจะจดจำและจะไม่ใช้บริการอีกการบริการที่คาดหวัง (Expected Service) การบริการนี้ ไม่ได้มีอะไรเป็นพิเศษ คือเป็นบริการที่เป็นมาตรฐานตามความคาดหวังเมื่อไปใช้สินค้า และบริการ ในกรณีนี้ลูกค้าอาจกลับมาใช้บริการอีกหากไม่มีร้านค้าที่ดีกว่า การบริการที่ปรารถนา (Desired Service) เป็นการบริการที่ลูกค้าคาดหวังและได้ตามที่ตามคาดหวัง และเมื่อได้บริการตาม ความหวังลูกค้าก็จะกลับมาใช้บริการอีกครั้ง เพราะบริการเป็นที่ชื่นชอบและเป็นบริการที่ต้องการ

การบริการที่เหนือความคาดหวัง ซึ่งลูกค้าพิจารณาเป็นสิ่งที่พิเศษเหมือนของขวัญที่ไม่คาดหวังว่าจะได้รับสามารถให้มากกว่าสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง ดังนั้นลูกค้าจะกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่องซ้ำแล้วซ้ำเล่า สิ่งนี้เป็นสิ่งที่องค์กรจะได้รับมากกลับมาใช้บริการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ขั้นสูงสุดของการบริการคือ การบริการที่ไม่น่าเชื่อว่าจะเกิดขึ้น เป็นปรากฏการณ์มหัศจรรย์ที่สังเกตได้ การบริการในระดับนี้เป็นเรื่องที่ลูกค้าจะจดจำไม่ลืมและจัดเป็นหัวข้อที่จะบอกกล่าวเพื่อนฝูงตลอดไป ดังตารางที่ 6 แสดงการพัฒนาลูกค้าตามลำดับขั้นของ Ron Kaufman

ตารางที่ 6 การพัฒนาลูกค้าตามลำดับขั้นของ Ron Kaufman

The Amasser	Will work to promote you
The Advocate	Will tell others about you
The Loyal Customer	Wants to keep working with you
The Acquittance	Has heard a bit about you
The Stranger	Does not know you
The Disappointed	Will avoid you
The angry Customer	Will speak negatively to others about you
The Terrorist	Truly wants to hurt you

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงถึงการทบทวนวรรณกรรมที่สอดคล้องกับงานวิจัยเพื่อนำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยและคำถามในงานวิจัย

แนวคิดทฤษฎีจากงานวิจัยต่าง ๆ ผู้วิจัยพบว่า เพื่อเป็นการสร้างระบบจัดการที่ยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นของทีมขาย ผู้วิจัยพบว่ามีองค์ประกอบหลายปัจจัยนอกเหนือจากโครงสร้างองค์การและระบบการจัดการที่ยืดหยุ่นแบบ และระบบจัดการการจัดการของทีมขาย (Sales Management) ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีแนวโน้มมีความสัมพันธ์กับระบบจัดการที่เน้นความยืดหยุ่นซึ่งมีแนวคิดที่เป็นแนวโน้มองค์ประกอบดังนี้ คือ แนวคิดเรื่องการมุ่งลูกค้าแนวคิดเรื่องการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทฤษฎีเรื่องผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความฉลาดทางปัญญา (IQ) ความฉลาดทางการจัดการ (MQ) ทฤษฎีการจัดการความขัดแย้ง แนวคิดทฤษฎีเรื่องการทำงานเป็นทีมร่วมกัน แนวคิดทฤษฎีเรื่องการเปลี่ยนแปลง โดยแนวคิดเหล่านี้มีผลต่อการทำงาน การประสานงานและการตัดสินใจที่รวดเร็วคล่องตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผลงานด้วยกันทั้งสิ้น

ผู้วิจัยพบว่าระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่มีขั้นตอนชัดเจนเป็นลำดับขั้น แต่มีความยืดหยุ่นสูงจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการแข่งขันในบริบทของธุรกิจที่มีความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงสูง การนำมาซึ่งกระบวนการจัดการของต่างชาติมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทยเป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำได้ทันทีและไม่สามารถให้ผลประกอบการหรือผลงานได้เท่าเทียมประเทศตะวันตก เนื่องจากคนไทยมีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ที่เป็นเอกลักษณ์ มีความอ่อนน้อมถ่อมตนนับถืออาวุโสความสัมพันธ์ทำการค้าอย่างเชื่อใจ เกรงใจ หน้าตา และตัวตน ในการขายและการทำการตลาดจึงมีเอกลักษณ์ความเป็นไทยในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่ละเอียดอ่อน การตัดสินใจซื้อสินค้าเกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลแตกต่างวัฒนธรรมตะวันตก ดังนั้นนอกเหนือจาก องค์ประกอบเรื่องโครงสร้างทีมขาย แรงจูงใจทักษะเทคนิคการขาย การพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน การจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ มีองค์ประกอบเรื่องของทักษะความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความรู้ความสามารถในงานที่มีตรรกะในการตัดสินใจทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อองค์การ

และมีความเป็นเจ้าของกิจการการสื่อสารระหว่างหัวหน้าและทีมงานที่ดีที่สามารถให้ความไว้วางใจในการทำงานและ การกล้าที่จะให้อำนาจในการตัดสินใจแบบลองถูกลองผิดและการเรียนรู้ (Empowerment) การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การพูดคุยในการทำงานแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและ การสร้างกระบวนการจัดการที่ดี (Good Governance) ในการประชุมที่โปร่งใส เปิดให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นจากประสบการณ์ของตนโดยปราศจากความคิดเห็นส่วนตน

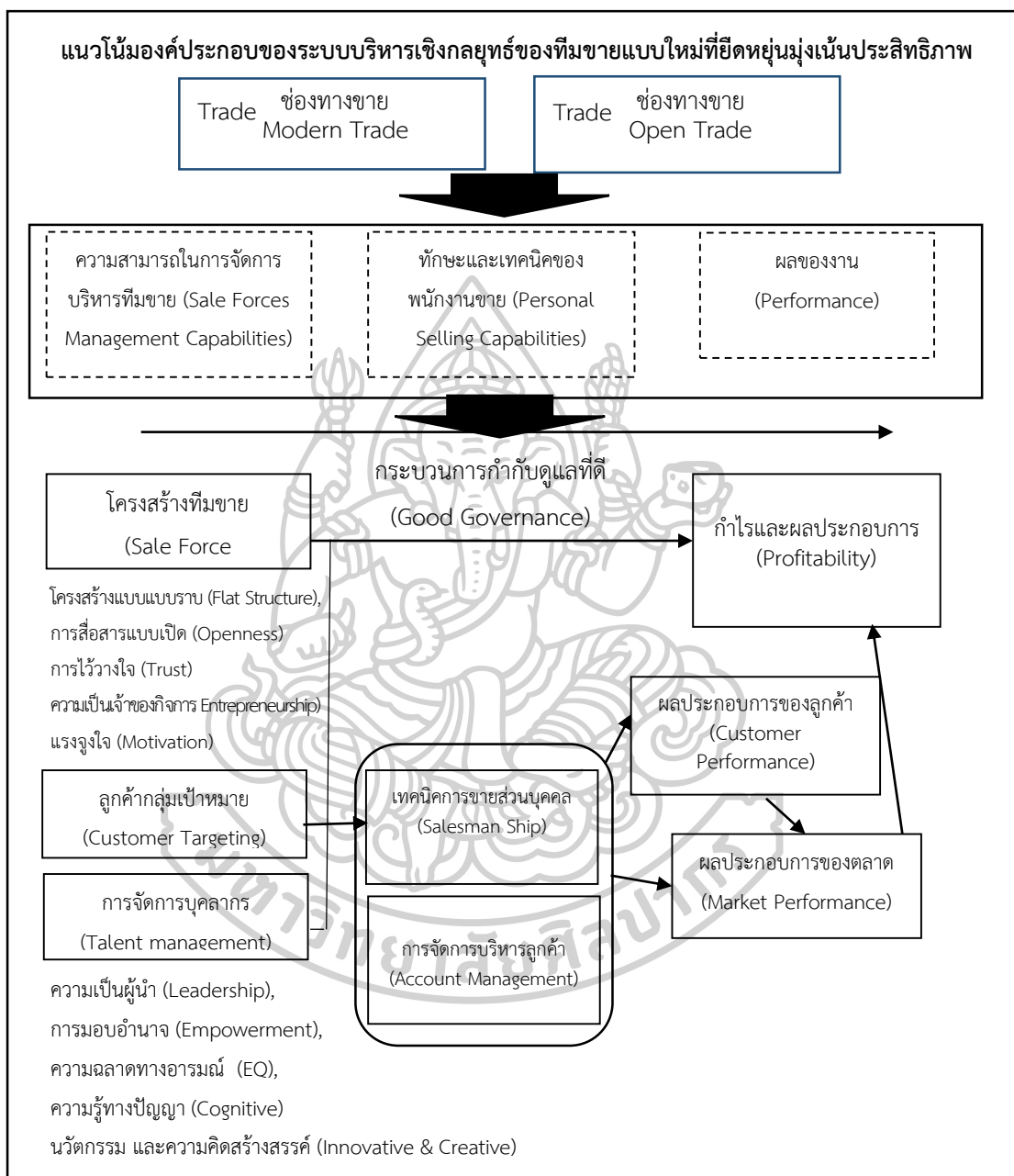
องค์ประกอบเหล่านี้ สืบเกิดได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกิดขึ้นในต่างประเทศ และพบว่าช่องว่างทางงานวิจัยคือ ไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาระบบการจัดการที่ยืดหยุ่นทั้งกระบวนการ หากเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัว มากกว่าการทำความเข้าใจระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งระบบ รูปแบบ และกระบวนการ มากกว่าศึกษาลึกเป็นชั้นๆ อีกทั้งยังไม่มีงานวิจัยประเภทนี้ในเมืองไทย ที่ศึกษาเรื่องระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายในบริบทคนไทย องค์การไทยที่มีเอกลักษณ์ การนำระบบการจัดการจากต่างประเทศมาใช้ในประเทศไทยขององค์กรไทยโดยปราศจากความเข้าใจ ถึงปัญหาและลักษณะทีมขาย ลูกค้ำและสิ่งแวดล้อมไทยจึงไม่มีประสิทธิภาพและไม่สามารถเสริมสร้างศักยภาพให้เกิดขึ้นได้จริง

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจสร้างระบบการจัดการที่เหมาะสมสำหรับบริบทไทยแต่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อให้เหมาะสมกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เวลาในการทำงานการตัดสินใจจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีค่าการเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายท่ามกลางการแข่งขันทางการค้าที่รุนแรงขึ้นเป็นสิ่งสำคัญหาก แต่ต้องศึกษาองค์ประกอบหลักที่ต้องการเสริมสร้างให้ตรงจุด

ทั้งนี้งานวิจัยนี้ ให้ประโยชน์ทางการศึกษาในเรื่องระบบการจัดการงานรูปแบบใหม่ที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงพร้อมคู่มือการทำงานที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ รูปแบบ และกระบวนการทำงานตลอดจนขั้นตอนงานบริหารที่ยืดหยุ่นและเพิ่มศักยภาพทีมขาย ในขณะที่เดียวกับการศึกษาสามารถผลิตบุคลากรที่ตรงที่มีคุณสมบัติ ความรู้และความสามารถตรงตามความต้องการของตลาด ประโยชน์ทางการนำไปปฏิบัติในเชิงนโยบายการจัดการ ตั้งแต่กระบวนการรับสมัครพนักงานขายมีคุณสมบัติตามองค์ประกอบ การฝึกฝนพนักงาน ตลอดจนการรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้

ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวโน้มประกอบของระบบจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์แบบใหม่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย จากงานวิจัยเอกสารได้ดังภาพที่ 28 ซึ่งประกอบด้วยความรู้ความสามารถของทีมขายทั้งทางด้านทักษะและเทคนิคการขาย ประกอบกับกระบวนการกำกับดูแลที่ดีให้กระบวนการทำงานและการใช้เครื่องมือช่วยในการขายต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมขาย แนวโน้มองค์ประกอบที่สำคัญคือ โครงสร้างองค์กรที่แบบราบ ยืดหยุ่น มีความเคารพ เชื่อใจ เปิดกว้างทางความคิดเพื่อให้ทีมขายสามารถแก้ปัญหา และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดึงศักยภาพของตนเองมาใช้อย่างเต็มที่ด้วยจิตวิญญาณของความเป็นเจ้าขององค์กรมีบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลงานที่ดีกว่า พร้อม

ความเป็นผู้นำในจิตสำนึกของพนักงานทุกระดับที่มีความฉลาดทางอารมณ์และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมทางความคิดและการทำงานใหม่ๆ ได้เองโดยปราศจากคำสั่ง



ภาพที่ 28 แสดงกรอบแนวโน้มองค์ประกอบระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอางจากการสังเคราะห์งานวิจัยเอกสารโดยปวีณา กลกิจชัยวรรณ

ที่มา :Paoll Guenzi, Laszo Sajtos, Gabriele Troilo (2015), Tony Manning, (2012), Brian, (2015), Lisa Beeler, Alex Zablah, Wesaly J. Johnson, (2017)Annie Chen, Norman Pengb, Kuang-Peng Hung, (2015).Oluremi B. Ayoko, (2007).

จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้ทบทวนและศึกษาไว้ดังที่นำเสนอมาข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นแนวทางนำวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ในงานวิจัยนี้ ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์				
	สนับสนุนความสำคัญและ ปัญหาของการวิจัย	พัฒนากรอบแนวคิดในการ วิจัย	การสร้างเครื่องมือการวิจัย	ใช้เป็นแบบแผนในการ วิเคราะห์ข้อมูล	สนับสนุนการอภิปราย ผลการวิจัย
ทฤษฎีเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ แบบยืดหยุ่น (Holacracy Management)	✓	✓	✓	✓	✓
ทฤษฎีเรื่องการจัดการองค์การ (Organization Theory)	✓	✓	✓	✓	✓
แนวคิดเรื่องวิธีการเสริมสร้าง ศักยภาพของทีมงาน (Effectiveness)	✓	✓	✓	✓	✓
แนวคิดเรื่องการจัดการงานขาย (Sales Management)	✓	✓	✓	✓	✓
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	✓

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องแนวคิดการพัฒนาการจัดการรูปแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นทางด้านการจัดการในทีมงานเป็นการวิจัยเชิงการพัฒนา (Research and Development) โดยใช้เทคนิคของการผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการศึกษาลักษณะองค์ประกอบของตัวชี้วัดในการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย และนำมาพัฒนาด้วยการวิจัยกึ่งทดลองเพื่อกำหนดเป็นคู่มือการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษาแนวโน้มขององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการประยุกต์วิธีวิทยาการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory)

ขั้นตอนที่ 2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของตัวชี้วัดในการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยวิธีวิทยาการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของตัวชี้วัดพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาพัฒนาคู่มือระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย เป็นงานวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design) โดยใช้ในการทดลองกลุ่มควบคุมและ กลุ่มทดลองที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการทดลองที่ต้องการปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรม และกระบวนการภายใน ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถอธิบายรายละเอียดทั้ง 3 ขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษาแนวโน้มขององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย

การศึกษาบทบาทความหมายและความสำคัญขององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายโดยเน้นองค์ประกอบด้านการยึดมั่นในอุดมการณ์และพันธกิจ โครงสร้างองค์การอย่างมีขั้นตอนที่ราบเรียบมากที่สุด (Structural Flat) การสร้างแรงจูงใจโดยการชื่นชมและการมองเห็นคุณค่ามากกว่าผลตอบแทน การตัดสินใจที่มีตรรกะ (Psychological Thinking) มาตรฐาน KPIs (Scorecard) กระบวนการที่ให้อำนาจทีมงานตัดสินใจได้ทันทีและถูกต้อง (decentralized decision making process) การอำนวยการ (Governance) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และวิธีเสนอการขายต่อลูกค้าต่าง ๆ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การสร้างบรรยากาศต่อรองที่สมเหตุสมผล (Corporate Culture and working environment) ความรู้และความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) รวมถึงทักษะความรู้ในงาน (Work -based Cognitive Skill) ภาวะผู้นำ (Leadership) และการให้อำนาจในการลงมือลงถูก (Empowerment) มีรายละเอียดดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) : Deductive Approach

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย ทั้งจากเอกสาร หนังสือ ตำรา รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความและ วารสารวิชาการ ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งจากสื่อชนิดต่าง ๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังศึกษาจาก Internet ผ่าน Website และ You Tube ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องเป็นข้อมูลระดับทุติยภูมิ (Secondary Data)

การคัดเลือกงานเอกสารเพื่อนำมาศึกษาและวิเคราะห์นั้นถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากเอกสารต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการศึกษาต่างก็มีข้อมูลจำนวนมาก ประเด็นที่เกี่ยวข้องมีทั้งความซับซ้อนและมีรายละเอียดที่มาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องมีเกณฑ์เพื่อใช้ในการคัดเลือกเอกสารที่นำมาประกอบการวิจัย ประกอบด้วย (Scott, 1990) 1) ความจริง (Authenticity) ผู้วิจัยใช้การคัดเลือกเอกสารที่แท้จริง (Origin) ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการวิจัยเชิงสังคมศาสตร์ ผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับผู้เขียนหรือเอกสารที่มีความน่าเชื่อถือรวมถึงข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารนั้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลในบริบทอื่น ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้การคัดเลือกเอกสารเพื่อประกอบการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและวิธีการเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

ความเปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการ ความขัดแย้ง แนวคิดเกี่ยวกับระบบการจัดการรูปแบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่น แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ แห่งการเรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับวิจัยอนาคต 2) ความถูกต้องน่าเชื่อถือ (Credibility) ผู้วิจัยเริ่ม คัดเลือกงานเอกสารโดยพิจารณาว่าเอกสารนั้นต้องไม่มีข้อมูลที่ผิดพลาด บิดเบือน คลาดเคลื่อนไป จากความเป็นจริง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกเอาเอกสารที่มีอ้างอิงที่ถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือมาทำการ วิจัย ซึ่งเป็นอีกประเด็นหลักของการทำการวิจัยต่อมา 3) การเป็นตัวแทน (Representativeness) การคัดเลือกเอกสารผู้วิจัยได้พิจารณาว่า เอกสารนั้นเป็นตัวแทนหรือไม่ คือการที่เอกสารนั้นสามารถ ใช้เป็นตัวแทนหรือเป็นแบบฉบับที่แทนเอกสารประเภทเดียวกันได้หรือไม่ และข้อมูลในเอกสารที่ นำมาวิเคราะห์นั้นสามารถเป็นตัวแทนของประชากรได้ ตัวอย่างเช่น รายงานการวิจัยที่มีการสุ่มตาม วิธีวิทยาการวิจัย และใช้สถิติการวิเคราะห์ที่ถูกต้องแสดงให้เห็นว่าข้อมูลหรือผลที่เสนอในงานวิจัยเป็น ตัวแทนของข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ต่อได้ และ 4) ความหมาย (Meaning) ในการคัดเลือกเอกสารที่มี ความชัดเจนและเข้าใจง่าย ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการของ Yin (2003) ที่นำเสนอ วิธีการเทียบเคียงรูปแบบ (Pattern Matching) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้ (1) การลดข้อมูล (Data Reduction) เป็นวิธีการลดข้อมูลดิบที่ปรากฏซึ่งจะต้องคัดเลือกข้อมูลเฉพาะที่จะใช้ในงานวิจัย (2) การจัดรูปข้อมูล (Data Display) เป็นวิธีการสร้างรูปแบบหรือจัดกลุ่มตัวแปร เพื่อพิจารณาข้อมูล ที่มีความหมายเหมือนกัน เพื่อยืนยันความถูกต้องและพิจารณาถึงความแตกต่างของข้อมูลดังกล่าว เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อสรุปการวิจัย และ (3) การสร้างข้อสรุปและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงยืนยัน (conclusion Drawing and Verification) เป็นการตีความหมายและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของ ข้อมูลที่ถูกรวบรวมแนวคิดในทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัย

โดยการสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ดำเนินการวิจัยแบบนิรนัย (deductive approach) คือ สร้างสมมติฐานจากความรู้หรือแนวคิดทฤษฎีที่มีอยู่ก่อน (hypothetic-deductive method) โดย ผู้วิจัย ใช้การพรรณนาเชิงวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Description) ผลการสังเคราะห์และ วิเคราะห์เนื้อหาในเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวขั้นต้น และ เพื่อให้ได้ข้อสรุปของ องค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการ แข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวไปใช้เป็นพื้นฐานในการคัดสรร องค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทาง การแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางอย่างเหมาะสม และ ศึกษาถึงสภาพปัจจุบัน ความคาดหวัง รูปแบบ กระบวนการและความจำเป็นในการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบ ไฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางโดยวิเคราะห์ ความเชื่อมโยงของแนวคิดและทฤษฎีเข้าด้วยกันได้แก่ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทางการจัดการองค์การ

ทฤษฎีการจัดการสมัยคลาสสิก และ นีโอคลาสสิก (Classic and Neo Classic) ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ (Post Modern) ประกอบด้วยแนวคิดการวางกลยุทธ์ แนวคิดการประสานงาน แนวคิดการจัดการโครงสร้างองค์การ แนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ แนวคิดเรื่องผู้นำ แนวคิดเรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเรื่องการจัดการความขัดแย้ง แนวคิดเรื่องการจัดการจัดการอย่างยืดหยุ่น

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview)

ผู้วิจัยได้พิจารณาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและข้อสรุป ที่ได้รวบรวมจากข้อคิดเอกสาร เพื่อสร้างเป็นแนวคำถามการสัมภาษณ์ (Interview Guide) เพื่อศึกษาแนวโน้มขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในสายงานธุรกิจเครื่องสำอางตามตัวแบบทางการจัดการในเรื่องการยึดมั่นในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ (Corporate Vision & Mission) การสร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (motivation) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decision Making Process) ผู้นำ (Leadership) การมีจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurship) การมอบอำนาจและการอำนวยความสะดวก (Empowerment) ทีมงาน (Teamwork) การมีนวัตกรรมใหม่ (Innovation) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) วัฒนธรรมองค์การเสริมสร้างการเรียนรู้ (Learning Organizational Culture) การคัดเลือกสรรทรัพยากร (Human Resource Selection Process) สร้างบรรยากาศการต่อรองที่เป็นเหตุผล (Working Environment) การมีทักษะตรรกะสูง (Cognitive and Logical Thinking) ทักษะการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ (Problem Solving) และการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change) โดยใช้ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และสามารถแสดงการมีส่วนร่วม (Participants) ต่อการวิจัยและพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ได้อย่างชัดเจนเพื่อใช้ในการสร้างทฤษฎีฐานรากที่ต้องการศึกษา (Patton, 1990) เพื่อศึกษาแนวโน้มขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในสายงานธุรกิจเครื่องสำอาง

สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารและควบคุมนโยบาย การจัดการแก่สมาชิกในองค์การโดยตรง นักธุรกิจและนักการตลาด นักวิชาการภาคเอกชน และ นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญผู้วิจัยกำหนดระยะเวลา ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2559 ถึง สิงหาคม 2560 เป็นระยะเวลา 1 ปี ผู้วิจัยใช้แบบแผนการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับการเลือกตัวอย่าง แบบสโนว์บอล (Snowball Sampling) (ประสพชัย พสุนนท์, 2555) รวบรวมข้อมูลจนไม่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม หรือข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว (Theoretical Saturation) การพัฒนาแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เหมาะสม

แนวโน้มนำรูปแบบรูป แนวโน้มกระบวนการที่เหมาะสมการเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอาง โดยมีผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการวิจัยโดยเรียบเรียงข้อคำถามในการวิจัยที่สร้างกรอบแนวคิด โดยมีการเตรียมคำถาม (Guideline) และพร้อมการบันทึกเสียง (Voice Record) และทำการสรุปผลงานวิจัยของแนวโน้มนำองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบจัดการงานเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่น

3. การวิจัยแบบการวิธีการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) :

3.1 Inductive Approach

การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบบอุปนัย (inductive approach) คือสร้างสมมติฐานขึ้นมาจากข้อมูลที่เก็บมาในการวิจัยนั้นโดยเฉพาะ (hypothesis grounded in the data) นักวิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงกับสถานการณ์หรือกับประชาชนผู้ถูกศึกษา มีการออกแบบการวิจัยที่ยืดหยุ่น ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพหลายแบบ นักวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บข้อมูล ใช้การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้นักวิจัยใช้ความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ เป็นสะพานเชื่อมไปสู่การได้ข้อมูลที่ตี สู่การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ใช้กระบวนการตีความแบบตีความนิยม (Interpretivism) ตามแนวทางของ Charmez (2014) เพื่อค้นหาความหมายและทฤษฎีใหม่จากทัศนะของผู้บริหารและทีมงานด้านการขายที่มีประสบการณ์ในการสร้างการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่

3.2 Deductive Approach

นอกจากนี้ การสร้างทฤษฎีฐานรากยังได้ทำความเข้าใจมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับเรื่องที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญ สามารถประยุกต์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การสร้างทฤษฎีจากข้อมูลเหล่านั้นได้ ใช้แนวทางของ Strauss and Corbin (1990) โดยทฤษฎีได้ถูกสร้าง (Construct) และตรวจสอบ (Verify) มีการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์อย่างเป็นระบบ โดยร่วมกับการแสดงข้อค้นพบในรูปแบบแผนความสัมพันธ์ และมีข้อความบรรยายประกอบเพื่อความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งเป็นไปตามลักษณะสำคัญของวิธีดำเนินการวิจัยแบบนิรนัย (Deductive Approach) กล่าวคือจากข้อมูลตัวอย่าง นำไปวิเคราะห์หาข้อสรุปเชิงทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้อย่างเหมาะสม โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์สร้างทฤษฎีจากข้อมูล 3 ขั้นตอน (Strauss and Corbin, 1998; ชาย โพธิสิตา, 2548) คือ 1) การกำหนดรหัสเพื่อจำแนกข้อมูล 2) เชื่อมโยงข้อมูลที่ให้รหัสแล้ว 3) บูรณาการข้อมูลที่จัดกลุ่มแล้วให้เป็นเรื่องราวที่มีความหมาย ผลการดำเนินการในขั้นตอนการตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่นรูปแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายครั้งนี้ ทำให้ได้ข้อค้นพบจากบริบทที่เกิดขึ้นจริงตามธรรมชาติเกี่ยวกับลักษณะของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ที่เป็นนวัตกรรมทางด้านการจัดการ แนวโน้มนำองค์ประกอบ

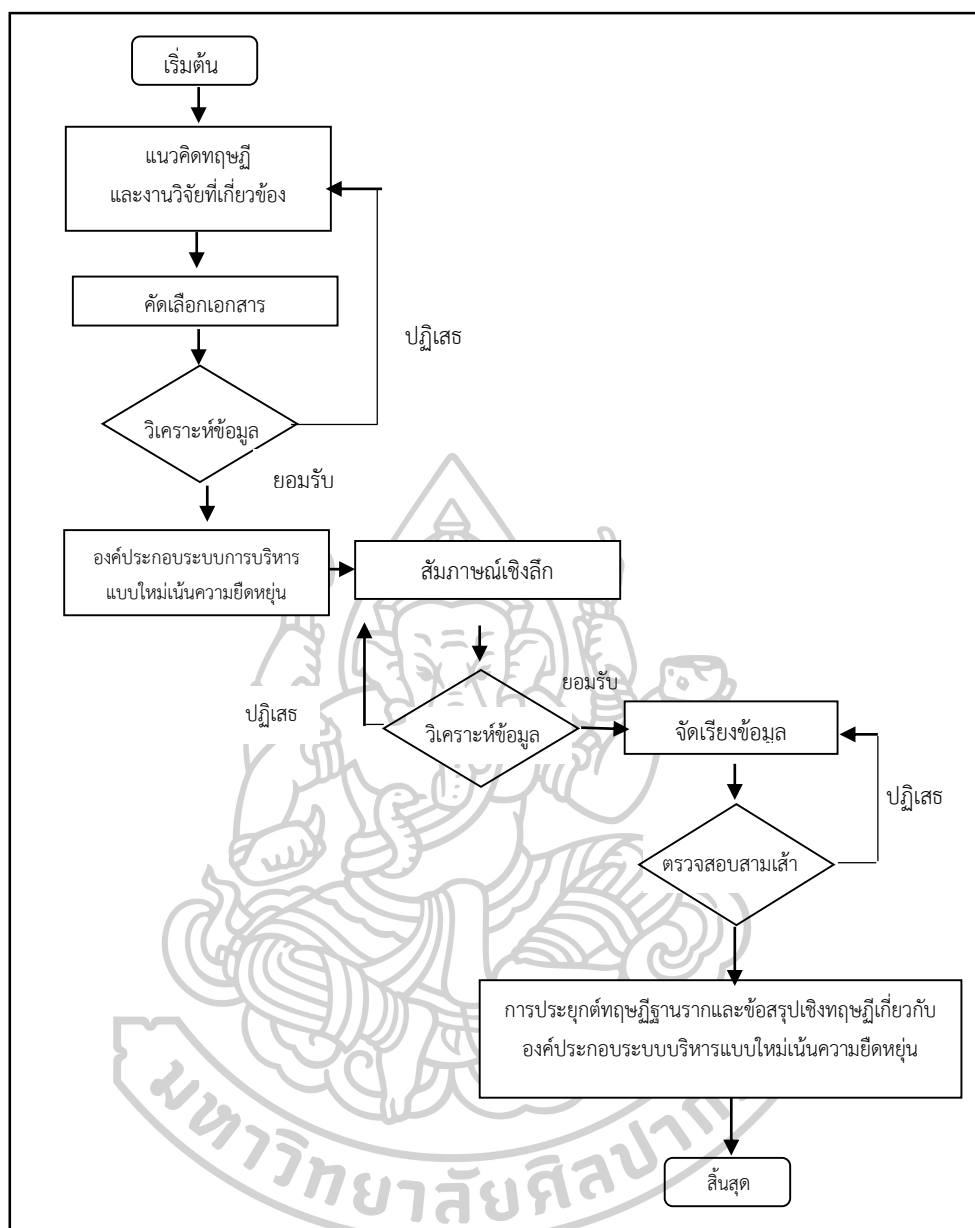
รูปแบบ กระบวนการ และขั้นตอน รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการ มาสรุปกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและแนวคิดเชิงระบบของทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ ในทุกมิติได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

กำหนดแนวโน้มนักวิจัยชาวญาณถึงด้วยเทคนิคสามเส้า (Triangulation) ซึ่งหลักการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (Denzin, 1978:390) ประกอบด้วย 1.การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบคือ การตรวจสอบแหล่งของข้อมูล ได้แก่แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล ด้วยการสัมภาษณ์ข้อมูลต่างเวลา ต่างสถานที่ 2.การตรวจสอบทฤษฎีสามเส้า (Theory Triangulation) โดยการพิสูจน์ว่าถ้าผู้ใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกัน มากน้อยเพียงใด 3.การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) โดยการใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต่างกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน ได้แก่การศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสังเกต การตีความ (Interpretation) จากพฤติกรรมและ อัจฉนภาษาระหว่าง การสัมภาษณ์เชิงลึก (ปวีณา กลกิจชัยวรรณและ พิทักษ์ ศิริวงศ์, 2559)

เครื่องมือที่สำคัญ ในการวิจัย คือ ตัวผู้วิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดครบถ้วน ดังนั้นผู้วิจัยมีความไวต่อทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) (Barney Glaser and Anselm Strauss, 1967) โดยผู้วิจัยได้เตรียมตัวในส่วนของความรู้ด้วยการศึกษางานวิจัยเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการจัดการแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย ผู้วิจัยได้เตรียมแนวคำถามในการวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องใช้คำถามปลายเปิด โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เป็นแบบเปิดและไม่ชี้แนะ (Non-Directive Opened End) โดยมุ่งเน้นทิศทางแนวคิดใหม่ของการพัฒนาระบบการจัดการแบบใหม่ ที่คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จริง

จริยธรรมในการดำเนินงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้แจ้ง และขออนุญาตต่อผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อให้ทราบถึงวัตถุประสงค์งานวิจัยในครั้งนี้ก่อน จะเริ่มดำเนินการเก็บข้อมูล พร้อมนัดหมายสถานที่ วัน และ เวลา ก่อนการสัมภาษณ์เชิงลึกจะเริ่มขึ้น ในระหว่างการสนทนา ผู้วิจัยต้องสร้างบรรยากาศการสนทนาที่ผ่อนคลายโดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลหลัก เกิดความเป็นส่วนตัวในการเสนอทัศนะแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ แสดงหลักฐานที่จะปกป้องรักษาความลับส่วนบุคคล พร้อมยินยอมเข้าร่วมการวิจัยเพื่อนำข้อมูลไปเป็นต้นแบบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและแลกเปลี่ยนในวงการวิจัย อีกทั้งผู้ประกอบการรายอื่นและผู้วิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรตนเองได้ (ประสพชัย พสุธานนท์และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2556) จากกระบวนการทั้งหมดของการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ในขั้นตอนที่สามารถสรุปเป็นแผนภาพลำดับขั้นตอน (Flow Chart) ดังภาพที่ 29



ภาพที่ 29 แสดงลำดับขั้นตอน (Flowchart) กระบวนการดำเนินวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษา การพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขัน ของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

จากภาพที่ 29 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายใน ธุรกิจเครื่องสำอาง จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารและควบคุม นโยบาย การจัดการแก่สมาชิกในองค์กรโดยตรง นักธุรกิจและนักการตลาด นักวิชาการภาคเอกชน

และ นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญภายใต้วิธีวิทยาการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวโน้มนองค์ประกอบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง สำหรับนำไปใช้ในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบตัวชีวิตเชิงยืนยันในการพัฒนาการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

ผลการศึกษาขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎี การพัฒนาตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง และการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูล ทำให้ได้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพความเป็นจริงในบริบทของธุรกิจเครื่องสำอาง

เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในสายงานธุรกิจเครื่องสำอาง ในเรื่องการยึดมั่นในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ (Corporate Vision & Mission) การสร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (motivation) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decision Making Process) ผู้นำ (Leadership) การมีจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurship) การมอบอำนาจและการอำนวยความสะดวก (Empowerment) ทีมงาน (Teamwork) การมีนวัตกรรมใหม่ (Innovation) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) วัฒนธรรมองค์การเสริมสร้างการเรียนรู้ (Learning Organizational Culture) การคัดสรรทรัพยากร (Human Resource Selection Process) สร้างบรรยากาศ การต่อรองที่เป็นเหตุผล (Working Environment) การมีทักษะตรรกะสูง (Cognitive and Logical Thinking) การมีทักษะสื่อสารที่ดี (Communication Flow) ทักษะในการทำงาน (Skills) ทักษะการแก้ไขปัญหาต่างๆ (Problem Solving) และการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change) ผ่านการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ใช้เครื่องมือในการวิจัยคือแบบสอบถามกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทและทีมงานขายฝ่ายปฏิบัติการจริง โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลตามโครงสร้างและเปรียบเทียบโดยใช้สถิติอนุมานมีวิธีการดำเนินการ 5 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือคือแบบสอบถามระดับการยอมรับองค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีที่เน้นความยืดหยุ่น

ตามลำดับขั้นเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามที่ถูกสร้างขึ้นไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่ 4 การตั้งสมมติฐานและการทดสอบ ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การสร้างแบบสอบถาม

ผู้วิจัยอาศัยข้อมูลที่ได้เชิงคุณภาพมาออกแบบสอบถามโดยยึดหลักทฤษฎีในการร่างแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย การยึดมั่นในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (Corporate Vision & Mission) การสร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (motivation) การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ (Decision Making Process) ผู้นำ (Leadership) การมีจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurship) การมอบอำนาจและการอำนวยความสะดวก (Empowerment) ทีมงาน (Teamwork) การมีนวัตกรรมใหม่ (Innovation) วัฒนธรรมองค์การเสริมสร้างการเรียนรู้ (Learning Organizational Culture) การคัดสรรทรัพยากร (Human Resource Selection Process) สร้างบรรยากาศการต่อรองที่เป็นเหตุผล (Working Environment) การมีทักษะตรรกะสูง (Cognitive and Logical Thinking) การมีทักษะสื่อสารที่ดี (Communication Flow) ทักษะการแก้ไขปัญหาต่างๆ (Problem Solving) และการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change) กระบวนการจัดการแบบยืดหยุ่น (Holacracy) โดยออกแบบสอบถามตามความคิดเห็นในหัวข้อ “ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ตามที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางในทีมขาย”

โดยแบบสอบถามจะประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ข้อมูลทั่วไปและองค์ประกอบที่ครอบคลุมให้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัย เพื่อสอบถามความคิดเห็นโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นและการยอมรับในองค์ประกอบของตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮบริดเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางเป็นคำถามปลายเปิดใช้คำถามมาตราส่วนประมาณค่าความสำคัญและ โครงสร้างคำถามตามตารางที่ 8 โดยเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนผู้วิจัยได้จัดเกณฑ์แปลผลออกมาเป็น 5 ระดับคือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด จากนั้นนำมาหาระดับเฉลี่ยโดยกำหนดความหมายดังนี้ (ศรชัย พิศาลบุตร, 2550) ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึงเห็นด้วยสำคัญน้อยที่สุด ระดับ 1.81-2.60 หมายถึง ระดับความเห็นด้วยสำคัญน้อยระดับ 2.61-3.40 หมายถึงระดับความเห็นด้วยสำคัญปานกลาง ระดับ 3.41-4.20 หมายถึงระดับความเห็นด้วยสำคัญมากระดับ 4.21-5.00 หมายถึงระดับความเห็นด้วยสำคัญมากที่สุด

โครงสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นและระดับการยอมรับองค์ประกอบของตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางได้แสดงในตารางที่ 8 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 แสดงโครงสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นและระดับการยอมรับองค์ประกอบของตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

วัตถุประสงค์	ข้อความถาม	จำนวนข้อ	ข้อที่	ระดับมาตรวัด	ลักษณะการตอบ
เพื่อสำรวจข้อมูลทั่วไปของทีมงานขายและระดับบริหาร	ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป 1.1 อายุ/เพศ 1.2 ระดับการศึกษา 1.3 จำนวนปีที่ทำงาน	20 ข้อ	1 2 3	แบ่งกลุ่ม อันดับ	ตรวจสอบรายการ
เพื่อสำรวจการยอมรับองค์ประกอบและรูปแบบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง	ส่วนที่ 2 ระดับการยอมรับองค์ประกอบและระบบ	41 ข้อ	1.1- 5.00	แบบช่วง	ระดับการยอมรับ 5 ระดับ

2. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) ผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัยและปรับปรุงการพัฒนาแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน โดยขอหนังสือแนะนำตัวและขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร (ภาคผนวก) เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย และความเหมาะสมกับภาษาที่ใช้และตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) เทคนิค IOC เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจริงมีรายละเอียดดังนี้ 1. การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) นำแบบสอบถามนำมาสร้างให้อยู่ในลักษณะของแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ เห็นว่าสอดคล้องให้คะแนน 1 ไม่แน่ใจ ให้คะแนน 0 เห็นว่าไม่สอดคล้องให้คะแนน -1 ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีสอดคล้องมากกว่า 0.5 ซึ่งมีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้ 2. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pretest) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่ศึกษาจำนวน 30 คน จากนั้นนำไปวิเคราะห์ความเชื่อมั่นโดยวิธีสัมประสิทธิ์ของ Cronbach Alpha ใช้เกณฑ์การยอมรับข้อคำถามมากกว่า 0.973 เมื่อได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือมีค่าเท่ากับ 1.00 มีความสอดคล้องสูง โดยลักษณะคะแนน 0 เห็นว่าไม่สอดคล้อง ให้คะแนน -1 ผลการตรวจสอบพบว่าผ่านมาตรฐานที่ยอมรับได้ในระดับมากกว่า 0.5

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรที่ศึกษาคือพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางระดับควบคุมการปฏิบัติการและพนักงานปฏิบัติการในธุรกิจเครื่องสำอาง

กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษานี้กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับควบคุมปฏิบัติการและปฏิบัติการของพนักงานฝ่ายขายในธุรกิจเครื่องสำอางโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควต้าและแบบเจาะจง โดยการใช้การกำหนดขนาดตัวอย่างตามแนวคิดของแฮร์ การวิจัยนี้ใช้แนวทางการวิจัยแบบสุ่มตัวอย่างของผู้บริหารในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขายและผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานขายที่ปรึกษาความงามจำนวน 423 คน

4. การกำหนดโครงสร้างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้เพื่อเป็นโมเดลการวิจัยในส่วนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยแนวโน้มตัวแปรแฝงสามารถจำแนกได้ดังนี้

- 4.1 การยึดมั่นในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (Corporate Vision & Mission)
- 4.2 การสร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (motivation)
- 4.3 การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decision Making Process)
- 4.4 ผู้นำ (Leadership)

- 4.5 การมีจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurship)
- 4.6 การมอบอำนาจและการอำนวยความสะดวก (Empowerment)
- 4.7 ทีมงาน (Teamwork)
- 4.8 การมีนวัตกรรมใหม่(Innovation)
- 4.9 วัฒนธรรมองค์การเสริมสร้างการเรียนรู้ (Learning Organizational Culture)
- 4.10 การคัดเลือกสรรทรัพยากร (Human Resource Selection Process)
- 4.11 สร้างบรรยากาศการต่อรองที่เป็นเหตุผล (Working Environment)
- 4.12 การมีทักษะตรรกะสูง(Cognitive and Logical Thinking)
- 4.13 การมีทักษะสื่อสารที่ดี (Communication Process)
- 4.14 ทักษะการแก้ไขปัญหาต่างๆ (Problem Solving) และการจัดการการเปลี่ยนแปลง

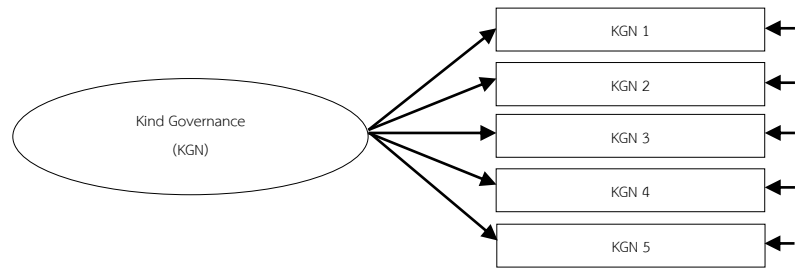
(Change)

- 4.15 ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligent)
- 4.16 ลักษณะบุคลิกภาพที่แสดงออกทางกายศาสตร์

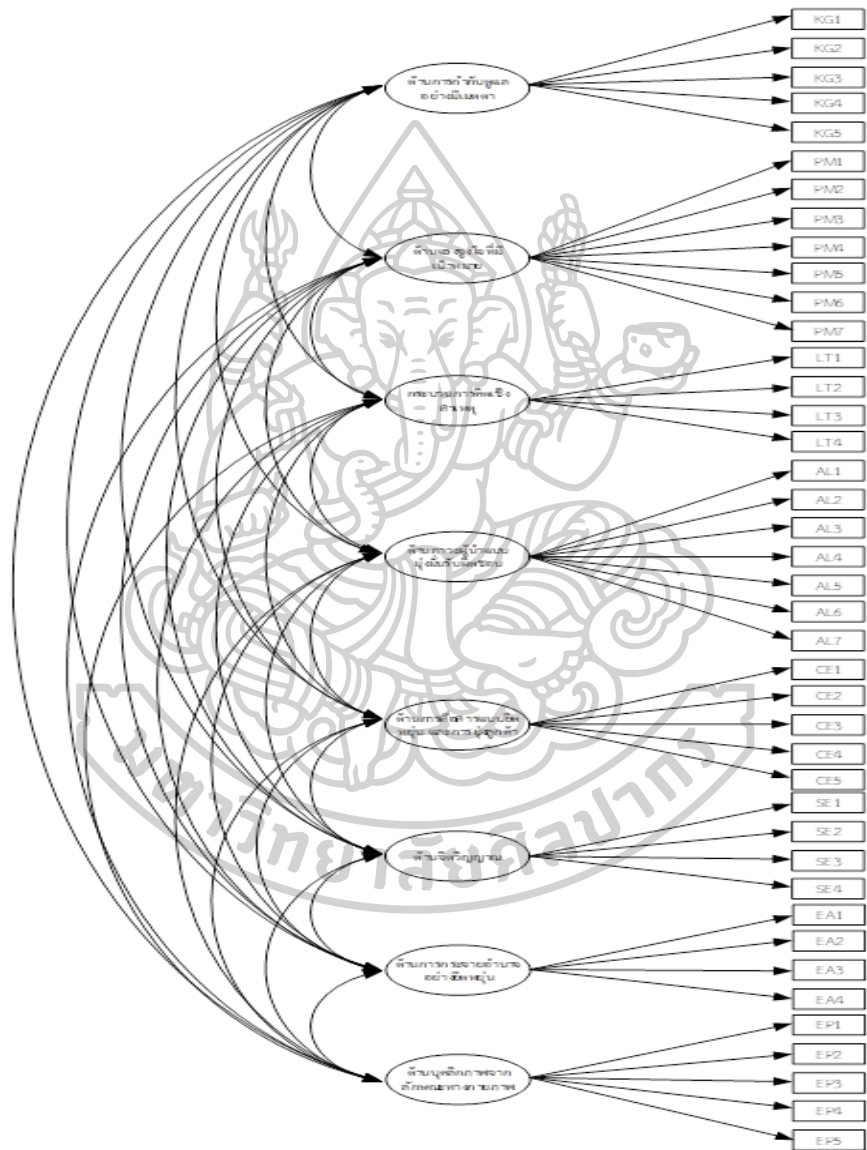
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสมมติฐานการทดสอบ

5.1 การวิเคราะห์เชิงปริมาณประกอบด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.2 การวิเคราะห์การพัฒนาค่าประกอบ รูปแบบ กระบวนการของระบบการพัฒนารบริหารงานเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมชาย โดยใช้การสกัดองค์ประกอบของปัจจัยตัวชี้วัด (Confirmatory Factor Analysis)โดยมีกรอบโมเดลการวิจัยสำหรับใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามภาพที่ 30



1st Order ลำดับที่ 1



2st Order ลำดับที่ 2

ภาพที่ 30 สมมติฐานการทดสอบ CFA

6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) เพื่อยืนยันโดยประชากรที่ใช้ศึกษาในชั้นตอนนี้ ได้กำหนดกลุ่มปฏิบัติงานทีมขายและผู้บริหารทีมขายของธุรกิจเครื่องสำอางทั่วประเทศโดยไม่จำกัดประสบการณ์ดำเนินงานด้วยการใช้ขนาดตัวอย่างตามแนวทางของแฮร์ (Hair et al., 2010) ที่มีข้อเสนอว่า ควรพิจารณาจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการนำไปวิเคราะห์ควบคุมไปกับการพิจารณาจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วย ดังนั้นถ้าพารามิเตอร์ที่ใช้ในการวัดมีจำนวนมากก็ต้องใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากตามไปด้วย ซึ่งจำนวนตัวแทนที่เหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันนั้นต้องมีอัตราส่วนอย่างน้อย 10 ต่อ 1 พารามิเตอร์

นอกจากนี้ตัวชี้วัดความเที่ยงตรงจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเดิมและเพื่อยืนยันความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Confirmed Construct Validity) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยการใช้การประเมินค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธี Maximum Likelihood (ML) และประเมินความถูกต้องของโมเดล รวมทั้งตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดล รวมทั้งการพิจารณาคาสติติต่างๆ ได้แก่ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (Estimated Standard Error) และค่าสถิติความกลมกลืน (Goodness of fit measured) โดยการพิจารณาคาสติติและดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Measures) โดยการพิจารณาคาสติติและดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Measures) ดังนี้

6.1 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล

การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเป็นการพิจารณาความเหมือนหรือใกล้เคียงกันระหว่างสองเมตริกซ์ คือเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของโมเดลกับความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของประชากรหากโมเดลที่นักวิจัยพัฒนาขึ้นสามารถนำมาคำนวณเมตริกซ์ความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วมของโมเดลแล้วได้เหมือนหรือใกล้เคียงกับความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของประชากรหรือมีค่าใกล้เคียงกับศูนย์แสดงว่าโมเดลที่นักวิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6.2 การประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม

โดยส่วนใหญ่เมื่อโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของโมเดลที่พัฒนาขึ้นมักใกล้เคียงกับความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของประชากรแต่จะไม่ค่อยพบกรณีที่เมตริกซ์ทั้งสองมีค่าเท่ากันทุกประการจึงต้องกำหนดเกณฑ์เพื่อพิจารณาว่าสองเมตริกซ์มีค่าใกล้เคียงกันเพียงพอที่จะสรุปว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้หรือยังหนึ่งในวิธีการเหล่านั้นก็คือการกำหนดดัชนีที่ใช้ทดสอบความกลมกลืน (Fit Indices) โดยดัชนีวัดความกลมกลืนที่นิยมใช้ตรวจสอบความกลมกลืนมีดังนี้

ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความถ่วงมีค่าเป็นศูนย์การคำนวณค่าสถิติไค-สแควร์คำนวณจากผลคูณขององศาอิสระกับค่าของฟังก์ชันความถ่วงถ้าค่าไค-สแควร์มีค่าสูงมากแสดงว่าฟังก์ชันความถ่วงแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือโมเดลไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยวิธีการตีความพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าต่ำมากยังมีค่าใกล้เคียงศูนย์มากเท่าไรแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นั่นคือโมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ควรมีค่าสถิติไค-สแควร์ต่ำ ๆ

การใช้ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) มีข้อจำกัดดังนี้คือในการตรวจสอบความถ่วงของโมเดลมีข้อจำกัดในกรณีที่มีค่ามากเพราะจะทำให้ค่าสถิติไค-สแควร์สูงมากจนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยการพิจารณาค่า χ^2/df ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 หรือบางตำราอาจกล่าววาค่า χ^2/df ควรมีค่าน้อยกว่า 5.00 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximate) ค่า RMSEA ที่ดีมาก ๆ ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าระหว่าง 0.05-0.08 หมายถึงโมเดลค่อนข้างสอดคล้อง ค่าระหว่าง 0.08-0.10 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องเล็กน้อยและค่าที่มากกว่า 0.10 แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) มี 3 ดัชนี ได้แก่ GFI (Goodness of Fit) , AGFI (Adjusted Goodness of Fit) , PGFI (Parsimony Goodness of Fit)

3. GFI แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล

4. AGFI แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลโดยปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ

5. PGFI แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลที่ปรับแก้ด้วยความซับซ้อนของโมเดล

โดยทั่วไปค่า GFI, AGFI, และ PGFI มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1.00 ค่า GFI และ AGFI ที่ยอมรับได้ ควรมีค่าตั้งแต่ 0.90 เป็นต้นไปแต่ค่า PGFI ควรมีค่าตั้งแต่ 0.05 ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ (Relative Fit Index) ได้แก่ NFI, NNFI, PNFI, CFI, และ CN เป็นดัชนีที่บอกว่าโมเดลที่นำมาตรวจสอบดีกว่าโมเดลที่ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเลย (Baseline Model) หรือโมเดลอิสระ (Independence Model) ค่าของ ดัชนีเหล่านี้มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 ยกเว้น NNFI ที่อาจมีค่ามากกว่า 1.00 ได้และค่า CN มีค่ามากกว่า 1.00 NFI และ CFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไปค่า PNFI ควรมีค่าต่ำ ๆ และ ตัวแปรสังเกตได้ของแฮร์ (Hair et al.,2010) ที่เหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันนั้นต้องมีอัตราส่วนอย่างน้อย 10 ต่อ 1 พารามิเตอร์

ดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปความคลาดเคลื่อนมี 3 ตัวคือ RMR, Standardized Residual และ Standardized RMR ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Residual) ไม่ควรมีค่ามากกว่า 2.58 ค่า Standardized RMR เป็นค่าสรุปของค่า Standardized Residual ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงจะสรุปได้ว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ผู้วิจัยดำเนินการโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสอบถามดังนี้ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละและนำเสนอในรูปแบบของตารางการยอมรับแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองเมื่อรวบรวมได้หมดแล้วผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยค่าสถิติได้แก่ค่าร้อยละค่ามัธยฐาน (Mode) และใช้วิธีการสกัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อสรุปองค์ 16 ประเภทย่อยและองค์ประกอบย่อยในการเชิงยืนยัน

7. การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม

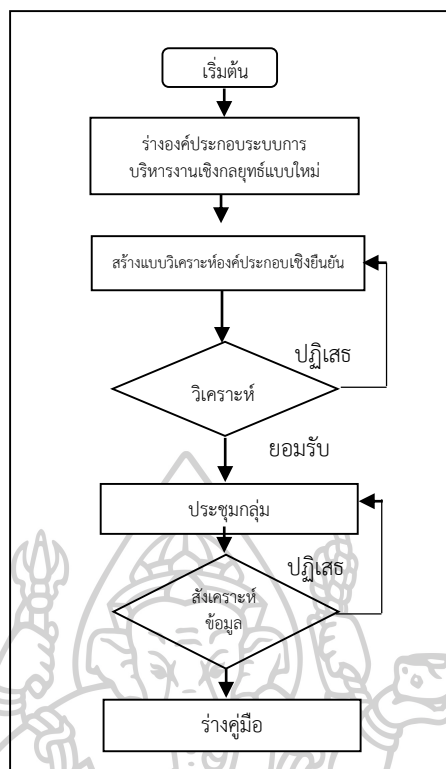
7.1 จากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนวิจัยเชิงคุณภาพแบบสนทนากลุ่ม โดยมีขอบเขตการวิจัย เพื่อมุ่งศึกษาเฉพาะระดับบริหารและทีมงานปฏิบัติงานทีมชาย คือ ผู้จัดการชายและผู้ปฏิบัติงานชาย จำนวน 10 คน โดยก่อนทำการศึกษางานวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ทางผู้วิจัยได้ส่งประเด็นของปัญหาหรือความคิดต่อองค์ประกอบรูปแบบและกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ให้ทีมผู้บริหาร และทีมงานชายมาให้ทางผู้วิจัยพิจารณาและนำมาสังเคราะห์และวิเคราะห์ เพื่อนำมาประกอบแนวคำถามและแนวทางเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบ รูปแบบและกระบวนการที่สามารถตอบวัตถุประสงค์งานวิจัยได้ชัดเจนมากขึ้น โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ วิธีวิทยาแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้วิจัยเป็นผู้จัดทำงานวิจัยเอง โดยเรียบเรียงแนวคำถามในการวิจัยและการเชื่อมโยงถึงวิสัยทัศน์ และพันธกิจองค์กรด้วยคำถามปลายเปิดโดยมีการจัดทีมการทำงาน โดยมีผู้ดำเนินการวิจัย (Moderator) คือ ตัวผู้วิจัยเอง ทำหน้าที่ยกประเด็นขึ้นมา เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้ถกเถียงกัน ตามความคิดและประสบการณ์ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เชี่ยวชาญทั้ง 10 คน โดยมีการเตรียมคำถาม (Guideline) สำหรับผู้บริหารกลุ่มนี้และมีผู้จดบันทึก (Note Taker) จะช่วยให้ผู้ดำเนินการตรวจสอบหัวข้อสำคัญที่ถูกมองข้ามและจดบันทึกประเด็นสำคัญในการสนทนากลุ่มและทำการสรุปผลงานวิจัยขององค์ประกอบ รูปแบบ และกระบวนการระบบจัดการรูปแบบใหม่

7.2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยการใช้ข้อมูลการศึกษาเอกสารเป็นกรอบการวิเคราะห์สังเคราะห์จัดกลุ่มจัดประเด็นจัดทำความถี่ของประเด็นที่เหมือนและแตกต่างด้วยการจัดระเบียบข้อมูลที่ได้จากการสนทนาที่อยู่ในประเภทเดียวกันเข้าด้วยกันโดยที่ผู้วิจัยพยายามรักษาคำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ให้ได้

มากที่สุดกำหนดแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าว ถึงด้วยเทคนิคสามเส้า (Triangulation) ซึ่งหลักการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (Denzin, 1978: 390) ประกอบด้วย 1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องหรือไม่วิธีการตรวจสอบคือการตรวจสอบแหล่งของข้อมูลได้แก่แหล่งเวลาแหล่งสถานที่และแหล่งบุคคลด้วยการสัมภาษณ์ข้อมูลต่างเวลาต่างสถานที่ 2. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) โดยการพิสูจน์ว่าถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด 3. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) โดยการใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กันเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันได้แก่การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ที่เกี่ยวข้องการสังเกตและการตีความ (Interpretation) จากพฤติกรรมและ อัจฉนภาษา ระหว่างการให้สัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่มหลังจากการวิเคราะห์ดังกล่าวผู้วิจัยนำข้อมูลมาจัดเป็นหมวดหมู่สรุปเป็นประเด็นและนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยกึ่งทดลองเป็นขั้นตอนต่อไป

ทั้งนี้จากที่กล่าวมากระบวนการในขั้นตอนที่ 2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบตัวชี้วัดเชิง ยืนยันในการพัฒนาการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพ การแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางประกอบด้วย การสร้างแบบสอบถาม การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดโครงสร้าง ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้เพื่อเป็นโมเดลการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลและสมมติฐานการ ทดสอบ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม ขั้นตอนวิจัยเชิงคุณภาพแบบ สนทนากลุ่มและ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่ม สามารถพิจารณาได้ดังภาพที่ 31 ดังนี้



ภาพที่ 31 แผนภาพลำดับขั้นตอน (Flowchart) แสดงกระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาองค์ประกอบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

จากภาพที่ 31 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) นำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบตารางเพื่อแสดงค่าองค์ประกอบ ร่วมกับวิธีการสนทนากลุ่มเพื่อหาข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของตัวชี้วัดในการพัฒนาองค์ประกอบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง สำหรับใช้เป็นร่างคู่มือมาตรฐาน สำหรับนำไปใช้ในขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 3 เพื่อพัฒนาคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

การศึกษาเพื่อพัฒนาคู่มือการพัฒนาองค์ประกอบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง โดยผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของร่างคู่มือในขั้นตอนการทดลองโปรแกรมภาคสนามตามวิธีการของ อนันต์ พันนึก (2554: 117-128) มีจำนวน 3 ประเภท (1) แบบประเมินปฏิกิริยาสนองตอบต่อ

คู่มือ (2) แบบประเมินความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ของระบบการจัดการแบบใหม่เน้นยืดหยุ่น
 (3) แบบประเมินผลเกิดจากการนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติหน้าที่ สำหรับการออกแบบคู่มือที่ใช้ประเมิน
 คู่มือ ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นที่การสร้างวิธีการประเมินประสิทธิภาพของร่างคู่มือตัวแบบการจัดการ
 เชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง
 ประกอบ ด้วยตัวบ่งชี้สำหรับใช้วัด ลักษณะของข้อความที่ใช้วัด เครื่องมือเก็บข้อมูล แหล่งข้อมูล
 และเก็บข้อมูลในรูปแบบตารางด้านล่าง

ตารางที่ 9 แสดงกระบวนการออกแบบวิธีการประเมินประสิทธิภาพของร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบ
 การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย
 ในธุรกิจเครื่องสำอาง

รูปแบบการประเมิน	ตัวบ่งชี้ที่ ต้องการวัด	ลักษณะข้อความ ในการชี้วัด	เครื่องมือเก็บ ข้อมูล	แหล่งข้อมูล	ช่วงเวลาเก็บ ข้อมูล
1.แบบประเมิน ปฏิบัติการ สนองตอบต่อ คู่มือ	การวัดความ คิดเห็นและ ความพึงพอใจ ของพนักงาน ขาย	(1) พนักงานที่ใช้คู่มือ มีความพึงพอใจ หรือไม่ (2) เนื้อหาการพัฒนา คู่มือมีความ เหมาะสมหรือไม่ (3) รูปแบบของ เอกสารและคู่มือมี ความเหมาะสม หรือไม่ (4) คู่มือมีประโยชน์ หรือไม่ (5) ความรู้หรือ ความสามารถของผู้ เผยแพร่คู่มือหรือ วิทยากรดีหรือไม่ (6) สภาพแวดล้อม บรรยากาศและ สถานที่ดีหรือไม่	แบบสอบถาม	พนักงานที่ ทดลองใช้ คู่มือหรือกลุ่ม ทดลอง	สิ้นสุดการ ดำเนินการ แต่ละโครงการ

ตารางที่ 9 แสดงกระบวนการออกแบบวิธีการประเมินประสิทธิภาพของร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบ การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ในธุรกิจเครื่องสำอาง (ต่อ)

รูปแบบการประเมิน	ตัวบ่งชี้ที่ ต้องการวัด	ลักษณะข้อคำถาม ในการชี้วัด	เครื่องมือเก็บ ข้อมูล	แหล่งข้อมูล	ช่วงเวลาเก็บ ข้อมูล
2. แบบประเมินความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ของระบบการจัดการแบบใหม่ เน้นยึดหยุ่น	เพื่อวัดการนำความรู้ ทักษะ และประสิทธิภาพในการนำไปประยุกต์ปฏิบัติของพนักงานขาย	(1)พนักงานมีความเข้าใจคู่มือบริหารรูปแบบใหม่หรือไม่ (2)พนักงานมีความเข้าใจในการนำไปประยุกต์ใช้หรือไม่อย่างไร	แบบสอบถาม	พนักงานที่ทดลองใช้คู่มือหรือกลุ่มทดลอง	ก่อนและหลังการทดลองคู่มือในภาคสนาม
3. แบบประเมินผลเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	เพื่อวัดผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใช้คู่มือ	ผลการปฏิบัติงานของผู้ใช้คู่มือตามองค์ประกอบแต่ละด้าน ทั้งทางด้านความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้จริงในการทำงาน	แบบสอบถาม	(1)กลุ่มตัวอย่าง (2)ผู้บังคับบัญชา	ก่อนและหลังการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม

ที่มา: ดัดแปลงจากอนันต์ พันนึก (2554: 117-128), วสันต์ สุทรวาศ (2558: 101-102) Guskey (2000), Jolliffe and Ferrington (2006)

จากตารางที่ 9 สามารถอธิบายการออกแบบคู่มือประเมินประสิทธิภาพของคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การประเมินปฏิกริยาการสนองต่อการพัฒนาอบรมมีลักษณะเป็นแบบสอบถามที่มีมาตราวัดประมาณค่า (Rating Scale) ทั้งหมด 5 ระดับ ได้แก่ 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด ตามลำดับ เพื่อใช้วัดความคิดเห็นของพนักงาน ขายเป็นต่อการอบรม โดยพิจารณาจากความเหมาะสมของ ด้านเนื้อหา ด้านกระบวนการ ด้านสภาพแวดล้อมและสื่อประกอบด้านผลที่ได้จากการเข้าร่วมการฝึกอบรม และสุดท้ายด้านความรู้ของวิทยากร

2. แบบประเมินความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้เกี่ยวกับตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง มีลักษณะเป็นแบบทดสอบที่สามารถเลือกคำตอบ (Multiple Choice Item) ทั้งหมด 4 ตัวเลือกเพื่อใช้ประกอบ การพิจารณาพนักงานขายที่ใช้คู่มือ สามารถได้รับทักษะความรู้เกี่ยวกับการตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบดังนี้ 1) การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา 2) แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย 3) กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ 5) การสื่อสารแบบยืดหยุ่น 6) การมุ่งลูกค้า 7) จิตวิญญาณ 8) การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น 9) บุคลิกภาพที่ดี

3. แบบประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใช้คู่มือ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามที่มีมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) ทั้งหมด 5 ระดับ ได้แก่ 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด ตามลำดับ เพื่อประเมินพนักงานผลการปฏิบัติที่เกิดจากพนักงานขายที่นำทักษะความรู้ของผู้ใช้คู่มือฯ ไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติงานด้านการขาย

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างประเด็นคำถามสำหรับใช้ประเมินประสิทธิภาพของคู่มือฯ เพื่อสร้างประเด็นคำถามที่ใช้เป็นเครื่องมือแต่ละประเภท ผลการวิเคราะห์สามารถใช้เป็นแนวทางการสร้างเครื่องมือประเมินดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

รูปแบบการประเมิน	วัตถุประสงค์การประเมิน	ลักษณะข้อดีของการประเมิน
การประเมินทักษะของพนักงาน	เพื่อศึกษาข้อคิดเห็นเกี่ยวข้องกับพนักงานขาย ได้แก่ เนื้อหา กระบวนการ ขั้นตอน และ สิ่งแวดล้อม	(1) เนื้อหาของคู่มือที่เหมาะสม (2) รูปแบบกิจกรรมและกระบวนการมีความเหมาะสม (3) ด้านผลที่ได้จากการเข้าร่วมการฝึกอบรม สภาพแวดล้อม (4) มีความเหมาะสมหรือไม่ (5) ความรู้ของวิทยากรมีความเหมาะสม

ตารางที่ 10 แสดงการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (ต่อ)

รูปแบบการประเมิน	วัตถุประสงค์การประเมิน	ลักษณะข้อดีของการประเมิน
การประเมินความรู้เกี่ยวกับตัวแบบระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์เน้นยืดหยุ่น	เพื่อวัดความเข้าใจและทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์เน้นยืดหยุ่นได้แก่ (1) การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (2) แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (3) กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (5) การสื่อสารแบบยืดหยุ่น (6) การมุ่งลูกค้า (7) จิตวิญญาณ (8) การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (9) บุคลิกภาพที่ดี	(1) ผู้ใช้คู่มือมีความเข้าใจแนวคิดหรือไม่ (2) ผู้ใช้คู่มือมีความสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดนี้อย่างไร
การประเมินผลเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	เพื่อประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานขายจากการใช้คู่มือฯ นำความรู้ทักษะเรื่องระบบการจัดการตามขอบข่ายองค์ประกอบ 9 ด้าน 1) การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา 2) แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย 3) กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ 5) การสื่อสารแบบยืดหยุ่น 6) การมุ่งลูกค้า 7) จิตวิญญาณ 8) การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น 9) บุคลิกภาพที่ดี	(1) ผลการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานขายโดยภาพรวมเป็นอย่างไร (2) ผลการปฏิบัติงานงานโดยรวมในแต่ละ 9 องค์ประกอบ

ที่มา: ดัดแปลงจากอนันต์ พันนึก (2554), วสันต์ สุทรวาศ (2558: 101-102) Guskey (2000), Jolliffe and Ferrington (2006)

จากตารางที่ 10 เป็นแนวทางการประเมินประสิทธิภาพของร่างคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง โดยมีขั้นตอนการสรรหา คุณภาพแบบประเมินแต่ละประเภท

1. แบบประเมินปฏิบัติการตอบสนองต่อคู่มือ ด้วยวิธีการร่างข้อคำถามเป็นแบบวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตรวจสอบความเที่ยงเชิงเนื้อหาตามข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม IOC ร่วมกับการตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยวิธีการทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานขาย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลที่น่าไปวิเคราะห์หาค่าอำนาจการจำแนกรายข้อ (Item Description) และหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แอลฟาครอนบัค (Cronbach) จัดทำในรูปแบบข้อคำถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ประเมินปฏิบัติการตอบสนอง เพื่อนำไปใช้ต่อไป

2. ประเมินความรู้เกี่ยวกับความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ ในเชิงจิตวิทยาและกระบวนการทางการตลาด เกี่ยวกับระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่ เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรขายในทีมขาย ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับของพนักงานที่ใช้คู่มือ ด้านละ 3 ข้อ พร้อมรูปแบบการทดสอบเป็นการเลือกตอบ 4 ตัวเลือก ตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ทางด้านจิตวิทยากระบวนการทางการขายและการตลาด พร้อมบริหารระดับสูงเพื่อตรวจสอบความเที่ยงเชิงเนื้อหา ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม IOC ร่วมกับการตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยวิธีการทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานขายโดยข้อมูลที่เก็บรวบรวม โดยข้อคำถามได้มาจากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในเพื่อนำไปสู่การสร้างทฤษฎีฐานราก

3. การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใช้คู่มือฯ กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานขายที่ทั้ง 9 องค์ประกอบ ด้วยวิธีการร่างข้อคำถามจากสังเคราะห์องค์ประกอบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นแบบวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาตามข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม IOC ร่วมกับการตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยวิธีการทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานขาย โดยเก็บข้อมูลที่นำไปวิเคราะห์หาค่าอำนาจการจำแนกรายข้อ (Item Description) และหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แอลฟาครอนบัค (Cronbach) จัดทำในรูปแบบข้อคำถามแบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อประเมินผลการนำไปประยุกต์ใช้ของผู้ใช้คู่มือฯ ต่อไป

การทดลองใช้ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโหราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง โดยมีรูปแบบและขั้นตอนการพัฒนาร่างคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาไว้แบบกึ่งทดลองโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) และวัดประสิทธิภาพของร่างคู่มือซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ กระบวนการและรูปแบบด้วยการทดลองกับพนักงานขาย 2 ทีมในต่างพื้นที่กัน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือพนักงานขายกลุ่มควบคุมและพนักงานขายกลุ่มทดลอง โดยวัดผลการประเมินการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ก่อนและหลังการ

ทดลองฝึกอบรมร่างคู่มือ (Pre-test and Post-Test Control and Experimental groups Design) ด้วยวิธีการ Mann – Whitney U Test ร่วมกับวิธีแม็คเนมาร์ (McNemar Test) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง จำนวน 2 กลุ่ม กลุ่มละ 10 คน คือกลุ่มทดลองที่มีการอบรมพัฒนาใช้ร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี่ จำนวน 10 คน และกลุ่มควบคุมที่ไม่มีการอบรมพัฒนาใช้ร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี่ จำนวน 10 คน โดยการวิจัยกึ่งทดลองนี้มิได้ประยุต์การคำนวณค่า side effect และ respondent effect ในการวิจัยกึ่งทดลองครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดจำนวนพนักงานขายกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่กลุ่มละ 10 คน เนื่องจากเป็นจำนวนที่เหมาะสมและไม่มีค่าความแตกต่างของตัวแปรของผู้เข้าร่วมการวิจัยกึ่งทดลองมากนัก

ตารางที่ 11 แสดงการวิจัยกึ่งทดลองมีรูปแบบการทดลองแบบสองกลุ่มวัดก่อนและหลังทดลอง (Pretest-Post test Control and Experimental groups Design)

กลุ่ม	ทดสอบก่อนการฝึกอบรม	ทดลอง	ทดสอบหลังการฝึกอบรม
กลุ่มทดลองพนักงานขายกลุ่ม 1	คะแนนทดสอบของกลุ่มทดลอง (T1)	X	คะแนนทดสอบหลังเข้าอบรมของกลุ่มทดลอง (T2)
กลุ่มควบคุมพนักงานขายกลุ่ม 2	คะแนนทดสอบของกลุ่มควบคุม (T1)	-X	คะแนนของกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้มีการเข้าพัฒนาอบรม (T2)

ที่มา : J.R. Freankel and N.E. Wallen, (2006) How to design and evaluate research in education 6th ed. (New York, NY McGraw-Hill, 2006)

เมื่อ กลุ่มทดลองคือ พนักงานขายกลุ่ม 1 จำนวน 10 คน

กลุ่มควบคุมคือ พนักงานขายกลุ่ม 2 จำนวน 10 คน

T1 แทน การประเมินการนำความรู้และการนำไปประยุกต์ใช้ก่อนการทดลอง (Pretest)

T2 แทน การประเมินการนำความรู้และการนำไปประยุกต์ใช้หลังการทดลอง (Post-test)

X แทน การอบรมพัฒนาร่างคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี

-X แทน ไม่มีการอบรมพัฒนาร่างคู่มือระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี

ผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่สำหรับการดำเนินการทดลองคู่มือบริหารเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้น โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ที่บริษัท โมเดิร์น คาส อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลคอสมेटิกส์ จำกัดกับ พนักงานชาย จำนวน 2 กลุ่ม ในพื้นที่ต่างกัน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างควบคุมและกลุ่มตัวอย่างทดลองกลุ่มละ 10 คน เป็นจำนวนที่ไม่มีค่าความแตกต่างของ Side Effect และ Respondent Effect มากนัก จากพนักงานชายในธุรกิจความงาม มีอายุปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเปรียบเทียบลำดับคะแนนของพนักงานชายทั้ง 2 กลุ่มได้แก่ ระดับ 5 ดีมาก ระดับ 4 ดี ระดับ 3 พอใช้ ระดับ 2 ควรปรับปรุง และ ระดับ 1 ไม่ผ่าน

4. ผู้วิจัยจัดเตรียมการทดลอง เริ่มต้นด้วยการนำเสนอรายละเอียดตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นแบบโฮราเครซี แก่กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมทดลองได้ทราบในประเด็นปัญหาดังต่อไปนี้ 1) รายละเอียดของคู่มือที่นำเสนอเกี่ยวกับระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้น 2) กระบวนการ รูปแบบ ระยะเวลาที่ต้องดำเนินการทดลอง (3) การประเมินประสิทธิภาพของคู่มือการจัดการก่อนและหลังการทดลองคู่มือการจัดการเชิงกลยุทธ์เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นแบบโฮราเครซี

5. ผู้วิจัยได้ประเมินประสิทธิภาพของคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นแบบโฮราเครซีเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมชาย จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างพนักงานชายจำนวน 2 กลุ่ม จากกลุ่มทดลอง 2 แห่ง ได้แก่ กลุ่มทดลอง จำนวน 10 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 10 คน ทั้ง 2 กลุ่มมีความเป็นอิสระต่อกันไม่ได้เกิดร่วมกัน ซึ่งข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะเป็นมาตราอันดับ (Ordinal Scale) โดยข้อมูลสามารถบอกอันดับความแตกต่างได้ แต่ไม่สามารถบอกระยะห่างของอันดับที่แน่นอน หรือไม่ ทั้งนี้สามารถใช้การเปรียบเทียบอันดับที่จัดขึ้น เพื่อให้เกิดความแตกต่างของระยะห่างเท่าใดตามวิธีการของ ไมล์ และ ดักลาส (Myles and Douglas, 1999) ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการของแมนวิทนี (The Mann Whitney U test) เพื่อความเหมาะสมของการวิจัยที่ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของระหว่างคุณลักษณะของข้อมูลดังกล่าว โดยสามารถไปประยุกต์ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมที่สร้างขึ้นเกี่ยวกับตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่น กำหนดให้ตัวสถิติ คือ การนับจำนวนค่าสังเกตในตัวอย่างชุดหนึ่งที่ทำหน้าที่ (Exceeding) ซึ่งแต่ละค่าสังเกตในกลุ่มตัวอย่างที่ปรากฏอีกชุดหนึ่งภายในข้อมูลจะถูกนำมารวมกันและเรียงลำดับตามสูตรคำนวณดังนี้

$$U = \min\{U_A, U_B\}$$

$$U_A = N_A N_B + \frac{N_A(N_A+1)}{2} - R_A$$

$$U_B = N_A N_B + \frac{N_B(N_B+1)}{2} - R_B$$

สถิติทดสอบแมน-วิทนียู (The Mann-Whitney U Test) ใช้ค่า U ที่น้อยกว่า (Dunn, 2001)

เมื่อ	R_A	คือ	ผลรวมอันดับ (Rank) ในกลุ่ม N_A
	R_B	คือ	ผลรวมอันดับ (Rank) ในกลุ่ม N_B
	N_A	คือ	จำนวนกลุ่มตัวอย่างควบคุม
	N_B	คือ	จำนวนกลุ่มตัวอย่างทดลอง

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้สำหรับทดสอบประเมินคู่มือระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายด้วยวิธีการของแมนวิทนียู Non-parametric (The Mann-Whitney U-Test) ดังนี้

“ผลการประเมินการนำความรู้ความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ของทีมขายกลุ่มทดลอง ประกอบด้วยทีมขายทั้ง 2 ทีมต่างพื้นที่กัน ซึ่งใช้คู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางสูงกว่า ”

6. ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการของแม็คเนมาร์ (McNemar Test) เป็นการทดสอบนัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลงข้อมูล 2 ชุด เพื่อนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพเกี่ยวกับคู่มือการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโฮราเครซี เปรียบเทียบความแตกต่างในลักษณะของข้อมูลเดียวกัน โดยเป็นการประเมินผลก่อนและหลังการพัฒนาตามแนวทางของแดเนียล (Daniel, 1990) เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือมากขึ้น ตามสูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{สูตร } \chi^2 = \frac{(|a - d| - 1)^2}{a + d}, df = 1$$

χ^2 คือ ค่าไคสแควร์ของ McNemar

a คือ จำนวนคนที่มีผลการประเมินก่อนการให้ทริตเมนต์ว่าจะได้ผลดี (+) เมื่อได้รับทริตเมนต์แล้วมีความเห็นว่าไม่ได้ผล (-) หรือ - เปลี่ยนเป็น +

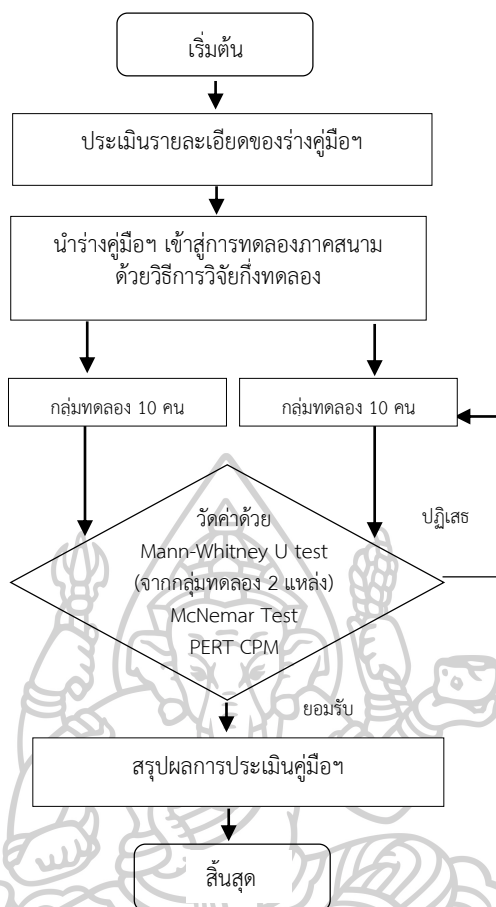
d คือ จำนวนคนที่มีผลการประเมินก่อนการให้ทริตเมนต์ว่าจะไม่ได้ผลดี (-) เมื่อได้รับทริตเมนต์แล้วมีความเห็นว่าไม่ได้ผล (+) หรือ - เปลี่ยนเป็น +

df คือ องศาแห่งความอิสระ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินประสิทธิภาพคู่มือโดยพิจารณาค่าคะแนนประเมินประสิทธิภาพของพนักงานขายเปรียบเทียบความแตกต่าง ร่วมกับการตรวจสอบสมมติฐานการวิจัย เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้เชิงนโยบายสามารถนำไปใช้ได้เป็นคู่มือตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยสมมติฐานการวิจัยคือเป็นการทดสอบเพื่อดูความเปลี่ยนแปลงในรูป “ก่อนและหลัง” (before and after) โดยใช้กับกลุ่มตัวอย่างชุดเดียวแต่ทำการทดลอง 2 ครั้ง ก่อนและหลังจากการใช้ทริตเมนต์หนึ่งเพื่อดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงระหว่างก่อนและหลังการทดลองหรือไม่

“ทีมขายกลุ่มทดลองที่ได้นำคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีไปใช้มีคะแนนทดสอบการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้หลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรม”

จากกระบวนการทั้งหมดของการดำเนินงานด้วยการวิจัยกึ่งทดลองในขั้นตอนที่ 3 สามารถสรุปเป็นแผนภาพลำดับขั้นตอน (Flaw Chart) ดังภาพที่ 32



ภาพที่ 32 ลำดับขั้นตอน (Flow Chart) แสดงกระบวนการงานวิจัยกึ่งทดลองเพื่อพัฒนาคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย

จากภาพที่ 32 แสดงการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) นำเสนอผลการศึกษาจากกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมร่วมกับการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อแสดงคู่มือการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยอย่างละเอียดดังภาพที่ 33 ที่แสดงลำดับการศึกษาในขั้นตอนที่ 1-3



ภาพที่ 33 สรุปรกระบวนการแนวทางการดำเนินงานเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย

จากภาพที่ 33 แสดงให้เห็นภาพสรุปรกระบวนการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยพร้อมการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อสร้างการประยุกต์ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) และข้อสรุปเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของความหมายของระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่น รวมถึงผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยทฤษฎีสามเส้า (Triangulation Theory) จากนั้นในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามโครงสร้างและเปรียบเทียบโดยใช้สถิติอนุมาน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อสกัดองค์ประกอบตัวชี้วัดระบบการจัดการรูปแบบใหม่ พร้อมการตรวจสอบเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนี วัดความสอดคล้องของคำถาม (Index Of Item Objective Congruence : IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาจำนวน 3 ท่าน และการวิเคราะห์ ความเชื่อมั่นของคำถาม (Reliability) ของ

แบบสอบถามด้วยสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ร่วมกับการประชุมกลุ่มเพื่อการสนทนากลุ่มสร้างร่างคู่มือการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย ประกอบด้วย องค์กรประกอบ วิธีการ โครงการ กิจกรรม และเป้าหมาย

ต่อมาในขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการด้วยวิธีการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) โดยการนำไปทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายในภาคสนามจำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เพื่อทดสอบร่างคู่มือ โดยใช้แบบสังเกต แบบวัดจิตวิทยา แบบสัมภาษณ์ และ แบบประเมินการวัด ซึ่งผู้วิจัยได้นำวิธีการของแมนวิทนี (The Mann-Whitney U test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะของข้อมูล ร่วมกับวิธีการของแม็คเนมาร์ (McNemar Test) เพื่อเป็นการทดสอบนัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลงข้อมูล 2 ชุดสำหรับใช้พัฒนาคู่มือมาตรฐานทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย



บทที่ 4

ผลการวิจัยการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

ในการศึกษาวิจัยกระบวนการออกแบบวิธีการประเมินประสิทธิภาพของร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

เรื่องแนวความคิดการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง เป็นการวิจัยการวิจัยเชิงการพัฒนา (Research and Development) โดยใช้เทคนิคของการผสมผสาน (Mixed Method Research) และมีการทดลองใช้ร่างคู่มือกับกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมโดยการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) โดยกลุ่มที่ศึกษา คือ พนักงานขายและผู้จัดการขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (Unit of Analysis) การวิจัยนี้มีจุดประสงค์คือ 1) ศึกษาแนวโน้มขององค์ประกอบรูปแบบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง 2) เพื่อพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางจำแนกตามองค์ประกอบ 3) เพื่อพัฒนาคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง โดยเนื้อหาในบทนี้จะเป็นการรายงานผลการการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 ตามแนวทางวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยเริ่มจากงานวิจัยคุณภาพด้วยวิธีวิทยาการประยุกต์ การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับ นักธุรกิจ ผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้ความสามารถในเชิงนโยบายการตลาด พร้อมกำกับดูแลทีมขาย นักวิชาการส่วนภาคเอกชน นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานรากและข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่

จากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มประชากร ผู้จัดการขายและพนักงานขาย เพื่อยืนยันองค์ประกอบของระบบจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์แบบใหม่จากแบบสอบถาม โดยใช้

วิธีการสถิติเชิงวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดให้ได้องค์ประกอบหลัก (Confirmatory Factor Analysis)

สำหรับขั้นตอนที่3 เป็นการดำเนินการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) โดยใช้ตัวอย่าง (subject) กลุ่มเดียว ทดลองและเก็บข้อมูลจากสถานการณ์จริงขณะปฏิบัติงาน จากนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีการของแมนวิทนี non-parametric (The Mann-Whitney U Test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนประเมินด้วยการจำแนกกลุ่มทดลองและกลุ่มตัวอย่างและ PERTCPM เพื่อประเมินการนำไปประยุกต์ใช้ก่อนและหลังการฝึกอบรมในกลุ่มทดลอง จากนั้นสรุปจัดทำเป็นคู่มือพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางให้เกิดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการทดลอง

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดแนวคิด

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) การดำเนินการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เทคนิคการวิจัยเอกสาร เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎี ข้อมูลสนับสนุนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการร่างแนวโน้มนโยบายขององค์ประกอบของตัวชี้วัดในการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

ผู้วิจัยพิจารณาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและข้อสรุป ที่ได้รวบรวมจากข้อคิดแนวคิดและงานวิจัยเอกสาร เพื่อสร้างเป็นแนวคำถามการสัมภาษณ์ (Interview Guide) เพื่อศึกษาแนวโน้มนโยบายขององค์ประกอบของการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอางตามตัวแบบทางการจัดการ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวโน้มนโยบายองค์ประกอบจากการวิจัยงานเอกสารได้ 16 แนวโน้มนโยบายองค์ประกอบดังนี้

- 1) การยึดมั่นในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ (Corporate Vision & Mission)
- 2) การสร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (motivation)
- 3) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decision Making Process)
- 4) ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 5) การมีจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurship)
- 6) การมอบอำนาจและการอำนวยความสะดวก (Empowerment)
- 7) ทีมงาน (Teamwork)
- 8) การมีนวัตกรรมใหม่ (Innovation)
- 9) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)
- 10) วัฒนธรรมองค์การเสริมสร้างการเรียนรู้ (Learning Organizational Culture)

- 11) การคัดเลือกสรรทรัพยากร (Human Resource Selection Process)
- 12) สร้างบรรยากาศการต่อรองที่เป็นเหตุผล (Working Environment)
- 13) การมีทักษะตรรกะสูง (Cognitive and Logical Thinking)
- 14) ทักษะการแก้ไขปัญหาต่างๆ (Problem Solving)
- 15) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change)
- 16) การจัดการในธุรกิจเครื่องสำอาง

การคัดเลือกงานวิจัยเอกสารทั้งในและต่างประเทศจำนวนกว่า 90 งานวิจัยจากการวิจัยค้นคว้างานวิจัยและเอกสาร จนสามารถคัดเลือกงานวิจัยที่ใช้ในงานวิจัยนี้จำแนกตามแนวโน้มองค์ประกอบได้ดังต่อไปนี้ดังกล่าว



ตารางที่ 12 แสดงงานวิจัยเอกสารทั้งในและต่างประเทศเพื่อใช้ในการสังเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้แต่ง		งานวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง																		
ชื่อเรื่อง		Hierarchy	Performance	Holacracy/Empowerment	Environment/Communication	Personality Charisma	Motivation	Leadership	Customer Mania	Emotional Intelligent	Governance	Competency/Innovation	Entrepreneurship	Sales Management	Change Management	Logical Thinking	Strategic Management	Cosmetic Industries	Conflict Management	
1	Blickle, G, Meurs, A. J, Zettler, I and Team. (2008).		✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓		✓			✓	✓	
2	Kolkitchaiwan, P., Chantuk, T., and Siriwong, P. (2018).	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓		✓			✓	✓	
3	Bass, B. M. (1985).		✓		✓		✓						✓							
4	Kahya, E. (2007)		✓		✓		✓						✓							
5	Byrkjeflot, H, Gay, P. D. (2012)	✓	✓	✓	✓		✓			✓										
6	Höpfel, H. M. (2006)	✓	✓	✓			✓													
7	Houghton, J. D. (2010)	✓	✓	✓			✓					✓								
8	Bardzil, P. and Slaski, M. (2003)		✓			✓		✓		✓										
9	Moon, T. (2010)		✓		✓	✓	✓			✓										
10	Duckett, H., and Macfarlane, E. (2003).	✓			✓															
11	Stein, S. J., Papadogiannis, P., Yip, J. A. and Sitarinos, G. (2009)		✓		✓		✓	✓		✓										✓

ตารางที่ 12 แสดงงานวิจัยเอกสารทั้งในและต่างประเทศที่ใช้ในการสังเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง	Hierarchy	Performance	Holacracy/Empowerment	Environment/Communication	Personality Charisma	Motivation	Leadership	Customer Mania	Emotional Intelligent	Governance	Competency/Innovation	Entrepreneurship	Sales Management	Change Management	Logical Thinking	Strategic Management	Cosmetic Industries	Conflict Management
12		Dulewicz, V., and Higgs, M. (2000).		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓					✓
13		Shih, H. and Susanto, E. (2010).		✓		✓	✓	✓			✓		✓							
14		Lucia-Palacios, L, Pérez-López, R. and Polo-Redondo, Y. (2016).		✓				✓	✓	✓	✓		✓		✓					
15		Martyn, H. and Scurr, R. (2007).		✓		✓		✓	✓				✓		✓					✓
16		Bajwa, S. U., Shahzad, K. and Aslam, H. (2017).				✓	✓	✓	✓				✓							
17		Batra, S. and Vohra, N. (2016).		✓		✓		✓	✓				✓							
18		Adomako, S, Danso, A, Uddin, M. and Damoah, J. O. (2016)		✓			✓						✓		✓					
19		Ettlie, J. E., Groves, K. S., Vance, C.M. and Hess, G. L. (2014).		✓					✓				✓		✓					
20		Shin, H. W., Picken, J. C. and Dess, G. G. (2017)		✓				✓		✓			✓		✓					
21		Jarillo, J. C. (1990)		✓						✓			✓		✓					
22		Fanga, E., Evans, K. R. and Zoub, S. (2005).		✓				✓			✓				✓			✓		
23		Chen, A., Peng, N. and Hung, K. P. (2015).		✓		✓		✓					✓		✓			✓		
24		Beeler, L., Zablah, A., and Johnston, W. J. (2017)		✓				✓	✓				✓		✓			✓		
25		Nijssen, E.J., Guenzi, P. and Borgh, M. (2017).		✓				✓		✓			✓		✓					
26		Burnes, B. (2003).		✓					✓				✓		✓					

ตารางที่ 12 แสดงงานวิจัยเอกสารทั้งในและต่างประเทศที่ใช้ในการสังเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง	Hierarchy	Performance	Holacracy/Empowerment	Environment/Communication	Personality Charisma	Motivation	Leadership	Customer Mania	Emotional Intelligent	Governance	Competency/Innovation	Entrepreneurship	Sales Management	Change Management	Logical Thinking	Strategic Management	Cosmetic Industries	Conflict Management
27		Haddad, S. A. and Kotnour, T. (2015)	✓	✓		✓		✓	✓		✓		✓		✓					
28		Edmonds, J. (2011)		✓		✓					✓	✓	✓			✓				
29		Shanley, C. (2007)	✓	✓		✓		✓	✓		✓		✓			✓				
30		Manning, T. (2012)		✓				✓	✓				✓			✓	✓			
31		Maravelias, C. (2003).	✓	✓				✓	✓				✓			✓	✓			
32		Speakman, J., Ryals, L. (2010).	✓	✓				✓	✓				✓			✓				✓
33		Montes, C., Rodriguez, D. and Serrano, G. (2012).	✓						✓		✓		✓		✓	✓		✓		✓
34		Fitzpatrick, R. L. (2007).	✓	✓							✓		✓		✓	✓		✓		✓
35		Posthuma, R. A. (2012).		✓		✓	✓	✓								✓				✓
36		Massey, G. R., and Dawes, P. L. (2007)		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓				✓
37		Wang, G., Jing, R. and Klossek, A. (2007)		✓				✓	✓		✓		✓			✓				✓
38		Kolb, J. A. (2013).		✓		✓		✓			✓					✓				✓
39		Buil, I., Catalán, S. and Martínez, E. (2016).		✓			✓				✓		✓							
40		Opute, A. P. (2014).		✓				✓			✓		✓							
41		Bao, G. (2015).		✓		✓			✓				✓			✓		✓		✓

ตารางที่ 12 แสดงงานวิจัยเอกสารทั้งในและต่างประเทศเพื่อใช้ในการสังเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง	Hierarchy	Performance	Holacracy/ Empowerment	Environment/Communication	Personality Charisma	Motivation	Leadership	Customer Mania	Emotional Intelligent	Governance	Competency/Innovation	Entrepreneurship	Sales Management	Change Management	Logical Thinking	Strategic Management	Cosmetic Industries	Conflict Management
42		Tan, L., Ding, J. (2015)	✓	✓	✓	✓					✓	✓			✓	✓				✓
43		Baumgartner, R. J. and Rauter, R. (2017).	✓	✓	✓	✓					✓	✓				✓				
44		Lakshman, C. (2007).	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓					✓	✓		✓
45		Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T. and Kole, M. (2016).		✓	✓	✓			✓		✓	✓				✓	✓			
46		Dogan, N. (2015).		✓	✓	✓		✓						✓				✓		✓
47		Shin, H. W., Picken J. C. and Dess, G. G. (2017).		✓	✓	✓			✓			✓	✓	✓		✓		✓		✓
48		Cliquet, G., and Croizean, J. P. (2002).		✓	✓	✓							✓		✓			✓		✓
49		Xu, G., and Feiner, S. (2008).		✓	✓	✓				✓			✓		✓			✓		
50		Oh, C. H. and Rugman, A. M. (2006).	✓	✓	✓	✓							✓		✓			✓		
51		Rábová, T. K. (2015).		✓	✓	✓								✓				✓		
52		Wen, Y. (2016).		✓	✓	✓		✓							✓			✓		
53		Jansen, J. P. Vera, D. and Crossan, M. (2009).		✓	✓	✓			✓				✓				✓	✓		

ตารางที่ 12 แสดงงานวิจัยเอกสารทั้งในและต่างประเทศที่ใช้ในการสังเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง	Hierarchy	Performance	Holacracy/Empowerment	Environment/Communication	Personality Charisma	Motivation	Leadership	Customer Mania	Emotional Intelligent	Governance	Competency/Innovation	Entrepreneurship	Sales Management	Change Management	Logical Thinking	Strategic Management	Cosmetic Industries	Conflict Management
54		Mauro, N. J. (1999).		✓					✓				✓			✓		✓		
55		Müller, R. and Turner, J. R. (2010).					✓	✓	✓							✓		✓		
56		Lo, F. Y. and Fu, P. H. (2016).		✓					✓		✓					✓		✓		✓
57		Sait, F. S. and Şeşen, G. H. (2017).	✓	✓			✓	✓	✓				✓						✓	
58		Pederzini, G. D. A. (2016).		✓												✓		✓		
59		Zairi, M. (1997).	✓	✓											✓	✓	✓			
60		Vinzant, J. C. and Vinzant, D. H. (1999).	✓	✓	✓											✓		✓		
61		Power, J. and Waddell, D. (2004).	✓	✓					✓				✓			✓				
62		Kazmi, S. A. Z. and Naaranoja, M. (2015).		✓				✓	✓				✓			✓				
63		Zhu, W, Newman, A, Miao, Q and Angus Hooke. (2013).	✓	✓	✓				✓				✓			✓		✓		
64		Rusly, F. H., Corner, J. L. and Sun, P. (2012).				✓			✓				✓			✓		✓		
65		Chang, K. H. and Gotcher, D. F. (2010).		✓					✓	✓			✓		✓			✓		✓
66		Ayoko, O. B. (2007).		✓		✓		✓	✓		✓		✓							✓

ตารางที่ 12 แสดงงานวิจัยเอกสารทั้งในและต่างประเทศที่ใช้ในการสังเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง	Hierarchy	Performance	Holacracy/Empowerment	Environment/Communication	Personality Charisma	Motivation	Leadership	Customer Mania	Emotional Intelligent	Governance	Competency/Innovation	Entrepreneurship	Sales Management	Change Management	Logical Thinking	Strategic Management	Cosmetic Industries	Conflict Management
67		Siddique, L., Bassom, A, and Hussein, B. A (2016).		✓		✓		✓				✓				✓				✓
68		Fitzpatrick, R. L. (2007).		✓		✓		✓	✓			✓				✓				✓
69		Beliasa, D., Kousteliosb, A., Aroliasc, L, Dixon, G. A. and Tanner, J. F. (2012).		✓		✓		✓					✓		✓					✓
70		Henkin,A. B., Cistone, P. J. and Dee, J. R. (2000).		✓		✓			✓		✓					✓				✓
71		Narong Srikriengthong. (2015).	✓	✓		✓		✓											✓	✓
72		Kokkitchaiwan, P. and Chantuk, P. (2018).	✓	✓		✓		✓	✓				✓			✓			✓	✓
73		Posthuma, R. A. (2011).	✓	✓		✓		✓					✓							✓
74		Staub, S., Ramaz Kaynak, R. and Gok, T. (2016).		✓		✓		✓			✓		✓			✓				✓
75		Groza, M. D, Locander, D. A and Howlett C. H. (2016).		✓				✓			✓		✓			✓			✓	✓
76		Parayitam, S., Olson, B. and Bao, J. Y. (2010).	✓	✓		✓		✓					✓			✓				✓

ตารางที่ 12 แสดงงานวิจัยเอกสารทั้งในและต่างประเทศที่ใช้ในการสังเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง	Hierarchy	Performance	Holacracy/Empowerment	Environment/Communication	Personality Charisma	Motivation	Leadership	Customer Mania	Emotional Intelligent	Governance	Competency/Innovation	Entrepreneurship	Sales Management	Change Management	Logical Thinking	Strategic Management	Cosmetic Industries	Conflict Management		
77		Bates, T. F. (2000) .	✓									✓			✓					✓		
78		Kaufman, R. (2012)		✓						✓		✓			✓			✓			✓	
79		Rungtusanatham, M, Ogden, J.A and Wu, B. (2003)		✓								✓				✓		✓			✓	
80		Barrett, D. J. (2002).		✓												✓						
81		Bolanle A. Olaniran, B. A. (2010).		✓												✓						
82		Mládková, L. (2015).		✓																		
83		Robertson, B. J. (2015).		✓												✓		✓			✓	
84		Crant, J.M. and Bateman, T.S. (2000).		✓																	✓	
85		Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D. and Babiak, P. (2014).																✓				
86		Oh, C. H., and Rugman, A. M. (2006).		✓																		✓
87		Gilley, A., Gilley, W. J., & McMillan, S. H. (2009).		✓																		✓

ตารางที่ 12 แสดงงานวิจัยเอกสารทั้งในและต่างประเทศที่ใช้ในการสังเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง	Hierarchy	Performance	Holacracy/Empowerment	Environment/Communication	Personality Charisma	Motivation	Leadership	Customer Mania	Emotional Intelligent	Governance	Competency/Innovation	Entrepreneurship	Sales Management	Change Management	Logical Thinking	Strategic Management	Cosmetic Industries	Conflict Management
88		Gravante, T. and Poma, A. (2016).	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓	✓				✓
89		Houghton, J. D. (2010).						✓	✓							✓				✓
90		Arnundsen, S. and Martinsen, O. L. (2014).		✓	✓								✓							
91		Xu, Y. (2016).		✓	✓								✓							
92		Useem, J. (2015).	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓					✓
93		Karowski, W. (2005).		✓		✓		✓	✓											
94		ครุฑจิต สิ่งสุวรรณ์							✓				✓							
95		ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประไพพิศย์ ลือพงษ์	✓	✓			✓	✓					✓		✓					✓
96		รองศาสตราจารย์ ดร. โกวิทย์ กิ่งสนั่น		✓		✓						✓			✓	✓				✓
97		ปีนรส มาลากุล ณ อยุธยา, (2550)	✓	✓												✓				
		รวมทั้งสิ้น	32	90	29	52	19	51	48	12	33	19	60	15	27	58	8	69	13	40

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง จำนวนทั้งสิ้น 450 ฉบับ เพื่อศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง และสามารถสังเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบเพื่อนำไปสกัดเป็นกรอบแนวคิดและข้อคำถามในงานวิจัยคุณภาพด้วยวิธีวิทยาการสัมภาษณ์เชิงลึกในขั้นตอนต่อไป หัวข้องานวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสกัดหาแนวโน้มองค์ประกอบมีดังต่อไปนี้ การจัดการงานแบบเป็นขั้นตอน (Hierachy) ผลของงาน (Performance) การจัดการงานที่เน้นความยืดหยุ่นแบบโฮราเครซี (Holacracy) บรรยากาศการทำงาน (Environment) บุคลิกภาพ (Personality Charisma) แรงจูงใจ (Motivation) ความเป็นผู้นำ (Leadership) การมุ่งลูกค้า (Customer Mania) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligent) การกำกับดูแล (Governance) ความสามารถและศักยภาพ (Competency) จิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) การจัดการงานขาย (Sales Management) การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ธุรกิจเครื่องสำอาง (Cosmetic Industries) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

2. การวิจัยแบบการวิธีการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory)

ผู้วิจัยพิจารณาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และข้อสรุป ที่ได้รวบรวมจากข้อคิด งานวิจัย เอกสาร เพื่อสร้างเป็นแนวคำถามการสัมภาษณ์ (Interview Guide) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลสู่การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ใช้กระบวนการตีความแบบตีความนิยม (Interpretive) ตามแนวทางของ Charmez (2014) เพื่อค้นหาความหมายและทฤษฎีใหม่จากทัศนะของผู้บริหารและทีมงานด้านการขายที่มีประสบการณ์ในการสร้างการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารระดับสูงที่ควบคุมนโยบายการจัดการแก่สมาชิกในองค์กรโดยตรง นักธุรกิจระดับผู้บริหารระดับสูง นักการตลาด นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ และ นักวิชาการภาคเอกชน รวมทั้งสิ้น 17 คน โดยทุกคนมีประสบการณ์ขายและการตลาดมากกว่า 10 ปีขึ้นไปผู้วิจัยได้ติดต่อไปยังผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยได้อธิบายวัตถุประสงค์การวิจัยและได้ขอการยินยอมในการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 13 รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก

	ตำแหน่งและบริษัท	นามสมมุติ
1	รองกรรมการผู้จัดการบริษัท ไลฟ์ฟอร์ด (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1
2	กรรมการผู้จัดการบริษัท สกินแคร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2
3	ผู้จัดการทั่วไป บริษัท ลอริอัล (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3
4	ผู้จัดการทั่วไป บริษัท ชิเซโต้ (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4
5	ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป บริษัท ดีเคเอช เอช (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5
6	ผู้อำนวยการฝ่ายขายบริษัท บริษัท ลอริอัล (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6
7	ผู้อำนวยการฝ่ายขาย บริษัท ยูนิลีเวอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7
8	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด สินค้าที่ห่อ เมลต์บิลลิน กลุ่มสินค้าในบริษัท ลอริอัล (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 8
9	ผู้จัดการทั่วไป บริษัท ดิอาจีโอ (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 9
10	ผู้จัดการฝ่ายการตลาดสินค้า นิวโทรเจิน่า (Neutrogena) บริษัท จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 10
11	ผู้จัดการฝ่ายขาย บริษัท เอ็น เอ็น พีเอนเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 11
12	ผู้จัดการฝ่ายขาย บริษัท โมเดิร์นคาส อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลคอสเมติกส์ จำกัด	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 12
13	ผู้จัดการฝ่ายขาย บริษัท เอ็กซ์แทรคชั่น จำกัด	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 13
14	ผู้อำนวยการฝ่ายขาย บริษัท สกินโค (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 14
15	นักวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย อดีต ผู้จัดการทั่วไปกลุ่มสินค้าแผนกเครื่องสำอางและความงาม เซ็นทรัลกรุ๊ป	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 15
16	นักวิชาการและที่ปรึกษาทางธุรกิจ	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 16
17	นักวิชาการและที่ปรึกษาทางธุรกิจ	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 17

โดยใช้เวลาเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก จากวันที่ 1 เดือนกรกฎาคมถึงวันที่ 30 เดือนกันยายน 2560 เป็นเวลา 4 เดือน ผู้วิจัยจัดทำหนังสือของความอนุเคราะห์ นัดหมายวันเข้าสัมภาษณ์ โดยประเด็นคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยเป็นผู้เรียบเรียงข้อความคำถามในการวิจัยที่สร้างกรอบแนวคิดสามารถโดยมีการเตรียมคำถาม (Guideline) และพร้อมการบันทึกเสียง (Voice Record) และพร้อมเอกสารยินยอมรับการให้ข้อมูลตามด้วยจรรยาบรรณของงานวิจัยในมนุษย์โดยจะไม่เปิดเผยชื่อและตัวตนจริงของผู้ให้สัมภาษณ์ในงานวิจัยในครั้งนี้และจะใช้ผลการทดลองนี้ในงานวิจัยทางวิชาการเพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์จะถูกเก็บเป็นความลับและใช้ให้ในการศึกษาเท่านั้น เนื่องจากข้อมูลการตลาดและการขาย นับได้ว่าเป็นข้อมูลเชิงกลยุทธ์สำหรับแต่ละองค์การ ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)

สามารถยืดหยุ่นตามสถานการณ์จริงของการสัมภาษณ์ เพื่อสร้างสัมพันธภาพ ช่วยการเก็บข้อมูล เป็นไปอย่างราบรื่น ทั้งนี้หลังจากได้ข้อมูลแล้ว จะตรวจสอบข้อมูลแบบ Triangulation เรียกว่า การตรวจสอบแบบสามเส้า ด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) โดยใช้วิธี เก็บข้อมูลต่างกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน ได้แก่การศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสังเกต และการตีความ (Interpretation) จากพฤติกรรมและอวัจนภาษา ระหว่างการให้สัมภาษณ์ เมื่อตรวจสอบข้อมูลการสัมภาษณ์เสร็จแล้ว เข้าสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการถอดบทสนทนาการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ พนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในระดับผู้บริหารฝ่ายขายระดับสูง นักวิชาการและนักวิชาการที่มี ประสบการณ์ทางการขายจำนวน 17 คนผลการวิจัยสามารถสังเคราะห์สรุปแนวโน้มองค์ประกอบ การพัฒนาตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถทางการแข่งขัน ของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางได้ 9 แนวโน้มองค์ประกอบหลัก โดยมีผลการวิจัยดังนี้

แนวโน้มองค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance)

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยผ่านมุมมองของระดับบริหาร ในเชิงนโยบายงานขายและการตลาดในเรื่องแนวโน้มองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาตัวแบบ การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจ เครื่องสำอาง โดยผลการถอดเทปแสดง การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา เป็นองค์ประกอบที่ความจำเป็น อย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นใน บริบทการขายที่เน้นความยืดหยุ่นนี้ หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้จัดการขายบริหารธุรกิจด้วย จิตใจที่มีความเมตตา เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกันให้ความช่วยเหลือสนับสนุนทีมขาย ให้ความชัดเจน ในทิศทางการทำงาน โดยสอดคล้องกับคำพูดที่ว่า

“ผมว่าการดูแลคนสำคัญผู้บริหารต้องยืดหยุ่นถ้าเกิดปัญหาเราต้องให้ออกาสให้พนักงานพูด ถามข้อเท็จจริง ตามหลักฐาน ต้องมีความเข้าใจเห็นอกเห็นใจ ใช้กระบวนการดูแลคน ต้องมี การจัดการทางอารมณ์ด้วย เอาข้อมูลมาคุยกันพยายามลดข้อโต้แย้ง แก้ปัญหา ไม่ต่อว่า โดยตรงเราไม่มีหน้าที่ตัดสินใครตรงนั้น คือพยายามแก้ปัญหาตามกระบวนการ วันหนึ่งถ้า เลิกจากกันก็จากกันด้วยดี” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 11, 2560)

“ตัวเลขต้นปี กลางปี เราต้องมีการปรับให้สมเหตุสมผลต้องดูสภาพความเป็นจริง ด้วยความ เข้าใจควรมีเมตตา ปรับให้สมเหตุสมผลมึเช่นนั้น พนักงานขายจะเสียกำลังใจ ผู้บริหารต้อง เข้าใจสถานการณ์ตลาดตามสภาพความเป็นจริงถ้าทั้งตลาดยอดขายตก เราก็ควรเข้าใจแต่ ไม่ควรตกมากกว่าตลาดนะในการประชุมทุกเดือนมีกระบวนการติดตามยอดขายรายเดือน

อยู่แล้วเราในฐานะหัวหน้าต้องปรับตัวแก้ปัญหาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปเสมอ ฟังคนหน้างานรายงานและให้พวกเขาเสนอทางแก้ปัญหาเพราะพวกเขาคนหน้างานนะ ควรรู้มากที่สุด อย่าเพิ่งดู เดี่ยวไม่กล้าพูดไม่กล้าบอก ปัญหาเลยไม่ได้แก้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2560)

ขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการขายสามารถสร้างกระบวนการติดตามการทำงานของทีมงานที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (standard work) นำเทคโนโลยีและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยพนักงานขายในการติดตามรายงานผลงานที่รวดเร็ว (real time) ข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการตัดสินใจที่รวดเร็วทันทั่วทั้งที่ตามความเปลี่ยนแปลงของตลาด โดยสามารถติดตามผลการขายยอดขาย ทั้งรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส และ รายปี เพราะงานการขายเป็นหน่วยงานหลักที่ทำรายได้ให้องค์กรและต้องมีความสามารถปิดยอดการขายรายสัปดาห์และรายเดือนได้ตามวันและเวลาที่กำหนดโดยสอดคล้องกับคำพูดที่ว่า

“เทคโนโลยีสำคัญมาก ระบบ IT ที่มี System ที่ดี กระบวนการที่ยืดหยุ่นตอบสนองความเปลี่ยนแปลงและผู้บริโภคได้ดี มันเปลี่ยนเร็วมากเวลามีกระแส หรือผู้ผลิตสร้างกระแสใหม่ๆ เอาเทคโนโลยีมาช่วยให้ระบบ หรือกระบวนการยืดหยุ่นปรับตัวง่าย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 9, 2560)

ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายต้องมีความเข้าใจสถานะและปัจจัยที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของแต่ละตลาดมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพตลาดนั้น ทำให้ความยืดหยุ่นรวดเร็วต่อการตัดสินใจและตอบสนองความต้องการของตลาดนั้น ๆ แตกต่างกันโดยสอดคล้องกับคำพูดที่ว่า

“ผมมีการตั้ง KPI ให้ทีมที่เหมาะสมนะ ต้องมี Balance เป้าแต่ละระดับไม่เท่ากันผู้จัดการกับพนักงานขายมีเป้าหมาย เป้าทีมกับเป้าส่วนตัวแต่ละคน การให้เป้าหมายต้องเชื่อมโยงกันทุกระดับ มันถึงจะช่วยกันและยืดหยุ่น ต้องยึดให้ถึงทั้งระดับบริษัท ทีม ตัวบุคคล ทีมผมเซลล์ไม่ต้องเข้าออฟฟิศได้นะ เพราะเรามีประชุมทุกเดือนอยู่แล้วทุกคนรู้ว่าต้องทำอะไร เป้าคืออะไร หน้าที่คืออะไร ปิดเป้าได้จบผมไม่สนใจเรื่องเวลาเข้าออฟฟิศนะ วัดกันที่ผลงานอีกอย่างทุกคนมีคอมพิวเตอร์ เราดูยอดขายเราได้อยู่แล้วว่าถึงไหนแล้ว ดูได้ทุกรูปแบบระบบมันตรวจสอบได้ Real time มาก ๆ ผมสอนเรื่องการตั้งเป้าหมาย การตั้งวัตถุประสงค์ การสร้างแผนงาน การควบคุมผลงานเรามีประชุมรายสัปดาห์ มีประชุมรายเดือน Business Review ทุกเดือน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 15, 2560)

นอกจากนี้ผู้จัดการยังมีการฝึกสอน ผู้จัดการขายหรือพนักงานขาย ให้สามารถดำเนินการประชุมด้วยตนเอง สามารถกำหนดหัวข้อการประชุมแต่งตั้งผู้ดำเนินการประชุมกำหนดเป้าหมายการประชุม พร้อม ทั้งสามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ตลอดจนความคาดหวังดังผลลัพธ์ที่ได้จากการสัมมนาเชิงลึก สามารถถอดบทสนทนาดังต่อไปนี้

“การประชุมทุกครั้งมันมีหัวข้อชัดเจนว่าจะประชุมเรื่องอะไรวัตถุประสงค์อะไร คาดหวังผลการประชุมอะไร สรุปว่าต้องทำอะไรหลังการประชุม” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2560)
 “ที่ว่าเราต้องรู้ว่านายอยากได้อะไรในการประชุม เราเสนอหัวข้อเลยไม่ต้องรอถามหัวข้อให้ชัดเจนได้ตัดสินใจได้ เวลาตัวเลขได้แค่ 80 เปอร์เซ็นต์ไม่ถึง 100 เราขอปรับตัวเลขได้ ถ้าเรามีเหตุผล คู่แข่งทำอะไร สภาพตลาดเจ็บหรือไม่ การเงินลูกค้ามีปัญหาหรือเปล่า มี Limited Credit หรือไม่ ปัจจัยตลาดของเราได้เปรียบหรือเปล่าไปโรมชั่นแรงพอหรือไม่ ทำมาแล้วเราไปดูมันช่วยสินค้าขายได้รีเปล่า การตอบรับสินค้ารีเปล่า ถ้าเรามีข้อมูลพวกนี้ นายเขาก็ฟังนะ ไม่ใช่ไม่รู้เรื่องอะไรเลย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7, 2560)

การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา หมายถึงความเมตตา เข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นรับฟังอย่างเข้าใจ โดยมีกระบวนการทำงานกำกับดูแลติดตามผลงานอย่างชัดเจนมีขั้นตอนและมีระบบติดตามผลด้วยการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ การกำกับดูแลจึงเป็นแนวโน้มองค์ประกอบที่จำเป็นในระบบจัดการที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพราะ การกำกับดูแลที่ดีพร้อมมีเมตตาจะสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเองเปิดกว้าง สร้างความไว้วางใจไม่เกร็งไม่ประหม่าในการนำเสนอความคิด พร้อมข้อเสนอแนะอย่างตรงไปตรงมาไม่เกรงกลัวต่ออำนาจที่มาจากตำแหน่งหรือความอคติไม่ชอบส่วนตัวของเจ้านาย ผู้อาวุโส มีกระบวนการช่วยให้คนหน้างานโดยเฉพาะพนักงานขายเสนอทางแก้ไขอย่างเป็นอิสระใช้ความสามารถที่มอบหมายได้เต็มที่ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในบริบทการทำงานของคนไทย ที่มีเรื่องการเคารพผู้อาวุโส ความเกรงกลัวเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย ที่มีกจะยืมและแสดงออกไม่ตรงตามความต้องการของตนเอง จึงทำให้พนักงานขายนั้นเกรงกลัวต่อการนำเสนอความจริงอย่างตรงไปตรงมาตามกระบวนการ

จากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าผู้จัดการหรือผู้บริหารควรมีความเมตตา เข้าใจพนักงานขายในฐานะเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง สั่งสอนฝึกฝนและการให้โอกาสในการทำงาน การสอนในการทำงานหมายรวมถึง กระบวนการทำงาน กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ กำหนดกรอบให้แนวทางในการทำงาน กำหนดตัวชี้วัด สร้างกฎกติกาในการทำงานในขณะเดียวกันผู้บริหารต้องมีเมตตาอดทนพัฒนาทักษะการรับฟังให้เข้าใจสภาพการตลาดและการทำงานของพนักงานขายในทีมอย่างมีความเข้าใจหากพนักงานขายในทีมไม่สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด ผู้บริหารทีมขายและองค์กรต้องเข้าใจ มีเมตตาใจเย็นในการให้โอกาสและให้

เวลาและพัฒนาทักษะพนักงานขายอย่างมีเมตตาอย่างไม่มีอารมณ์โกรธเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อที่ทีมขายรู้สึกปลอดภัยและกล้าที่จะนำเสนอทางแก้ปัญหาและแนวคิดที่แตกต่างได้เพื่อการแก้ปัญหาขององค์กรได้ทันต่อโอกาสทางการตลาดและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวโน้มองค์ประกอบที่ 2 แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (Purposive Motivation)

การสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสังเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบที่ 2 ได้คือ แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย ในบริบทของพนักงานขายหรือทีมขาย หมายถึงการสร้างแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้นพนักงานขายอย่างมีเป้าหมาย ทั้งเป้าหมายการขายและเป้าหมายของการใช้ชีวิต การเข้าใจในความต้องการแรงจูงใจวิธีการทำงานและกระบวนการคิด ของพนักงานขายที่มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ และสามารถออกแบบการศึกษาอบรมกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาพร้อมสร้างแรงจูงใจได้ตรงวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง การสร้างความภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้พนักงานขาย เพื่อเป็นแรงผลักดันไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศจากความปรารถนาภายในของแต่ละบุคคลทั้งนี้การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เน้นการชื่นชม ผลงานานทั้งความสำเร็จขนาดเล็กและขนาดใหญ่ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ทีมงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีผู้บริหารฝ่ายขายระดับสูงมีบทบาทสำคัญเป็นผู้นำการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่น่าใจคือ สร้างวัฒนธรรมการกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือแบ่งปันพึ่งพากันทั้งทางด้านข้อมูลด้านคู่แข่ง ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ข่าวสารด้านความเคลื่อนไหวของตลาด ตลอดจนเทคนิคการดูแลลูกค้าความเท่าเทียมกันเสมอภาคในทุกระดับทั้งองค์กร ไม่มีการแบ่งชนชั้น ระดับก็เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ทุกคนไม่มีการแข่งขันภายในแต่ร่วมกันแข่งขันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายใหญ่ร่วมกันขององค์กร ทำให้เกิดความสามัคคี อดทนมาทำงานในบรรยากาศสามัคคี และรู้สึกปลอดภัย หากทุกคนมีความคิดเห็นใด ที่เป็นประโยชน์ต่อทีมขายและความสำเร็จของเป้าหมาย พนักงานขายทุกคนสามารถเสนอความคิด ออกความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ได้เท่าเทียมกัน ด้วยองค์ประกอบทั้งหมดนี้ จะสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรม ที่เป็นมิตร สร้างศรัทธา รักและ เคารพการตัดสินใจผู้บริหาร และการรักในอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับคำพูดดังต่อไปนี้

“เป้าหมายที่ดีต้องจูงใจให้คนทำงานได้ คือทำถึง ยากไป พวกเซลล์มันทิ้งเลย ก็มันทำไม่ได้ เสียเวลาทำไม ถ้าจะให้ดี พวกนี้ต้องมี KPIs ร่วม กับ KPIs แยก คือแบบทีมกับแบบบุคคล ใครทำอะไร ได้อะไร หน้าที่อะไร ทำให้ชัดเจน มันจะได้ผสานกันได้ไม่ทะเลาะกันเอง”
(ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2560)

“สมัยนี้เราคาดหวังให้เซลล์ทำงานเยอะขึ้น ต้องขาย ต้องวางแผน ต้องเข้าใจลูกค้า ต้องวิเคราะห์เป็น ต้องเก็บเงินได้ ขายของได้ ทำ ปริเซนต์เพิ่มขึ้นเก่ง ผลตอบแทนต้องชัดเจนด้วย เพราะความรับผิดชอบมากขึ้น คือเราคาดหวังให้คนขาย หนึ่งคนสามารถเปิดการขายและปิด

การขายถึงตัวลูกค้าตั้งแต่ต้นจนเก็บเงินได้ ค่าตอบแทน ที่เป็นแรงจูงใจหลักต้อง แพร่ บางที่มันมีเรื่องอื่นๆ เช่นการเติบโตกับบริษัทในอนาคต เหล่านี้ต้องเอามาพิจารณา” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2560)

“บริษัทมีกระบวนการหล่อหลอมให้ BA และพนักงานขายทุกคนภูมิใจที่ได้ทำงานที่นี่ คือมากกว่าการได้รับค่าคอม แต่เป็นความภูมิใจที่ได้ขายสินค้ายี่ห้อนี้ วันแรกที่เข้าทำงานที่นี่จะสอนวิธีการแต่งหน้าด้วยสินค้าเรา ทุกคนจะสวยดูดีภูมิใจเป็นส่วนหนึ่งของสินค้ากับบริษัทนี้ มันให้ความรู้สึกมากกว่าเงินนะ ใคร ๆ ก็อยากทำงานกับเรา คือเหนื่อย คุ่มแต่มีออรั ภูมิใจ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7, 2560)

“เราต้องสร้างแรงจูงใจ ให้เกิด Passion มีไฟในใจ ไม่ใช่เอาไฟมารนเท้าตลอด คือเอาแรงบันดาลใจมาสร้างแรงจูงใจ มันสร้างพลังจากข้างในมันได้มากกว่าถูกสั่ง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 9, 2560)

“คนเจนเนอร์ชั่นใหม่ ต้องเข้าใจเรื่องความต้องการของเขา อะไรคือแรงจูงใจของตนเองและองค์กร พวกนี้ไม่ชอบการมีนาย ชอบเป็นนายตนเอง เราต้องเข้าใจวิธีการทำงานและกระบวนการคิดของเขา คือต้องอ่านคนให้เป็น” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 10, 2560)

“คนรุ่นใหม่ จบมาใหม่ๆ เด็กผมมี 2 รุ่นนะ รุ่นที่ประสบการณ์เยอะอยู่มานาน อีกรุ่นจบใหม่ปริญญาโทเมืองนอก บ้านมีฐานะ ใช้ Technology ทำฟรีเซนต์เซ็งแก่มาก ๆ ผมต้องรู้ว่าคน สองเจนเนอร์ชั่นนี้เราจะกระตุ้นด้วยอะไร คนรุ่นใหม่อยากก้าวหน้าเราให้ Career Path กับการให้รางวัลต้องชัดเจน พวกนี้อยากประสบความสำเร็จเร็วแต่ประสบการณ์น้อย ผมให้ประกบกับคนรุ่นเก่า พวกนี้ประสบการณ์เยอะเอาลูกค้าอยู่ แต่ใช้เทคโนโลยีไม่เก่ง เอาสองคนมารวมกัน ช่วยกันต่างคนต่างได้ยอดขายถึง Win-Win ทั้งคู่ บริษัทก็ได้ ทุกคนได้หมด”(ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 15 , 2560)

ผู้วิจัยสังเคราะห์จากสัมภาษณ์เชิงลึกได้ว่า แรงจูงใจอย่างมีเป้าหมายเป็นแรงขับเคลื่อนภายในพนักงานขายที่ช่วยผลักดันไปสู่การแก้ปัญหาการสร้างสรรค์การวางแผนงาน ตลอดจนอีกหลายประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการทำงานและมีเป้าหมายในชีวิตเพื่อช่วยเป็นการกระตุ้นกระบวนการจัดการตนเอง กระบวนการจัดการงานจะมีเป้าหมายอย่างเป็นระบบทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างมีเป้าหมาย หาใช่การทำงานไปแต่ละวันทำให้ชีวิตไม่มีค่าไม่มีเป้าหมาย แรงจูงใจที่มีเป้าหมายนี้ควรมีทั้งเป้าหมายเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน และต้องกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกด้วยตนเองจากภายในเพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ประกอบอื่นๆ อีกมากมายตามมาซึ่งมีผลต่อการทำงานและเรื่องส่วนตัว การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมายในพนักงานขายและทีมขายทำให้ทีมขายทำงานได้จากแรงผลักดันจากภายในเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อเป้าหมายตนเองและเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

แนวโน้มนองค์ประกอบที่ 3 กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking)

ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์แนวโน้มนองค์ประกอบที่ 3 ได้การสัมภาษณ์เชิงลึก คือ กระบวนการคิดเชิงสาเหตุหมายถึง ทักษะความสามารถของผู้จัดการขายหรือพนักงานขายในการหาข้อมูลตลาดโดยรวม ข้อมูล คู่แข่ง ข้อมูลจุดแข็งจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ทั้งของตนเองและคู่แข่ง เพื่อมาใช้ในกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ พร้อมกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (step of thinking) เป็นลำดับขั้นเพื่อการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็นพนักงานขายต้องเข้าใจในสภาพตลาดในเขตขายตนเองดูแลและได้รับมอบหมายทั้งภาพใหญ่และภาพเล็ก และสามารถส่งผ่านข้อมูลเชิงลึกข้อมูลจริง ที่แม่นยำถูกต้องและไว้วางใจได้ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้รวดเร็ว อีกทั้งเข้าใจความต้องการของลูกค้า บริหารงานลูกค้าและแนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ มีความสามารถในการมองวิเคราะห์ช่องทางการจัดจำหน่าย นำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงในการวางแผนการทำงานใช้ชีวิตประจำวัน ซึ่งสอดคล้องกับคำพูดดังต่อไปนี้

“เซลล์ต้องมีการวิเคราะห์ที่ดี ถ้าเรามีกรอบการทำงานให้พวกเขาแล้ว มีทิศทาง (Direction) ให้แล้วต้องสอนให้คิดเป็นไปในทางเดียวกัน ต้องวิเคราะห์ให้เป็นจะได้ขายได้แก้ปัญหาถูกจุด ถ้าเค้าแก้ปัญหาได้ อีกหน่อยไม่ต้องถามเยอะ ปล่อยได้ แต่มันต้องมาด้วยข้อมูลที่ถูกต้องก่อนนะ มี Fact Based ที่มัน Relevant ด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2560)

“พนักงานขายต้องมองให้ออก มองผู้บริโภค มองร้านค้า มองช่องทางมองคนซื้อในแต่ละช่องทางให้เป็น ว่าลูกค้าซื้ออะไร ซื้อที่ไหน ก็ห่อ ก็แพค จ่ายเท่าไร ซื้ออาทิตย์ละกี่ครั้ง มันต้องมองการวางแผนให้ออกว่าเขตที่ตัวเองขายเป็นอย่างไร ดู Bottom line ลูกค้าได้ว่าขาดทุนหรือกำไร หมดสมัยอย่างเดียวแล้ว มันต้อง Hybrid คิดได้ ขายเป็น ถึงจะรอด” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2560)

“สินค้ามีหลายตัวเซลล์ หรือ Key Account Manager ต้องรู้จัก Buyer รู้จัก Space Management รู้ว่าจะเอาสินค้าไหนเข้า ออก เพราะไร จะ Promote ตัวไหน ลูกค้าแต่ละร้านค้าหรือพื้นที่ไม่เหมือนกัน ลูกค้า วัตสัน และ เอ็มโพเรียม ไม่เหมือนกัน คนดูแลต้องรู้ว่า จะขายตัวไหน เราทำแผนงานกันตั้งแต่ต้นปี ทำแผนทั้งปีไม่เช่นนั้นไม่ทันคะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5, 2560)

“พวกเด็กรุ่นใหม่เค้ามี Planning Skill ค่อนข้างดีกว่ารุ่นเก่า เรามี Account plan มีขั้นตอนการทำงาน มีการทำ Joint Business plan กับลูกค้าหลักๆ เช่น เซเว่น บิ๊กซี ทำแผนทั้งปีล่วงหน้า เรายังมี Scorecard การตั้งตัวชี้วัด แล้วดูบัญชี กำไรขาดทุนของลูกค้า ว่าต้องทำอะไรบ้าง ขายแล้วได้กำไรไรเปล่า สุดท้ายเซลล์ต้องบริหารทีมเป็น เพราะเค้าต้อง

ดูแลพนักงานขายหน้าเคาเตอร์ และเด็ก PC ด้วย เด็กรุ่นใหม่ Dynamic สอน Logical Thinking ที่มี Fact Finding ได้ไม่ยาก ต้องโปร่งใส Transparent หลักฐานชัดเจน การดำเนินแบบไร้เหตุผลใช้ไม่ได้กับคนรุ่นใหม่” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 15, 2560)

กระบวนการวิเคราะห์เชิงสาเหตุเป็นเรื่องจำเป็นมากสำหรับพนักงานขายเพราะเป็นการจัดการผลกำไรขาดทุนและความคงอยู่ของธุรกิจอย่างมีกำไรทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์การการสนทนาที่มีประสิทธิภาพในการทำธุรกิจจึงต้องตั้งอยู่ด้วยหลักการและเหตุผล พนักงานขายจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการคิดวิเคราะห์ที่มีตรรกะมาจากตัวเลขทั้งยอดขาย การใช้เงินลงทุน การจัดการกำไรขาดทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาให้ทั้งลูกค้าและการสื่อสารในองค์การเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปและการแก้ปัญหาต่างๆของลูกค้าและองค์การอีกทั้งช่วยในการวางแผนงานการจัดการกระบวนการคิดเชิงสาเหตุในแต่ละองค์การเป็นสิ่งจำเป็นและต้องมีการสื่อสารให้เข้าใจถึงรูปแบบความคิดหวังในการได้มาซึ่งข้อมูล การอ่านข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเข้าใจตรงกันทั้งองค์การจึงจะเกิดระบบจัดการที่มีความยืดหยุ่นได้

แนวโน้มองค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (Accountability Leadership)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบที่ 4 คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบในบริบทของงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางหมายถึง ผู้จัดการขายหรือพนักงานขายต้องมีทักษะและจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ ที่มุ่งมั่นต้องการเปลี่ยนแปลง ผลักดันองค์การและการทำงานไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เพื่อผลงานที่ดีขึ้น มีจินตนาการและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ นำไปสู่การแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ มีความรับผิดชอบ เข้าใจสภาพตลาด รู้จักวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของสินค้าตนเองเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ เพื่อพัฒนาไปสู่การนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันแนวรุก ด้วยตนเอง สามารถสร้างทีมงานและพนักงานขายที่มีความเป็นผู้นำ มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาในการทำงาน มีบุคลิกภาพที่ลูกน้อง และ ลูกค้า สามารถเข้าถึงได้ง่าย มีความเป็นมิตร จริงใจสามารถเป็นที่พึ่งปรึกษาช่วยแก้ปัญหาเมื่อถึงเวลาคับขันได้ มีทักษะการฟังที่ดี รับฟังทั้งความต้องการของลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในองค์การเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็น เป็นคู่คิดที่ดีในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ให้ลูกค้าได้ รับผิดชอบในการดูแล บริหารและพัฒนาลูกค้า อย่างเป็นระบบขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับคำพูด จากการสัมภาษณ์เชิงลึกดังต่อไปนี้

“เซลล์ที่มี Accountability หรือ มีความรับผิดชอบเอง เราไม่ต้องไปยุ่งกับพวกเขาเยอะ เขาทำหน้าที่เขาเองว่าต้องทำอะไรบ้าง แค่ออกจุดประสงค์และเป้าหมายเซลล์ที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะรับผิดชอบ หาข้อมูลหาทางออก แก้ปัญหาได้เอง ไม่ต้องมาถามว่าจะแก้ปัญหายังไง พวกเขามีความรับผิดชอบในหน้าที่พื้นฐานของงานเซลล์ต้องรู้จักและรู้จักจริงในงานที่ทำ นอกจากนี้

ยังต้องเปลี่ยนข้อมูล (Information) ให้เป็น Insight ได้ด้วยนะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2560)

“สมัยนี้ผู้นำที่ดี ต้องมี Passion to Win มีความเป็น Perfectionist และ Critical thinking คือเปิดกว้างที่จะเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ได้ เต็มใจพัฒนาตนเองไม่ต้องให้ใครมาสอน คือไม่มีอะไรตายตัว อะไรเคยทำสำเร็จ ทำอีกครั้งอาจไม่ใช่ ผู้นำต้องคิดนอกกรอบ กล้า เริ่มเอง อ ย่ารอใครสั่ง แล้วต้องถ่อมตน ไม่ใช่อยู่บนยอดเขา คือต้องทำหน้าที่ Lead และ Influence ให้รู้สึกว่าจะไม่ได้ถูกชักจูง ถามคำถามให้เค้าคิด ให้พูด อันนี้ยากนะ นายที่ตี Shape ไปเรื่อย ๆ ถามเช่น มีอะไรจะช่วยให้เราทำงานให้สำเร็จได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3 , 2560)

“หัวหน้าหรือผู้นำ Empower ให้คนทำงานมีหน้าที่ตัดสินใจใน Scope ที่ตนเองดูแลได้ ตัดสินใจได้ หัวหน้าต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่ช่วยเหลือนกันทำงานเป็นทีม ไม่เครียดไม่เป็นทางการแล้วจะเกิดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทุกคนกล้าพูดมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา สิ่งแวดล้อมในการทำงานดี อารมณ์เหมือนไม่มีแบบแผนแต่มีแบบแผนในกระบวนการเข้าถึงง่ายกล้าแสดงความคิดเห็นกับเจ้านาย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2560)

“ที่อยู่ที่นี่มา 30 ปี คงไม่ไหนละ เพราะที่รักที่นี่ นายเข้าใจเวลามีปัญหาเราสามารถคุยกับเค้าได้เลยโทรคุยได้ทันที คุยก็คุยด้วยกัน เวลาทำผิดแกก็ว่านะ แต่แกจริงใจ คอยช่วยเหลือตลอดเวลาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5, 2560)

“ผู้นำที่ดีต้องช่วยเราแก้ปัญหาได้ ต้องมีเหตุผล มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคุยกับเราฟังเหตุผลไม่ใช่สั่งอย่างเดียว แล้วควรมีระบบจัดการที่ดี ถ้าจะให้ดีโตมาจากคนข้างล่างที่เคยเจอปัญหามาแล้วจะได้ใจพี่มากเพราะรู้ปัญหาแล้วช่วยเรา สร้างแรงบันดาลใจให้เราได้ ดูแลละเอียดครอบคลุมกว่าเราให้ความรู้เราได้มีประสบการณ์สอนเราได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7, 2560)

“ผู้นำที่ดีต้องสอนให้คนคิดให้เป็นแก้ปัญหาได้ มองหลายมิติ วิเคราะห์เป็นและมีสัญชาตญาณนักขาย ทำให้ทีมมีความสุข มีสติดีแยกแยะความผิดปกติของทีมได้ ดูแลลูกน้องฝ่ายขาย ดูแลเพื่อนร่วมงาน ขยายของให้เจ้าของกิจการรัก ข้อสำคัญทำอย่างไรให้คนทำงานมีความสุข (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 8, 2560)

“ผู้นำที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนน่าองค์กรได้ต้องมีทักษะวิเคราะห์แปลงข้อมูลที่มีประโยชน์ ทีมงานในทีมเดียวกันสามารถสร้างทัศนคติเดียวกันได้ ไม่งั้นจะ Frustrated ทั้งทีม ทิศทางทิศทางการทำงานเดียวกัน ที่สำคัญต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยินดีที่จะเปลี่ยนแปลง ยืดหยุ่นได้ตามวัตถุประสงค์ของเราคือทัศนคติต้องรับการเปลี่ยนแปลงปรับตัว ปรับเปลี่ยนเร็ว โนม่น่าวใจคนได้โดยใช้วัตถุประสงค์ เช่นถ้าเปลี่ยนแปลงแล้วได้อะไร” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 9, 2560)

“คนเป็นนายต้องมี Human Touch รู้จักชื่นชมผลงานทั้งเล็กและใหญ่ให้การยอมรับรับรู้ รับฟัง อย่ายไปบอคว่าผิดหรือถูก เปิดกว้างรับฟัง มีเมตตา อย่างมีเหตุผล ไว้วางใจคนทำให้เค้าเข้ามาหาเรา รู้จักได้ถามสารทุกข์สุขดิบ เช่นลูกเป็นอย่างไร พ่อแม่เป็นอย่างไร” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 11, 2560)

“ทุกคนเป็นผู้ทำได้ ไม่ต้องมีคนสั่ง หัวหน้าหรือทุกคนต้องแก้ปัญหาเป็น เชื่อมโยงได้ใครเห็นโลกเยอะจะแก้ปัญหาได้เยอะ ต้องรู้จักนำมาประยุกต์ ปรับเปลี่ยนปรับตัวหาวิธีการใหม่ๆ อย่ายึดติด” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 12, 2560)

“ผู้นำที่ดี ซีโอทีต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีทิศทางชัดเจน (Direction) เอาให้ชัดเจนได้วางกลยุทธ์ (Strategy) การวางแผนงาน (Action) และแผนปฏิบัติการ (Operation) ได้ตรงนะ ผู้นำที่ดีต้องมีธรรมาภิบาล ใ่วางใจได้ ช่วยคิด ช่วยออกหน้า นำทุกคนไปในทางเดียวกัน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 16, 2560)

“ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะไปในแนวเดียวกันทั้งองค์การใช้ภาษาเดียวกันทุกระดับนายคนไทยพอพูดตรงไปไม่ถูกใจ อนาคตอาจมีปัญหาได้ นายต่างชาติเปิดกว้างมากกว่า ถ้าเรามีเหตุผลที่ดี นายเปิดกว้างที่จะฟัง และเรารู้สึกปลอดภัยที่ได้พูดความจริง คนไทยเป็นคนมีอัตตา ตัวตนเยอะ มีอาวุโส ประเพณีรู้ใหม่กว่าชั้นเป็นใคร นายต่างชาติมักมีลักษณะผู้นำที่ดีกว่าคือเปิดกว้างมากกว่า” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 17, 2560)

ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซึ่งมุ่งให้พัฒนาพนักงานขายทุกคนให้เกิดการกระตุ้นการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่มอบหมายด้วยตนเอง การปลูกฝังจิตสำนึกให้พนักงานขายทุกคนสามารถนำตนเอง กำหนดทิศทางหาทางแก้ไขได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้างาน พนักงานขายมีความคิดริเริ่มมุ่งมั่นด้วยตนเองเป็นหัวหน้า เป็นเจ้านายตนเอง ทำให้องค์กรขับเคลื่อนแก้ปัญหาได้ทัน่วงที ทันทับสถานการณ์การเปลี่ยนของตลาดตัดสินใจได้จากภาวะผู้นำที่มุ่งมั่นรับผิดชอบ ผู้วิจัยสังเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ เป็นการปลูกฝังภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในปัจเจกบุคคลเพื่อการนำไปสู่การทำงานเป็นทีม พนักงานขายทุกคนมุ่งมั่นการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ทำให้องค์กรขับเคลื่อนเกิดความยืดหยุ่นในการทำงานและการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ได้รวดเร็ว พนักงานขายและทีมขายขับเคลื่อนแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองทุกคนเป็นผู้จัดการทำงานรับผิดชอบในขอบเขตงานตนเองโดยไม่ต้องรอ CEO หรือผู้จัดการสั่งการ

แนวโน้มองค์ประกอบที่ 5 การสื่อสารแบบยืดหยุ่น (Elasticity Communication)

การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบที่ 5 ได้ คือ การสื่อสารแบบยืดหยุ่น ซึ่งในบริบทของการทำงานของทีมขาย หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการขายได้จัดสรรให้มีช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานขายภายในทีมที่เป็นทางการ แต่มีบรรยากาศการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อลดช่องว่างในการทำงาน การสร้างกระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางระหว่างเจ้านายและลูกน้องนี้สามารถเพื่อเปิดโอกาสให้สื่อสารข้อมูลและการตัดสินใจเรื่องการแข่งขันการขายให้ทันเวลา เปิดกว้างรับคำแนะนำโดยผู้จัดการขาย หรือผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำที่ดีสามารถสร้างสิ่งแวดล้อมในการสื่อสารที่ผู้สื่อสารระดับล่างรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็น

ประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งสร้างความเชื่อใจและความไว้วางใจสามารถขอคำแนะนำและอำนาจการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก สอดคล้องกับการถอดบทสนทนาดังต่อไปนี้

“การสื่อสารที่ดีต้องมี 2 ทางมีทั้งเป็นทางการกับไม่เป็นทางการ คือบรรยากาศการทำงาน ต้องดีสามารถพูดแบบกันเองได้ แต่ต้องมีกระบวนการ (Process) การทำงานตามงานเป็นขั้นตอนเข้ามาควบคุมทำให้เราสื่อสารพูดคุยกันอย่างเป็นระบบ เป็นทางการบรรยากาศที่ไม่เครียด มันคิดงานได้ดีกว่านะ เครียดมากคิดไม่ออกเซลล์ที่ดีต้องมี ทักษะที่เรียกว่า Soft Skill ที่เป็นพื้นฐานนะ พวก ระเบียบวินัย ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลและทีม วิธีคิด การมี Output ที่สำคัญต้องคิดอย่างมีตรรกะนะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2560)

“โครงสร้างองค์กรหรือแผนกต้องเอื้อนะ คือให้พูดคุยกันได้ไว อย่าผ่านหลายขั้นตอน ต้องสนิทกัน เจ้านายลูกน้อง ตีต๊ะไรถามได้เลย ยกหูคุยได้เลย มารอเข้าประชุม ไม่ทันกินสมัยนี้มันแข่งกันไว พาดกันเร็ว ซ้ำไม่ทันหรอก ต้องคิดไว ข้อมูลชัด นายตัดสินใจ ปิดการขายได้เร็ว” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2560)

“ที่นี้เราช่วยเหลือกันมีข่าวสารอะไรเราแบ่งปันกัน โทรมากันแป๊บเดียวก็รู้เรื่อง เลิกงานกินข้าวด้วยกัน เจ้านายก็กินด้วย มันไม่ใช่แค่เรื่องงาน เลยกล้ำคุยปรึกษาได้ทุกเรื่อง ไว้ใจกัน โทรคุยถามได้ทุกเวลา เวลาที่มีตัวเลข ยอดใหญ่ที่เราจะปิดเป้า เราโทรขอตัวเลขได้เลย ที่อื่นไม่ใช่แบบนี้ พออยู่มาหลายที่แล้ว” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2560)

“เพราะสินค้าเรามีหลายตัวมาก 1 ปีมีมากกว่า 5 แคมเปญ ใน 1 แคมเปญมีสินค้ามากกว่า 200 ตัว เวลาเราทำ Forecast หรือ ดู P&L เราแค่ให้ Guideline ในการทำงานมาดูทุกตัวไม่ไหว ไม่ทันการมันเยอะมากดังนั้นเราทำได้โดยให้กรอบแนวทางการทำงาน เช่น เฟอร์เซนต์ส่วนลดที่เหลือเราปล่อยให้คนหน้างานตัดสินใจเพราะ สุดท้ายสามารถปิดยอดขายและมีกำไรตามเป้าหมายก็ถือว่าจบ เพราะธุรกิจนี้มันไว ต้องจบให้เราสามารถถามไม่ได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7, 2560)

“การปกครองที่ดี ต้องมีสายการจัดการที่สั้นมาก นำเรื่องมาประชุม โทรคุยก็ได้ มีการสร้างบรรยากาศช่วยแก้ปัญหา รับฟังปัญหา บางที่เราเน้นคุยนอกรอบ ถ้าเราได้คุยกับลูกน้องมันจะมีเรื่องหลุดออกมาเองต้องจับประเด็นให้ได้ ต้องสร้างบรรยากาศที่กล้าพูด เราจะได้รู้ทั้งปัญหาและทัศนคติของแต่ละคน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 9, 2560)

“การสื่อสารระหว่างทีมมี Monthly meeting มีรอบการตรวจสอบกระบวนการเช่น SAM/MTM/SLE//S&OP มีกระบวนการ PDSA วัดผลติดตามเป็นการสื่อสาร สองทิศทาง การติดตามผลความก้าวหน้าโดยอัตโนมัติเพื่อการปรับปรุงกระบวนการที่ดีขึ้นมีช่องทางเปิดโอกาสให้การสื่อสารข้อมูลให้ทันเวลาเปิดกว้างและรู้สึกปลอดภัย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 10, 2560)

”ที่เป็น Open Door Culture นะ ห้องที่เปิดกว้างเสมอ ขอให้มาเล่า มาพูด วาดรูปให้ดูก็ได้ อยากให้รักกันพูดกันมากกว่าการใช้อีเมล ปกติเวลาที่ตามงานที่มีเทคนิค พูดเล่นๆ แต่เอาจริงนะ ตัวเลขต้องปิดให้ได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 12, 2560)

“ภาษาที่ใช้ในองค์การต้องภาษาเดียวกันทั้งองค์การ เวลาพูดอะไรภาษาเดียวกันการทำงานจะง่ายขึ้นยืดหยุ่นขึ้น เด็กสมัยนี้พูดภาษาไม่เหมือนสมัยเรา เราต้องเข้าใจลูกน้องว่าบุคลิกของคนที่คุณเป็นอย่างไรเพื่อปรับให้เข้าใจตรงกัน ให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 17, 2560)

การสื่อสารที่ยืดหยุ่นเกิดจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สามารถก่อให้เกิดระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นแบบโหราศาสตร์ที่เสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานชาย คือเกิดจากการสื่อสารที่มุ่งเน้นลูกค้าตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อพัฒนาธุรกิจของลูกค้าให้มีการเจริญเติบโต การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอก สามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในที่ทีมงานและระหว่างลูกค้าหรือคู่ค้าได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเกิดได้จากการตกลงร่วมกันถึงเป้าหมาย นิยามการทำงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดผลที่ทีมขายและทุกคนในองค์การตกลงร่วมกันว่าจะดูแลประกอบการและการทำงานด้วยมาตรฐานอย่างไร เมื่อความเข้าใจตรงกันเป้าหมาย ยอดขาย การสนทนาที่ตรงประเด็นที่สอดคล้องกัน ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพยืดหยุ่นใช้เวลาในการถกเถียงหาข้อเท็จจริงน้อยลง แต่มุ่งประเด็นการแก้ปัญหาเพื่อการมุ่งลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ ลดข้อขัดแย้งระหว่างทีมขายในการประชุมสนทนา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเกิดความไว้วางใจและทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน

แนวโน้มองค์ประกอบที่ 6 การมุ่งลูกค้า (Customer Mania)

การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบที่ 6 ได้คือ การมุ่งลูกค้าหมายถึง ผู้จัดการขายและพนักงานขาย เน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธกิจสูงสุดสามารถเป็นคู่คิดแก้ปัญหาและการวางแผนให้ลูกค้าโดยคำนึงถึงการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของลูกค้าของลูกค้าทั้งระยะสั้นและระยะยาว ปัจจัยสำคัญคือ ต้องสร้างความไว้วางใจให้ลูกค้าดูแลบริหารจัดการสินค้าคงคลังได้ มีทักษะความสามารถ นำเสนอขายสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าในพื้นที่นั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องและมั่นใจ และสามารถพัฒนา ยกระดับสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นเรื่องการบริการให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าสอดคล้องกับการถอดบทสนทนาดังต่อไปนี้

“สมัยนี้ต้องฟังให้เยอะกว่าพูด สมัยนี้เวลาออกสินค้าใหม่ให้ประสบความสำเร็จ มันมีทั้งข้อมูลแบบ Quantitative แต่เซลล์ต้องเข้าใจ Quantitative ให้ออก ฟังให้เยอะ ให้เข้าใจว่าลูกค้าอยากได้อะไร อยากให้เราช่วยอะไร” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2560)

“เราต้องสื่อสารให้ทุกคนในบริษัทเข้าใจตรงกันว่า ต้องทำอะไร เราทำเพื่อลูกค้าตั้งนั้นอะไรที่เร็ว ยืดหยุ่นแก้ปัญหาได้เร็วที่สุดที่ลูกค้า แสพบปีคือดีที่สุด ไม่ใช่ยืดแต่กระบวนการทำงาน แล้วทำให้ล่าช้า คือถ้าเข้าใจตรงกัน อะไรก็แก้ไขได้ อย่ายึดติดกระบวนการ” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก หมายเลข 4, 2560)

“น้องรู้ไหม เราเป็นนักขายของวันนี้ยังขายไม่ได้ เราก็บริการไปก่อน ลูกค้าบางที่เราต้องให้ก่อนแล้ว วันหนึ่งเมื่อถึงเวลาเค้าจะช่วยเหลือเราเอง เราขายด้วยใจ บริการด้วยใจ เป็น Connection บางทีไปนั่งคุยเรื่องอื่นนะเป็นวันๆ ปิดตัวเลขจริง ๆ แค่ 5 นาที ถ้าเค้าไว้ใจเรา” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2560)

“ความสัมพันธ์กับร้านค้าสำคัญมาก พี่บริการก่อนการขาย หน้าที่พี่คือ ดูแลร้านค้ามีบริการก่อนการขาย บริการหลังการขายแม้ว่าขายไม่ได้พี่ก็ต้องดูแลและดูแลทั้งสินค้าใหม่สินค้าเก่า คอยช่วยเค้าเวลาเสียแกมีปัญหาอะไร ไข้ใจ สร้างความมั่นใจให้ลูกค้า เข้าไปเยี่ยมบ่อย ๆ ให้ความจริงใจ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7, 2560)

“เราจ้างคนที่มีใจรักการบริการ ลูกค้าอยากได้น้ำตาล ยังไม่อยากได้เครื่องสำอางเราก็ช่วยถือตะกร้าให้ วันนี้ขายไม่ได้ วันหน้าเค้าซื้อแป้ง ลิปสติก็จะนึกถึงเรา เราจ้างคนมีไฟอยากทำงานเพื่อชีวิตที่ดีขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 9, 2560)

“เซลล์ของพี่ต้องเยี่ยมร้านค้า เซ็คราคา ดูสินค้าให้ครบ จัดการลูกค้า กับ ฝ่ายจัดซื้อได้ดูออเดอร์ได้ ต้องคอยติดตามปัญหา ตามติด สอนให้คิดแก้ปัญหาลูกค้าให้เป็นไม่ใช่มีอะไรถามตลอด” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 12, 2560)

“ลูกค้าเชื่อในตัวเจ้านาย รับปากจะช่วยเหลือต้องทำ นายเขายืดหยุ่นในการช่วยระบายนสินค้าเก่าด้วยต้นทุนตนเองเป็นการซื้อใจ รักษาความสัมพันธ์เพื่อแก้ปัญหาให้ลูกค้า ด้วยความสัมพันธ์ สร้างความเชื่อใจ ถึงเวลาขอความช่วยเหลือจะง่ายขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 13, 2560)

“เซลล์ที่ดีต้องพัฒนาลูกค้าเหมือนคู่ค้า เขาโต เราก็โต ต้องมีวิธีการช่วยพัฒนาธุรกิจคู่ค้า วิธีการนั้น ๆ ต้องได้ผลลัพธ์ ต้องให้ลูกค้ามั่นใจว่าสินค้าขายได้ เป็นเรื่องการซื้อความเชื่อใจ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 17, 2560)

การมุ่งลูกค้าเป็นพื้นฐานที่สำคัญของพนักงานขายที่ต้องปลูกฝัง กระตุ้น และ เสริมสร้าง อบรมทักษะและเทคนิคความรู้ เพื่อสามารถสื่อสารแก้ปัญหากับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลด ขั้นตอนการตัดสินใจของลูกค้า โดยพนักงานขายต้องสามารถเป็นคู่คิดสร้างธุรกิจและแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ เมื่อนั้นความสัมพันธ์จะพัฒนาดีขึ้น เปรียบเสมือนลูกค้าสามารถเป็นตัวแทนที่ตีบอกกล่าว นำเสนอสินค้าและบริการกับผู้อื่นต่อไป จากการสังเคราะห์พบว่า การมุ่งลูกค้าคือการมุ่งพัฒนาให้ลูกค้าเติบโตต่อเนื่องเป็นพันธมิตรทางธุรกิจเนื่องจากการเติบโตของลูกค้าคือการเติบโตขององค์กรเช่นกัน

แนวโน้มองค์ประกอบที่ 7 จิตวิญญาณความเป็นเจ้าของ (Spirit of Entrepreneurship)

ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบที่ 7 จากการถอดบทสัมภาษณ์เชิงลึกได้ คือการมีจิตวิญญาณความเป็นเจ้าของหรือผู้ประกอบการ ในบริบทนี้หมายถึง ผู้จัดการชายหรือพนักงานชายมีจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของกิจการ ดูแลบริหารงานเหมือนตนเองเป็นเจ้าของบริษัท รอบรู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการจัดการบัญชี ต้นทุนกำไรการจัดการสินค้าคงคลังของลูกค้า มีความรู้เรื่องการจัดการกลุ่มสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (Product Portfolio) สามารถเข้าใจได้ว่าสินค้าประเภทใดเหมาะสมกับผู้บริโภค หรือช่องทางการขายใด ในพื้นที่หรือช่องทางใดสินค้าใดขายดีหรือไม่อย่างไร มีความคิดสร้างสรรค์ และการนำเสนอสินค้า พร้อมการแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ เสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ดูแลจัดการงานที่ได้รับมอบหมายด้วย ความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของบริหารงานบริษัท และเงินของตน ไม่ใช่แค่พนักงานรับเงินเดือน ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก สอดคล้องกับการถอดบทสนทนาดังต่อไปนี้

“เซลล์ที่ดีต้องมีวิญญาณความเป็นเจ้าของในหน่วยงานหรือในพื้นที่ที่ตนเองดูแลต้องพึงได้ รู้จริงรู้สึก ในงานที่ทำ มีข้อมูลเชิงลึกเหมือนดูแลกิจการตนเอง ถ้าทุกอย่างมาจากจิตสำนึก มันจะทุ่มเท ให้ความสำคัญกับรายละเอียด หาสิ่งที่ดีที่สุดในธุรกิจมากกว่าทำตามหน้าที่ คือจะทำมากกว่าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เราต้องปลูก กระตุ้นความรู้สึกนี้ให้ได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก หมายเลข 1, 2560)

“ผมพยายามสร้างให้เค้าคิดว่าเป็นบริษัทพวกเขาเอง เป็นหม้อข้าวเค้าเอง เราสร้างให้เค้ารักบริษัท มีการจัดกิจกรรม พูดคุยกับเข้าบ่อยๆ การพูดคุย ออกตลาดบ่อยๆ เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดความรักความเข้าใจการทำงานเหมือนคนในครอบครัวเดียวกันเรา เข้าใจ ช่วยเหลือเค้า รู้หมด เข้าใจ คือพยายามสร้างให้อยู่ในกรอบแนวคิดเดียวกันกับผม” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2560)

“การทำงานในองค์กรถ้าจะให้ยืดหยุ่นได้ดี พนักงานต้องทำงานแบบเถ้าแก่ คิดอย่างเถ้าแก่ เหมือนเป็นเงินของเราถ้ามีเงินจะใช้เงินเหมือนเป็นเงินของตนเอง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 9, 2560)

“เราให้ทุกคนทำแผนมาเสนอ กระจาย Role และ Responsibility ให้ ตั้งเป้าหมายเอง เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของงาน ผลตอบแทนที่ได้อยู่ที่ผลตอบแทนของสินค้านั้น ๆ ถ้าดีเอาไปเลยผมแค่ที่ปรึกษาทำหน้าที่เป็น Facilitator เต็มบริหารเอง คิดเอง ทำโปรโมชันเอง คิดกำไรขาดทุนเอง คือจะเก่งได้ต้องเข้าใจเรื่องการค้ากำไรขาดทุน การทำการตลาด การคิดโปรโมชัน เคยคิดถึงขนาด Profit Sharing คือให้หุ้นเลยนะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 14, 2560)

“ความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการเป็นเรื่องที่คนคิดองค์รวมคือต้องให้รู้สึกเหมือนเป็นธุรกิจตัวเองเป็นบริษัทตัวเอง ลูกค้าเป็นลูกค้าของกิจการตัวเอง แล้วจะสร้างยอดขายอย่างไร” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 15, 2560)

การสร้างจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของเป็นสิ่งสำคัญสำหรับระบบจัดการแบบโฮราเครซี เนื่องจากความมุ่งมั่นรับผิดชอบจะนำไปสู่การคิดแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ การวางแผนการจัดการด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอคำสั่ง เป้าหมาย คือการแก้ปัญหา และการรุ่งเรืองพร้อมการเติบโตด้วยผลกำไรในระยะยาว จากการสังเคราะห์พบว่าการสร้างจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นในจิตวิญญาณของพนักงานขายเป็นไปได้ยากมากจากประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง แต่หากสามารถพัฒนาและสนับสนุนให้เกิดในองค์การได้จะสามารถเพิ่มยอดขายและลดการสูญเสียทางธุรกิจได้เพราะพนักงานขายและทีมขายจะดูแลธุรกิจประหนึ่งเป็นทรัพย์สินของตนเองมากกว่าการเป็นลูกจ้างรับเงินเดือน จะนำไปสู่การเตรียมแผนการในอนาคตขององค์การเพื่อความอยู่รอดโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง

แนวโน้มองค์ประกอบที่ 8 การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority)

ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบที่ 8 จากการถอดบทสัมภาษณ์เชิงลึก ได้ คือ การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่นในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายสามารถให้แนวทางและกรอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายขายในระดับต่างๆ ให้พนักงานได้มีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงานภายใต้กรอบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นที่มุ่งเน้นผลของงานเป็นหลักเช่น การให้ส่วนลดพิเศษเพื่อการปิดยอดขาย โดยมีต้องรอการอนุมัติ หากการตัดสินใจนั้นเพื่อป้องกันการเสียโอกาสและอยู่ภายใต้กรอบแนวทางที่กำหนด เมื่อประสบกับปัญหาใหม่ที่ท้าทาย ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขาย สนับสนุน ให้โอกาสผู้จัดการและพนักงานขายทุกระดับในการลองคิดลองทำสิ่งใหม่ๆ และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการ เชื่อใจ เชื่อในความสามารถ เคารพในความแตกต่างและเชื่อมั่นศักยภาพของทุกคนในทีมขายผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถถอดบทสนทนาดังต่อไปนี้

“สมัยนี้โลกมันเปลี่ยนเร็ว ให้มาถามเราทุกเรื่องไม่ไหวนะ หลายเรื่อง เราทำได้แค่ให้กรอบการทำงานที่เหลือต้องให้คนหน้างานตัดสินใจเองนะ พื้นที่เค้า เค้าต้องรู้มากที่สุด เราให้ได้แค่ Framework ในการตัดสินใจ ที่เหลือต้องเชื่อใจเค้าว่าจะเค้าจะคิดเองได้ ทำเองได้ ต้องฝึกนะให้เค้าคิดให้เค้าทำเอง ต้องสอนให้ตกปลาเป็น” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2560)

“ที่สำคัญ Top Management ต้อง Empowerment อย่างแท้จริง ให้ทีมได้มีอำนาจในการตัดสินใจ แล้วจะเร็วจะยืดหยุ่นขึ้นเยอะ ไม่กลับไปกลับมา ต้องสร้าง Culture ที่ปล่อยนะ ต้องไว้วางใจ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2560)

"เด็กรุ่นใหม่ ต้องรู้ว่าจะจัดการกับพวกเค้า อย่างไร เด็กสมัยนี้ต้องเปิดโอกาสให้เค้ากล้าคิด กล้าพูดลองทำผมรู้ว่าประสบการณ์ยังน้อยแต่เราต้องเข้าใจว่าเค้าไม่ชอบอยู่ในกรอบ จะให้เค้าทำงานอย่างไรที่มีอิสระ ได้คิด สิ่งไม่ได้นะ เด็กมันจะเถียงเอา ต้องเข้าใจว่า จะกระตุ้น ให้เค้าทำงานอย่างไรให้มีอิสระในการคิด เองทำเอง ต้องมี Career path ชัด ให้โอกาสเค้าแสดงศักยภาพ พวกไฟแรง ต้อง Empowerment แต่ให้อยู่ในขอบเขตที่ทำได้ เราจะได้แนวคิดแปลกๆ ใหม่ๆ จากคนรุ่นใหม่" (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7, 2560)

"การกระจายอำนาจให้ยืดหยุ่นอาศัยหลายองค์ประกอบ ต้อง Respect และมีมาให้ Authority โครงสร้างการให้อำนาจให้ชัดเจน การจัดองค์การ กำหนดหน้าที่ เชื่อใจและมี การ Delegate งานอย่างชัดเจน เราไม่เก่งทุกเรื่อง นายต้องเชื่อใจให้คนอื่นทำดีไม่ได้ อีกเรื่องหนึ่ง เพราะไม่มีใครดีที่สุด คือมีหน้าที่ปรับไปเรื่อย ๆ (Continuous Improvement) ดีวกก็ดีขึ้นเรียนรู้จากความล้มเหลว สิ่งที่ต้องทำคือต้องท้าทายให้เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ขึ้น ท้าทาย เราต้องเชื่อในศักยภาพของคน องค์การจะขับเคลื่อนได้รวดเร็ว ยืดหยุ่น ทุกครั้งที่เจอการเปลี่ยนแปลง จะผ่านไปได้เพราะความยืดหยุ่น ซึมซับรับความเปลี่ยนแปลง การปรับตัวที่ดีจะมาพร้อมความยืดหยุ่นชัดเจน" (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 8, 2560)

"ต้องกำหนดกรอบการทำงาน กำหนดเป้าหมายชัด ตัวชี้วัดที่ทำได้ กำหนด KPIs ที่เค้าสามารถ มีอำนาจการจัดการตัดสินใจ จะช่วยพัฒนาทักษะการจัดการส่วนตัว ต้องมีพื้นที่ให้ความคิด การทำงานให้มีอิสระในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย อย่าไปบอกขั้นตอน มาแต่ละตัว ไม่เหมือนกันเราต้องเรียนรู้ที่จะซึมมาแต่ละตัว" (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 11, 2560)

"การกระจายอำนาจต้องใช้ให้เป็น ต้องรู้ว่าจะใช้อำนาจทำงานอย่างไร และใช้ให้ถูกทาง การกระจายอำนาจที่ดี ต้องมีการสื่อสารที่ดีด้วย คนที่จะให้อำนาจไป ต้องมีความสามารถในการจัดการได้ ประสานงานกันเป็นทีม" (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 14, 2560)

"ต้องสอนให้กล้าลองผิดลองถูก สินค้าเราเยอะ มาไวไปไว เป็นแพชั่นเลยต้องมีเทรนแปลกๆ ใหม่ๆ ต้องกล้าคิดกล้าทำแบบ Plan Do Study Act" (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 16, 2560)

การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่นเป็นเป้าหมายที่สำคัญสูงสุดขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งในพนักงานขายที่มีความสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อการแก้ปัญหาการวางแผน เพื่อการพัฒนาลูกค้าเพื่อการเติบโตขององค์การสูงสุด ให้พนักงานขายได้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่และมั่นใจ จากการสังเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าผู้บริหารเกือบทุกท่านคาดหวังให้พนักงานและทีมงานทุกคนทำงานได้โดยไม่ต้องรอคำสั่ง และพนักงานขายทุกคนในองค์การต้องการความยืดหยุ่นและการมีอำนาจในการตัดสินใจ ทว่าในความเป็นจริงในการทำงานผู้บริหารระดับสูงกลับไม่สามารถปล่อยให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงได้สาเหตุหลักมาจากการขาดความไว้วางใจ

และเชื่อใจในความรู้ความสามารถของทีมขายที่สามารถตัดสินใจได้ตามข้อมูลที่ถูกต้องและนำไปสู่การตัดสินใจที่สร้างการเติบโตให้องค์กรในระยะยาวหรือไม่ องค์กรประกอบนี้จึงมีความเชื่อมโยงกับองค์กรประกอบอื่นใน กรอบแนวคิด PLACSEEK Medel กล่าวคือหากพนักงานขายและทีมงานทั้งองค์การสามารถมีกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ มีความเป็นผู้นำมุ่งมั่น มีจิตวิญญาณแห่งความเป็นเจ้าของ มีความคิดเรื่องการมุ่งลูกค้า มีความสามารถในการสื่อสารถึงสาเหตุของปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ มีตรรกะและเหตุผล เมื่อนั้นผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการจะเกิดความไว้วางใจและสามารถปล่อยให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงได้ ดังนั้นการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่นเป็นเรื่องของการสร้างทักษะกระบวนการคิดและทัศนคติเพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจเชื่อใจและเกิดการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

แนวโน้มองค์ประกอบที่ 9 บุคลิกภาพที่เหมาะสม (Ergonomically Personality)

การสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถสังเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบที่ 9 ได้คือ บุคลิกภาพหรือลักษณะทางกายศาสตร์หรือสรีระศาสตร์ที่เหมาะสมเป็นองค์ประกอบสุดท้ายที่ได้จากการสังเคราะห์ถอดบทสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งในบริบทการขายธุรกิจเครื่องสำอางนี้ หมายถึง บุคลิกภาพที่เป็นผลลัพธ์ของทัศนคติที่ดีของพนักงานขายหรือผู้จัดการขายที่สะท้อนออกมาทางภาษากายทั้งทางคำพูด สายตามารยาท และท่าทีที่แสดงต่อลูกค้าเนื่องจากธุรกิจเครื่องสำอางเป็นธุรกิจที่ละเอียดอ่อน ลูกค้าหรือผู้บริโภคส่วนใหญ่มาซื้อสินค้าด้วยความหวังเรื่องความสวยงามและ ต้องการความช่วยเหลือจากผู้ขายที่มาช่วยแนะนำสินค้าที่ให้ผู้บริโภคหรือร้านค้าที่ช่วยให้สวย ดูดีขึ้น ดังนั้นลักษณะพนักงานขายหรือผู้จัดการขายจะมีความเป็นกันเอง มีลักษณะท่าทางทางกายภาพที่แสดงออกบ่งบอกถึงความมีชีวิตชีวา กระฉับกระเฉง กระตือรือร้นแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบแก้ปัญหาได้ ลักษณะท่าทางบ่งบอกถึงความขยัน ความซื่อสัตย์ จริงใจ และสามารถเป็นที่เชื่อใจไว้วางใจ มีความยืดหยุ่นปรับตัวได้ดีสบายใจเมื่อได้พูดคุยด้วยลักษณะท่าทางทางกายภาพหรือบุคลิกภาพเป็นสิ่งจำเป็นคือต้องสะอาด สุภาพ เหมาะสมต่อภาพลักษณ์และการนำเสนอสินค้า บุคลิกการพูดที่โน้มน้าวจิตใจ กล่าวคือขายความเชื่อมั่น ความจริงใจได้ซึ่งสอดคล้องกับบทสนทนาดังต่อไปนี้

“เรื่องงานขายเป็นพื้นฐานเบสิคเวลาเรารับคนนะ ต้องมีความเป็นเซลล์เป็นตัวกรองตามหน้าที่ แต่เครื่องสำอาง ต้องเป็นคนมีใจรัก รักสวยรักงาม มีความชอบเป็นการส่วนตัว ต้องดึงดูดให้คนซื้อได้นะ มันมีบุคลิกพิเศษกว่าเซลล์ทั่วไป” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2560)

“วิธีการเลือกคนที่มีแนวคิด ที่ทัศนคติเดียวกันเหมาะสมกับสินค้าและวัฒนธรรมองค์การ เราเลือกกรองคนในวัฒนธรรมแบบเรา เลือกคนที่ปรับตัว ปรับเปลี่ยน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติมันส่งผ่านมาที่บุคลิกคน ดูได้ประมาณการแต่งตัวภายนอก ท่าทางเฉยหรือ แอคทีฟ มีไหวพริบรีเปลา่” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2560)

“บริษัทเลือกคนที่มี Beauty Aspirational สินค้าเราส่วนใหญ่เป็น สินค้าเพื่อความงาม มันเป็นเรื่องอารมณ์ล้วน ๆ ไม่ค่อยใช้เหตุผล คนขายต้องสามารถพูดและโน้มน้าวให้ซื้อได้จากบุคลิกคนขาย สำคัญมาก ต้องมั่นใจ และขายฝันได้ดี โดยเฉพาะพวกประเภท Makeup EQ ต้องดีมาก ๆ แก้ปัญหา ขายของได้ดี พวกเพศที่ 3 มักจะมีของแบบนี้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 8, 2560)

“สำหรับผมผมว่าทัศนคติสำคัญที่สุด ผมเลือกคนที่มีความตั้งใจ รักการขายมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบเพราะงานขายต้องมีหน้าที่ส่งเอกสาร เช็คสต็อก โอนเงิน พบร้านค้า ปิดยอดขาย เวลาเลือกคนเราดูจากลักษณะภายนอกเขาได้นะว่าเขาคิดอย่างไร ไม่ต้องสวยงามมากเอาที่ขยันสะอาดสะอาด แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ จบ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 9, 2560)

“เป็นนายต้องดูให้ลึก ดูให้ออก บางตำแหน่งหน้าตาบริษัทที่ต้องให้สังคมภายนอกก็คือก็ยอมไม่ได้ต้องดูดี บางคนดูที่สมอง ดูที่ใจ ดูคนจากบุคลิกต้องมองข้างใน เพราะมันมาจากทัศนคติ ดูได้นะ ขายสินค้าความงามเครื่องสำอางต้องระวังภาษากายหลายๆละเอียดอ่อน คนซื้อใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผลเลยต้องละเอียดอ่อน คำพูด สายตาท่าทาง ต้องระวังมาก ๆ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 12, 2560)

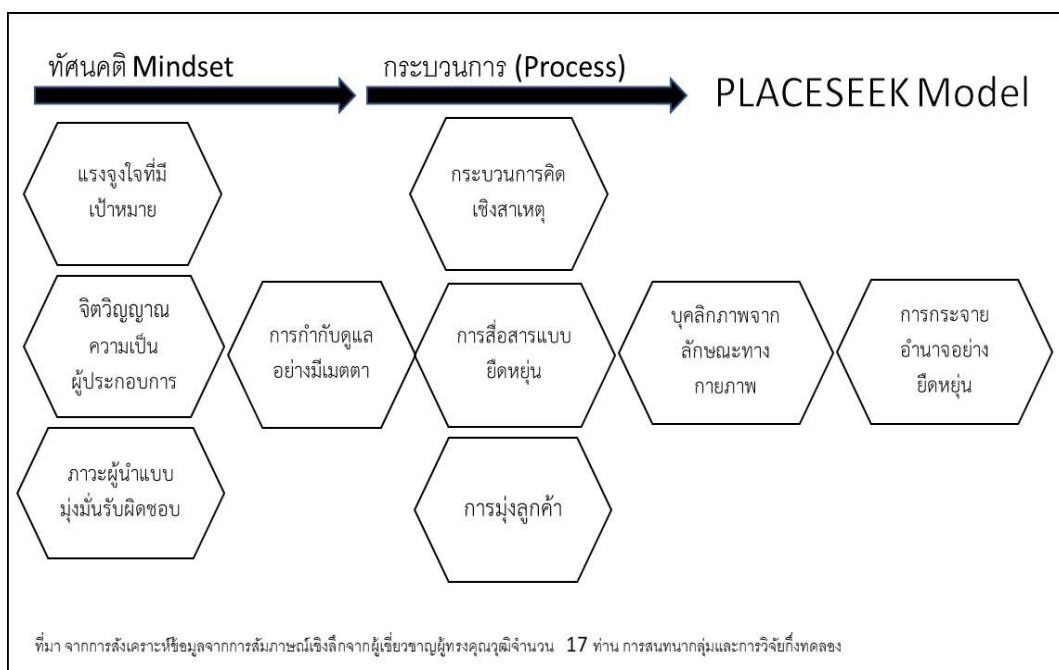
“เราเลือกคนที่ทัศนคติ ประสบการณ์ไม่จำเป็นเราสอนได้แต่ทัศนคติสอนยาก องค์กรความรู้ ถ่ายทอดได้ เราเน้นคนที่ภาษากายบอกเราว่าต้องการเรียนรู้ ทำตามนโยบายมีพื้นฐานความคิดที่ดี เวลาคุย ค่อนข้างดูออกนะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 14, 2560)

“เราขายสินค้าที่ขายความหวัง บุคลิกภาพสำคัญมาก เพราะ เป็น Presenter ของบริษัท สินค้าเราทำให้คนดูดี เราให้ความสำคัญเรื่องการนำเสนอ การแต่งตัว เราสอนเรื่องการดูแลตัวเองเป็นหลักสูตรเลยนะ สอนเรื่องผม ผิว และองค์รวมทั้งตัว เรื่องการพูดจา ต้องกระฉับกระเฉงมั่นใจ รักการเรียนรู้ ชอบการติดต่อเจอคน ชอบเทรนใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ ต้องมาจากความชอบส่วนตัวด้วยพวกนี้สอนได้ระดับหนึ่งมันมาจากข้างใน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 17, 2560)

เมื่อพนักงานขายมีความมั่นใจ การแสดงออกจากร่างกายในบุคลิกภาพทางกายภาพที่มั่นใจ มีความสุขมีพลังงานด้านบวกในการทำงานเพราะสามารถสร้างความมั่นใจแก้ปัญหาเป็นที่พึงได้ทั้งเพื่อนร่วมงานภายในและภายนอก พนักงานผู้นั้นจึงมีบุคลิกภาพที่ดีเหมาะสมกับการเสนอขายสินค้า ในฐานะเป็นตัวแทนองค์กรทำให้เกิดความคล่องตัว เพิ่มความยืดหยุ่น ลดขั้นตอนในการทำงาน สร้างความมั่นใจในการทำงานภาพลักษณ์องค์กรได้ ในงานวิจัยเรื่องตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันในธุรกิจเครื่องสำอางนี้มุ่งเน้นเรื่องการสร้างความมั่นใจจากองค์ความรู้ความเข้าใจในธุรกิจด้วยข้อมูลข้อเท็จจริงที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอก และความต้องการของผู้บริหารภายในได้ ทำให้เกิดความมั่นใจในไร่ภาวะกดดันหรือความเครียดนำไปสู่ความมั่นใจจากภายในจิตสำนึกและแสดงออกมาสู่บุคลิกภาพจากภายนอก

จากสรุปขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึกและการถอดบทสนทนาจากผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถสรุปออกมาได้เป็นแนวโน้มองค์ประกอบหลักในการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางได้ 9 แนวโน้มองค์ประกอบหลักตากกรอบแนวคิด PLACSEEEK Model ที่สำคัญได้แก่ 1) การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา 2) แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย 3) กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ 5) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 5) การมุ่งลูกค้า 6) จิตวิญญาณความเป็นเจ้าของหรือผู้ประกอบการ 8) การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น และ 9) บุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสมซึ่งบางองค์ประกอบสอดคล้องกับงานวิจัยจากต่างประเทศ ในขณะที่เดียวกันมีบางองค์ประกอบเช่น การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา ลักษณะทางบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสมง่ายแก่การเข้าหาพูดคุย เนื่องจากบริบทคนไทยมีวัฒนธรรม อ่อนน้อมถ่อมตน เกรงใจและนับถือระบบอาวุโส 2 องค์ประกอบหลักนี้ ที่ผู้วิจัยพบว่ามี ความพิเศษแตกต่างจากงานวิจัยในต่างประเทศแต่สอดคล้องกับเอกลักษณ์วัฒนธรรมความเป็นไทยที่เคารพ ให้เกียรติเชื่อฟังผู้อาวุโส และมีการนับถือตามความอาวุโส พร้อมองค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบหลัก

ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและสรุปกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี การพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นได้ดังนี้



ภาพที่ 34 กรอบแนวคิดทฤษฎีแนวโน้มองค์ประกอบการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้น

ที่มา: การสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยผู้วิจัย

การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้จัดการขายบริหารธุรกิจด้วยจิตใจที่มีความเมตตา เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ทีมขาย ให้ความชัดเจนในทิศทางการทำงาน ขณะเดียวกันสามารถสร้างกระบวนการติดตาม การทำงานของทีมขายอย่างเป็นระบบ นำเทคโนโลยีและระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยพนักงานขายในการติดตามรายงานผลงานที่รวดเร็ว (real time) พร้อมข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว ทันที่ทันตามความเปลี่ยนแปลงของตลาด สร้าง กระบวนการทำงานของทีมขายที่ชัดเจน มีระบบและมีขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (standard work) มีระบบการวัดผลงานที่ชัดเจน โดยสามารถติดตามผลการขาย ยอดขาย ทั้งรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส และ รายปี แต่ให้ความยืดหยุ่นรวดเร็วต่อการตัดสินใจและตอบสนองความต้องการของตลาดที่แตกต่างกัน เพราะเข้าใจดีว่าปัจจัยที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของแต่ละตลาดมีความแตกต่างกัน สภาพตลาดนั้น นอกจากนี้ยังมีการฝึกและสอน ผู้จัดการ หรือพนักงานขายสามารถกำหนดหัวข้อการประชุมแต่งตั้งผู้ดำเนินการประชุม กำหนดเป้าหมาย การประชุมพร้อมทั้งสามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ตลอดจนความคาดหวังและผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมกลุ่มได้

แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (Purposive Motivation) หมายถึงการสร้างแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้นพนักงานขายอย่างมีเป้าหมาย ทั้งเป้าหมายการขายและเป้าหมายของการใช้ชีวิต การเข้าใจในความต้องการ แรงจูงใจ วิธีการทำงานและกระบวนการคิด ของพนักงานขายที่มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ และสามารถออกแบบการศึกษอบรมกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาพร้อมสร้างแรงจูงใจได้ตรงวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างความภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้พนักงานขาย เพื่อเป็นแรงผลักดันนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศจากความปรารถนาภายในของแต่ละบุคคล สร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการชื่นชม ผลงาน ทั้งความสำเร็จขนาดเล็กและขนาดใหญ่ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ทีมงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีผู้บริหารฝ่ายขายระดับสูงเป็นผู้นำการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร สร้างวัฒนธรรมการกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือแบ่งปันพึ่งพากันทั้งทางด้านข้อมูลด้านคู่แข่ง ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ข่าวสารด้านความเคลื่อนไหวของตลาด ตลอดจนเทคนิคการดูแลลูกค้าสร้างความเท่าเทียมกันเสมอภาคในทุกระดับทั้งองค์กร ไม่มีการแบ่งชนชั้น ระดับ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย หากทุกคนมีความคิดเห็นใด ที่เป็นประโยชน์ต่อทีมขายและความสำเร็จของเป้าหมาย พนักงานขายทุกคนสามารถเสนอความคิด ออกความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ได้เท่าเทียมกัน สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรม ที่รักองค์กรรักและ ศรัทธาหัวหน้า รักเจ้านาย เคารพการตัดสินใจผู้บริหาร และ การรักในอาชีพ

กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking) หมายถึง ทักษะความสามารถในกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์พร้อมกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (step of thinking) เป็นลำดับขั้นเพื่อการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็นสามารถคิดวิเคราะห์เข้าใจในสภาพตลาดในเขตขายตนเองดูแลและได้รับมอบหมายทั้งภาพใหญ่และภาพเล็ก ส่งผ่านข้อมูลจริง ข้อมูลเชิง

ลึกที่แม่นยำถูกต้องและไว้วางใจได้ เพื่อผู้บริหารระดับสูงสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้รวดเร็ว อีกทั้งมีทักษะความสามารถในการหาข้อมูล วิเคราะห์ ศึกษาเข้าใจความต้องการของลูกค้า มีความสามารถในการมองวิเคราะห์ช่องทางการจัดจำหน่าย บริหารงานลูกค้าและ แนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ พร้อมทั้งทักษะความสามารถในการหาข้อมูลตลาดโดยรวม คู่แข่ง จุดแข็งจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ทั้งของตนเองและคู่แข่ง พร้อมคิดวิเคราะห์ประมวลข้อมูลนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงในการวางแผนงานใช้ชีวิตประจำวัน

ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (Accountability Leadership) หมายถึง ทักษะความเป็นผู้นำพร้อมจิตวิญญาณความผู้นำ ที่มุ่งมั่นต้องการเปลี่ยนแปลง ผลักดันองค์การและการทำงานไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเพื่อผลงานที่ดีขึ้นมีจินตนาการและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ คิดนอกกรอบนำไปสู่การแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ มีความรับผิดชอบเข้าใจสภาพตลาดรู้จักวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของสินค้าตนเองเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้เพื่อพัฒนาไปสู่การนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันแนวรุกด้วยตนเองสามารถสร้างทีมงานและพนักงานขายที่มีความเป็นผู้นำมีศีลธรรมคุณธรรมจริยธรรมและความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาในการทำงาน มีบุคลิกภาพที่ลูกน้องและลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ง่ายมีความเป็นมิตร จริงใจสามารถเป็นที่พึ่ง ที่ปรึกษาช่วยแก้ปัญหาเมื่อถึงเวลาคับขันได้ มีทักษะการฟังที่ดีรับฟังความต้องการของลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในองค์การเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็น เป็นคู่คิดที่ดีในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ให้ลูกค้าได้รับผิดชอบในการดูแลบริหารและพัฒนาลูกค้า อย่างเป็นระบบขั้นตอน

การสื่อสารแบบยืดหยุ่น (Effective Communication) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการขาย มีช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานขายภายในทีมขายที่เป็นทางการ แต่มีบรรยากาศการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อลดช่องว่างในการทำงาน การสร้างกระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางระหว่างเจ้านายและลูกน้องเพื่อเปิดโอกาสให้สื่อสารข้อมูลและการตัดสินใจเรื่องการแข่งขันการขายให้ทันเวลา เปิดกว้างรับคำแนะนำโดยผู้สื่อสารระดับล่างรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทั้งสร้างความเชื่อใจและความไว้วางใจ สามารถขอคำแนะนำอำนาจการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ ทั้งทางตรงอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

การมุ่งลูกค้า (Customer Mania) หมายถึง ผู้จัดการขายและพนักงานขาย เน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธกิจสูงสุดสามารถแก้ปัญหาและการวางแผนให้ลูกค้าคำนึงถึงการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของลูกค้า สร้างความไว้วางใจ ดูแลบริหารจัดการ นำเสนอขายสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้านั้นพื้นที่นั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องและมั่นใจว่าสามารถสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด

จิตวิญญาณ (Spirit of Entrepreneurship) หมายถึง จิตสำนึกของความเป็นเจ้าของกิจการ ดูแลบริหารงานเหมือนตนเองเป็นเจ้าของบริษัท มีความรู้ความสามารถเรื่องการจัดการบัญชีต้นทุนกำไรการจัดการสินค้าคงคลังของลูกค้า มีความรู้เรื่องการจัดการกลุ่มสินค้าหรือผลิตภัณฑ์

(Product Portfolio) สามารถเข้าใจได้ว่าสินค้าประเภทใดเหมาะกับผู้บริโภค หรือช่องทางการขายใดในพื้นที่หรือช่องทางใดสินค้าใดขายดีหรือไม่อย่างไร มีความคิดสร้างสรรค์ และการนำเสนอสินค้า พร้อมการแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ เสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ ดูแลจัดการงานที่ได้รับมอบหมายด้วย ความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของบริหารงานบริษัท และเงินของตน ไม่ใช่แค่พนักงานรับเงินเดือน

การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการขายสามารถให้แนวทางและกรอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายขายในระดับต่างๆ ภายใต้กรอบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ให้พนักงานได้มีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงาน ที่มุ่งเน้นผลของงานเป็นหลักเช่น การให้ส่วนลดพิเศษเพื่อการปิดยอดขาย โดยมีต้องรอการอนุมัติ หากการตัดสินใจนั้นเพื่อป้องกันการเสียโอกาสและอยู่ภายใต้กรอบแนวทางที่กำหนด เมื่อประสบกับปัญหาใหม่ที่ท้าทาย ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขาย สนับสนุน ให้โอกาสผู้จัดการและพนักงานขายทุกระดับในการลองคิดลองทำสิ่งใหม่ๆ และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดกว้าง เชื่อใจเชื่อในความสามารถ เคารพในความแตกต่างและเชื่อมั่นศักยภาพของทุกคนในทีมขาย

บุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ (Ergonomically Personality) หมายถึง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือเจออุปสรรค ผู้จัดการขาย หรือ พนักงานขายมีบุคลิกภาพเปิดกว้างทางความคิด มีความยืดหยุ่น ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และทำงานเป็นทีมได้ สามารถเปิดรับความกดดัน และทักษะสามารถทำงานได้หลายหน้าที่และปรับตัวได้ดี ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีลักษณะท่าทางทางกายภาพที่บ่งบอกถึงความมีชีวิตชีวา กระฉับกระเฉง กระตือรือร้น รักในการหาความรู้ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบแก้ปัญหาได้ ลักษณะท่าทางทางกายภาพ ที่บ่งบอกถึงความขยัน ความซื่อสัตย์ จริงใจ และสามารถเป็นที่เชื่อใจไว้วางใจพร้อมเติบโตกับองค์การ มากกว่าทำงานเพื่อแค่เพื่อเงินเดือน เมื่อต้องทำงานพบปะลูกค้า หรือผู้บริโภค ผู้จัดการขายหรือพนักงานขายมีบุคลิกและลักษณะท่าทางทางกายภาพที่สะอาดสุภาพเหมาะสมต่อภาพลักษณ์และการนำเสนอสินค้าเพื่อการส่งเสริมความงามและเครื่องสำอาง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโสรกาเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารและควบคุมนโยบาย การจัดการแก่สมาชิกในองค์การโดยตรง นักธุรกิจและนักการตลาด นักวิชาการภาคเอกชน และ นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญภายใต้วิธีวิทยาการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ผลการศึกษาขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎี การสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโสรกาเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง นักวิจัยปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูล ทำให้ได้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพความเป็นจริงในบริบทของธุรกิจ

เครื่องสำอางและได้มาซึ่งแนวโน้มองค์ประกอบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนา ศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง สำหรับนำไปใช้ในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

ตารางที่ 14 แนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยการพัฒนาระบบจัดการแนวโน้ม องค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนา ศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1	การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างกระบวนการติดตามการทำงานของทีมงานอย่างเป็นระบบ และมีระบบการวัดผลงานที่ชัดเจน 2. การดำเนินการประชุมที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจน แต่งตั้งผู้ดำเนินการประชุม กำหนดเป้าหมาย กำหนดตัวชี้วัด ความคาดหวังและผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมกลุ่มได้ที่ชัดเจน 3. การนำเทคโนโลยีและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยการติดตาม รายงานผลงานการขายที่ รวดเร็ว (real time) 4. สร้างกระบวนการทำงานที่มีระบบและมีขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพแต่ให้ความยืดหยุ่นรวดเร็วต่อการตัดสินใจ 5. ระบบการทำงานและรูปแบบการจัดการธุรกิจที่มีความเมตตา เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน
2	แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (Purposive Motivation)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การให้รางวัลชื่นชมผลงาน เพื่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สร้างแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้นอย่างมีเป้าหมาย 2. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการชื่นชมผลงาน ทั้งความสำเร็จ ขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ทีมงาน 3. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือแบ่งปัน 4. สร้างความเท่าเทียมกันเสมอภาคสามารถออกความคิดเห็น ที่เป็นประโยชน์ต่อทีมขายและความสำเร็จของเป้าหมาย ได้เท่าเทียมกัน 5. การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศจากความปรารถนาภายในของแต่ละบุคคล 6. การสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมที่รักองค์การ รักหัวหน้า รักเจ้านาย เคารพการตัดสินใจซึ่งกันและกัน 7. ความเข้าใจในแรงจูงใจ วิธีการทำงานและกระบวนการคิด ของพนักงานขายที่มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ

ตารางที่ 14 แนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยการพัฒนาระบบจัดการแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (ต่อ)

	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
3	กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในการหาข้อมูลตลาดโดยรวม คิดวิเคราะห์ประมวลข้อมูล นำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงในการวางแผนงานใช้ชีวิตประจำวัน 2. ความสามารถในการกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (step of thinking) เป็นลำดับขั้นเพื่อการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็น 3. ความสามารถในการหาข้อมูล วิเคราะห์ ศึกษาเข้าใจความต้องการของลูกค้า และ แนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ 4. ความสามารถคิดวิเคราะห์เข้าใจในสภาพตลาดในเขตขายตนเองดูแล และได้รับมอบหมายทั้งภาพใหญ่และภาพเล็ก สามารถส่งผ่านข้อมูลจริง ข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำถูกต้องและไว้วางใจ
4	ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (Accountability Leadership)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาไปสู่การนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันเชิงรุกด้วยตนเอง 2. ความรับผิดชอบในการดูแล บริหารและ พัฒนาลูกค้า อย่างเป็นระบบขั้นตอน 3. ความเป็นผู้นำพร้อม จิตวิญญาณความผู้นำ ที่มุ่งมั่นต้องการเปลี่ยนแปลง ผลักดันองค์การและการทำงานไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เพื่อผลงานที่ดีขึ้น 4. ทักษะการฟังที่ดี รับฟังความต้องการของลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็น 5. มีจินตนาการและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ นำไปสู่การแก้ปัญหาวិธีใหม่ๆ 6. สร้างคน สร้างทีมงานและพนักงานขายที่มีความเป็นผู้นำ มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาในการทำงาน 7. มีบุคลิกภาพที่ลูกน้อง และ ลูกค้า สามารถเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมิตร จริงใจปรึกษาช่วยแก้ปัญหาเมื่อถึงเวลาคับขันได้

ตารางที่ 14 แนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยการพัฒนาระบบจัดการแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโศราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (ต่อ)

	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
5	การสื่อสารแบบยืดหยุ่น (Elasticity Communication)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานขายภายในทีมขายที่เป็นทางการ แต่มีบรรยากาศการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อลดช่องว่างในการทำงาน 2. สร้างกระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางระหว่างเจ้านายและลูกน้อง เพื่อเปิดโอกาสให้สื่อสารข้อมูลและการตัดสินใจเรื่องการแข่งขันการขายให้ทันเวลา เปิดกว้างรับคำแนะนำโดยผู้สื่อสารระดับล่างรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็น
6	การมุ่งลูกค้า (Customer Mania)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การแก้ปัญหาและการวางแผนให้ลูกค้า โดยคำนึงถึงการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนและการเติบโตของยอดขายในเขตขาย 2. การโน้มน้ำว นำเสนอขายสินค้าได้อย่างถูกต้องและมั่นใจพร้อมนำเสนอสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าในพื้นที่นั้น ๆ 3. ทักษะคิดที่มุ่งความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธะกิจสูงสุด
7	จิตวิญญาณ (Spirit of Entrepreneurship)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของกิจการ หรือผู้ประกอบการ ที่ดูแลบริหารงานเหมือนตนเองเป็นเจ้าของบริษัท 2. มีความรู้ความสามารถเรื่องการจัดการบัญชี ต้นทุนกำไรการจัดการสินค้าคงคลังของลูกค้า 3. สามารถเข้าใจได้ว่าสินค้าประเภทใดเหมาะสมกับผู้บริโภค หรือช่องทางการขายใด ในพื้นที่หรือช่องทางใดสินค้าใดขายดีหรือไม่อย่างไร 4. มีความคิดสร้างสรรค์ และการนำเสนอสินค้า พร้อมการแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ เสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ
8	การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถให้แนวทางและกรอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายขายเพื่อการทำงานที่มีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นผลของงานเป็นหลัก 2. สนับสนุน ให้โอกาสผู้จัดการและพนักงานขายทุกระดับในการลองคิดลองทำสิ่งใหม่ๆ และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3. สร้างวัฒนธรรมให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดกว้าง เชื่อใจเชื่อในความสามารถ เคารพในความแตกต่างและเชื่อมั่นศักยภาพของทุกคนในทีมขาย

ตารางที่ 14 แนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยการพัฒนาระบบจัดการแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโศราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานชายในธุรกิจเครื่องสำอาง (ต่อ)

	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
9	บุคลิกภาพที่ดี (Ergonomically Personality)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เปิดกว้างทางความคิด มีความยืดหยุ่น ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และทำงานเป็นทีมได้ 2. มีชีวิตชีวา กระฉับกระเฉง กระตือรือร้น รักในการหาความรู้ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบแก้ปัญหาได้ 3. มีความขยัน ความซื่อสัตย์ จริงใจ และสามารถเป็นที่เชื่อใจไว้วางใจ พร้อมเติบโตกับองค์กร มากกว่าทำงานเพื่อแค่เพื่อเงินเดือน 4. มีสามารถเปิดรับความกดดันและทักษะสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ และปรับตัวได้ดี ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว 5. สะอาด สุภาพ เหมาะสมต่อภาพลักษณ์และการนำเสนอสินค้าเพื่อการส่งเสริมความงามและเครื่องสำอาง

ที่มา การสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้วิจัย

ตารางที่ 14 แสดงแนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และวิทยาการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) สามารถได้แนวโน้มองค์ประกอบหลักจำนวน 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1)การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance) 2)แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (Purposive Motivation) 3) กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking) 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่น รับผิดชอบ (Accountability Leadership) 5) การสื่อสารแบบยืดหยุ่น (Elasticity Communication) 6) การมุ่งลูกค้า (Customer Mania) 7) จิตวิญญาณ (Spirit of Entrepreneurship) 8) การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority) 9) บุคลิกภาพที่ดี (Ergonomically Personality)

นอกจากนี้ยังสามารถสกัดองค์ประกอบย่อยที่สามารถสังเกตและสกัดได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้ดังต่อไปนี้ จากแนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ 1) การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance) องค์ประกอบย่อยที่สังเกตได้มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1.1) การสร้างกระบวนการติดตามการทำงานของทีมงานอย่างเป็นระบบและมีระบบการวัดผลงานที่ชัดเจน 1.2) การดำเนินการประชุมที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจน แต่งตั้งผู้ดำเนินการประชุม กำหนดเป้าหมาย กำหนดตัวชี้วัด ความคาดหวังและผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมกลุ่มได้ที่ชัดเจน 1.3) การนำเทคโนโลยีและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยการติดตามรายงานผลงานการขายที่ รวดเร็ว (real time) 1.4) สร้างกระบวนการทำงานที่มีระบบและมีขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพแต่ให้ความยืดหยุ่นรวดเร็วต่อการตัดสินใจ

1.5) ระบบการทำงานและรูปแบบการจัดการธุรกิจที่มีความเมตตา เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน

แนวโน้มน้องค์ประกอบหลักที่ 2) แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (Purposive Motivation) แนวโน้มน้องค์ประกอบย่อยที่สังเกตได้มี 7 องค์ประกอบ 2.1) การให้รางวัลชื่นชมผลงาน เพื่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สร้างแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้นอย่างมีเป้าหมาย 2.2) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการชื่นชมผลงาน ทั้งความสำเร็จขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ทีมงาน 2.3) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือแบ่งปัน 2.4) สร้างความเท่าเทียมกันเสมอภาคสามารถออกความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อทีมขายและความสำเร็จของเป้าหมาย ได้เท่าเทียมกัน 2.5) การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศจากความปรารถนาภายในของแต่ละบุคคล 2.6) การสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมที่รักองค์กร รักหัวหน้า รักเจ้านาย เคารพการตัดสินใจซึ่งกันและกัน 2.7) ความเข้าใจในแรงจูงใจ วิธีการทำงานและกระบวนการคิด ของพนักงานขายที่มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ

แนวโน้มน้องค์ประกอบหลักที่ 3) กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking) แนวโน้มน้องค์ประกอบย่อยที่สังเกตได้มี 4 องค์ประกอบ 3.1) ความสามารถในการหาข้อมูลตลาดโดยรวม คิดวิเคราะห์ประมวลข้อมูล นำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงในการวางแผนงานใช้ชีวิตประจำวัน 3.2) ความสามารถในการกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (step of thinking) เป็นลำดับขั้นเพื่อการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็น 3.3) ความสามารถในการหาข้อมูล วิเคราะห์ ศึกษาเข้าใจความต้องการของลูกค้า และ แนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ 3.4) ความสามารถคิดวิเคราะห์ เข้าใจในสภาพตลาดในเขตขายตนเองดูแลและได้รับมอบหมายทั้งภาพใหญ่และภาพเล็ก สามารถส่งผ่านข้อมูลจริง ข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำถูกต้องและไว้วางใจ

แนวโน้มน้องค์ประกอบหลักที่ 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (Accountability Leadership) แนวโน้มน้องค์ประกอบย่อยที่สังเกตได้มี 7 องค์ประกอบย่อยดังนี้ 4.1) ความรับผิดชอบเพื่อพัฒนาไปสู่การนำเสนอกิจกรรมการแข่งขันเชิงรุกด้วยตนเอง 4.2) ความรับผิดชอบในการดูแลบริหารและ พัฒนาลูกค้า อย่างเป็นระบบขั้นตอน 4.3) ความเป็นผู้นำพร้อม จิตวิญญาณความผู้นำที่มุ่งมั่นต้องการเปลี่ยนแปลง ผลักดันองค์กรและการทำงานไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เพื่อผลงานที่ดีขึ้น 4.4) ทักษะการฟังที่ดี รับฟังความต้องการของลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็น 4.5) มีจินตนาการและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ นำไปสู่การแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ 4.6) สร้างคน สร้างทีมงานและพนักงานขายที่มีความเป็นผู้นำ มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาในการทำงาน 4.7) มีบุคลิกภาพที่ลูกน้อง และ ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมิตร จริงใจ ปรึกษาช่วยแก้ปัญหาเมื่อถึงเวลาคับขันได้

แนวโน้มน้อมองค์ประกอบหลักที่ 5 การสื่อสารแบบยืดหยุ่น (Elasticity Communication) แนวโน้มน้อมองค์ประกอบย่อยที่สังเกตได้มี 2 องค์ประกอบย่อยดังนี้ 5.1) มีช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานขายภายในทีมขายที่เป็นทางการ แต่มีบรรยากาศการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อลดช่องว่างในการทำงาน 5.2) สร้างกระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางระหว่างเจ้านายและลูกน้องเพื่อเปิดโอกาสให้สื่อสารข้อมูลและการตัดสินใจเรื่องการแข่งขันการขายให้ทันเวลา เปิดกว้างรับคำแนะนำโดยผู้สื่อสารระดับล่างรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็น

แนวโน้มน้อมองค์ประกอบหลักที่ 6 การมุ่งลูกค้า (Customer Mania) แนวโน้มน้อมองค์ประกอบย่อยที่สังเกตได้มี 3 องค์ประกอบย่อยดังนี้ 3.1) การแก้ปัญหาและการวางแผนให้ลูกค้า โดยคำนึงถึงการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนและการเติบโตของยอดขายในเขตขาย 3.2) การโน้มน้าวนำเสนอขายสินค้า ได้ อย่างถูกต้องและมั่นใจ พร้อมนำเสนอสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าในพื้นที่นั้น ๆ 3.3) ทัศนคติที่มุ่งความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธกิจสูงสุด

แนวโน้มน้อมองค์ประกอบหลักที่ 7 จิตวิญญาณ (Spirit of Entrepreneurship) แนวโน้มน้อมองค์ประกอบย่อยที่สังเกตได้มี 4 องค์ประกอบย่อยดังนี้ 7.1) มีจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของกิจการ หรือผู้ประกอบการ ที่ดูแลบริหารงานเหมือนตนเองเป็นเจ้าของบริษัท 7.2) มีความรู้ความสามารถเรื่องการจัดการบริหาร ต้นทุนกำไร การจัดการสินค้าคงคลังของลูกค้า 7.3) สามารถเข้าใจได้ว่าสินค้าประเภทใดเหมาะสมกับผู้บริโภค หรือช่องทางการขายใด ในพื้นที่หรือช่องทางใดสินค้าใดขายดีหรือไม่อย่างไร 7.4) มีความคิดสร้างสรรค์ และการนำเสนอสินค้า พร้อมการแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ เสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

แนวโน้มน้อมองค์ประกอบหลักที่ 8 การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority) แนวโน้มน้อมองค์ประกอบย่อยที่สังเกตได้มี 3 องค์ประกอบย่อยดังนี้ 3.1) สามารถให้แนวทางและกรอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายขายเพื่อการทำงานที่มีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นผลของงานเป็นหลัก 3.2) สนับสนุน ให้โอกาสผู้จัดการและพนักงานขายทุกระดับในการลองคิดลองทำสิ่งใหม่ๆ และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3.3) สร้างวัฒนธรรมให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดกว้าง เชื่อใจเชื่อในความสามารถ เคารพในความแตกต่างและเชื่อมั่นศักยภาพของทุกคนในทีมขาย

แนวโน้มน้อมองค์ประกอบหลักที่ 9 บุคลิกภาพที่ดี (Ergonomically Personality) แนวโน้มน้อมองค์ประกอบย่อยที่สังเกตได้มี 5 องค์ประกอบย่อยดังนี้ 5.1) เปิดกว้างทางความคิด มีความยืดหยุ่นยอมรับความเปลี่ยนแปลง และทำงานเป็นทีมได้ 5.2) มีชีวิตชีวา กระฉับกระเฉง กระตือรือร้น รักในการหาความรู้ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบแก้ปัญหาได้ 5.3) มีความขยัน ความซื่อสัตย์จริงใจ และสามารถเป็นที่เชื่อใจไว้วางใจ พร้อมเติบโตกับองค์กร มากกว่าทำงานเพื่อแค่เพื่อเงินเดือน 5.4) มีสามารถเปิดรับความคิดเห็นและทักษะสามารถทำงานได้หลายหน้าที่และปรับตัวได้ดี ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว 5.5) สะอาด สุภาพ เหมาะสมต่อภาพลักษณ์และการนำเสนอสินค้าเพื่อ

การส่งเสริมความงามและเครื่องสำอาง จากการสกัดองค์ประกอบนำไปสู่การวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มประชากร เพื่อยืนยันการสกัดองค์ประกอบของระบบจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์แบบใหม่จากแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการสถิติเชิงวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดให้ได้องค์ประกอบหลัก (Confirmatory Factor Analysis) ในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มประชากร ผู้จัดการชายและทีมชาย เพื่อยืนยันการสกัดองค์ประกอบของระบบจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์แบบใหม่จากแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการสถิติเชิงวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดให้ได้องค์ประกอบหลัก (Confirmatory Factor Analysis)

จากขั้นตอนที่ 1 เมื่อได้แนวโน้มองค์ประกอบหลักการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของทีมชาย ได้ 9 แนวโน้มองค์ประกอบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 17 คน สามารถสังเคราะห์และสกัดองค์ประกอบระบบการจัดการสร้างเป็นทฤษฎีฐานราก ผู้วิจัยจึงดำเนินการขั้นที่ 2 โดยเริ่มจากการนำร่างแนวโน้มองค์ประกอบดังกล่าวมาสร้างเป็นแบบสอบถามและนำแบบสอบถามไปสอบถามกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับควบคุมการปฏิบัติการของพนักงานชายในธุรกิจเครื่องสำอางจำนวน 423 ชุด ด้วยวิธีการสุ่มโดยใช้ความน่าจะเป็น เพื่อนำผลจากแบบสอบถามไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Mean	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
Chi-Square	หมายถึง	ค่าไค-สแควร์
Df	หมายถึง	ค่าองศาแห่งความเป็นอิสระ
RMSEA	หมายถึง	ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ
CFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ
GFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
p-value	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ
KMO	หมายถึง	ค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor Analysis

Bartlett's Test	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน
K1	หมายถึง	การทำงานของทีมขายอย่างเป็นระบบและมีระบบการวัดผลงานที่ชัดเจน
K2	หมายถึง	การดำเนินการประชุมที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจน
K3	หมายถึง	การนำเทคโนโลยีและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยการติดตามการขาย
K4	หมายถึง	กระบวนการทำงานของทีมขายที่มีระบบขั้นตอน (Standard Work) แต่ให้ความยืดหยุ่น
K5	หมายถึง	ระบบและรูปแบบการจัดการธุรกิจที่มีความเมตตา
P6	หมายถึง	การให้รางวัลชื่นชมผลงานเพื่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี
P7	หมายถึง	การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการชื่นชม ผลงาน ทั้งความสำเร็จขนาดเล็กและขนาดใหญ่
P8	หมายถึง	วัฒนธรรมการกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือแบ่งปันพึ่งพากัน
P9	หมายถึง	ความเท่าเทียมกันเสมอภาคสามารถออกความคิดเห็นได้เท่าเทียมกัน
P10	หมายถึง	ความภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อเป็นแรงผลักดัน
P11	หมายถึง	สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของทีมขาย ที่รักองค์กร ศรัทธา และรักหัวหน้าเจ้านาย เคารพการตัดสินใจซึ่งกันและกัน
P12	หมายถึง	ความเข้าใจในความต้องการ แรงจูงใจ วิธีการทำงานและกระบวนการคิดของพนักงานขายที่มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ
L13	หมายถึง	ความสามารถในการหาข้อมูลตลาดโดยรวม ข้อมูลคู่แข่ง ข้อมูลจุดแข็งจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ทั้งของตนเองและคู่แข่ง
L14	หมายถึง	ความสามารถในกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (step of thinking) เป็นลำดับขั้นเพื่อการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็น
L15	หมายถึง	ความสามารถในการหาข้อมูล วิเคราะห์ ช่องทางการจัดจำหน่ายบริหารงานลูกค้าและ แนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้

L16	หมายถึง	สามารถวิเคราะห์เข้าใจในสภาพตลาดทั้งภาพใหญ่และภาพเล็ก สามารถส่งผ่านข้อมูลจริง ข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำ ถูกต้องสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้รวดเร็ว
A17	หมายถึง	ความรับผิดชอบพัฒนานำเสนอกกลยุทธ์การแข่งขันเชิงรุกด้วยตนเอง
A18	หมายถึง	ความรับผิดชอบในการดูแล บริหารและ พัฒนาลูกค้า อย่างเป็นระบบขั้นตอน
A19	หมายถึง	ความเป็นผู้นำพร้อม จิตวิญญาณความผู้นำ ที่มุ่งมั่นต้องการเปลี่ยนแปลงผลักดันองค์กรและการทำงานไปสู่สิ่งที่ดีกว่า
A20	หมายถึง	ทักษะการฟังที่ดี รับฟังความต้องการของลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็น
A21	หมายถึง	มีจินตนาการและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ นำไปสู่การแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ
A22	หมายถึง	สร้างคน สร้างทีมงานและพนักงานขายที่มีความเป็นผู้นำมีศีลธรรมคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาในการทำงาน
A23	หมายถึง	มีบุคลิกภาพที่ลูกน้อง และ ลูกค้า สามารถเข้าถึงได้ง่ายมีความเป็นมิตรจริงใจสามารถเป็นที่พึ่ง
A24	หมายถึง	มีช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานขายภายในทีมขายที่เป็นทางการ แต่มีบรรยากาศการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อลดช่องว่างในการทำงาน
E25	หมายถึง	มีกระบวนการตรวจสอบผลงานของทีมขาย เพื่อรับทราบปัญหา วัตถุประสงค์ ติดตามผลงาน และนำไปสู่การปรับปรุงการทำงานที่ดีขึ้น
E26	หมายถึง	สร้างกระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางระหว่างเจ้านายและลูกน้องเพื่อเปิดโอกาสให้สื่อสารข้อมูลและการตัดสินใจเรื่องการแข่งขันการขายให้ทันเวลา
C27	หมายถึง	การแก้ปัญหาและการวางแผนให้ลูกค้า โดยคำนึงถึงการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของลูกค้า
C28	หมายถึง	การโน้มน้าว นำเสนอขายสินค้าได้อย่างถูกต้องและมั่นใจ

C29	หมายถึง	ทัศนคติที่มุ่งความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธกิจสูงสุด
S30	หมายถึง	มีจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของกิจการ หรือผู้ประกอบการที่ดูแลบริหารงานเหมือนตนเองเป็นเจ้าของบริษัท
S31	หมายถึง	ความรู้ความสามารถเรื่องการจัดการบัญชี ต้นทุนกำไรการบริหารสินค้าคงคลังของลูกค้า
S32	หมายถึง	สามารถเข้าใจสินค้าประเภทใดเหมาะสมกับผู้บริโภค หรือช่องทางการขายใด
S33	หมายถึง	มีความคิดสร้างสรรค์ และการนำเสนอสินค้า พร้อมการแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ
E34	หมายถึง	ให้แนวทางและกรอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายขาย
E35	หมายถึง	ให้โอกาสลองคิดลองทำสิ่งใหม่ๆ และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด
E36	หมายถึง	สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดกว้าง เชื่อใจ
E37	หมายถึง	มีบุคลิกภาพเปิดกว้างทางความคิด มีความยืดหยุ่น ยอมรับความเปลี่ยนแปลง
E38	หมายถึง	มีบุคลิกและลักษณะท่าทางความมีชีวิตชีวา กระฉับกระเฉง กระตือรือร้นรักในการหาความรู้ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบแก้ปัญหาได้
E39	หมายถึง	ความขยัน ความซื่อสัตย์ จริงใจ และสามารถเป็นที่เชื่อใจไว้วางใจ
E40	หมายถึง	มีบุคลิกและลักษณะท่าทางเปิดรับความกดดันและทักษะสามารถทำงานได้หลายหน้าที่และปรับตัวได้ดี ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว
E41	หมายถึง	มีบุคลิกและลักษณะท่าทางสะอาด สุขภาพ เหมาะสมต่อภาพลักษณ์ตราผลิตภัณฑ์

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 15 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	67	15.84
หญิง	346	81.80
ไม่ระบุ	10	2.36
รวม	423	100.00

จากตารางที่ 15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 346 คน คิดเป็นร้อยละ 81.80 และเป็นเพศชาย จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 15.84

ตารางที่ 16 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	43	10.17
26-30 ปี	138	32.62
31-35 ปี	113	26.71
36-40 ปี	70	16.55
41-45 ปี	25	5.91
46-50 ปี	22	5.20
51-55 ปี	2	0.47
ไม่ระบุ	10	2.36
รวม	423	100.00

จากตารางที่ 16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่มีอายุ 26-30 ปี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 32.62 รองลงมา มีอายุ 31-35 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 26.71 และมีอายุ 36-40 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 16.55

ตารางที่ 17 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม

สถานภาพ

ระดับการศึกษา	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
โสด	219	51.77
แต่งงาน	160	37.83
หม้าย	11	2.60
หย่าร้าง	12	2.84
แยกกันอยู่	7	1.65
อื่นๆ	3	0.71
ไม่ระบุ	11	2.60
รวม	423	100

จากตารางที่ 17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 51.77 รองลงมา แต่งงานจำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 37.83 และหย่าร้างจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 2.84

ตารางที่ 18 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม

ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมศึกษาตอนต้น	77	18.20
มัธยมศึกษาตอนปลาย/อนุปริญญา	154	36.41
ปริญญาตรี	129	30.50
ปริญญาโท	11	2.60
อื่นๆ	4	0.71
ไม่ระบุ	48	11.35
รวม	423	100.00

จากตารางที่ 18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย/อนุปริญญา จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 36.41 รองลงมาปริญญาตรีจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 30.50 และมัธยมศึกษาตอนต้นจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 18.20

ตารางที่ 19 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายได้

รายได้	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 15,000 บาท	141	33.33
15,001-25,000 บาท	182	43.03
25,001-35,000 บาท	23	5.44
35,001-45,000 บาท	28	6.62
45,001-55,000 บาท	21	4.96
55,001-65,000 บาท	11	2.60
65,001-75,000 บาท	5	1.18
75,001-85,000 บาท	2	0.47
85,001-95,000 บาท	1	0.24
95,001-105,000 บาท	1	0.24
ไม่ระบุ	8	1.89
รวม	423	100.00

จากตารางที่ 19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่มีรายได้ 15,001-25,000 บาท จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 43.03 รองลงมา น้อยกว่า 15,000 บาท จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และ 35,001-45,000 บาท จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 6.62

ตารางที่ 20 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามฝ่าย

ฝ่าย	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
ฝ่ายชายต่างจังหวัด	108	25.53
ฝ่ายชายกรุงเทพ	162	38.30
ฝ่ายชายช่องทาง Modern trade	12	2.84
ฝ่ายชาย ณ จุดขาย (Beauty Advisor)	78	18.44
ไม่ระบุ	63	14.89
รวม	423	100.00

จากตารางที่ 20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่อยู่ฝ่ายชายกรุงเทพ จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 38.30 รองลงมา ฝ่ายชายต่างจังหวัดจำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 25.53 และฝ่ายชาย ณ จุดขาย (Beauty Advisor) จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 14.68

ตารางที่ 21 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุการทำงาน

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	36	8.51
1- 2 ปี	90	21.28
3 - 4 ปี	96	22.70
5-6 ปี	57	13.48
7-8 ปี	25	5.91
9 -10 ปี	18	4.26
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	72	17.00
ไม่ระบุ	29	6.86
รวม	423	100.00

จากตารางที่ 21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 3-4 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70 รองลงมา 1-2 ปีจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 21.28 และมากกว่า 10 ปีขึ้นไปจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 14.68

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบ
การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่เพื่อการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการ
เชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่เพื่อการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้าน
การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความ หมาย
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด			
1.1 ผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้จัดการขาย สามารถสร้างกระบวนการติดตามผลการ ทำงานของทีมขายอย่างเป็นทางการและ มีระบบวัดผลงานที่ชัดเจน โดยสามารถ ติดตามผลงาน ยอดขายได้ ทั้งรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส และ รายปี	152	213	50	6	2	4.20	.734	มาก
	35.9	50.4	11.8	1.4	.5			
1.2 เมื่อมีการประชุมกลุ่ม ผู้จัดการ หรือ พนักงานขายสามารถกำหนดหัวข้อการ ประชุม แต่งตั้งผู้ดำเนินการประชุม กำหนดเป้าหมาย การประชุม พร้อม ทั้ง สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ตลอดจน ความคาดหวังและผลลัพธ์ที่ได้จากการ ประชุมกลุ่มได้	138	214	66	5	0	4.15	.714	มาก
	32.6	50.6	15.6	1.2	0.0			
1.3 ผู้บริหารระดับสูง และ ผู้จัดการขาย มีความสามารถนำเทคโนโลยีและระบบ IT มาช่วยพนักงานขายในการติดตาม รายงานผลงานที่รวดเร็ว (real time) พร้อมข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการตัดสินใจ ที่ รวดเร็วหรือการติดตามงานได้ทันห่วงที่ ตามความเปลี่ยนแปลงของตลาด	139	207	63	14	0	4.11	.774	มาก
	32.9	48.9	14.9	3.3	0.0			

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซีเพื่อการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
1.4 ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายมีการสร้างกระบวนการทำงานของทีมขายที่ชัดเจน มีระบบและมีขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (standard work) แต่ให้ความยืดหยุ่นรวดเร็วต่อการตัดสินใจและตอบสนองความต้องการของตลาดที่แตกต่างกัน เพราะปัจจัยที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของแต่ละตลาดมีความแตกต่างกันอยู่กันสภาพตลาดนั้น	147	202	65	8	1	4.15	.760	มาก
1.5 ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายมีระบบการทำงานและรูปแบบการจัดการธุรกิจที่มีเมตตา เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนความชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	167	187	62	5	2	4.21	.767	มากที่สุด
	39.5	44.2	14.7	1.2	.5			
รวมเฉลี่ย						4.16	.750	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซีเพื่อการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสำคัญมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายมีระบบการทำงานและรูปแบบการจัดการธุรกิจที่มีเมตตา เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนความชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ($\bar{x}=4.21$) ผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้จัดการขายสามารถสร้างกระบวนการติดตามผลการทำงานของทีมขายอย่างเป็นทางการและมีระบบวัดผลงานที่ชัดเจน โดยสามารถติดตามผลงาน ยอดขายได้ ทั้งรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส และ รายปี ($\bar{x}=4.20$) และ เมื่อมีการประชุมกลุ่ม ผู้จัดการ หรือพนักงานขายสามารถกำหนดหัวข้อการประชุม แต่งตั้งผู้ดำเนินการประชุม กำหนดเป้าหมาย การประชุม พร้อมทั้งยังสามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน

ตลอดจนความคาดหวังและผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมกลุ่มได้ ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายมีการสร้างกระบวนการทำงานของทีมขายที่ชัดเจน มีระบบและมีขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (standard work) แต่ให้ความยืดหยุ่นรวดเร็วต่อการตัดสินใจและตอบสนองความต้องการของตลาดที่แตกต่างกัน เพราะปัจจัยที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของแต่ละตลาดมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพตลาดนั้น ($\bar{x} = 4.15$) ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซีเพื่อการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านแรงจูงใจที่มีเป้าหมาย

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
2.1 ผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้จัดการขาย มีการให้รางวัลชื่นชมผลงาน เป็นประจำทุกเดือน ทั้งแบบรายบุคคล แบบทีม และ แบบทั้งองค์กร เพื่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สร้างแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้นอย่างมีเป้าหมาย	153	201	61	7	1	4.18	.751	มาก
	36.2	47.5	14.4	1.7	.2			
2.2 ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการขาย สร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการชื่นชม ผลงาน ทั้งความสำเร็จขนาดเล็กและขนาดใหญ่ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ทีมงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีผู้บริหารฝ่ายขายระดับสูงเป็นผู้นำการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร	140	195	82	5	1	4.11	.764	มาก
	33.1	46.1	19.4	1.2	.2			
2.3 ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขาย สร้างวัฒนธรรมการกระตุ้นการทำงานเป็นทีมช่วยเหลือแบ่งปันพึ่งพา กันทั้งทางด้านข้อมูลด้านคู่แข่งความรู้ ด้านผลิตภัณฑ์ข่าวสารด้านความเคลื่อนไหวของตลาดตลอดจนเทคนิคการดูแลลูกค้าเพื่อความสำเร็จเป้าหมาย	134	216	67	6		4.13	.718	มาก
	31.7	51.1	15.8	1.4				
2.4 ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขาย สร้างความเท่าเทียมกันเสมอภาคในทุกระดับทั้งองค์กร ไม่มีการแบ่งชนชั้น ระดับ หากทุกคนมีความคิดเห็นใดที่เป็นประโยชน์ต่อทีมขายและความสำเร็จของเป้าหมาย พนักงานขายทุกคนสามารถเสนอความคิด ออกความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ได้เท่าเทียมกัน	140	202	70	11		4.11	.767	มาก
	33.1	47.8	16.5	2.6				

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านแรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
2.5 ผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้จัดการขาย สามารถสร้างความภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้พนักงานขาย เพื่อเป็นแรงผลักดันไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศจากความปรารถนาภายในของแต่ละบุคคล	145	203	65	10	145	4.14	.756	มาก
	34.3	48.0	15.4	2.4	34.3			
2.6 ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขาย สามารถสร้างและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของทีมขาย ที่รักองค์กร ศรัทธาและรักหัวหน้า รักเจ้านาย เคารพการตัดสินใจผู้บริหาร และ การรักในอาชีพขาย	131	228	54	10		4.13	.718	มาก
	31.0	53.9	12.8	2.4				
2.7 ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขาย มีความเข้าใจในความต้องการ แรงจูงใจ วิธีการทำงาน และกระบวนการคิด ของพนักงานขายที่มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ และสามารถออกแบบการศึกษาอบรมกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องพร้อมสร้างแรงจูงใจได้ตรงวัตถุประสงค์	134	216	61	9	3	4.11	.774	มาก
	31.7	51.1	14.4	2.1	.7			
รวมเฉลี่ย						4.13	0.750	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านแรงจูงใจที่มีเป้าหมาย มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสำคัญมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้จัดการขาย มีการให้รางวัลชื่นชมผลงานเป็นประจำทุกเดือน ทั้งแบบรายบุคคล แบบทีม และ แบบทั้งองค์กร เพื่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สร้างแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้นอย่างมีเป้าหมาย ($\bar{x}=4.18$) ผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้จัดการขาย สามารถสร้างความภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้พนักงานขาย เพื่อเป็นแรงผลักดันไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศจากความปรารถนาภายในของแต่ละบุคคล ($\bar{x}=4.14$) ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขาย สร้าง

วัฒนธรรมการกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือแบ่งปันพึ่งพากันทั้งทางด้านข้อมูลด้านคู่แข่ง ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ข่าวสารด้านความเคลื่อนไหวของตลาด ตลอดจนเทคนิคการดูแลลูกค้าเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขาย สามารถสร้างและสนับสนุนให้เกิด วัฒนธรรมของทีมขาย ที่รักองค์การ ศรัทธาและรักหัวหน้า รักเจ้านาย เคารพการตัดสินใจผู้บริหาร และการรักในอาชีพขาย (\bar{x} =4.13) ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนา ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ บุคลากรในทีมขาย ด้านกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ

ข้อความ	ค่าความถี่และคาร์้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
3.1 ผู้จัดการ และ พนักงานขายในทุกระดับ มีทักษะความสามารถในการหาข้อมูลตลาดโดยรวม คู่แข่ง จุดแข็งจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ ทั้งของตนเองและคู่แข่ง พร้อมคิดวิเคราะห์ประมวลข้อมูล นำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ได้จริงในการวางแผนงานใช้ชีวิตประจำวัน	152	198	62	10	1	4.16	.773	มาก
	35.9	46.8	14.7	2.4	.2			
3.2 ผู้จัดการ และพนักงานขายในทุกระดับ มีทักษะความสามารถใน กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ พร้อมกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (step of thinking) เป็นลำดับขั้นเพื่อการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็น	119	217	77	10		4.05	.746	มาก
	28.1	51.3	18.2	2.4				
3.3 ผู้จัดการ และพนักงานขายในทุกระดับ มีทักษะความสามารถในการหาข้อมูล วิเคราะห์ศึกษาเข้าใจความต้องการของลูกค้า มีความสามารถในการมองวิเคราะห์ช่องทางการจัดจำหน่าย บริหารงานลูกค้าและ แนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้	144	205	67	7	144	4.15	.738	มาก
	34.0	48.5	15.8	1.7	34.0			

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนา
ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ
บุคลากรในทีมขาย ด้านกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความ หมาย
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด			
3.4 หากผู้จัดการ และ พนักงานขาย ได้รับ มอบหมายเขตขายที่ตนเองดูแล ผู้จัดการ หรือ พนักงานขาย สามารถคิดวิเคราะห์เข้าใจใน สภาพตลาดในเขตขายตนเองดูแลและได้รับ มอบหมายทั้งภาพใหญ่และภาพเล็ก สามารถ ส่งผ่านข้อมูลจริง ข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำถูกต้อง และไว้วางใจได้ เพื่อผู้บริหารระดับสูงสามารถ นำข้อมูลมาใช้ในการประกอบ การตัดสินใจได้ รวดเร็ว เช่น รายการส่งเสริมการขายสินค้า ใหม่ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น	144	211	60	8		4.16	.730	มาก
	34.0	49.9	14.2	1.9				
รวมเฉลี่ย						4.11	0.747	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบ
การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย ด้าน
กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสำคัญมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก
มากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ผู้จัดการ และ พนักงานขายในทุกระดับ มีทักษะและความสามารถ
ในการหาข้อมูลตลาดโดยรวม คู่แข่ง จุดแข็งจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ทั้งของตนเองและคู่แข่ง พร้อมคิด
วิเคราะห์ประมวลข้อมูล นำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงในการวางแผนงานใช้ชีวิตประจำวัน
หากผู้จัดการ และ พนักงานขาย ได้รับมอบหมายเขตขายที่ตนเองดูแล ผู้จัดการ หรือพนักงานขาย
สามารถคิดวิเคราะห์เข้าใจในสภาพตลาดในเขตขายตนเองดูแลและได้รับมอบหมายทั้งภาพใหญ่และ
ภาพเล็ก สามารถส่งผ่านข้อมูลจริง ข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำถูกต้องและไว้วางใจได้ เพื่อผู้บริหารระดับสูง
สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้รวดเร็ว เช่น รายการส่งเสริมการขายสินค้าใหม่
การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น ($\bar{x}=4.16$) ผู้จัดการ และพนักงานขายในทุกระดับ มีทักษะและ
ความสามารถในการหาข้อมูล วิเคราะห์ ศึกษาเข้าใจความต้องการของลูกค้า มีความสามารถในการ
มองวิเคราะห์ช่องทางบริหารจัดการจำหน่าย บริหารงานลูกค้าและ แนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้
($\bar{x}=4.15$) ผู้จัดการ และพนักงานขายในทุกระดับ มีทักษะและความสามารถใน กระบวนการคิด

วิเคราะห์ สังเคราะห์ พร้อมกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (step of thinking) เป็นลำดับขั้นเพื่อการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็น ($\bar{x}=4.05$) ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
4.1 ผู้จัดการ หรือพนักงานขายในทุกระดับ มีความรับผิดชอบ เข้าใจสภาพตลาด รู้จักวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของสินค้าตนเองเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ เพื่อพัฒนาไปสู่การนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันแนวรุก ด้วยตนเอง	125	230	61	6	1	4.12	.711	มาก
	29.6	54.4	14.4	1.4	.2			
4.2 ผู้จัดการ และพนักงานขาย มีความรับผิดชอบในการดูแล บริหาร และ พัฒนาลูกค้า อย่างเป็นระบบ ขั้นตอน	126	221	69	7		4.10	.720	มาก
	29.8	52.2	16.3	1.7				
4.3 ผู้จัดการ และ พนักงานขายในทุกระดับมีทักษะความเป็นผู้นำ พร้อมจิตวิญญาณความผู้นำ ที่มุ่งมั่น ต้องการเปลี่ยนแปลง ผลักดันองค์การและการทำงานไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เพื่อผลงานที่ดีขึ้น	127	205	81	8	2	4.06	.780	มาก
	30.0	48.5	19.1	1.9	.5			
4.4 ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการขาย และพนักงานขายมีทักษะการฟังที่ดี รับฟังความต้องการของลูกค้า ภายนอกและลูกค้าภายในองค์การ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็น เป็นคู่มือที่ดีในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ให้ลูกค้าได้	123	223	71	5	1	4.09	.721	มาก
	29.1	52.7	16.8	1.2	.2			
4.5 ผู้จัดการขายและพนักงานขายมีจินตนาการและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ นำไปสู่การแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ	121	202	91	8	1	4.03	.774	มาก
	28.6	47.8	21.5	1.9	.2			

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนา
 ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ
 บุคลากรในทีมขาย ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด			
4.6 เมื่อผู้จัดการขายหรือหัวหน้าฝ่าย ขายมีลูกน้องผู้จัดการขายหรือหัวหน้า ฝ่ายขายสามารถสร้างทีมงาน และ พนักงานขายที่มีความเป็นผู้นำมี ศีลธรรมคุณ ธรรม จริยธรรม และ ความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาในการ ทำงาน	137	214	65	7		4.14	.725	มาก
	32.4	50.6	15.4	1.7				
4.7 ผู้บริหารระดับสูง และ หัวหน้า ฝ่ายขาย มีบุคลิกภาพที่ลูกน้อง และ ลูกค้า สามารถเข้าถึงได้ง่าย มีความ เป็นมิตร จริงใจ สามารถเป็นที่พึ่งที่ ปรึกษาช่วยแก้ปัญหาเมื่อถึงเวลาคับ ขันได้	133	220	69	1		4.15	.683	มาก
	31.4	52.0	16.3	0.2				
รวมเฉลี่ย						4.10	0.731	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบ
 การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย ด้าน
 ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสำคัญมาก โดยเรียงลำดับ
 ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ผู้บริหารระดับสูง และ หัวหน้าฝ่ายขาย มีบุคลิกภาพที่
 ลูกน้อง และ ลูกค้า สามารถเข้าถึงได้ง่าย มีความเป็นมิตร จริงใจสามารถเป็นที่พึ่ง ที่ปรึกษาช่วย
 แก้ปัญหาเมื่อถึงเวลาคับขันได้ ($\bar{x} = 4.15$) เมื่อผู้จัดการขายหรือหัวหน้าฝ่ายขายมีลูกน้อง ผู้จัดการ
 ขายหรือหัวหน้าฝ่ายขาย สามารถสร้างทีมงานและพนักงานขายที่มีความเป็นผู้นำ มีศีลธรรม
 คุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาในการทำงาน ($\bar{x} = 4.14$) ผู้จัดการ หรือ
 พนักงานขายในทุกระดับ มีความรับผิดชอบ เข้าใจสภาพตลาด รู้จักวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของสินค้า
 ตนเองเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ เพื่อพัฒนาไปสู่การนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันแนวรุก ด้วยตนเอง
 ($\bar{x} = 4.12$) ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนา
ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ
บุคลากรในทีมขาย ด้านการสื่อสารแบบยืดหยุ่น

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความ หมาย
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด			
5.1 เมื่อผู้บริหารระดับสูง หรือผู้จัดการขาย ต้องการตรวจสอบผลงานของทีมขาย เพื่อ รับทราบปัญหา วัตถุประสงค์ ติดตามผลงาน และ นำไปสู่การปรับปรุงการทำงานที่ดีขึ้น ผู้บริหาร ระดับสูงหรือผู้จัดการขาย มีช่องทางการ สื่อสารระหว่างพนักงานขายภายในทีมขายที่ เป็นทางการ แต่มีบรรยากาศการสื่อสารอย่าง ไม่เป็นทางการเพื่อลดช่องว่างในการทำงาน	137	220	64	2		4.16	.685	มาก
	32.4	52.0	15.1	0.5				
5.2 ผู้จัดการขายและพนักงานขายมีการสร้าง กระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางระหว่าง เจ้านายและลูกน้องเพื่อเปิดโอกาสให้สื่อสาร ข้อมูลและการตัดสินใจเรื่องการแข่งขันการ ขายให้ทันเวลา เปิดกว้างรับคำแนะนำโดย ผู้สื่อสารระดับล่างรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดง ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ	126	221	68	8		4.10	.725	มาก
	29.8	52.2	16.1	1.9				
รวมเฉลี่ย						4.13	.705	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบ
การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย ด้าน
การสื่อสารแบบยืดหยุ่นมีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก
ไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้เมื่อผู้บริหารระดับสูง หรือผู้จัดการขายต้องการตรวจสอบผลงานของทีม
ขาย เพื่อรับทราบปัญหา วัตถุประสงค์ ติดตามผลงาน และนำไปสู่การปรับปรุงการทำงานที่ดีขึ้น ผู้บริหาร
ระดับสูงหรือผู้จัดการขาย มีช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานขายภายในทีมขายที่เป็นทางการ แต่
มีบรรยากาศการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อลดช่องว่างในการทำงาน ($\bar{x}=4.16$) และผู้จัดการ
ขายและพนักงานขายมีการสร้างกระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางระหว่างเจ้านายและลูกน้องเพื่อ
เปิดโอกาสให้สื่อสารข้อมูลและการตัดสินใจเรื่องการแข่งขันการขายให้ทันเวลา เปิดกว้างรับคำแนะนำ

โดยผู้สื่อสารระดับล่างรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ($\bar{x} = 4.12$) ตามลำดับ

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านการมุ่งลูกค้า

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
6.1 เมื่อลูกค้ามีปัญหาหน้าที่ต้องการความช่วยเหลือ ผู้จัดการขายและพนักงานขายสามารถแก้ปัญหาและการวางแผนให้ลูกค้าคำนึงถึงการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของลูกค้า และการเติบโตของยอดขายในเขตขายที่พนักงานขายดูแล	168	195	58	2		4.25	.701	มากที่สุด
	39.7	46.1	13.7	0.5				
6.2 เมื่อมีสินค้าใหม่ออกจำหน่าย พนักงานขาย และผู้จัดการขายมีความสามารถในการโน้มน้าวนำเสนอขายสินค้าได้อย่างถูกต้องและมั่นใจ พร้อมนำเสนอสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าในพื้นที่นั้นๆ	161	201	60	1		4.23	.692	มากที่สุด
	38.1	47.5	14.2	0.2				
6.3 ผู้จัดการขายและพนักงานขายเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธกิจสูงสุด	157	196	67	3		4.20	.721	มาก
	37.1	46.3	15.8	0.7				
รวมเฉลี่ย						4.23	.704	มากที่สุด

จากตารางที่ 27 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย ด้านการมุ่งลูกค้ามีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสำคัญมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ เมื่อลูกค้ามีปัญหาหน้าที่ต้องการความช่วยเหลือ ผู้จัดการขายและพนักงานขายสามารถแก้ปัญหาและการวางแผนให้ลูกค้าคำนึงถึงการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของลูกค้า และการเติบโตของยอดขายในเขตขายที่พนักงานขายดูแล ($\bar{X} = 4.25$) เมื่อมีสินค้าใหม่ออกจำหน่าย พนักงานขาย และผู้จัดการขายมีความสามารถในการโน้มน้าวนำเสนอขายสินค้าได้อย่างถูกต้องและมั่นใจ พร้อมนำเสนอสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าในพื้นที่นั้นๆ ($\bar{X} = 4.23$) ผู้จัดการขายและพนักงานขายเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธกิจสูงสุด ($\bar{X} = 4.20$) ตามลำดับ

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านจิตวิญญาณความเป็นเจ้าของกิจการ

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
7.1 ผู้จัดการขายและพนักงานขายมีจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของกิจการ ดูแลบริหารงานเหมือนตนเองเป็นเจ้าของบริษัท	152	212	56	2	1	4.21	.699	มากที่สุด
	35.9	50.1	13.2	0.5	.2			
7.2 ผู้จัดการขายและพนักงานขายมีความรู้ความสามารถเรื่องการจัดการบัญชี ต้นทุนกำไร การจัดการสินค้าคงคลังของลูกค้า	114	209	85	14	1	4.00	.791	มาก
	27.0	49.4	20.1	3.3	.2			
7.3 ผู้จัดการขายและพนักงานขายมีความรู้เรื่องการจัดการกลุ่มสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (Product Portfolio) สามารถเข้าใจได้ว่าสินค้าประเภทใดเหมาะกับผู้บริโภค หรือช่องทางการขายใดในพื้นที่หรือช่องทางใดสินค้าใดขายดีหรือไม่อย่างไร	146	211	65	1		4.19	.689	มาก
	34.5	49.9	15.4	0.2				
7.4 ผู้จัดการขายและพนักงานขายมีความคิดสร้างสรรค์ และการนำเสนอสินค้า พร้อมการแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ เสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร	134	223	63	2	1	4.15	.696	มาก
	31.7	52.7	14.9	0.5	.2			
รวมเฉลี่ย						4.14	.724	มาก

จากตารางที่ 28 พบว่า ความคิดเห็นขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านจิตวิญญาณความเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสำคัญมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้จัดการขายและพนักงานขายมีจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของกิจการ ดูแลบริหารงานเหมือนตนเองเป็นเจ้าของบริษัท ($\bar{x} = 4.21$) ผู้จัดการขายและพนักงานขายมีความรู้เรื่องการจัดการพอร์ตฟอร์ลิโอ (Product Portfolio) สามารถเข้าใจได้ว่าสินค้าประเภทใดเหมาะกับผู้บริโภค หรือช่องทางการขายใด ในพื้นที่หรือช่องทางใดสินค้าใดขายดีหรือไม่อย่างไร ($\bar{x} = 4.19$) ผู้จัดการขายและพนักงานขายมีความคิดสร้างสรรค์ และการนำเสนอสินค้า พร้อมการแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ เสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ($\bar{x} = 4.15$) ตามลำดับ

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนา
ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ
พนักงานขาย ด้านการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด			
8.1 ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขาย สามารถให้แนวทางและกรอบอำนาจใน การตัดสินใจให้แก่ฝ่ายขายในระดับต่างๆ ภายใต้กรอบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นผลของงานเป็นหลัก เช่น ส่วนลด พิเศษเพื่อการปิดยอดขาย โดยมีต้องรอการ อนุมัติ หากการตัดสินใจนั้นเพื่อป้องกันการ เสียโอกาสและอยู่ภายใต้กรอบแนวทางที่ กำหนด	140	220	56	5	2	4.16	.727	มาก
	33.1	52.0	13.2	1.2	.5			
8.2 เมื่อประสบกับปัญหาใหม่ที่ท้าทาย ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขาย สนับสนุน ให้โอกาสผู้จัดการและพนักงาน ขายทุกระดับในการลองคิดลองทำสิ่งใหม่ๆ และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง	137	210	70	6		4.13	.728	มาก
	32.4	49.6	16.5	1.4				
8.3 ผู้จัดการขายและพนักงานขายสร้าง วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติซึ่ง กันและกัน เปิดกว้าง เชื่อใจเชื่อใน ความสามารถ เคารพในความแตกต่างและ เชื่อมั่นศักยภาพของทุกคนในทีมขาย	147	199	73	4		4.16	.731	มาก
	34.8	47.0	17.3	0.9				
รวมเฉลี่ย						4.15	.728	มาก

จากตารางที่ 29 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบ
การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านการ
กระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่นโดยรวม อยู่ในระดับสำคัญมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหา
น้อย 3 ลำดับแรก ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายสามารถให้แนวทางและกรอบอำนาจในการ
ตัดสินใจการแก้ปัญหาหน้างานให้แก่ฝ่ายขายในระดับต่างๆ ภายใต้กรอบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น
มุ่งเน้นผลของงานเป็นหลักเช่น หากลูกค้าต้องการส่วนลดพิเศษเพื่อยอดขายจำนวนมาก และช่วงนั้นมี
การแข่งขันสูง เพื่อให้สามารถตัดสินใจแข่งขันกับคู่แข่งหน้างานได้ทันท่วงที ผู้บริหารระดับสูงและ
ผู้จัดการขาย อนุญาตและให้อำนาจ ในการให้ของแถมหรือส่วนลดพิเศษแก่ลูกค้าหรือผู้บริภคเพื่อปิด

การขายได้ โดยมีต้องรอการอนุมัติ หากการตัดสินใจนั้นเพื่อป้องกันการเสียโอกาสและอยู่ภายใต้กรอบแนวทางที่กำหนดผู้จัดการขายและพนักงานขายสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดกว้าง เชื่อใจเชื่อในความสามารถ เคารพในความแตกต่างและเชื่อมั่นศักยภาพของทุกคน ในทีมขาย ($\bar{x}=4.16$) เมื่อประสบกับปัญหาใหม่ที่ท้าทาย ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายสนับสนุน ให้โอกาสผู้จัดการและพนักงานขายทุกระดับในการลองคิดลองทำสิ่งใหม่ๆ และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}=4.13$) ตามลำดับ

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านบุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
9.1 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือเจออุปสรรค ผู้จัดการขายหรือ พนักงาน ขาย มีบุคลิกภาพเปิดกว้างทางความคิด มีความยืดหยุ่น ยอม รับการเปลี่ยนแปลง และทำงานเป็นทีมได้	140	207	74	2		4.15	.710	มาก
	33.1	48.9	17.5	0.5				
9.2 ผู้จัดการขายและพนักงานขายมีลักษณะท่าทางทางกายภาพที่บ่งบอกถึงความมีชีวิตชีวา กระฉับ กระเฉง กระตือรือร้น รักในการหาความรู้ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบแก้ปัญหาได้	146	207	62	8		4.16	.737	มาก
	34.5	48.9	14.7	1.9				
9.3 ผู้จัดการขายและพนักงานขายมีลักษณะท่าทางทางกายภาพ ที่บ่งบอกถึงความขยัน ความซื่อสัตย์ จริงใจ และสามารถเป็นที่เชื่อใจไว้วางใจ พร้อมเติบโตกับองค์กร มากกว่าทำงานเพื่อแค่เพื่อเงินเดือน	150	185	80	8		4.13	.778	มาก
	35.5	43.7	18.9	1.9				

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนา
 ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของ
 พนักงานขาย ด้านบุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ (ต่อ)

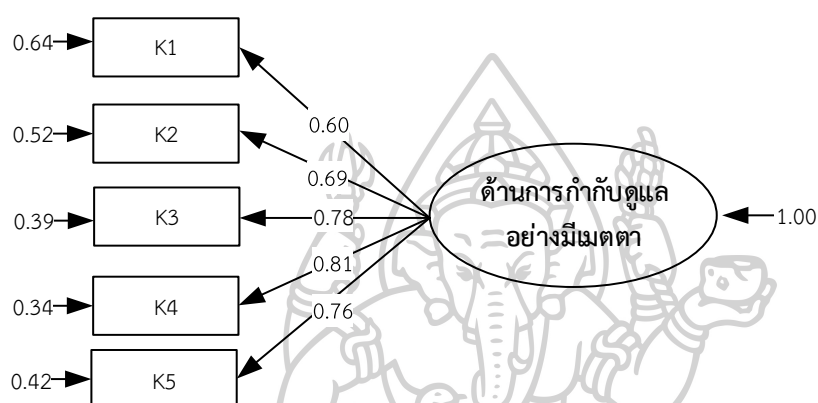
ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด			
9.4 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือพบ อุปสรรค ผู้จัดการขายและพนักงานขายมี บุคลิกที่สามารถเปิดรับความกดดันและ ทักษะสามารถทำงานได้หลายหน้าที่และ ปรับตัวได้ดี ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็ว	133	194	90	6		4.07	.762	มาก
	31.4	45.9	21.3	1.4				
9.5 เมื่อต้องทำงานพบปะลูกค้า หรือ ผู้บริโภคน ผู้จัดการขายหรือพนักงานขายมี บุคลิกและลักษณะท่าทางทางกายภาพที่ สะอาด สุภาพ เหมาะสมต่อภาพลักษณ์ และการนำเสนอสินค้าเพื่อการส่งเสริม ความงามและเครื่องสำอาง	163	190	66	4		4.21	.732	มากที่สุด
	38.5	44.9	15.6	0.9				
รวมเฉลี่ย						4.14	.745	มาก

จากตารางที่ 30 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบ
 การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้าน
 บุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับสำคัญมาก โดยเรียงลำดับ
 ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ เมื่อต้องทำงานพบปะลูกค้า หรือผู้บริโภคน ผู้จัดการขาย
 หรือพนักงานขายมีบุคลิกและลักษณะทางกายภาพที่สะอาด สุภาพ เหมาะสมต่อภาพลักษณ์และการ
 นำเสนอสินค้าเพื่อการส่งเสริมความงามและเครื่องสำอาง ($\bar{x} = 4.21$) ผู้จัดการขายและพนักงานขายมี
 ลักษณะทางกายภาพที่บ่งบอกถึงควมมีชีวิตชีวา กระฉับกระเฉง กระตือรือร้น รักในการหาความรู้
 การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบแก้ปัญหาได้ ($\bar{x} = 4.16$) ผู้จัดการขายและพนักงานขายมี
 ลักษณะทางกายภาพ ที่บ่งบอกถึงความขยัน ความซื่อสัตย์ จริ่งใจ และสามารถเป็นที่เชื่อใจไว้วางใจ
 พร้อมเติบโตกับองค์กร มากกว่าทำงานเพื่อแค่เพื่อเงินเดือน ($\bar{x} = 4.13$) ตามลำดับ

2.1.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis)

1. ด้านการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (KGN) ปรากฏดังภาพที่ 35



Chi-Square=2.91, df=3, P-value=0.40591, RMSEA=0.000

ภาพที่ 35 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา

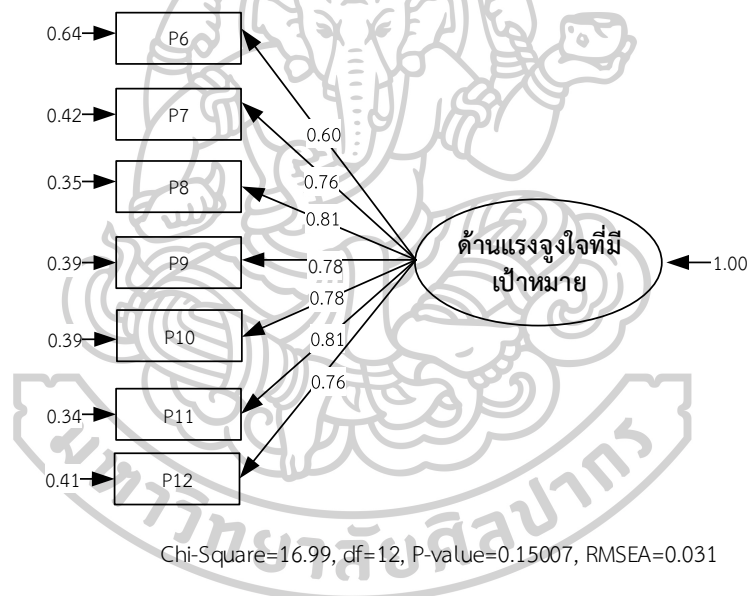
ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	2.91	-
df	-	3	-
p-value	P>0.05	0.405	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.97	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 31 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านการกำกับดูแลอย่างมีเมตตาผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 2.91 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.40 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/DF) = 0.97 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

2. ด้านแรงจูงใจที่มีเป้าหมาย

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านแรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (PMT) ปรากฏดังภาพที่ 36



ภาพที่ 36 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านแรงจูงใจที่มีเป้าหมาย

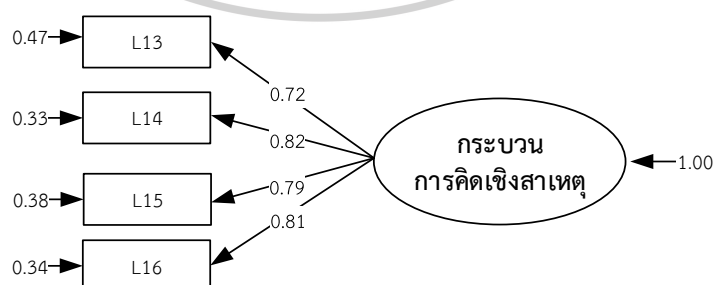
ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านแรงจูงใจที่มีเป้าหมาย

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	16.99	-
df	-	12	-
p-value	P>0.05	0.15	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.41	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 32 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านแรงจูงใจที่มีเป้าหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 16.99 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.15 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/DF) = 1.41 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

3. กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (LTG) ปรากฏดังภาพที่ 37



Chi-Square=0.01, df=1, P-value=0.92041, RMSEA=0.000

ภาพที่ 37 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ

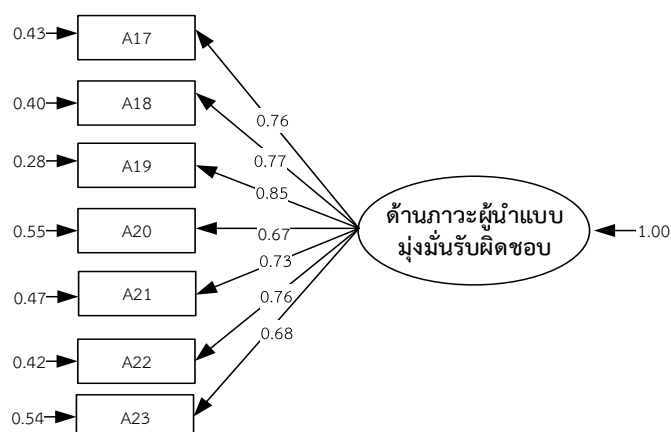
ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.01	-
df	-	1	-
p-value	P>0.05	0.92	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.01	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 33 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 0.01 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.92 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/DF) = 0.01 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

4. ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (Accountability Leadership)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (ALP) ปรากฏดังภาพที่ 38



Chi-Square=11.17, df=9, P-value=0.26408, RMSEA=0.024

ภาพที่ 38 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบ การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบ การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ

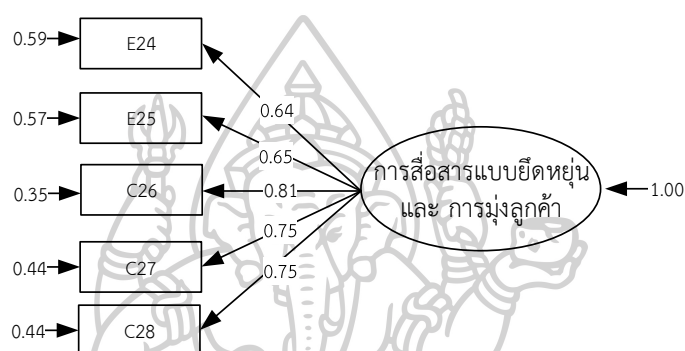
รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	11.17	-
df	-	9	-
p-value	P>0.05	0.26	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.24	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.98	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 34 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 11.17 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.26 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 1.24 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน

(GFI) = 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.98 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

5. ด้านการสื่อสารแบบยืดหยุ่นและการมุ่งลูกค้า (Elasticity Communication and Customer Mania)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านการสื่อสารแบบยืดหยุ่นและการมุ่งลูกค้า (ECC) ปรากฏดังภาพที่ 39



Chi-Square=1.76 df=3, P-value=0.62310, RMSEA=0.000

ภาพที่ 39 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านการสื่อสารแบบยืดหยุ่นและการมุ่งลูกค้า

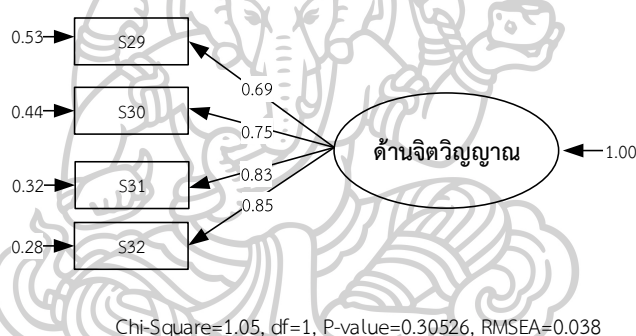
ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านการสื่อสารแบบยืดหยุ่นและการมุ่งลูกค้า

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	1.76	-
df	-	3	-
p-value	P>0.05	0.62	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.58	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 35 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านการสื่อสารแบบยืดหยุ่นและการมุ่งลูกค้า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 0.53 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.62 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 0.58 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

6. ด้านจิตวิญญาณ (Spirit of Entrepreneurship)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านจิตวิญญาณ ปรากฏดังภาพที่ 40



ภาพที่ 40 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านจิตวิญญาณ

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านจิตวิญญาณ

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	1.05	-
df	-	1	-
p-value	P>0.05	0.30	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.05	ผ่านเกณฑ์

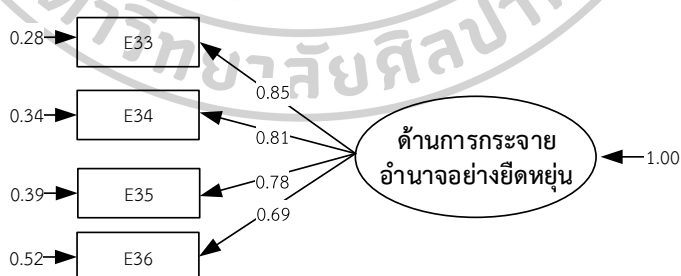
ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านจิตวิญญาณ (ต่อ)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 36 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านจิตวิญญาณ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 1.05 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.30 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 1.05 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.01 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

7. ด้านการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (EAT) ปรากฏดังภาพที่ 41



Chi-Square=0.04, df=1, P-value=0.83709, RMSEA=0.000

ภาพที่ 41 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น

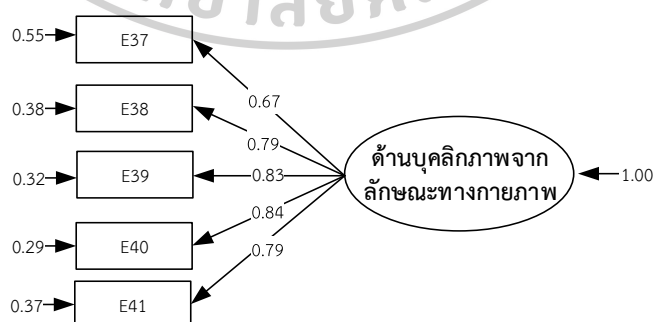
ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายด้านการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.04	-
df	-	1	-
p-value	P>0.05	0.83	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.04	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 37 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่นผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 0.04 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.83 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) = 0.04 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

8. ด้านบุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ (Ergonomically Personality)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายด้านบุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ (EPY) ปราบภูตังภาพที่ 42



Chi-Square=6.10, df=4, P-value=0.19145, RMSEA=0.035

ภาพที่ 42 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านบุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง
ขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราร์คิเพื่อพัฒนา
ศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย ด้านบุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	6.10	-
df	-	4	-
p-value	P>0.05	0.19	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.52	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.98	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 38 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบ
เชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านบุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า
ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 6.10 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.19 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์
(χ^2/df) = 1.52 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับ
ความกลมกลืน (GFI) = 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.97 และ
ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.03 ซึ่งผ่าน
เกณฑ์ทุกค่า

ตารางที่ 39 ผลการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้าง

ศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย

Correlations	KGN1	KGN 2	KGN 3	KGN 4	PMT1	PMT2	PMT3	PMT4	PMT5	PMT6	PMT7	LTG1	LTG2	LTG3	LTG4	ALP1	ALP2	ALP3	ALP4	ALP5
K1	1																			
K2	.627 ^{**}	1																		
K3	.532 ^{**}	.536 ^{**}	1																	
K4	.478 ^{**}	.550 ^{**}	.648 ^{**}	1																
K5	.477 ^{**}	.550 ^{**}	.583 ^{**}	.609 ^{**}	1															
P6	.315 ^{**}	.327 ^{**}	.296 ^{**}	.348 ^{**}	.400 ^{**}	1														
P7	.402 ^{**}	.419 ^{**}	.529 ^{**}	.520 ^{**}	.439 ^{**}	.604 ^{**}	1													
P8	.387 ^{**}	.416 ^{**}	.472 ^{**}	.472 ^{**}	.462 ^{**}	.511 ^{**}	.640 ^{**}	1												
P9	.381 ^{**}	.424 ^{**}	.509 ^{**}	.491 ^{**}	.446 ^{**}	.459 ^{**}	.574 ^{**}	.652 ^{**}	1											
P10	.376 ^{**}	.414 ^{**}	.442 ^{**}	.462 ^{**}	.479 ^{**}	.461 ^{**}	.585 ^{**}	.624 ^{**}	.621 ^{**}	1										
P11	.349 ^{**}	.406 ^{**}	.416 ^{**}	.498 ^{**}	.491 ^{**}	.488 ^{**}	.596 ^{**}	.637 ^{**}	.579 ^{**}	.654 ^{**}	1									
P12	.308 ^{**}	.355 ^{**}	.466 ^{**}	.452 ^{**}	.380 ^{**}	.464 ^{**}	.621 ^{**}	.601 ^{**}	.585 ^{**}	.576 ^{**}	.639 ^{**}	1								
L13	.370 ^{**}	.396 ^{**}	.465 ^{**}	.468 ^{**}	.407 ^{**}	.405 ^{**}	.501 ^{**}	.573 ^{**}	.592 ^{**}	.504 ^{**}	.521 ^{**}	.525 ^{**}	1							
L14	.379 ^{**}	.440 ^{**}	.474 ^{**}	.538 ^{**}	.441 ^{**}	.424 ^{**}	.572 ^{**}	.593 ^{**}	.557 ^{**}	.537 ^{**}	.545 ^{**}	.552 ^{**}	.696 ^{**}	1						
L15	.405 ^{**}	.400 ^{**}	.406 ^{**}	.531 ^{**}	.409 ^{**}	.457 ^{**}	.506 ^{**}	.558 ^{**}	.510 ^{**}	.480 ^{**}	.522 ^{**}	.536 ^{**}	.569 ^{**}	.645 ^{**}	1					
L16	.374 ^{**}	.450 ^{**}	.437 ^{**}	.516 ^{**}	.468 ^{**}	.484 ^{**}	.530 ^{**}	.628 ^{**}	.580 ^{**}	.563 ^{**}	.583 ^{**}	.560 ^{**}	.588 ^{**}	.663 ^{**}	.637 ^{**}	1				
A17	.319 ^{**}	.326 ^{**}	.424 ^{**}	.481 ^{**}	.385 ^{**}	.392 ^{**}	.422 ^{**}	.532 ^{**}	.454 ^{**}	.392 ^{**}	.406 ^{**}	.451 ^{**}	.561 ^{**}	.543 ^{**}	.473 ^{**}	.480 ^{**}	1			
A18	.316 ^{**}	.418 ^{**}	.447 ^{**}	.514 ^{**}	.425 ^{**}	.410 ^{**}	.558 ^{**}	.588 ^{**}	.537 ^{**}	.430 ^{**}	.496 ^{**}	.499 ^{**}	.533 ^{**}	.586 ^{**}	.525 ^{**}	.523 ^{**}	.695 ^{**}	1		
A19	.390 ^{**}	.419 ^{**}	.406 ^{**}	.522 ^{**}	.459 ^{**}	.343 ^{**}	.531 ^{**}	.621 ^{**}	.512 ^{**}	.476 ^{**}	.473 ^{**}	.551 ^{**}	.539 ^{**}	.561 ^{**}	.471 ^{**}	.521 ^{**}	.651 ^{**}	.669 ^{**}	1	
A20	.355 ^{**}	.361 ^{**}	.364 ^{**}	.416 ^{**}	.440 ^{**}	.399 ^{**}	.477 ^{**}	.471 ^{**}	.452 ^{**}	.463 ^{**}	.471 ^{**}	.415 ^{**}	.411 ^{**}	.515 ^{**}	.500 ^{**}	.435 ^{**}	.488 ^{**}	.489 ^{**}	.576 ^{**}	1

ตารางที่ 39 ผลการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้าง

ศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย (ต่อ)

Correlations	KG1	KG2	KG3	KG4	PMT1	PMT2	PMT3	PMT4	PMT5	PMT6	PMT7	LTG1	LTG2	LTG3	LTG4	ALP1	ALP2	ALP3	ALP4	ALP5
A21	.254 ^{**}	.336 ^{**}	.387 ^{**}	.437 ^{**}	.406 ^{**}	.367 ^{**}	.512 ^{**}	.522 ^{**}	.506 ^{**}	.488 ^{**}	.489 ^{**}	.513 ^{**}	.563 ^{**}	.634 ^{**}	.500 ^{**}	.475 ^{**}	.550 ^{**}	.544 ^{**}	.614 ^{**}	.620 ^{**}
A22	.363 ^{**}	.387 ^{**}	.424 ^{**}	.444 ^{**}	.417 ^{**}	.369 ^{**}	.500 ^{**}	.570 ^{**}	.491 ^{**}	.465 ^{**}	.506 ^{**}	.530 ^{**}	.519 ^{**}	.609 ^{**}	.533 ^{**}	.491 ^{**}	.566 ^{**}	.581 ^{**}	.640 ^{**}	.610 ^{**}
A23	.367 ^{**}	.330 ^{**}	.372 ^{**}	.442 ^{**}	.398 ^{**}	.467 ^{**}	.479 ^{**}	.536 ^{**}	.443 ^{**}	.460 ^{**}	.496 ^{**}	.530 ^{**}	.481 ^{**}	.506 ^{**}	.587 ^{**}	.480 ^{**}	.511 ^{**}	.534 ^{**}	.545 ^{**}	.507 ^{**}
E24	.332 ^{**}	.334 ^{**}	.453 ^{**}	.436 ^{**}	.399 ^{**}	.442 ^{**}	.538 ^{**}	.554 ^{**}	.420 ^{**}	.481 ^{**}	.510 ^{**}	.548 ^{**}	.484 ^{**}	.508 ^{**}	.506 ^{**}	.535 ^{**}	.536 ^{**}	.582 ^{**}	.591 ^{**}	.498 ^{**}
E25	.341 ^{**}	.334 ^{**}	.461 ^{**}	.481 ^{**}	.376 ^{**}	.399 ^{**}	.511 ^{**}	.530 ^{**}	.482 ^{**}	.462 ^{**}	.452 ^{**}	.517 ^{**}	.521 ^{**}	.529 ^{**}	.539 ^{**}	.449 ^{**}	.561 ^{**}	.575 ^{**}	.573 ^{**}	.449 ^{**}
C26	.414 ^{**}	.424 ^{**}	.463 ^{**}	.472 ^{**}	.395 ^{**}	.415 ^{**}	.543 ^{**}	.537 ^{**}	.453 ^{**}	.420 ^{**}	.456 ^{**}	.465 ^{**}	.504 ^{**}	.501 ^{**}	.459 ^{**}	.486 ^{**}	.588 ^{**}	.550 ^{**}	.555 ^{**}	.489 ^{**}
C27	.459 ^{**}	.444 ^{**}	.380 ^{**}	.443 ^{**}	.394 ^{**}	.431 ^{**}	.478 ^{**}	.511 ^{**}	.423 ^{**}	.380 ^{**}	.481 ^{**}	.430 ^{**}	.458 ^{**}	.486 ^{**}	.494 ^{**}	.432 ^{**}	.509 ^{**}	.485 ^{**}	.529 ^{**}	.551 ^{**}
C28	.400 ^{**}	.362 ^{**}	.418 ^{**}	.374 ^{**}	.434 ^{**}	.403 ^{**}	.444 ^{**}	.494 ^{**}	.422 ^{**}	.374 ^{**}	.443 ^{**}	.407 ^{**}	.411 ^{**}	.426 ^{**}	.426 ^{**}	.448 ^{**}	.477 ^{**}	.518 ^{**}	.524 ^{**}	.475 ^{**}
S29	.352 ^{**}	.285 ^{**}	.407 ^{**}	.382 ^{**}	.421 ^{**}	.308 ^{**}	.340 ^{**}	.483 ^{**}	.450 ^{**}	.423 ^{**}	.463 ^{**}	.430 ^{**}	.495 ^{**}	.492 ^{**}	.440 ^{**}	.463 ^{**}	.494 ^{**}	.513 ^{**}	.547 ^{**}	.460 ^{**}
S30	.345 ^{**}	.362 ^{**}	.415 ^{**}	.399 ^{**}	.400 ^{**}	.301 ^{**}	.448 ^{**}	.468 ^{**}	.430 ^{**}	.417 ^{**}	.419 ^{**}	.419 ^{**}	.509 ^{**}	.539 ^{**}	.489 ^{**}	.448 ^{**}	.553 ^{**}	.538 ^{**}	.546 ^{**}	.396 ^{**}
S31	.325 ^{**}	.368 ^{**}	.383 ^{**}	.350 ^{**}	.360 ^{**}	.316 ^{**}	.367 ^{**}	.463 ^{**}	.413 ^{**}	.399 ^{**}	.366 ^{**}	.379 ^{**}	.514 ^{**}	.479 ^{**}	.495 ^{**}	.444 ^{**}	.604 ^{**}	.516 ^{**}	.540 ^{**}	.476 ^{**}
S32	.377 ^{**}	.409 ^{**}	.439 ^{**}	.414 ^{**}	.402 ^{**}	.339 ^{**}	.442 ^{**}	.510 ^{**}	.438 ^{**}	.441 ^{**}	.467 ^{**}	.475 ^{**}	.576 ^{**}	.533 ^{**}	.482 ^{**}	.549 ^{**}	.582 ^{**}	.542 ^{**}	.600 ^{**}	.463 ^{**}
V33	.313 ^{**}	.347 ^{**}	.401 ^{**}	.428 ^{**}	.487 ^{**}	.365 ^{**}	.400 ^{**}	.500 ^{**}	.434 ^{**}	.389 ^{**}	.444 ^{**}	.419 ^{**}	.578 ^{**}	.553 ^{**}	.481 ^{**}	.540 ^{**}	.546 ^{**}	.553 ^{**}	.590 ^{**}	.451 ^{**}
V34	.373 ^{**}	.360 ^{**}	.445 ^{**}	.457 ^{**}	.464 ^{**}	.422 ^{**}	.512 ^{**}	.538 ^{**}	.448 ^{**}	.448 ^{**}	.515 ^{**}	.420 ^{**}	.506 ^{**}	.546 ^{**}	.489 ^{**}	.495 ^{**}	.488 ^{**}	.535 ^{**}	.567 ^{**}	.446 ^{**}
V35	.419 ^{**}	.446 ^{**}	.467 ^{**}	.500 ^{**}	.558 ^{**}	.455 ^{**}	.505 ^{**}	.584 ^{**}	.521 ^{**}	.487 ^{**}	.533 ^{**}	.501 ^{**}	.551 ^{**}	.593 ^{**}	.572 ^{**}	.605 ^{**}	.462 ^{**}	.546 ^{**}	.587 ^{**}	.534 ^{**}
V36	.325 ^{**}	.368 ^{**}	.383 ^{**}	.350 ^{**}	.360 ^{**}	.316 ^{**}	.367 ^{**}	.463 ^{**}	.413 ^{**}	.399 ^{**}	.366 ^{**}	.379 ^{**}	.514 ^{**}	.479 ^{**}	.495 ^{**}	.444 ^{**}	.604 ^{**}	.516 ^{**}	.540 ^{**}	.476 ^{**}
E36	.339 ^{**}	.313 ^{**}	.375 ^{**}	.394 ^{**}	.343 ^{**}	.405 ^{**}	.452 ^{**}	.432 ^{**}	.474 ^{**}	.398 ^{**}	.417 ^{**}	.466 ^{**}	.493 ^{**}	.482 ^{**}	.442 ^{**}	.466 ^{**}	.506 ^{**}	.541 ^{**}	.533 ^{**}	.432 ^{**}
E37	.322 ^{**}	.374 ^{**}	.392 ^{**}	.385 ^{**}	.401 ^{**}	.398 ^{**}	.445 ^{**}	.516 ^{**}	.450 ^{**}	.401 ^{**}	.470 ^{**}	.493 ^{**}	.450 ^{**}	.506 ^{**}	.440 ^{**}	.511 ^{**}	.435 ^{**}	.523 ^{**}	.479 ^{**}	.382 ^{**}
E38	.358 ^{**}	.351 ^{**}	.370 ^{**}	.385 ^{**}	.384 ^{**}	.327 ^{**}	.452 ^{**}	.526 ^{**}	.472 ^{**}	.408 ^{**}	.513 ^{**}	.445 ^{**}	.427 ^{**}	.479 ^{**}	.430 ^{**}	.523 ^{**}	.419 ^{**}	.523 ^{**}	.508 ^{**}	.444 ^{**}
E39	.351 ^{**}	.355 ^{**}	.380 ^{**}	.411 ^{**}	.391 ^{**}	.392 ^{**}	.484 ^{**}	.507 ^{**}	.440 ^{**}	.451 ^{**}	.515 ^{**}	.481 ^{**}	.455 ^{**}	.502 ^{**}	.419 ^{**}	.516 ^{**}	.431 ^{**}	.548 ^{**}	.528 ^{**}	.445 ^{**}
E40	.367 ^{**}	.408 ^{**}	.359 ^{**}	.404 ^{**}	.436 ^{**}	.393 ^{**}	.447 ^{**}	.475 ^{**}	.451 ^{**}	.468 ^{**}	.510 ^{**}	.461 ^{**}	.447 ^{**}	.518 ^{**}	.473 ^{**}	.473 ^{**}	.422 ^{**}	.490 ^{**}	.519 ^{**}	.547 ^{**}

ตารางที่ 39 ผลการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการพัฒนากระบวนการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้าง

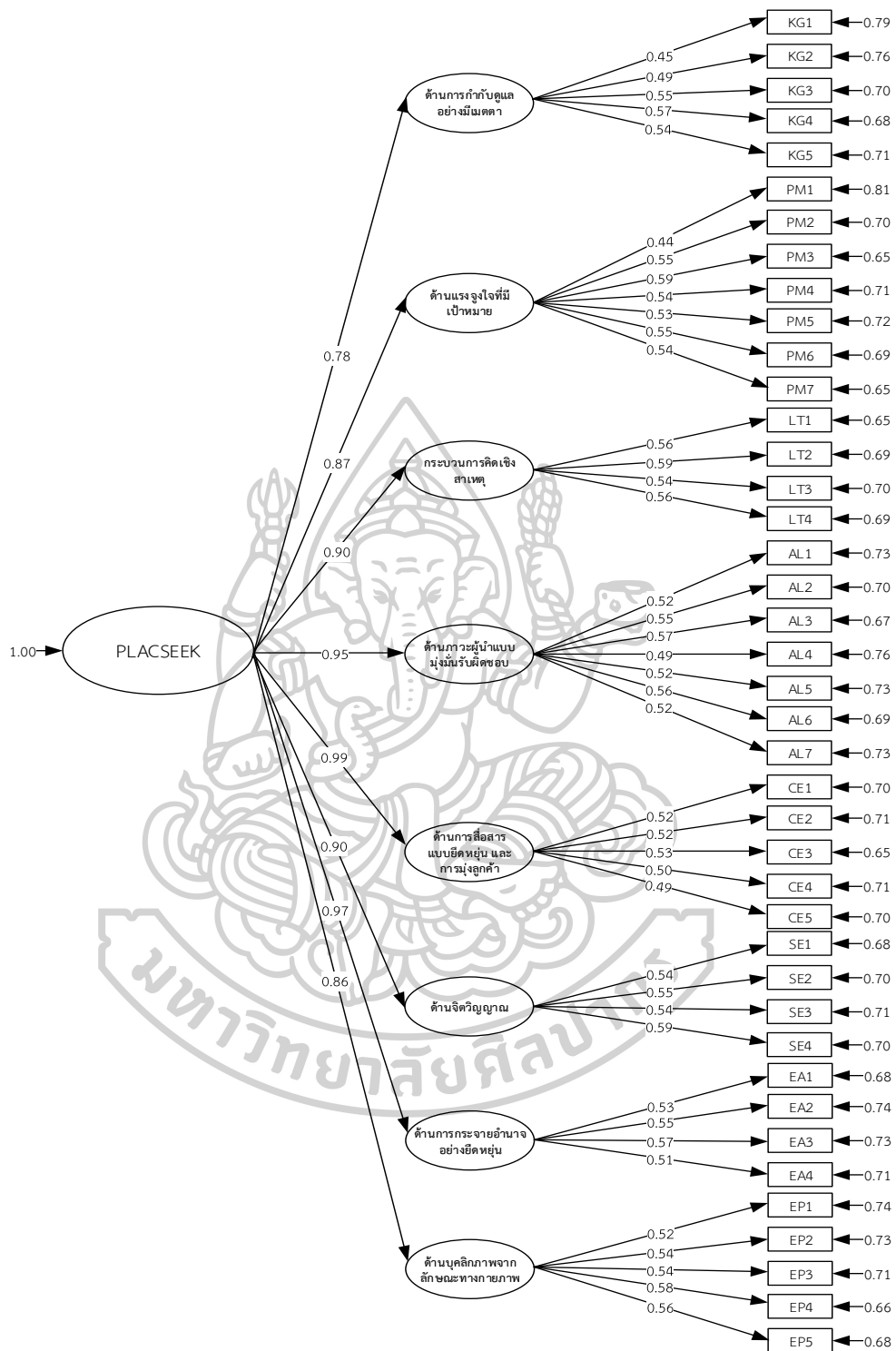
ศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย (ต่อ)

Correlations	ALP6	ALP7	ALP8	ECC1	ECC2	ECC3	ECC4	ECC5	SPE1	SPE2	SPE3	SPE4	EAT1	EAT2	EAT3	EAT4	EPY1	EPY2	EPY3	EPY4	EPY5	
A21	1																					
A22	.631 ^{**}	1																				
A23	.531 ^{**}	.624 ^{**}	1																			
E24	.506 ^{**}	.599 ^{**}	.597 ^{**}	1																		
E25	.536 ^{**}	.546 ^{**}	.593 ^{**}	.688 ^{**}	1																	
C26	.481 ^{**}	.529 ^{**}	.507 ^{**}	.512 ^{**}	.534 ^{**}	1																
C27	.467 ^{**}	.569 ^{**}	.489 ^{**}	.500 ^{**}	.483 ^{**}	.597 ^{**}	1															
C28	.441 ^{**}	.433 ^{**}	.509 ^{**}	.472 ^{**}	.484 ^{**}	.605 ^{**}	.639 ^{**}	1														
S29	.507 ^{**}	.541 ^{**}	.491 ^{**}	.493 ^{**}	.445 ^{**}	.545 ^{**}	.540 ^{**}	.575 ^{**}	1													
S30	.492 ^{**}	.530 ^{**}	.479 ^{**}	.500 ^{**}	.526 ^{**}	.523 ^{**}	.457 ^{**}	.417 ^{**}	.623 ^{**}	1												
S31	.498 ^{**}	.489 ^{**}	.501 ^{**}	.523 ^{**}	.603 ^{**}	.575 ^{**}	.580 ^{**}	.493 ^{**}	.558 ^{**}	.628 ^{**}	1											
S32	.503 ^{**}	.536 ^{**}	.492 ^{**}	.515 ^{**}	.553 ^{**}	.626 ^{**}	.547 ^{**}	.578 ^{**}	.592 ^{**}	.630 ^{**}	.702 ^{**}	1										
V33	.502 ^{**}	.551 ^{**}	.477 ^{**}	.538 ^{**}	.545 ^{**}	.544 ^{**}	.519 ^{**}	.549 ^{**}	.577 ^{**}	.578 ^{**}	.583 ^{**}	.645 ^{**}	1									
V34	.520 ^{**}	.545 ^{**}	.533 ^{**}	.556 ^{**}	.586 ^{**}	.609 ^{**}	.528 ^{**}	.537 ^{**}	.560 ^{**}	.585 ^{**}	.561 ^{**}	.602 ^{**}	.685 ^{**}	1								
V35	.541 ^{**}	.567 ^{**}	.566 ^{**}	.569 ^{**}	.520 ^{**}	.561 ^{**}	.584 ^{**}	.575 ^{**}	.520 ^{**}	.546 ^{**}	.535 ^{**}	.605 ^{**}	.661 ^{**}	.709 ^{**}	1							
V36	.498 ^{**}	.489 ^{**}	.501 ^{**}	.523 ^{**}	.603 ^{**}	.575 ^{**}	.580 ^{**}	.493 ^{**}	.558 ^{**}	.628 ^{**}	1.000 ^{**}	.702 ^{**}	.583 ^{**}	.561 ^{**}	.535 ^{**}	1						
E36	.454 ^{**}	.513 ^{**}	.473 ^{**}	.458 ^{**}	.473 ^{**}	.573 ^{**}	.470 ^{**}	.471 ^{**}	.510 ^{**}	.499 ^{**}	.515 ^{**}	.545 ^{**}	.459 ^{**}	.517 ^{**}	.531 ^{**}	.515 ^{**}	1					
E37	.417 ^{**}	.464 ^{**}	.443 ^{**}	.460 ^{**}	.454 ^{**}	.500 ^{**}	.484 ^{**}	.466 ^{**}	.514 ^{**}	.465 ^{**}	.520 ^{**}	.572 ^{**}	.509 ^{**}	.544 ^{**}	.547 ^{**}	.520 ^{**}	.670 ^{**}	1				
E38	.463 ^{**}	.418 ^{**}	.451 ^{**}	.415 ^{**}	.423 ^{**}	.450 ^{**}	.451 ^{**}	.445 ^{**}	.500 ^{**}	.490 ^{**}	.486 ^{**}	.556 ^{**}	.467 ^{**}	.477 ^{**}	.511 ^{**}	.486 ^{**}	.537 ^{**}	.671 ^{**}	1			
E39	.495 ^{**}	.484 ^{**}	.480 ^{**}	.509 ^{**}	.485 ^{**}	.480 ^{**}	.462 ^{**}	.444 ^{**}	.505 ^{**}	.484 ^{**}	.489 ^{**}	.551 ^{**}	.479 ^{**}	.534 ^{**}	.562 ^{**}	.489 ^{**}	.567 ^{**}	.659 ^{**}	.689 ^{**}	1		
E40	.480 ^{**}	.521 ^{**}	.535 ^{**}	.475 ^{**}	.465 ^{**}	.451 ^{**}	.506 ^{**}	.509 ^{**}	.506 ^{**}	.435 ^{**}	.486 ^{**}	.514 ^{**}	.444 ^{**}	.495 ^{**}	.580 ^{**}	.486 ^{**}	.547 ^{**}	.605 ^{**}	.656 ^{**}	.678 ^{**}	1	

2.1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis)

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง เพื่อแสดงความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างว่าองค์ประกอบทั้งหมด สามารถรวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวกันได้ ด้วยการวิเคราะห์เพื่อยืนยันองค์ประกอบอันดับที่สองขององค์ประกอบของการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย ปราบกฎผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองดังแสดงในภาพที่ 43





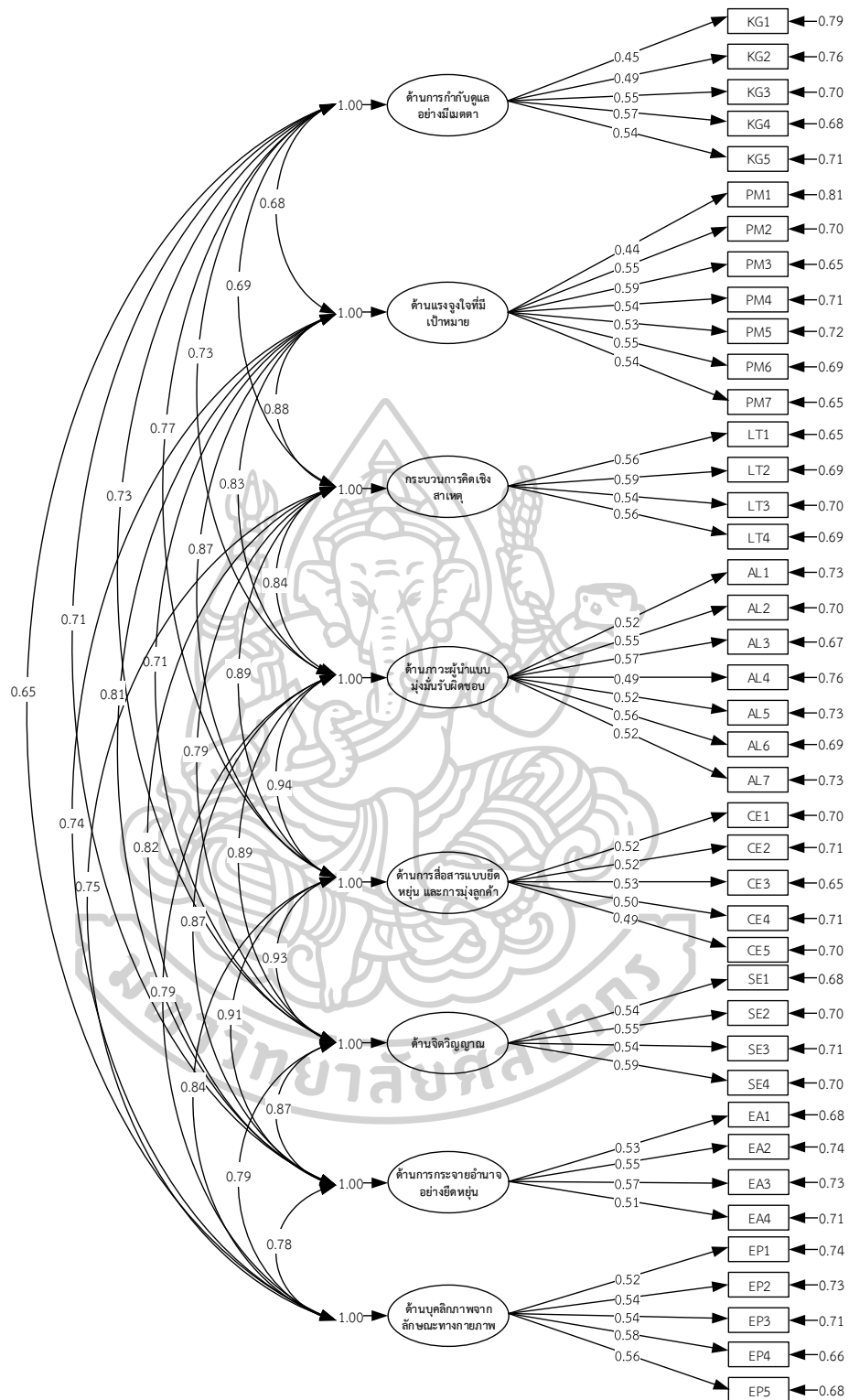
Chi-Square=257.27, df=750, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพที่ 43 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบของการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบของการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	257.27	-
df	-	750	-
p-value	P>0.05	1.00	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.34	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.97	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 40 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับสอง ขององค์ประกอบของการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 257.27 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 1.00 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) = 0.34 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.97 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า



Chi-Square=257.27, df=750, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพที่ 44 ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน

2.2 การสนทนากลุ่มเพื่อหาข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของตัวชี้วัดในการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันบุคคลากรในทีมขายธุรกิจเครื่องสำอาง

หลังจากได้ผ่านการสกัดองค์ประกอบในขั้นตอนที่ 2 แล้ว นำไปสู่วิธีการการสนทนากลุ่มเพื่อหาข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของตัวชี้วัดในการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันบุคคลากรในทีมขายธุรกิจเครื่องสำอาง สำหรับใช้เป็นร่างคู่มือมาตรฐาน สำหรับนำไปใช้ในขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เมื่อวันที่ 11 ธันวาคม 2560 ที่ โรงแรม แกรนด์ไพล์วิงส์ เวลา 8.30- 12.30 น. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งศึกษาแนวทางเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของตัวชี้วัดในการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น องค์ประกอบ รูปแบบและกระบวนการที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ร่างคู่มือการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโฮราเครซซ์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ได้ชัดเจนมากขึ้น โดยเน้นเฉพาะ ผู้จัดการขายและผู้ปฏิบัติงานขาย พร้อมผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการงานตลาด นักวิชาการผู้มีประสบการณ์ด้านการตลาดและการขาย และนักวิชาการด้านการจัดการ โดยเฉพาะ รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 คน ประกอบด้วย 1) รองศาสตราจารย์ ดร.ธัญปวีณ์ รัตน์พงศ์พร 2) ดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง 3) ดร.สมชาย ตันตาศณี 4) อาจารย์ จริรัตน์ อินทร์จ่าง 5) ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมฝ่ายขาย จากบริษัท ซีเซโต้ (ประเทศไทย) จำกัด 6) ผู้จัดการขายบริษัท ลอรีอัล (ประเทศไทย) จำกัด 7) ผู้จัดการขายบริษัท Valey Plus 8) ผู้จัดการขายบริษัท Alien Distribution 9) ผู้จัดการขายบริษัท Extraction 10) ผู้จัดการขายบริษัท Modern Class International Cosmetic 11) ผู้จัดการขายบริษัท Lifeford โดยมีผู้วิจัย ปวีณา กลกิจชัยวรรณ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปณิตา วงศ์หมาดเล็ก ช่วยทำหน้าที่ในการจดบันทึกและสังเกตการณ์นอกเหนือจากการบันทึกภาพและบันทึกเสียงโดยผู้ช่วยอีก 2 ท่าน

โดยก่อนการสนทนากลุ่มผู้วิจัยได้ส่งประเด็นของปัญหาหรือความคิดต่อองค์ประกอบรูปแบบ และกระบวนการการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ ให้ทีมผู้บริหารและทีมงานขาย มาให้ทางผู้วิจัยพิจารณาและนำมาสังเคราะห์และวิเคราะห์ เพื่อนำมาประกอบแนวคำถามและแนวทางเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบ รูปแบบและกระบวนการที่สามารถตอบวัตถุประสงค์งานวิจัยได้ชัดเจนมากขึ้น ผู้วิจัยเรียบเรียงแนวคำถามในการวิจัย และการเชื่อมโยงถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรด้วยคำถามปลายเปิดโดยมีการจัดทีมการทำงาน โดยมีผู้ดำเนินการวิจัย (Moderator) คือ นักวิชาการผู้มีประสบการณ์ด้านการตลาดและการขาย ทำหน้าที่ยกประเด็นขึ้นมา เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้ถกกัน

ตามความคิดและประสบการณ์ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องชายทั้ง 10 คน โดยมีการเตรียม คำถาม (Guideline) สำหรับผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานชาย กลุ่มนี้ ผู้วิจัย พร้อมทีมงานอีก 3 คน ทำหน้าที่ ผู้จัดบันทึก (Note Taker) และจะช่วยให้ผู้ดำเนินการตรวจสอบหัวข้อสำคัญที่ถูกมองข้าม และจัดบันทึกประเด็นสำคัญในการสนทนากลุ่มและทำการสรุปผลงานวิจัยขององค์ประกอบ รูปแบบ และกระบวนการระบบจัดการรูปแบบใหม่ พร้อมบันทึกภาพ บันทึกเสียง ตลอดการสนทนากลุ่มนี้

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยการใช้ข้อมูลการศึกษาเอกสารเป็นกรอบการวิเคราะห์สังเคราะห์จัดกลุ่ม จัดประเด็นจัดทำความถี่ของประเด็นที่เหมือนและแตกต่างด้วยการจัดระเบียบข้อมูลที่ได้จากการ สนทนาที่อยู่ในประเภทเดียวกันเข้าด้วยกันโดยที่ผู้วิจัยพยายามรักษาคำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ให้ได้ มากที่สุดกำหนดแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าว ถึงด้วยเทคนิคสามเส้า (Triangulation) ซึ่งหลักการ ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (Denzin, 1978: 390) ประกอบด้วย 1.การตรวจสอบ สามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องหรือไม่วิธีการ ตรวจสอบคือการตรวจสอบแหล่งของข้อมูลได้แก่แหล่งเวลาแหล่งสถานที่และแหล่งบุคคลด้วย การ สัมภาษณ์ข้อมูลต่างเวลาต่างสถานที่ 2.การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) โดยการพิสูจน์ว่าถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมาก น้อยเพียงใด 3.การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) โดยการใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กันเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันได้แก่การศึกษาข้อมูลจาก เอกสาร ที่เกี่ยวข้องการสังเกตและการตีความ (Interpretation) จากพฤติกรรมและ วจนภาษา ระหว่างการให้สัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม เพื่อสรุปแนวโน้มขององค์ประกอบ รูปแบบ กระบวนการ ตลอดจนเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการจัดการโดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 45 การประชุมสนทนากลุ่มสนทนากลุ่มเพื่อหาข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของตัวชี้วัดในการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันบุคลากรในทีมขายธุรกิจเครื่องสำอาง

ด้านที่ 1 การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance)

จากการถอดบทสนทนากลุ่ม เนื้อหาในองค์ประกอบด้านการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา สอดคล้องกับแนวคิดที่ผู้บริหารและผู้จัดการขายที่ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา โดยสามารถสังเคราะห์ได้เป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ด้านกระบวนการ (Process) เนื่องจากสภาพตลาดมีการแข่งขันสูง การทำงานที่นำเทคโนโลยีและระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยพนักงานขายในการติดตามรายงานผลงานที่รวดเร็ว (real time) พร้อมข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว ทันท่วงที่ตามความเปลี่ยนแปลงของตลาด การสร้างกระบวนการทำงานของทีมขายที่ชัดเจน มีระบบและมีขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (standard work) แต่ให้ความยืดหยุ่นรวดเร็วต่อการตัดสินใจและตอบสนองความต้องการของตลาดที่แตกต่างกัน เพราะผู้บริหารเข้าใจดีว่าปัจจัยที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของแต่ละตลาดมีความแตกต่างกันสภาพตลาดนั้น ซึ่งสอดคล้องกับ การถอดบทสนทนากลุ่มดังนี้

ด้านการนำเทคโนโลยีและระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยพนักงานขายในการติดตามรายงานผลงานที่รวดเร็ว (real time) พร้อมข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว ทันท่วงที่ตามความเปลี่ยนแปลงของตลาด

“ระบบไอทีของเราเร็วมาก Real Time เราดูยอดขายได้รายวัน เช็คได้เลยว่ากี่เปอร์เซ็นต์แล้ว ดังนั้น ทุกคนดูผลงานตัวเองและเพื่อนได้เลยว่าถึงไหนแล้ว เรามีระบบช่วยการติดตามยอดขาย ไม่ต้องโทรกดดันกันทุกวัน ทุกคนรู้หน้าที่ตนเอง”

การสร้างกระบวนการทำงานของทีมขายที่ชัดเจน มีระบบและมีขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (standard work) แต่ให้ความยืดหยุ่นรวดเร็วต่อการตัดสินใจและตอบสนองความต้องการของตลาดที่แตกต่างกันและ ด้านการฝึกและสอน ผู้จัดการ หรือพนักงานขายให้สามารถกำหนดหัวข้อการประชุม แต่งตั้งผู้ดำเนินการประชุม กำหนดเป้าหมาย การประชุม พร้อม ทั้งสามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ตลอดจนความคาดหวังและผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมกลุ่มได้ ซึ่งสอดคล้องกับการถอดบทสนทนาของกลุ่มดังนี้

“ผมให้พวกเขาจัดประชุมกันเอง สร้างหัวข้อเองว่าจะพูดเรื่องอะไร อยากได้อะไรจากการประชุม คือคิดเอง จัดเอง ผมมีหน้าที่เหมือนที่ปรึกษาให้คำแนะนำอย่ามารอถามหรือ รอผมสั่ง จะขายเท่าไร ขายอย่างไร บอกมาเองเลย มาคุยกัน”

2) ด้านความเข้าใจใจที่เป็นลักษณะนิสัยของสังคมไทย (Empathy) มีการจัดการงานด้วยจิตใจที่มีความเมตตา ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน และให้ความชัดเจนในทิศทางการทำงาน ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเห็นด้วยและให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ควรมีการฝึกสอนและพัฒนาให้ผู้จัดการ หรือพนักงานขายให้สามารถกำหนดหัวข้อการประชุม แต่งตั้งผู้ดำเนินการประชุม กำหนดเป้าหมาย การประชุม พร้อม ทั้งสามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ตลอดจนผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมกลุ่มได้ นอกจากนี้ ต้องมีกระบวนการกำกับดูแลต้องสามารถมีผลงานขายที่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีระบบการวัดผลงานที่ชัดเจน โดยสามารถติดตามผลการขาย ยอดขาย ทั้งรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส และ รายปี องค์กรประกอบย่อยโดยรวมสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับการถอดบทสนทนาดังนี้

“โดยส่วนใหญ่ผมไม่สนใจว่าพวกเขา เข้าออฟฟิศหรือทำอะไรอยู่ เพราะ ระบบตามตัวเลขมีอยู่แล้ว แต่พวกเขาต้องปิดตัวเลขที่คุยกันไว้ในแต่ละเดือนให้ได้”

ด้านการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา มีการจัดการงานด้วยจิตใจที่มีความเมตตา เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน และให้ความชัดเจนในทิศทางการทำงาน

“ผมมีความเมตตาเสมอมีปัญหาคือให้เข้ามาพูดคุยปรึกษาได้ ผมไม่เคยเช็คเวลาการทำงาน ถ้าคุณบริหารเวลาได้ ได้ ยอดขายถึงเป้าหมายก็จบ ไม่ต้องมารายงาน ไม่มีการจับผิด เพราะผมให้ทิศทางเป้าหมายชัดเจนไปแล้ว ผมเน้นการจัดการตัวเองที่เหมาะสม “

“คุณสมบัติที่สำคัญของควมมีเมตตาที่ดีคือการฟังอย่างเข้าใจ อย่าเพิ่งตำหนิตัดสินใจ เราต้องมองว่าเราเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน อยู่กันอย่างเข้าใจ ช่วยเหลือกัน มันถึงจะกล้าพูดกล้าคิดช่วยกันแก้ปัญหา”

“ความเมตตาคือรับฟังอย่างเข้าใจอย่างใจ อย่าตัดสินใจ”

“ความมีเมตตาที่เราใช้ได้ในเรื่องการแก้ไขปัญหาและการประนีประนอมแต่เรื่องเป้าหมาย ยอดขายและนโยบายอันนี้คงไม่สามารถใช้ได้เพราะเราต้องเติบโต ไม่เช่นนั้นบริษัทอยู่ไม่ได้ “

ด้วยเหตุนี้องค์การจึงควรให้ความสำคัญเรื่องกระบวนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตาสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง เพื่อสร้างความมั่นใจให้พนักงานขายทุกระดับกล้า ยกประเด็นปัญหาที่ประสบหน้างาน มาช่วยกันทางหาแก้ไขในที่ประชุมได้รวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้จัดการมีความเข้าใจปัญหาที่พนักงานขายประสบ มีความเมตตา และเปิดกว้างสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างอย่างเป็นระบบ แต่จากการสนทนากลุ่ม ประเด็นเพิ่มเติมในการสนทนากลุ่มคือการขาดกระบวนการที่จัดการการประชุมที่ดี มีประสิทธิภาพที่สามารถนำบทสนทนาในกลุ่มก้าวไปสู่การแก้ปัญหาโดยแท้จริงและ โดยปราศจากอารมณ์และความกลัวเจ้านายได้ ซึ่งเป็นช่องว่างที่ยังไม่เกิดขึ้นในระบบการทำงานปัจจุบันในบริบทคนไทย หากแต่สอดคล้องกับกระบวนการกำกับดูแลในการจัดการแบบ Holacracy System คือแม้ว่าจะมีความเข้าใจในปัญหาคนหน้างานที่ประสบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงแล้ว มีการประชุมที่เป็นทางการแล้ว แต่การขาดกำกับดูแลการประชุมที่ดี ทำให้การประชุมไม่มีประสิทธิภาพและไม่ประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหา นั้น ๆ บ่อยครั้งที่การพูดจากเกลียดในที่ประชุมมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคล มากกว่าประเด็นปัญหาหน้างานที่ต้องการแก้ไข Holacracy System มีระบบการกำกับดูแลจัดการการประชุมที่ดีที่นำไปสู่การแก้ปัญหาที่แท้จริงและปราศจากการความกลัวและความไม่มั่นใจ

ทั้งนี้ ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม คนที่ 2 และคนที่ 3 เน้นย้ำว่า การกำกับดูแลอย่างมีเมตตานี้สามารถทำได้ แต่พนักงานขายต้องปิดยอดขายตามเป้าหมายแต่ละเดือนให้ถึงด้วยเช่นกันอย่างไม่มีเงื่อนไข เพราะถือเป็นหน้าที่หลักของพนักงานขาย ที่เป็นเช่นนั้นเพราะการจัดการงานขายในบริบทคนไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจเครื่องสำอาง ที่เน้นความสัมพันธ์ ความเชื่อใจระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย จึงอาศัยองค์ประกอบทั้งด้านกระบวนการการกำกับดูแล และความเมตตาในการกำกับดูแลหรือจะเรียกว่า พระเดชและพระคุณนั่นเอง

ด้านที่ 2 แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (Purposive Motivation)

จากการถอดบทสนทนา ผู้บริหารและผู้จัดการขายฝ่ายปฏิบัติการ ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้นพนักงานขายอย่างมีเป้าหมายโดยเน้นทั้งเป้าหมายทั้งด้านคือ

1) เป้าหมายด้านการขาย หมายถึงตัวเลขยอดขายที่ต้องทำให้สำเร็จเป็นรายเดือนและรายปี

2) เป้าหมายของการใช้ชีวิต หมายถึง การคิดจินตนาการได้ว่า เป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวที่ทำงานนี้ ทำเพื่ออะไร เพื่อสนับสนุนให้พนักงานขายมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อไปถึงเป้าหมายในชีวิตได้มากกว่าการทำไปวันๆ

“ความต้องการของคนเราไม่เหมือนกัน บางคนต้องการแค่ระดับ “Physical และ Safety Need” บางคน ต้องการมากกว่าคือ “Self Esteem” กับ “Self Actualization สำหรับเซลล์นี้ไม่น่ามีหลายชั้น เท่าที่สังเกต บางคนมี 2 บางคนมี 3 ที่เหมาะกับพนักงานขายถ้าเราเข้าใจก็จัดโปรแกรมกระตุ้นได้ตรงแต่ละกลุ่ม”

ผู้บริหารให้แนวคิดเพิ่มเติม เรื่องการเข้าใจในความต้องการ แรงจูงใจ วิธีการทำงาน และกระบวนการคิด ของพนักงานขายที่มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานขายและทีมขายมีความต่างกันในเรื่องอายุและช่วงวัย เพื่อให้ผู้บริหารและผู้จัดการขายสามารถออกแบบการอบรมและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาพร้อมสร้างแรงจูงใจได้ตรงวัตถุประสงค์แต่ละช่วงวัยอย่างต่อเนื่อง

การสร้างแรงจูงใจที่ดีสามารถสร้างความภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้พนักงานขายเพื่อเป็นแรงผลักดันนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศจากความปรารถนาภายในของแต่ละบุคคล องค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของการสร้างแรงบันดาลใจที่ดีคือ สร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการชื่นชม ผลงาน ทั้งความสำเร็จขนาดเล็กและขนาดใหญ่เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ทีมงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีผู้บริหารฝ่ายขายระดับสูงเป็นกุญแจสำคัญ เป็นผู้นำการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการถอดบทสนทนาดังนี้

“เราต้องเอา motivation theory มาใช้ร่วมกัน ทำให้งานชัดมากขึ้น Motivation ต้องดี มันต้องได้ทั้งเงินและสวัสดิการอื่นๆ นะ เราไม่สามารถให้คนมาอยู่กับองค์กร ต้องมีอะไรให้ นอกจากเงิน การเติบโตตามสายงาน ตัวเงินมีระดับขึ้น ซึ่งเป้าหมายที่ว่าต้องเชื่อมโยงสินค้าที่ชัดเจนและดูตามศักยภาพ ต้องชัดเจน มีเป้าหมาย การขายต้องได้เงินเท่าไร ถ้ารักองค์กรต้องได้เงินด้วย ที่อื่นให้มากกว่าน่าจะไป”

นอกจากนี้ มีคำแนะนำเพิ่มเติมเรื่องการสร้างวัฒนธรรมการทำงานโดยการกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือแบ่งปันพึ่งพากันทั้งทางด้านข้อมูลด้านคู่แข่ง ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ข่าวสารด้านความเคลื่อนไหวของตลาด ตลอดจนเทคนิคการดูแลลูกค้าพนักงานขายทุกคนจะไปเน้นหรือมีจัดไฟท์สเรื่องเป้าหมายภายนอกมากกว่าการเมืองภายใน อธิบายเพิ่มเติมในส่วนนี้ คือ การมีสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดีเป็นทีม จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานไม่โดดเดี่ยว เพื่อร่วมงานช่วยกันแก้ปัญหาจากประสบการณ์ที่แตกต่างได้รวดเร็วขึ้น

การฉลองความสำเร็จทั้งใหญ่และเล็กเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีจูงใจ เนื่องจากงานขายเป็นงานหายอดขายระยะสั้น ดังนั้นจึงต้องการการกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสนับสนุนเรื่องปัจจัยค้ำจุน บำรุงรักษาจิตใจในแง่การดูแลของเจ้านาย สร้างความสัมพันธ์ กับผู้บริหารอย่างใกล้ชิด ที่มีการเฉลิมฉลองความสำเร็จเป็นระยะๆ ทั้งเล็กและใหญ่ เพื่อเป็นกำลังใจในการต่อสู้ต่อไป สอดคล้องกับการถอดบทสนทนาดังนี้

“ทุกสิ้นเดือนปิดรอบ เวลาประชุมประจำเดือนเสร็จ ผมนัดทีมกินข้าวเสมอ นะ คือ เหนื่อยมาละ กินข้าวกันได้พูดคุย คลายเครียดบางคนกล้าพูดกล้าระบายมากกว่า มันได้ใจกันมากกว่างาน พวกเทศกาลอื่นๆ เราก็กินข้าวกันนะ บางทีมันไม่ก็บาทแต่ได้ใจมากกว่า”

ดังนั้น จากการถอดบทสนทนากลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับกรอบแนวคิดและเพิ่มเติมเรื่องความสอดคล้องกับหลักของ Maslow Hierachy of Needs ที่ใช้ในการสร้างแรงบันดาลใจ พร้อมสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย คือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) และ ปัจจัยจูงใจ (Motivating factor) การสร้างแรงบันดาลใจจึงต้องใส่ใจทั้งเรื่องงานและเรื่องจิตวิทยา เพราะวงการขาย มุ่งเน้นเรื่องผลประโยชน์ และผลตอบแทนเป็นหลัก ดังนั้น เรื่องเงินและตำแหน่งการเติบโตในสายงานที่ชัดเจนจึงเป็นเรื่องสำคัญ ที่เป็นเช่นนี้เพราะการสร้างแรงจูงใจที่มีเป้าหมายช่วยให้เกิดความ ต้องการไปสู่เป้าหมายเป็นแรงผลักดันจากภายใน (Inner Drive) มากกว่ามาจากการถูกสั่งและบังคับ

ด้านที่ 3 กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking)

จากการถอดบทสนทนากลุ่ม กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ หมายถึง ทักษะความสามารถ ในหาข้อมูล นำข้อมูลมาผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ จนถึงการสังเคราะห์ พร้อมกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (step of thinking) เป็นลำดับขั้นเพื่อการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็น ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการหาข้อมูลตลาดโดยรวมทั้งข้อมูลภายใน (Internal) และข้อมูลภายนอก (External) พร้อมเข้าใจจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ของผลิตภัณฑ์ เข้าใจองค์กร (Company) ผู้บริโภค (Consumer) และคู่แข่ง (Competitor) สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการคิดวิเคราะห์ (Analysis) ประมวลผลข้อมูล ส่งผ่านข้อมูลจริง ข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำถูกต้องไว้วางใจได้ คิดวิเคราะห์เข้าใจในสภาพตลาดในเขตขายตนเองดูแลและได้รับมอบหมายทั้งภาพใหญ่และภาพ

เล็ก นำข้อมูลมาใช้ประยุกต์สังเคราะห์(Synthetic)ให้เกิดประโยชน์ได้จริงในการวางแผนงานใช้ชีวิตประจำวันพร้อมสามารถนำเสนอข้อมูลและข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ (strategic recommendation) มาใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้รวดเร็วอีกทั้งมีเข้าใจความต้องการของลูกค้าวิเคราะห์ช่องทางการจัดจำหน่ายบริหารงานลูกค้าและแนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ ซึ่งสอดคล้องกับการถอดบทสนทนากลุ่ม ดังต่อไปนี้

“ในที่นี่ควรหาข้อมูลได้ก่อน จากนั้น พอได้ข้อมูลค่อยเอามาวิเคราะห์ อันนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถเซลล์แต่ละท่าน การหาข้อมูลควรแยกเป็น Internal หรือ external ธิเปล่า จากนั้นค่อยดู Customer และ Consumer Internal เป็นเรื่องของตัวเอง External เป็นเรื่องคู่แข่ง และยอดขายหรือ ภาพรวม ควรหาข้อมูลภายในภายนอกได้และสามารถวิเคราะห์ได้ จากนั้นค่อยสังเคราะห์ แล้วจึงนำไปสู่ กระบวนการคิดอย่างเป็นสาเหตุ “

“ความยากคือ ระดับของเซลล์จะไปถึงกระบวนการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหรือไม่ อันนี้เป็นเรื่องท้าทาย”

“Logical Thinking แตกเป็น 3c’s 1. Company เรื่อง Product Knowledgeที่เค้าควรต้องรู้ ส่วนเรื่องที่ 2 คือ ลูกค้า (Customer) ส่วนที่ 3 คือ เรื่องของ คู่แข่ง (Competitors)ที่เค้าควรต้องรู้ เราต้องสร้างเครื่องมือ การฝึกฝนให้มีการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นกรณีศึกษาให้คุ้นเคย กับปัจจัยในการวิเคราะห์”

“การวัดผลอยู่ที่ Case Study การวัดผลอยู่ที่การ ประสบสำเร็จในเป้าหมาย ควรสร้างเสริม Enhance ให้เค้าวิเคราะห์ให้ออก ดูการวิเคราะห์ลูกค้า เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ต้องมีระดับในการวิเคราะห์ว่าสามารถวิเคราะห์ได้หรือไม่สังเคราะห์ได้หรือไม่และ กระบวนการแก้ปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ เป็น 3 เรื่องที่ต้องการการฝึกฝน ต้องมีความสนใจและวิเคราะห์ได้ หากทำได้จะทำงานได้ดี”

จากการถอดบทสนทนา ความหมายและองค์ประกอบย่อยของการวิเคราะห์เชิงสาเหตุที่ช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นมีความสอดคล้องกับแนวคิดผู้วิจัยและหลักทฤษฎีของไมเคิล อีพอร์เตอร์ (Michael E. Porter 5 Forces) และทฤษฎีการจัดการทางการตลาดของฟิลิปส์ คอตเลอร์ (Phillip Kotler) โดยปัจจัยสำคัญต้องเริ่มจากการหาข้อมูล เข้าใจข้อมูลและการวิเคราะห์ที่เหมาะสมและนำมาใช้งานได้

ตารางที่ 41 แสดงข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการมุ่งหวังในกระบวนการคิดเชิงสาเหตุจาก
การสังเคราะห์การประชุมกลุ่มโดยผู้วิจัย

การหาข้อมูล		การวิเคราะห์	การสังเคราะห์	กลยุทธ์การขาย
ข้อมูลภายใน (Internal Data)	ข้อมูลภายนอก (External Data)			
ข้อมูลบริษัท (Company)	ข้อมูลตลาด (Market)			
	ข้อมูลผู้บริโภค (Consumer)			
	ข้อมูลคู่แข่ง (Competitor)			

จากการถอดบทสนทนากลุ่มกระบวนการคิดเชิงสาเหตุเป็นเรื่องที่ต้องการการสอนพัฒนา และฝึกฝนเพิ่มเติมเพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ จากมุมมองเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติ สามารถครอบคลุม 3 หัวข้อดังต่อไปนี้ คือ 1) กระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Problem Solving Skill) 2) การหาข้อมูลทั้งภายในและภายนอก 3) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาเพื่อใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เป็นเช่นนี้เพราะการสื่อสารที่มุ่งความยืดหยุ่นมีประสิทธิภาพต้องมุ่งเน้นข้อมูลเชิงเหตุผลบนหลักความจริงมากกว่าการใช้อารมณ์ และการใช้ข้อมูลที่เป็นจริงช่วยนำไปสู่การวางแผนการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพแก้ปัญหาให้ลูกค้า รักษาค่าและองค์การได้

ด้านที่ 4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (Accountability Leadership)

จากการถอดบทสนทนากลุ่ม ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ หมายถึง ทักษะความเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อบริษัท พร้อมจิตวิญญาณความเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นต้องการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์องค์การเพื่อผลงานที่ดีขึ้น และการทำงานไปสู่สิ่งที่ดีกว่า องค์กรประกอบของความเป็นผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบในพนักงานขายและผู้จัดการขายที่เน้นความยืดหยุ่นในธุรกิจเครื่องสำอาง ในประเทศไทย มุ่งเน้นทักษะ 4 ด้านดังนี้คือ

1) ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ทั้งด้านลูกค้า รับผิดชอบต่อในการดูแลบริหารและแก้ปัญหาลูกค้าอย่างเป็นระบบขั้นตอน และการจัดการงานภายในทีมขาย สามารถนำทีมงานได้ สร้างทีมให้มีความเป็นผู้นำ มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาในการทำงานได้

- 2) ความสามารถในการจัดการสินค้าคงคลัง (inventory Management)
- 3) ความสามารถในการเก็บเงิน (Bill Collection)
- 4) ความสามารถในการคิดและนำเสนอกลยุทธ์ (Strategic Recommendation)

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการขายได้โดยไม่ต้องรอคำสั่ง หมายรวมถึง การมีจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ นำไปสู่การแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ พร้อมแรงผลักดันที่กันจากภายใน เพื่อพัฒนาไปสู่การนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันแนวรุกด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับการถอดบทสนทนาได้ดังนี้

“เซลล์ที่มีลักษณะภาวะผู้นำที่ดีต้องสามารถจัดการความขัดแย้งได้ทั้งกับลูกค้าและกับทีมขายตัวเอง เพราะปัญหาให้แก่วันๆ คือต้องสามารถเอานโยบายมาทำงานได้จริง จัดการทีมตัวเองและลูกค้าได้ บางทีทีมขายเองกับลูกค้าก็มีปัญหากันหรือแม้แต่ตัวพนักงานขายเอง ผู้จัดการที่ดีต้องแก้ปัญหาด้วยจริง ๆ มันเป็นเรื่องของ EQ และ IQ ในการแก้ไขปัญหาได้”

“ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นนี้ เราว่า การจัดการความขัดแย้งของเซลล์นี้ เวลามีปัญหาคือพวก Customer Complaint แต่จัดการแก้ปัญหาให้ได้ก่อนถึงเรา เราแค่ตัดสินใจ แค่นี้ก็พอใจละ”

“เรื่อง Inventory สินค้าที่กำลังจะหมดอายุสามารถแก้ปัญหาได้ ก็สามารถจัดรายการตัวเอง แทนเราได้เองหมด ถือว่ามีภาวะผู้นำนะ”

“เวลา Conflict กับลูกค้า ลูกค้าอนเก็บเช็คไม่ได้ ไม่ยอมจ่ายเช็ค แต่เขาแก้ปัญหาได้เก็บเช็คได้ อันนี้ถือว่าโอเคมีภาวะผู้นำนะ”

“เซลล์ที่มี Leadership ที่ดีต้องเสนอทางแก้ปัญหาในเขตมากด้วยนะ ว่าปัญหาเกิดแบบนี้ ข้อขัดแย้งแบบนี้แล้วคิดว่าจะแก้อย่างไร มันต้องมีทางแก้แบบมีหลักการมีกลยุทธ์มานำเสนอ”

จากการถอดบทสนทนา ผู้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบมีความสอดคล้องกับ ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบเป็นภาวะผู้นำแบบใหม่(New Leadership Theory) ที่มีความสามารถนำทีมและได้ผู้บังคับบัญชาได้ทุกสถานการณ์ที่รวบรวมทั้งคุณลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (Hersey and Blanchard, 1988) เข้าด้วยกันเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีความเป็นมิตร จริงใจสามารถเป็นที่พึ่ง ที่ปรึกษาช่วยแก้ปัญหาเมื่อถึงเวลาคับขันได้ มีทักษะการฟังที่ดี รับฟังความต้องการของลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็น เป็นคู่คิดที่ดีในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ให้ลูกค้าได้ Theory X Theory Y ของ McGregor

มุมมองเพิ่มเติมจากผู้ปฏิบัติการและผู้บริหารงานขายต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นคือการแยกให้ออกระหว่างความรับผิดชอบในงานในฐานะผู้นำ (Responsibility) และ ทักษะภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่น (Accountability Leadership) ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ภาวะผู้นำที่มุ่งมั่นรับผิดชอบจะสามารถมีแรงผลักดันไปสู่การแก้ปัญหาด้วยตนเองโดยปราศจากการรอคำสั่ง มีความคิดริเริ่มและหาทางออกเองได้ด้วยตนเอง

ด้านที่ 5 การมุ่งลูกค้าและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Customer Mania and effective communication)

จากการถอดบทสนทนา ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการมีความคิดเห็นสนับสนุน ให้ผู้จัดการขายและพนักงานขาย เน้นการดูแลบริหารจัดการวางแผนให้ลูกค้าคำนึงถึงการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของลูกค้า (Customer Management) หรือ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธกิจสูงสุด (Customer Centric Theory) โดยเน้นความสามารถหลักดังต่อไปนี้ คือ 1) ความสามารถแก้ปัญหาและหาทางออกให้ลูกค้าได้ (Customer Solution) 2) เข้าใจสาเหตุของปัญหา (Customer Cause) 3) สามารถสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องให้ลูกค้า (Customer Convenience) เป็นแนวคิดการนำเสนอขายสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้า นั้นพื้นที่นั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องและมั่นใจ (Shopper Centric) มีเป้าหมายที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าสูงสุด (Customer Satisfaction) เน้นการดูแลและบริการลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ (Customer Service) สร้างความไว้วางใจและสามารถพัฒนาลูกค้าจากระดับกลางสามัญไปสู่การบริการที่ลูกค้าประทับใจไม่รู้ลืมโดยสอดคล้องกับการถอดบทสนทนาดังต่อไปนี้

“ถ้าเราสามารถหา Customer Solution ที่ดีได้ ปัญหามันก็จะไม่เกิด พวก Promotion Request ที่มันขอมาเยอะมากเพราะเราแก้ปัญหาไม่ได้ เลยต้องมาแก้ปัญหาซ้ำแล้วซ้ำอีก ถ้าเรามี ทางออกให้ลูกค้าที่ถูกต้องได้การทำงานจะยืดหยุ่นมาก”

“ปกติเราวัดด้วย Customer Satisfaction Survey เราดูได้ทุกมุมมองว่าบริการที่เราทำไปถึงความคาดหวังรีเปลา”

“งานเราคืองานบริการ ทำอย่างไรให้พัฒนาไปจากลูกค้าที่ไม่ชอบเราเลย เกลียดเรามากจาก Terrorist ไปสู่ Brand Ambassador ธุรกิจปัจจุบันเราไม่มี Terrorist ละ แต่จะทำอย่างไรจะพัฒนาไปสู่ให้ลูกค้าเป็น Brand Ambassador ของเรา วันนี้ถ้าเราสามารถสอนเซลล์ให้พัฒนาลูกค้าจาก Terrorist ไปสู่ Brand Ambassador ได้ อันนี้จะเลิศมากแบรนด์เราจะมีความ Stability สูงมาก นั่นคือสุดยอดมาก ๆ เพราะเค้ารัก Brand เราและบอกต่อมันยากมากนะ แต่ต้องใช้เวลาในการสร้าง”

“ความจริงถ้าเราเยี่ยมลูกค้าบ่อยๆ สม่ำเสมอ ปัญหามันจะน้อยลงมาก เพราะแก้ไขได้ทันทีแล้วลูกค้าชอบมากกว่านาน ๆ ไปหาครั้ง หรือ ไปเมื่อมีปัญหา”

จากการถอดบทสนทนาในกลุ่ม การมุ่งลูกค้าถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สอดคล้องกับปรัชญาแนวคิดของผู้วิจัยและทฤษฎีการจัดการลูกค้าของรอน คอฟแมน ที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธกิจสูงสุดและ เชื่อว่าเมื่อพัฒนาความสำคัญของลูกค้าไปถึงระดับสูงสุด ลูกค้าจะเป็นผู้แนะนำ Brand นั้นไปสู่ลูกค้ากลุ่มต่างๆในอนาคต ซึ่งเชื่อมโยงต่อการการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ในธุรกิจเครื่องสำอางอย่างมาก เนื่องจากเมื่อความสัมพันธ์พัฒนาไปถึงระดับสูงสุด การเสนอขายสินค้าใหม่หรือทำธุรกิจโดยปกติจะมีความราบรื่น รวดเร็ว มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเป็นคู่คิดที่สามารถช่วยลูกค้าแก้ปัญหาทางธุรกิจได้ (Customer Solution) คือ พื้นฐานที่ดีของความสัมพันธ์ในการทำธุรกิจ

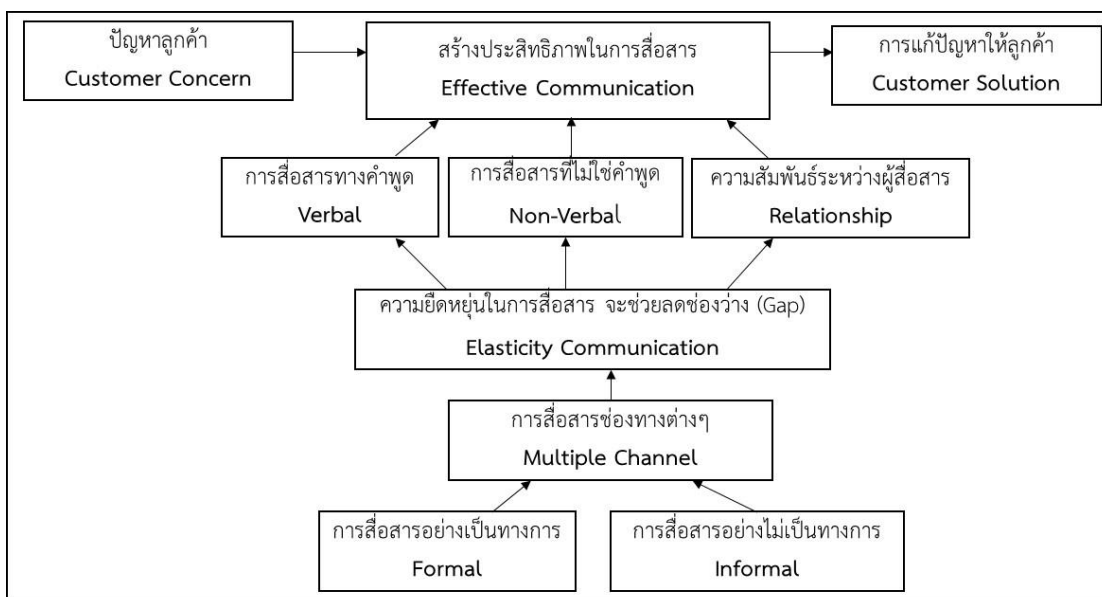
จากการถอดบทสนทนา หมายถึง ทักษะการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่การสื่อสารแบบ 2 ทิศทางที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการขาย มีช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานขายภายในทีมขายที่เป็นทางการ แต่มีบรรยากาศการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อลดช่องว่างในการทำงาน การสร้างกระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางระหว่างเจ้านายและลูกน้องเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สื่อสารระดับล่างรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งสร้างความเชื่อใจและความไว้วางใจ สามารถขอคำแนะนำ อำนาจการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร ทั้งทางตรงอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

“การเป็นเซลล์ต้องมีทักษะการสร้างสัมพันธ์ที่ดี Human Relationship Skill และทักษะการสื่อสารที่ดี ในส่วนของการพูดและ อากัปกิริยาการแสดงออก ต้องมีพื้นฐานและ เสริมให้ดีขึ้นด้วย เสริมทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อกับลูกค้าได้เหมาะสม”

“การสื่อสารต้องเป็นทั้งภายในและภายนอก คือกับเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน ลูกน้องด้วย กรอบใหญ่คือต้องสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ดี ต้องมี แบบ Multi-channel แต่ต้องมีประสิทธิภาพ เมื่อการสื่อสารมีประสิทธิภาพ ก็จะเกิดความยืดหยุ่นคล่องตัวตามมาเอง แต่ต้องมีประสิทธิภาพก่อน”

“ยืดหยุ่นเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ”

การสื่อสารที่ยืดหยุ่น ครอบคลุมความแม่นยำในบริบทของฝ่ายขายที่สามารถสร้างความยืดหยุ่นได้ ประกอบด้วยหัวข้อดังนี้ 1. ข้อมูลผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge) 2. โครงสร้างต้นทุนราคาที่ชัดเจนถูกต้อง 3. รายการส่งเสริมการขาย (Promotional Campaign) 4. การแก้ปัญหาให้ลูกค้า (Customer Solution)



ภาพที่ 46 การสื่อสารที่ยืดหยุ่นที่มีประสิทธิภาพ

ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากการถอดบทสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญคือ การสื่อสารนี้สามารถเกิดขึ้นได้หลายช่องทาง (Multi-Channel) ทั้งที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) หากแต่การสื่อสารที่ยืดหยุ่นต้องเกิดจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งการสื่อสารทางคำพูด การสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด และ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้สื่อสาร ทั้งนี้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือการสื่อสารที่สามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ คือ ความสามารถของพนักงานขายที่จะนำประเด็นปัญหามาอธิบาย พร้อมข้อเสนอแนะในที่ประชุม การสื่อสารภายในที่ประชุมที่มีประสิทธิภาพดียืดหยุ่นเปิดกว้างและเน้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ การสื่อสารภายในทีมงานที่ช่วยกันแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ภายในบรรยากาศที่ดีช่วยเหลือกันตลอดจนการสื่อสารเพื่อเสนอทางออก การแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า โดยสื่อสารขออนุมัติผ่านหัวหน้างาน ผู้จัดการขาย หรือผู้บริหารระดับสูง ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ภาวะผู้นำที่มุ่งมั่นรับผิดชอบจะสามารถมีแรงผลักดันไปสู่การแก้ปัญหาด้วยตนเองโดยปราศจากการรอคำสั่ง มีความคิดริเริ่มและหาทางออกเองได้ด้วยตนเอง

ด้านที่ 6 จิตวิญญาณ (Spirit of Entrepreneurship)

จากการถอดบทสนทนากลุ่ม หมายถึง จิตสำนึกของความเป็นผู้ประกอบการที่ต้องการนำองค์การสู่ความเติบโต (Drive for Success) ดูแลบริหารงานเสมือนตนเองเป็นเจ้าของบริษัท องค์การที่จะสามารถมีความยืดหยุ่นได้คือองค์การที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความรู้ความสามารถเรื่องการจัดการบัญชี ต้นทุนกำไรการจัดการสินค้าคงคลังของลูกค้า มองหาโอกาส ช่องทางการขายใหม่ๆ เสมือนตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ

ดูแลจัดการงานที่ได้รับมอบหมายด้วย ความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของบริหารงานบริษัท และเงินของตน ไม่ใช่แค่พนักงานรับเงินเดือนโดยผู้บริหารสามารถสร้าง และกระตุ้นจิตวิญญาณได้ เมื่อความรู้สึกเกิดจากจิตวิญญาณ ความต้องการและความคิดเชิงแก้ปัญหาจะถูกกระตุ้นโดยพนักงานขายหรือผู้จัดการเองโดยปราศจากการรอคำสั่งเหมือนเซลล์ของร่างกายที่ดูแลเติบโตแก้ปัญหาได้เองตามธรรมชาติ

การเสริมสร้างจิตวิญญาณนี้สามารถสร้างจากการเปิดโอกาสให้พนักงานขายได้มีอิสระทางความคิด (Empowerment) การตัดสินใจ (Decision Maker) สร้างสิ่งแวดล้อมที่มีความปลอดภัย (Safety Environment) ให้กำลังใจไม่ตำหนิ รับฟัง สร้างบรรยากาศให้พนักงานขายกล้าสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สร้างความไว้วางใจ (Trust) พร้อมการเติบโตในองค์การ (Career Path) หากสามารถบรรลุเป้าหมายสำเร็จ นำไปสู่การสร้างทีมและความรู้สึกรักองค์การ ด้วยองค์ประกอบนี้จะสามารถสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน บนขั้นตอนและเวลาการตัดสินใจและสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ซึ่งสอดคล้องกับการถอดบทสนทนากลุ่มดังนี้

“ผมอยู่กับที่หนึ่งได้นานๆเพราะเรารู้สึกว่าเค้าเป็นครอบครัวไม่ใช่บริษัทถามว่าเงินเดือนเยอะไหมคือ ไม่มากแต่เรารู้สึกผูกพันแกนหลักขององค์การต้องมีความรู้สึกนี้เพื่อรักษาคณให้อยู่กับองค์การได้ถ้าไม่มีความรู้สึกนี้ มันก็เติบโตได้ยาก”

“การที่คนอยู่ด้วยเงินมากกว่าอย่างอื่น วันหนึ่งมีคนให้มากกว่า เขาก็ไป เงินนี้สำคัญแต่ไม่ใช่ทั้งหมด เซลล์นี้ยังงี้ก็หมาล่าเนื้อ เติมยังงี้ก็ไม่เต็ม เราต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การให้รู้สึกปลอดภัยมีความสุข สดชื่น ปลอดภัย ผ่อนคลายอยากมาทำงาน”

นอกจากนี้มีความเห็นเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์ประกอบด้านจิตวิญญาณ ผู้ประกอบการคือ การให้ผลตอบแทนระยะยาวหากสามารถทำงานได้ผลกำไรหรือผลประกอบการที่ดีหรือที่เรียกว่า “Profit Sharing” ที่ชัดเจน เชื่อมโยงกับผลประกอบการที่เป็นตัวชี้วัด เพราะธรรมชาติพนักงานขายหรือผู้จัดการขายเป็นเรื่องผลประโยชน์และรายได้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังการถอดบทสนทนาดังนี้

“ของผมนี้ถ้าเขาทำได้ดี เอาไปเลยนะหุ้ นผมให้ แต่ต้องทำให้ได้ก่อน คิดเองทำเอง ได้กำไรมาแบ่งกัน”

สิ่งที่เพิ่มเติมจากการสนทนากลุ่ม จากผู้เชี่ยวชาญ คือการสร้างกระบวนการสร้างจิตวิญญาณนี้ต้องสร้างเสริมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติระยะยาวซึ่งสามารถทำได้

เป็นกระบวนการหล่อหลอมทางความคิด เน้นการสร้างความรู้สึกให้เมื่อร้งองค์การแล้ว จะทำให้พนักงานคิดเป็นมากกว่าคนอื่นเพื่อได้มีส่วนร่วมในผลประกอบการ ที่ได้มาจากการทุ่มเทในการทำงานที่เป็นเช่นนี้เพราะจิตวิญญาณของความเป็นเจ้าของจะนำไปสู่ความกระตือรือร้น ความคิดในการแก้ปัญหาได้ดีเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ

ด้านที่ 7 การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority)

จากการถอดบทสนทนากลุ่ม หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายสามารถให้แนวทางและกรอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายขายในระดับต่างๆ ภายใต้กรอบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น กรอบที่มอบหมายให้ต้องชัดเจนและควบคุมได้ ให้พนักงานได้มีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงาน ที่มุ่งเน้นผลของงานเป็นหลักเช่น การให้ส่วนลดพิเศษเพื่อการปิดยอดขาย โดยมีต้องรอการอนุมัติ หากการตัดสินใจนั้นเพื่อป้องกันการเสียโอกาสและอยู่ภายใต้กรอบแนวทางที่กำหนด เมื่อประสบกับปัญหาใหม่ที่ทำหาย การจัดการจัดการแบบจากล่างขึ้นบน (Bottom – Up Approach) การให้กรอบในการทำงานนี้ต้องมีนโยบายและหลักการที่ชัดเจน บางเรื่องยืดหยุ่นได้ บางเรื่องไม่สามารถยืดหยุ่นได้ ซึ่งสอดคล้องกับการถอดบทสนทนากลุ่มดังนี้

“เราพยายามทำอยู่ เช่นเดือนนี้เวลาประชุมประจำเดือนมี หัวข้ออะไรอยากคุยกับเราบ้างเรื่องเป้า เรื่องยอดขาย เรื่องแบะเจียะ ให้เค้าเป็นคน List Agenda มาเอง รายการส่งเสริมการขายโปรโมชันเดือนนี้อยากทำอะไรผมจะไม่คิดให้ละเพราะพวกนี้มันประสกรทำงานมาเราจะช่วยตัดสินใจ แต่จะไม่ว่าเรื่องไอดีนี้ไงหรือ ไหมงั้นนะ เพาะจะปล่อยให้เค้าได้แสดงออก แล้วเขาทำได้สินะ ดีกว่าเราอีก ถ้ามเชลล์ให้เชลล์ทำมา เชลล์พวกนี้ฉลาด”

นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขาย สนับสนุน ให้โอกาสผู้จัดการและพนักงานขายทุกระดับในการลองคิดลองทำสิ่งใหม่ๆ และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้พนักงานขายเสนอแผนงาน สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เปิดกว้าง เชื่อใจเชื่อใจในความสามารถ เคารพในความแตกต่างและเชื่อมั่นศักยภาพของทุกคนในทีมขาย โดยแผนงานที่เสนอสามารถเริ่มจากหลักการทำการตลาด 4 P's ที่จัดเสนอขึ้น และมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจ ตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ความสามารถในการคิดแผนงานได้ และความสามารถในการปิดเป้าหมายได้

ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากการสนทนากลุ่ม คือ ทั้งผู้บริหารระดับสูง และพนักงานขายหรือผู้จัดการขายต่างปรารถนาให้มีการทำงานที่เกิดการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่นอย่างแท้จริงจากการสังเกตและการสังเคราะห์ของผู้วิจัยจากการสนทนากลุ่ม การกระจายอำนาจต้องเกิดจากความไว้วางใจทั้งสองฝ่าย คือ จากฝ่ายบริหารระดับสูง ต้องมั่นใจว่า ผู้จัดการหรือพนักงานขายสามารถ

คิดวิเคราะห์ปัญหาได้เหมาะสม หากทางแก้ได้อย่างมีหลักการ ตรรกะ จึงจะสามารถวางใจให้เกิดการแก้ปัญหาและกระจายอำนาจที่แท้จริง ในขณะที่ฝ่ายปฏิบัติการซึ่งต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อความรวดเร็วต้องสามารถ ให้ความมั่นใจแก่ฝ่ายบริหารในขั้นพื้นฐานในการทำงานเรื่องการคิดวิเคราะห์และการใช้ข้อมูลมาประกอบการพิจารณา

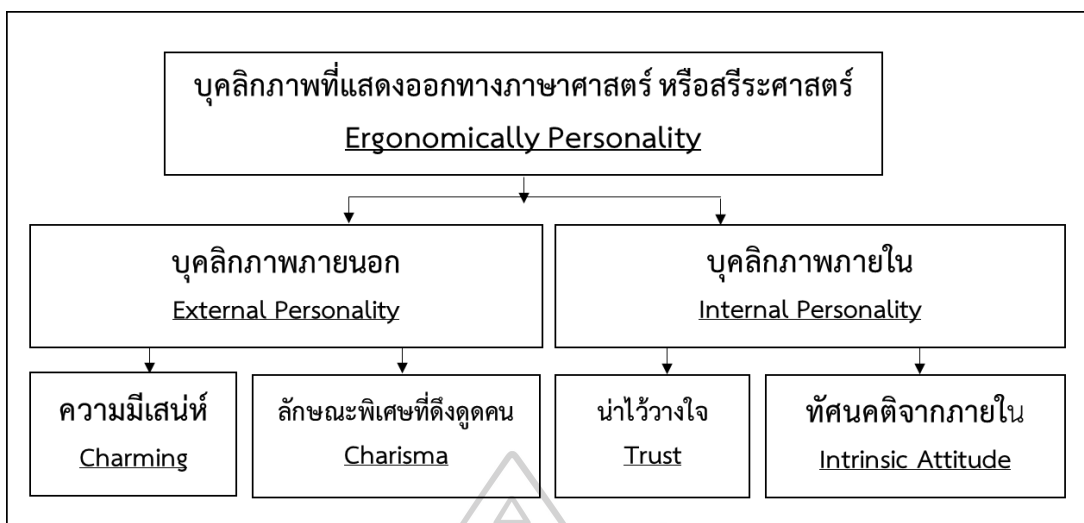
“เวลาพนักงานชายมาเสนองาน ผมอยากให้เค้าคิดเองตัดสินใจเอง แต่ข้อมูลที่มาเสนอต้องมีตรรกะ มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่รู้จริงในตลาดมาด้วย”

ที่เป็นเช่นนี้เพราะการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่นจะสามารถเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจ ลดกระบวนการที่ไม่จำเป็น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของพนักงานชายในธุรกิจเครื่องสำอางได้ดี

ด้านที่ 8 บุคลิกภาพที่ดีที่แสดงออกทางภาษาศาสตร์ หรือสรีระศาสตร์ (Ergonomically personality)

จากการถอดบทสนทนาในกลุ่มหมายถึงบุคลิกภาพเปิดกว้างทางความคิดมีความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงความกดดันและทักษะสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ และปรับตัวได้ดีท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่รวดเร็วมีทัศนคติที่รักการบริการและนำเสนอความหวังและความงามส่งผ่านสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่ดูแลด้วยลักษณะท่าทางทางกายภาพที่บ่งบอกถึงความมีชีวิตชีวา กระฉับกระเฉง กระตือรือร้น อบอุ่นสบายใจเมื่อฟังการเสนอขายสินค้า สร้างความมั่นใจ ความซื่อสัตย์ จริงใจ และสามารถเป็นที่เชื่อใจไว้วางใจ สำหรับลูกค้าได้

ลักษณะที่ปรากฏออกมาทางบุคลิกภาพหรือกายศาสตร์ได้มาจากการมีทัศนคติที่ดี ภายในด้วยทัศนคติที่ดีนำมาสู่บุคลิกภาพและลักษณะทางกายภาพที่น่าพูดคุยน่าเชื่อถือหลงใหลในสินค้าของตนและโน้มน้าวจิตใจได้ดีสุภาพเหมาะสมต่อภาพลักษณ์และการนำเสนอสินค้าเพื่อการส่งเสริมความงามและเครื่องสำอางสรูปองค์ประกอบดังนี้



ภาพที่ 47 แสดงบุคลิกภาพทางกายภาพที่เหมาะสมจากการสังเคราะห์การสนทนากลุ่มโดยผู้วิจัย

จากการถอดบทสนทนาจากการสนทนากลุ่ม สามารถสรุปประเด็นเพิ่มเติมเรื่องบุคลิกภาพที่ปรากฏเป็น 2 ส่วนคือ 1) บุคลิกภาพภายนอกที่แสดงออกและปรากฏสังเกตเห็นได้ชัด โดยยังสามารถแบ่งย่อยได้เป็น 1.1) ความมีเสน่ห์ (Charming) และ 1.2) ลักษณะพิเศษที่สามารถดึงดูดคนได้ (Charisma) 2) บุคลิกภาพภายใน ที่สัมผัสได้จาก 2.1) ทัศนคติจากภายใน (Intrinsic Attitude) และ 2.2) สามารถสร้างความไว้วางใจ (Trust) แก่ผู้พบเห็นหรือลูกค้า ซึ่ง 4 องค์ประกอบนี้สามารถมีผลต่อบุคลิกภาพ ที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาระบบจัดการรูปแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอางที่มุ่งเน้นการขายความฝันความหวังว่าผลิตภัณฑ์นี้ช่วยเสริมสร้างความงามของผู้ซื้อได้ เมื่อสินค้ามีการแข่งขันสูงและกลุ่มลูกค้ามีกำลังซื้อ การเอาอกเอาใจ การบริการที่ดีของพนักงานขายที่สื่อสารผ่านบุคลิกภาพต้องมีความสอดคล้องกันทั้งบุคลิกภาพภายในและภายนอก การมีเสน่ห์ พุดจาหน้าดึงดูดสามารถสร้างความไว้วางใจ อ่อนน้อมถ่อมตนและสุภาพจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จำเป็นอย่างยิ่งในธุรกิจเครื่องสำอางทุกระดับ อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารและผู้จัดการขายให้ ข้อคิดเห็นที่ว่า ทัศนคติจากภายในหรือจากใจมีความสำคัญอย่างยิ่งและส่งผลต่อบุคลิกภาพและการแสดงออกภายนอก ตามหลักทฤษฎีบุคลิกภาพซึ่งสอดคล้องกับการถอดบทสนทนาดังต่อไปนี้

“เราต้องสร้างบุคลิกภาพที่ดี เวลาประชุม มาออฟฟิศหรือไปที่ไหนในเครื่องแบบแบรนด์เราคือต้องเป๊ะ”

“เรื่องนี้เป็นเรื่องเดียวที่ธุรกิจเครื่องสำอางให้ความสำคัญและแตกต่าง ธุรกิจอื่นๆ ไม่ต้องมีประเด็นนั้นะคนที่จะมาขายของตรงนี้ต้องมี Charisma และ Charmingคือต้องมีเสน่ห์

ต้องดู Gorgeous และ Elegant สง่างาม มันต้องมีคุณสมบัตินี้ มีเสน่ห์ที่คืออยากญาติดีด้วย ของทุกอย่างเท่ากันแต่อยากซื้อกับคนนี้”

“อีกอันหนึ่งคือ มี Charisma คือ Charming คือความรู้สึกไว้วางใจได้”

“Personality ที่มาทางจากภายใน บุคลิกที่ทำให้เราสบายๆ อยู่ด้วยแล้วสบายๆ ทางจิตวิทยา ใช้แล้วสบายๆ ตอนที่ไปเป็น GM ที่เซ็นทรัลชิดลม แผนกที่โดน Complain มากที่สุดคือ BA มันไม่ใช่บุคลิกภาพนะ เพราะ BA ทุกคนบุคลิกดีอยู่แล้วเป็นปัญหาคือทัศนคติของ BA เช่น BA มองลูกค้าด้วยหางตา ผมว่ามันเป็น Intrinsic attitude ที่สำคัญแล้วส่งผลแสดงออกทางบุคลิก”

ที่เป็นเช่นนี้เพราะธุรกิจเครื่องสำอางเป็นการขายความงาม บุคลิกภาพและความหวังที่จะมีบุคลิกภาพที่ดี ดังนั้น พนักงานขายทุกท่านจึงเปรียบเสมือนตัวแทนสินค้าและตัวแทนบริษัทที่ให้ภาพลักษณ์ผ่านลักษณะทางกายภาพของพนักงานขายที่ดูสบายๆ น่าคบหา น่าไว้วางใจ สบายใจที่ได้พูดคุย โดยบุคลิกภาพทางกายภาพนี้ต้องมาจากพลังงานด้านบวก และทัศนคติที่ดีจากภายในที่ต้องมีการอบรม พัฒนา สั่งสอนอย่างต่อเนื่องให้เกิดเป็นจิตสำนึกที่ดี ที่สามารถแสดงผ่านบุคลิกภาพที่สังเกตได้จากภายนอกได้

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มนี้คือการสร้างทัศนคติที่ดีที่มีผลต่อการสื่อสารแสดงออกทางภาษากายหรือกายศาสตร์ ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจเครื่องสำอาง

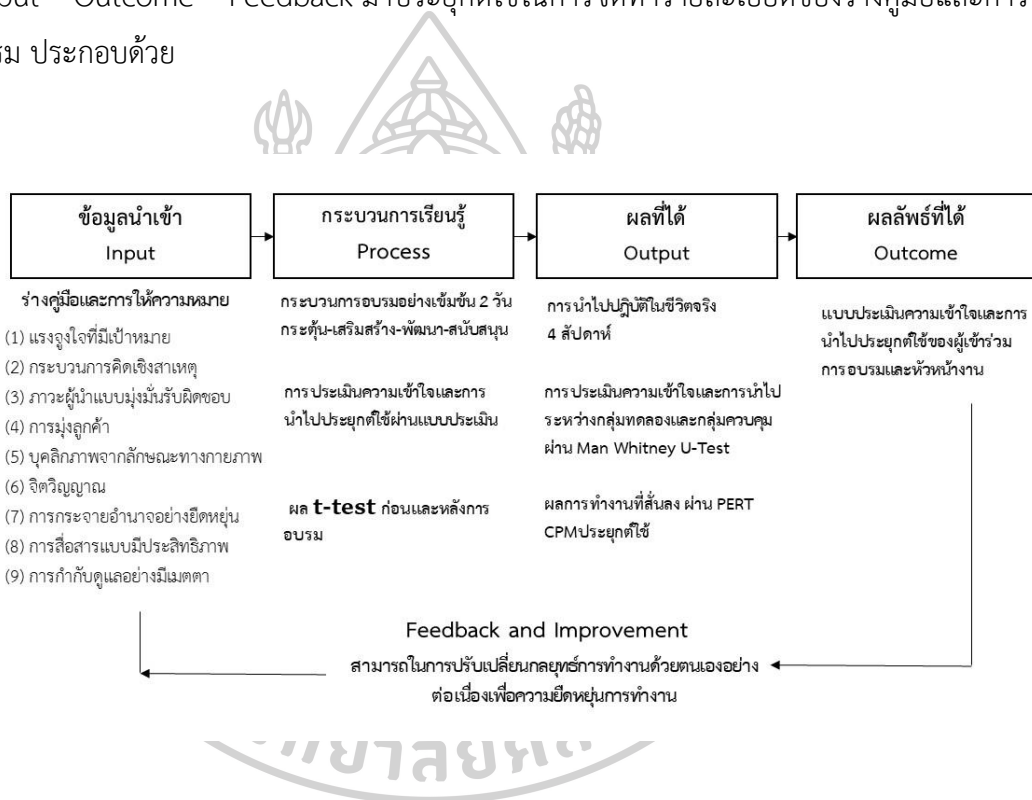


ภาพที่ 48 บรรยากาศการประชุมสนทนากลุ่มสนทนากลุ่มเพื่อหาข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของตัวชี้วัดในการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันบุคคลากรในทีมขายธุรกิจเครื่องสำอาง

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) ร่างคู่มือการพัฒนากระบวนการจัดการงาน เชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

ส่วนที่ 1 จัดทำรายละเอียดร่างคู่มือ การจัดทำเอกสาร/คู่มือเพื่อใช้ในการอบรม

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในธุรกิจเครื่องสำอาง ผู้วิจัยได้นำเอาหลักการ แนวคิดเชิงระบบที่มี กระบวนการ Input – Process – Output – Outcome – Feedback มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำรายละเอียดของร่างคู่มือและการฝึกอบรม ประกอบด้วย



ภาพที่ 49 แสดงขั้นตอนการวิจัย กึ่งทดลองวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของตัวชี้วัดในการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันบุคลากรในทีมขายธุรกิจเครื่องสำอาง

ขั้นตอนที่ 1 Input คือ การเตรียมแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในธุรกิจเครื่องสำอางมาใช้ในการพัฒนาร่างคู่มือ คือ แนวคิดในการนำองค์ประกอบหลักภายในร่างคู่มือโดยผ่านกระบวนการอบรม เพื่อการกระตุ้น (Stimulate) การพัฒนา (Develop) การสร้างเสริม (Enhance) การ สนับสนุน (Support) ให้เกิดความรู้ (Knowledge) และทักษะ

(Skills) ทั้งในด้านองค์ความรู้เชิงทฤษฎี และด้านการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด PLACSEEK Model ที่นำมาเป็นกรอบในการพัฒนาคู่มือและแนวคิดในการประเมินผลการพัฒนาโปรแกรม ใช้การประเมินเชิงจิตวิทยาการตลาดและพฤติกรรมศาสตร์ 3 ประเภท คือ 1) ประเมินการอบรม แบบประเมินความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ เปรียบเทียบก่อนการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม 2) การประเมินประสิทธิภาพของเนื้อหาและการอบรมของร่างคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน คือ นักวิชาการทางการตลาดและการขายผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด และ ผู้ปฏิบัติการในสายการตลาดธุรกิจเครื่องสำอาง หลังการฝึกอบรม 3) แบบประเมินการนำความรู้ภาคทฤษฎีไปประยุกต์สู่ภาคปฏิบัตินำไปใช้งานของผู้เข้าอบรม และผู้บังคับบัญชา เปรียบเทียบก่อนการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 Process คือ แนวคิดในการออกแบบร่างคู่มือที่กำหนดออกมาใน 4 รูปแบบ คือ การกระตุ้น (Stimulate) พัฒนา (Develop) สร้างเสริม (Enhance) สนับสนุน (Support) ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในธุรกิจเครื่องสำอาง แนวคิดของ PLACE SEEK เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายโดยเน้นการให้ความรู้ ความเข้าใจในความจำเป็นของระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ การให้นิยามความหมายในแต่ละองค์ประกอบเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องของความหมายและคำจำกัดความขององค์ประกอบภายใต้แนวคิด “PLACSEEK” ในแต่ละองค์ประกอบดังนี้ แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย กระบวนการคิดเชิงสาเหตุภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ การมุ่งลูกค้า บุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ จิตวิญญาณผู้ประกอบการ การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น การสื่อสารแบบมีประสิทธิภาพ การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา 3) นำองค์ประกอบมาสร้างกระบวนการทำงาน ให้เกิดการทดลองปฏิบัติการแบ่งกลุ่มทดลองเป็น 2 กลุ่ม พร้อมกรณีศึกษา โดยมี กลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มทดลองที่ได้รับการฝึกสอนและพัฒนารูปแบบใหม่ กลุ่มที่ 2 กลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการฝึกและสอนการพัฒนาระบบจัดการรูปแบบใหม่

ขั้นตอนที่ 3 Output คือ ร่างคู่มือการพัฒนาระบบจัดการตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในธุรกิจเครื่องสำอาง แนวคิดของ PLACE SEEK นี้ หลังจากเสร็จสิ้นการอบรม ผู้เข้าอบรมจะเกิด การเรียนรู้ตนเอง (Self-Learning)

ขั้นตอนที่ 4 Outcome คือ ผลที่ได้รับในการจัดทำร่างคู่มือการพัฒนาระบบจัดการตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในธุรกิจเครื่องสำอาง คือ การที่พนักงานขายทุกคนทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการขาย

และ พนักงานชายมีความพร้อมความเข้าใจและเกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้ระยะเวลาในการทำงานสั้นลงพร้อมประสิทธิภาพที่ดีขึ้นสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วขึ้น

จากการศึกษาแนวคิด หลักการขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนาของนักวิชาการ ที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์และบูรณาการมาเป็นกรอบในการวิจัยและพัฒนาคู่มือพัฒนาระบบโปรแกรมพัฒนาบริหารเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมชายในธุรกิจเครื่องสำอางโดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและพัฒนาออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้ (อนันต์ พันนึก, 2554; วิโรจน์ สารรัตน์, 2550) ดังตารางที่ 42 ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 42 แสดงขั้นตอนรายละเอียดและกรอบระยะเวลาการทำงานสำหรับร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของทีมชายในธุรกิจเครื่องสำอาง

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
วัตถุประสงค์ของโปรแกรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะพนักงานชาย	1) ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และความสามารถตามสมรรถนะ 2) ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	1)พิจารณาผลจากการประเมินผู้เข้ากลุ่มตัวอย่างก่อน และหลังพัฒนาตามคู่มือการอบรม 2) ผู้เข้าร่วมโครงการ 3) ผู้ร่วมงานของเข้ารับการศึกษาอบรม 4) ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมโครงการ	1) ใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายและแบบบูรณาการ 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความตระหนักและมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเอง 3)ความตั้งใจจริงของผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้ให้ข้อมูล 4) คุณภาพของเครื่องมือประเมิน
วัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของผู้เข้าร่วมโครงการในด้านความรู้และทักษะ	ผู้เข้าร่วมโครงการทุกคนมีทักษะความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ของพนักงานชาย	ผลการประเมินผลผู้เข้าร่วมโครงการ : 1) ประเมินปฏิกิริยา 2)ประเมินทักษะและการนำไปประยุกต์ใช้ของพนักงานชาย	1) ยึดค่านิยมใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพ 2) ระยะเวลาในการอบรม 3) การตระหนักในความสำคัญของผู้เข้าร่วมโครงการ 4) ยึดหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่
ผลงานที่เกิดจากโครงการผู้เข้าร่วมโครงการเกิดการเรียนรู้และมีทักษะและความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ของพนักงานชาย	ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ทักษะความสามารถตามรอบความรู้และการนำไปประยุกต์ใช้พนักงานชาย	1) ผู้เข้าร่วมโครงการ 2) ผลการประเมินผล	1) ความร่วมมือของผู้เข้าร่วมโครงการ 2) คุณภาพของสื่อ/ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การตระหนักในความสำคัญ

ตารางที่ 42 แสดงขั้นตอนรายละเอียดและกรอบระยะเวลาการทำงานสำหรับร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบ การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของทีมชาย ในธุรกิจเรื่องสำอาง (ต่อ)

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ 1) ประเมินผู้เข้าร่วมโครงการก่อนการพัฒนา 2) กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถพนักงานชายโดยใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสานดังนี้ 1) การจัดทำคู่มือเป็นการจัดทำ คู่มือประกอบการพัฒนา 2) การปฐมนิเทศเป็นการประชุมชี้แจงแนวทางการพัฒนา 3) การฝึกอบรมเป็นการฝึกอบรมเข้มข้น (intensive training) จำนวน 2 วัน 5) การสืบค้นเป็นการให้กลุ่มทดลองได้แสวงหาความรู้เพิ่มเติม	1 เข้าร่วมโครงการได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะ และความสามารถตามรูปแบบที่กำหนดไว้ 2. ระยะเวลาดำเนินการดำเนินการพัฒนาแต่ละรูปแบบ 3. งบประมาณ ค่าวัสดุค่าตอบแทนและใช้สอยจำนวน 100,000 บาท	1) ผู้เข้าร่วมโครงการ 2) รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ	1) ความร่วมมือของกลุ่มทดลองในการมุ่งมั่น 2) การวางแผนการพัฒนาตามคู่มือการอบรม 3) การมีงบประมาณเพียงพอ 4) ความสามารถและความเชี่ยวชาญของวิทยากร

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอการสร้ารายละเอียดของการอบรม PLACSEEK Model ทั้ง 9 องค์ประกอบและเอกสารประกอบการอบรมที่ผู้วิจัยร่างขึ้นจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญและการเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษา ให้ได้มาซึ่งร่างคู่มือต้นแบบเพื่อนำไปตรวจสอบและทดลองใช้ในส่วนที่ 2 ต่อไป ดังรายละเอียดของร่างคู่มือดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 2 ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดของร่างคู่มือ ประกอบด้วย 1) สร้างการเรียนรู้ปัญหาด้วยการถอดบทเรียนให้รู้ตัวตนโดยให้ระบุสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และจินตนาการถึงองค์ประกอบที่ปรารถนาอยากให้เกิดเป็นองค์ประกอบ ในระบบการทำงานปัจจุบันเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นผ่านกระบวนการเรียนรู้ผ่าน กิจกรรมละลายพฤติกรรม การดูวิดีโอ สลับกับการบรรยาย และกรณีศึกษา (Case Study) กิจกรรม และการสนทนากลุ่มเพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมาย ความจำเป็น และสามารถระบุสภาพแวดล้อมและปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานในปัจจุบันจากนั้นสามารถจินตนาการภาพและสามารถระบุกระบวนการทำงานและองค์ประกอบการทำงานที่อยากให้เกิดขึ้นจริงในอนาคต 2) นำองค์ประกอบที่ได้จากผลลัพธ์ในข้อ 1 มาสร้างเป็นแรงบันดาลใจ และทำให้เป็นคุณลักษณะที่จับต้องได้ โดยวิทยากรบรรยายให้เข้าใจความหมายขององค์ประกอบ พร้อมสอบถามความคิดเห็น และการดูวิดีโอ (VDO) ประกอบการอธิบายของวิทยากร โดยเป้าหมายของผลลัพธ์ที่คาดหวัง คือ ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องของความหมายและคำจำกัด

ความขององค์ประกอบภายใต้แนวคิด “PLACSEEK” 3) การนำองค์ประกอบมาสร้างกระบวนการทำงาน ให้เกิดการทดลองปฏิบัติ โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – Learning) และการทำงานเป็นทีม (Team Learning) 4) วัดผลการทำงานและการประเมิน ผู้วิจัยใช้การประเมินด้วยแบบประเมินความเข้าใจเชิงจิตวิทยาการตลาดและการนำไปประยุกต์ใช้ โดยให้ผู้เข้าอบรมประเมินองค์ความรู้และการนำไปประยุกต์ใช้ก่อนและหลังการอบรม โดยขอประเมินประยุกต์มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยนำองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่ได้จากแนวคิดเชิงทฤษฎีจากการประยุกต์ทฤษฎีฐานรากนำมาสร้างเป็นข้อคำถามเชิงสถานการณ์โดยแบบประเมินความรู้ความเข้าใจเชิงจิตวิทยาการตลาดนี้ได้ผ่านการปรึกษาและแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญทางการตลาดและนักวิชาการที่มีประสบการณ์ทางการตลาดพิจารณา ก่อนนำมาใช้ในการฝึกอบรม) นำความรู้และทักษะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหลังการฝึกอบรม โดยผู้วิจัยได้ออกแบบประเมินความรู้ความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ โดยให้ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกับทีมขายโดยใช้การประเมินผลงานเปรียบเทียบก่อนและหลังการทำงาน อีกทั้งยังประเมินผลจากการจากระยะเวลาที่ใช้ในโครงการจริง ผ่านเครื่องมือ PERT CPM หรือ การจัดการโครงการ (Project Management) ด้วยความรู้ความเข้าใจในแนวคิดเชิงทฤษฎี หลังจบการอบรมและการนำไปประยุกต์ใช้ ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับคือแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และใช้เวลาในวางแผน การปฏิบัติงานหรือตัดสินใจที่สั้นขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยใช้ตัวชี้วัด คือ ระยะเวลาการทำงานและผลงานขายตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังตารางที่ 43 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 43 แสดงขั้นตอนกระบวนการและ รายละเอียดการอบรมพัฒนาสำหรับร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานขาย

ขั้นตอนกระบวนการและ รายละเอียดการอบรมพัฒนาสำหรับร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานขาย		
ขั้นตอน (Step)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ (Output/outcome)
1. สร้างการเรียนรู้ปัญหาด้วยการถอดบทเรียนให้รู้ตัวตนโดยให้ระบุสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และจินตนาการถึงองค์ประกอบที่ปรารถนาอยากให้เกิดเป็นองค์ประกอบ ในระบบการทำงานปัจจุบันเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น	1. การดูวิดีโอ Case Study 2. กิจกรรมละลายพฤติกรรม 3. กิจกรรมและการสนทนากลุ่ม	- เข้าใจและสามารถระบุสภาพแวดล้อมและปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน - เข้าใจและสามารถระบุสิ่งที่ ปรารถนาอยากให้เกิดขึ้นในอนาคต

ตารางที่ 43 แสดงขั้นตอนกระบวนการและ รายละเอียดการอบรมพัฒนาสำหรับร่างคู่มือการพัฒนา
 ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขัน
 ของพนักงานขาย (ต่อ)

ขั้นตอนกระบวนการและ รายละเอียดการอบรมพัฒนาสำหรับร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานขาย		
ขั้นตอน (Step)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ (Output/outcome)
2. นำองค์ประกอบที่ได้จากผลลัพธ์ในข้อ 1 มาสร้างเป็นแรงบันดาลใจ และทำให้เป็นคุณลักษณะที่จับต้องได้	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิทยากรบรรยายให้เข้าใจความหมายขององค์ประกอบพร้อมสอบถามความคิดเห็น 2. การดูวีดิทัศน์ (VDO) ประกอบการอธิบายของวิทยากร 	1. ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องของความหมายและคำจำกัดความขององค์ประกอบภายใต้แนวคิด “PLACE SEEK” (1) แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (2) กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (4) การมุ่งลูกค้า (5) บุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ (6) จิตวิญญาณ (7) การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (8) การสื่อสารแบบมีประสิทธิภาพ (9) การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา
3. นำองค์ประกอบมาสร้างกระบวนการทำงานให้เกิดการทดลองปฏิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> 1. กรณีศึกษา และ การทำ Workshop ร่วมกัน 	1. การแบ่งกลุ่มทดลองเป็น 2 กลุ่ม พร้อมกรณีศึกษา กลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มที่ได้รับการฝึกสอนและพัฒนากิจการรูปแบบใหม่ กลุ่มที่ 2 กลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการฝึกและสอนการพัฒนากระบวนการรูปแบบใหม่
4. วัดผลการทำงานและการประเมิน	<ol style="list-style-type: none"> 1. แบบสอบถามจากผู้เข้ารับการอบรมและระดับหัวหน้างาน 2. กระบวนการทำงานที่สั้นลง ลดขั้นตอนการทำงาน 	- ความรู้ความเข้าใจระบบจัดการที่เน้นความยืดหยุ่นตามขั้นตอน
5. นำความรู้และทักษะที่ได้ไปปรับปรุงการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. การประเมินผลงานเปรียบเทียบก่อนและหลังการทำงาน เป็นรายสัปดาห์ และ รายเดือน 	- ขีดความสามารถของทีมที่มีการฝึกสอนและพัฒนากิจการรูปแบบใหม่ได้เพิ่มมากขึ้น - ผลงานที่รวดเร็วขึ้นและกระบวนการทำงานที่สั้นลงสำเร็จตามเป้าหมาย - ตัวชี้วัดที่มีผลงานที่ดีขึ้น PERT CPM

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการออกแบบรูปแบบการฝึกอบรมของร่างคู่มือ การพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมงานในธุรกิจเครื่องสำอาง

โดยผู้วิจัยจัดรูปแบบการฝึกอบรมเป็น 2. ส่วน คือ 1) ภาคทฤษฎี โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมแบบบรรยาย พร้อมกรณีศึกษา ในลักษณะเป็นการพัฒนาและการสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจในคุณลักษณะทั้ง 9 องค์ประกอบของ PLACE SEEK Model เพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซซ์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในธุรกิจเครื่องสำอาง และ 2) ภาคปฏิบัติโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบ Case Based Learning Activities ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษาและกิจกรรมที่สอดแทรกแนวคิดเชิงทฤษฎี รวมถึงเรื่องของการวางแผน การนำเสนอแผนงานตามแนวคิดเชิงทฤษฎี PLACSEEK MODEL เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ภาคทฤษฎี หรือ การจัดความรู้ (Programmed Knowledge) เพื่อพัฒนาระบบจัดการงานเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมงานในธุรกิจเครื่องสำอางทั้งนี้ในการออกแบบรายละเอียดของการฝึกอบรมเป็นทางด้านเนื้อหาความรู้เชิงทฤษฎี เพื่อให้สอดคล้องกับองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การกำกับดูแลอย่างมีเมตตาแรงจูงใจที่มีเป้าหมาย กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบการสื่อสารแบบยืดหยุ่นการมุ่งลูกค้าจิตวิญญาณความเป็นเจ้าของหรือผู้ประกอบการ การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น และ บุคลิกภาพที่เหมาะสม โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การบรรยาย การปรับทัศนคติ และการอภิปรายร่วม มีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเรียนรู้เรื่องกระบวนการ (Process and Procedure)

เป้าหมายของการเรียนรู้ :

ความรู้ความเข้าใจในความหมายของแต่ละองค์ประกอบหลักพร้อมองค์ประกอบย่อยที่จะนำไปสู่การพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นประกอบด้วยเรื่อง กระบวนการวิเคราะห์เชิงสาเหตุ(Logical Thinking) กระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Problem Solving Skill) กระบวนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) และการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Facilitating Governance)

สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้:

1. ความเข้าใจในความหมายขององค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อการพัฒนาระบบจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ ใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาทีมงาน

2. กระบวนการคิด การหาข้อมูล และ กระบวนการวางแผนการทำงานอย่างมีระบบ เพื่อ การสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่บทสนทนา การนำเสนอโครงการอย่างมี ประสิทธิภาพ ตลอดจนการสื่อสารที่มีการกำกับดูแลอย่างมีเมตตาในที่ประชุมที่สามารถนำไปสู่การ แก้ไขปัญหาและการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 2 การปรับกระบวนการทางความคิด (mindset)

เป้าหมายของการเรียนรู้ :

การเรียนรู้ตนเอง (Self-Learning) การเรียนรู้จากกลุ่ม (Group Learning) เพื่อให้เกิด ความรู้ (Knowledge) ทักษะที่จำเป็น (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อ การ พัฒนาระบบจัดการงานเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้าง ศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้:

1. องค์ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวการระบบจัดการงานเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ ที่ เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายในธุรกิจ เครื่องสำอาง ภายใต้ PLACE SEEK Model การสร้างสำนึกและการกระตุ้น ให้ความสำคัญของการ จัดการรูปแบบใหม่

2. แนวคิด มุมมอง ทัศนคติ และการตระหนักรู้แห่งตน ที่จำเป็นตามกรอบแนวคิดทฤษฎี ของระบบจัดการงานเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้าง ศักยภาพ ทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอาง เพื่อการเพิ่มศักยภาพและขีด ความสามารถทางการแข่งขันของทีมขาย

2) ภาคปฏิบัติ โดยการนำองค์ความรู้ด้านกระบวนการและความหมายเชิงทัศนคติภายใต้ กรอบแนวคิด PLACE SEEK MODEL มาทดลองใช้กับกรณีศึกษา พร้อมนำเสนอโครงการตาม กระบวนการคิดวิเคราะห์เชิงสาเหตุอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลการอบรม เนื่องจากแนวคิดเชิงทฤษฎี Holacracy Theory เป็นเรื่องใหม่ที่ไม่เคยมีการศึกษาอย่างเป็นระบบในงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ประกอบกับ การจัดการเชิงกลยุทธ์ทางการตลาดและงานขายเป็นแนวคิดเชิงจิตวิทยาการตลาดที่มี ผลต่อการนำไปประยุกต์ใช้จริง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความ ยืดหยุ่นอย่างเป็นลำดับขั้นโดยศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นข้อคำถามในการ อธิบายปรากฏการณ์ ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อ เสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมขาย นำไปสู่กระบวนการประยุกต์ ทฤษฎีฐานราก ซึ่งถูกนำไปใช้เป็นแนวโน้มองค์ประกอบย่อยในแต่ละด้าน และนำไปประยุกต์ใช้สู่การสร้างร่างคู่มือ

มาตรฐาน ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมงานในธุรกิจเครื่องสำอาง ภายใต้กรอบแนวคิดของคำว่า “PLACSEEK” สามารถอธิบายความหมายตามลำดับดังนี้ 1) แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (Purposive Motivation) 2) กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking) 3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (Accountability Leadership) 4) การมุ่งลูกค้าและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Customer Mania and effective communication) 5) บุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ (Ergonomically Personality) 6) จิตวิญญาณ (Spirit of Entrepreneurship) 7) การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority) 8) การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance)

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารฝ่ายขายที่มีผลต่อการวางนโยบาย นักวิชาการ และ นักวิชาการที่มีประสบการณ์เป็นที่ปรึกษาในบริษัทเอกชนด้านฝ่ายการขายเพื่อนำมาจัดกลุ่มองค์ประกอบย่อยของระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมงานในธุรกิจเครื่องสำอาง ผู้วิจัยได้แปลงเป็นข้อคำถามที่ใช้ในการประเมินความรู้ความเข้าใจเพื่อการนำไปประยุกต์ใช้งานจริง โดยผู้วิจัยได้ปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาและข้อคำแนะนำและข้อคิดเห็นจากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาการตลาดและผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านจิตวิทยาการตลาด เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างร่างคู่มือกับวัตถุประสงค์การวิจัย และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้รวมถึงการตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) เพื่อผู้วิจัยจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขก่อน นำการร่างคู่มือและแบบประเมิน ความรู้ความเข้าใจในการนำไปประยุกต์ใช้เชิงจิตวิทยาการตลาดไปทดลองใช้จริง

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้เชิญนักวิชาการด้านการจัดการ ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาทางการตลาดและนัก วิชาการ ที่มีประสบการณ์โดยตรงทางด้านการตลาดและจิตวิทยาการตลาดมาจำนวน 3 ท่าน มาเข้าร่วมเป็นผู้สังเกตการณ์ฝึกรับร่างคู่มือนี้เพื่อประเมินประสิทธิภาพของผลการฝึกรับนี้

ผลการสร้างรายละเอียดเอกสารประกอบร่างคู่มือระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมงานในธุรกิจ

ในการจัดสร้างรายละเอียด ร่างคู่มือระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมงานในธุรกิจ โดยแบ่งออกเป็น 1). ภาคทฤษฎี เพื่อพัฒนาและสร้างเสริม ศักยภาพของทีมงานให้มีความเข้าใจระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมงานในธุรกิจเครื่องสำอาง 2). ภาคปฏิบัติ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ ผ่านการทำ

กรณีศึกษาที่ใช้ในการทำงานจริงที่สอดแทรกแนวความคิดเชิงทฤษฎีใหม่นี้ ผู้วิจัยยังได้จัดสร้างรายละเอียดเอกสารประกอบโปรแกรมเพื่อนำไปใช้ในขั้นตอนการทดลองร่างคู่มือ อันได้แก่ ชุดการเรียนรู้จำนวน 1 เล่ม

ตารางที่ 44 รายละเอียดการพัฒนาและกระบวนการเรียนรู้กรอบแนวคิด PLACSEEK

ลำดับ	กระบวนการ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1.	การกระตุ้น	แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย	<p>แรงบันดาลใจอย่างมีเป้าหมาย (Maslow's General Theory of Human & Motivation) เน้นเป้าหมาย 2 ด้าน</p> <p>2.1 ทั้งด้านของเป้าหมายด้านการงาน</p> <p>2.2 เป้าหมายของการใช้ชีวิตในเรื่องส่วนตัว</p> <p>-กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจของทีมาชายที่มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ</p> <p>-กระตุ้นการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือแบ่งปันพึ่งพากันทั้งทางด้านข้อมูล ความรู้ ขาวสาร</p> <p>-การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมที่เน้นการชื่นชม ผลงาน ทั้งความสำเร็จเล็กและใหญ่ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ทีมงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p> <p>-การให้รางวัลชื่นชม แบบบุคคลและแบบทีม</p>
		<u>เครื่องมือ</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Case study - Discussion - Presentation
		<u>การวัดผล</u>	<ul style="list-style-type: none"> - ความเข้าใจในนิยามความหมาย ผลกระทบต่องานและต่อองค์กร - ความสามารถในการตั้งเป้าหมายได้ ทั้งด้านงานและด้านจิตวิทยา
2	การกระตุ้น	จิตวิญญาณความเป็นเจ้าของ	<ul style="list-style-type: none"> - การกระตุ้นจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของกิจการ - ความรู้ความสามารถเรื่องการจัดการบัญชี ต้นทุนกำไร - ความรู้เรื่องการจัดการพอร์ตฟอร์ลิโอ (Portfolio) - ความคิดสร้างสรรค์ และการนำเสนอการแก้ปัญหาใหม่ๆนอกกรอบ เสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
		<u>เครื่องมือ</u>	<ul style="list-style-type: none"> - การชมวิดิทัศน์และกรณีศึกษา - Discussion - Presentation
		<u>การวัดผล</u>	<ul style="list-style-type: none"> - ความเข้าใจในนิยามความหมาย ผลกระทบต่องาน ผลกระทบต่อองค์กร - ความคาดหวังก่อนและหลังการประชุมสัมมนา

ตารางที่ 44 รายละเอียดการพัฒนาและกระบวนการเรียนรู้กรอบแนวคิด PLACSEEK (ต่อ)

ลำดับ	กระบวนการ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
3	การพัฒนา	กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ	<p>ทฤษฎีการตลาดของ Michael E-Porter (5Forces) และ ทฤษฎีการวิเคราะห์ SWOT Analysis คือ</p> <p>การหาข้อมูล ->การวิเคราะห์-> การสังเคราะห์ ->ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์</p> <p>3.1 ความสามารถในการหาข้อมูลตลาดโดยรวม คู่แข่ง จุดแข็งจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ทั้งของตนเองและคู่แข่ง (3 C's Company, Competitors, Customer)</p> <p>3.2 ทักษะความสามารถในการวิเคราะห์ ศึกษาเข้าใจความต้องการของลูกค้า วิเคราะห์ช่องทางการจัดจำหน่าย บริหารงานลูกค้า และ แนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้</p> <p>3.3 พร้อมคิดวิเคราะห์ประมวลข้อมูล นำข้อมูลมาทำให้เกิดประโยชน์ได้จริงในการวางแผนงานใช้ชีวิตประจำวันในกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (step of thinking) เป็นลำดับขั้นเพื่อการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็น</p> <p>3.4 การคิดวิเคราะห์เข้าใจในสภาพตลาดในเขตขายตนเองดูแลและได้รับมอบหมายทั้งภาพใหญ่และภาพเล็ก สามารถส่งผ่านข้อมูลจริง ข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำถูกต้องและไว้วางใจได้ เพื่อผู้บริหารระดับสูงสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้รวดเร็ว</p>
		เครื่องมือ	<p>กรณีศึกษา</p> <p>การทำงานกลุ่มและนำเสนอการหาข้อมูลและการวิเคราะห์</p>
		การวัดผล	<p>ความสามารถในการวิเคราะห์ตามขั้นตอนเป็นกระบวนการ</p> <p>ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ</p> <p>ความสามารถในการปิดการขาย ตามเป้าประสงค์</p>
4	การพัฒนา	ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ	<p>ทักษะความสามารถการจัดการความขัดแย้ง</p> <p>ทักษะความสามารถการจัดการสินค้าคงคลัง</p> <p>ทักษะความสามารถการเก็บเงินตรงเวลา</p> <p>ทักษะความเป็นผู้นำที่สามารถนำทีม</p>
		เครื่องมือ	<p>กรณีศึกษา ให้มีการแก้ปัญหา</p> <p>กรณีศึกษา แนวคิดในการใช้ชีวิต</p>
		การวัดผล	<p>ยอดขายที่สามารถปิดเป้าได้ตามเป้าหมาย</p> <p>การบริการลูกค้าและปัญหาการทำงานที่น้อยลง (No. of complaints)</p> <p>การเก็บเงิน</p> <p>จำนวนสินค้าคงคลัง</p>
ลำดับ	กระบวนการ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
5	การพัฒนา	การมุ่งลูกค้า	<p>วิธีการพัฒนาลูกค้าให้มีความสัมพันธ์และยอดขายที่ดีขึ้น</p> <p>การมุ่งลูกค้า (Customer & Shopper Centric)</p> <p>การนำเสนอทางแก้ปัญหาและทางออกให้ลูกค้า (Customer Solution)</p> <p>การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของลูกค้า (Customer Cause)</p> <p>ความสะดวกสบายของลูกค้า (Customer Convenience)</p>
		เครื่องมือ	<p>กรณีศึกษา</p> <p>Model ในการแก้ปัญหาที่เป็น Model หรือเป็นคู่มือที่รวบรวมปัญหาการทำงาน</p>
		การวัดผล	<p>ระดับความพึงพอใจของลูกค้า</p> <p>ยอดขายที่เพิ่มมากขึ้น</p>

ตารางที่ 44 รายละเอียดการพัฒนาและกระบวนการเรียนรู้กรอบแนวคิด PLACSEEK (ต่อ)

ลำดับ	กระบวนการ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
6	การพัฒนา	การสื่อสารแบบ ยืดหยุ่น	- ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ครอบคลุม ข้อมูลผลิตภัณฑ์ โครงสร้างราคา รายการส่งเสริมการขาย และการแก้ปัญหาให้ลูกค้า - กรอบการทำงาน พร้อมนโยบายที่ควบคุมการทำงานที่ชัดเจนยืดหยุ่น ควบคุมได้ - ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เจ้านาย และลูกค้า การวางตัวของเจ้านายเพื่อให้ลูกน้องเข้าถึงได้ วิธีการให้คำแนะนำ การติชม
		<u>เครื่องมือ</u>	กรณีศึกษาจริง การนำเสนอการขายและโครงการ
		<u>การวัดผล</u>	ความเข้าใจในความหมาย ความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็นในกรอบระยะเวลาที่น้อยลง
7	การสนับสนุน	การกระจายอำนาจ อย่างยืดหยุ่น	- กระบวนการและรูปแบบการให้แนวทางและกรอบอำนาจในการตัดสินใจเช่นการนำเสนอเป้าหมาย - กระบวนการให้การสนับสนุน ให้โอกาสในการลองคิด ลองทำ และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติซึ่งกันและกันและกันและเชื่อ ในความสามารถและศักยภาพของทุกคน
		<u>เครื่องมือ</u>	กรณีศึกษา พร้อมนำเสนอการวิเคราะห์ 4'P และการนำเสนอแผนงานด้วยวิธีการแบบ Bottom up
		<u>การวัดผล</u>	ความสามารถในการคิดแผนงานอย่างมีระบบ - ความพร้อมในการวางแผนและการเตรียมตัวปิดการขาย

สรุปผลในการสร้างรายละเอียดของร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของทีมาชายในธุรกิจเครื่องสำอาง โดยผ่านแนวคิดโครงการคิดเชิงระบบที่มีกระบวนการ Input – Process – Output – Outcome - Feedback มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำรายละเอียดของการอบรมร่างคู่มือและสร้างกระบวนการเรียนรู้ผ่านการกระตุ้น การเสริมสร้าง การพัฒนา และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกและองค์ความรู้ในระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อนำไปตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่อไป

บทสรุปของการพัฒนาร่างคู่มือ ร่างคู่มือการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมาชายในธุรกิจเครื่องสำอาง

จากศึกษาและพัฒนาร่างคู่มือการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมาชายในธุรกิจเครื่องสำอาง และมีบททดลองรวมถึงการวัดประสิทธิภาพของการใช้ร่างคู่มือโดยผ่านกระบวนการดำเนินการวิจัย

2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดและการพัฒนาร่างคู่มือ และขั้นตอนที่ 2 การทดลองใช้ร่างคู่มือ ด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคงานวิจัยเอกสาร (Documentary Research) การสังเคราะห์วรรณกรรมการวิจัยแบบการวิจัยการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) : Inductive Approach การสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) วิจัยเชิงคุณภาพแบบสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบรูปแบบและกระบวนการที่สามารถต่อบัณฑิตปฏิบัติงานวิจัยได้ชัดเจนมากขึ้นเพื่อพัฒนาเป็นแนวโน้มนำคู่มือการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมชายในธุรกิจเครื่องสำอางผสมผสาน Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิจัยการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในขั้นตอนของการวิเคราะห์-ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จนกระทั่งผู้วิจัยได้รายละเอียดของร่างคู่มือการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นอย่างมีขั้นตอน จึงได้นำกระบวนการทั้งหมดนี้ ไปประเมินความสอดคล้องโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม IOC ร่วมกับการตรวจสอบความเชื่อมั่นผ่านผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านจิตวิทยาการจัดการด้านการตลาดที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการตลาดเป็นผู้ประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามที่ใช้ในการประเมินความรู้ความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยและพัฒนาร่างคู่มืออย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนาให้เกิดเป็นร่างคู่มือที่สมบูรณ์ต่อไป

บทที่ 5

ผลการวิจัยถึงการทดลองร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี่ เพื่อพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

ผลการวิจัยในบทนี้ เป็นการนำเสนอผลการทดลองร่างคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี่ เพื่อพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มทดลองและผลการประเมินประสิทธิภาพของร่างคู่มือ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดในลักษณะการพรรณนาความประกอบข้อมูล และรูปภาพประกอบ การนำเสนอจะเป็นไปตามกระบวนการ การดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองร่างคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง และขั้นตอนที่ 3.1 ประเมินความเป็นไปได้เชิงฉันทามติในการยอมรับของร่างคู่มือการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของทีมงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ซึ่งรายละเอียดของผลการทดลองร่างคู่มือฯ ตามลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองร่างคู่มือการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของทีมงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

หลังจากที่มีการประเมินประสิทธิภาพของร่างคู่มือการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของทีมงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง โดยการหาค่าความเที่ยงตรงของร่างคู่มือการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของทีมงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เมื่อทุกฝ่ายเห็นตรงกันหมด ผู้วิจัยจึงได้กำหนดคนที่เป็นพนักงานขายเพื่อมาเข้ารับการอบรมร่างคู่มือการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของทีมงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ที่บริษัท โมเดิร์น คาส อินเตอร์เนชั่นแนล คอสเมติกส์ จำกัดผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าเครื่องสำอาง ไลฟฟอร์ด กับพนักงานขายระดับหัวหน้าจำนวน 2 กลุ่ม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างควบคุมและกลุ่มตัวอย่างทดลองกลุ่มละ 10 คน จากพนักงานขายในธุรกิจความงาม มีอายุปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ของร่างคู่มือเพื่อเป็นการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของทีมงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ภายใต้กรอบแนวคิด PLACSEK Model

ประกอบด้วย กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking) แรงจูงใจอย่างมีเป้าหมาย (Purposive Motivation) การมุ่งลูกค้าและ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Customer Mania & Effective Communication) การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority) การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance) ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (Accountability Leadership) จิตวิญญาณของผู้ประกอบการ (Spirit of Entrepreneurship) บุคลิกภาพที่ดี (Ergonomically Personality)

จากนั้น เป็นการให้องค์ความรู้ และกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อการกระตุ้นเสริมสร้าง สนับสนุนและพัฒนา องค์ประกอบหลักต่าง ๆ ให้พนักงานชายให้ความสนใจในความหมายในแต่ละองค์ประกอบของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีโดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา ให้เกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะคติ (Attitude) และ ทักษะ (Skill) ทั้งในด้านองค์ความรู้เชิงทฤษฎี และด้านการนำไปประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงานให้ เกิดประสิทธิผลสูงสุด และการเพิ่มขีดความสามารถของทีมชายเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

ทั้งนี้ วิธีการและขั้นตอนในการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของทีมชายในธุรกิจเครื่องสำอาง ภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีดี PLACSEEK Model มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การเรียนรู้เรื่องกระบวนการ (Process and Procedure) ขั้นที่ 2 การปรับกระบวนการทางความคิด (mindset) ขั้นที่ 3 การประเมินผลการอบรม โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการอบรมและวิธีการดำเนินงานของร่างคู่มือให้สอดคล้องกับ PLACSEEK Model ทั้งในส่วนที่เป็นภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ การฝึกอบรมนี้เป็นการดำเนินการในเดือนมกราคม 2561 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การดำเนินตามขั้นตอนของการฝึกอบรมได้เริ่มขึ้นในวันที่ 29 พฤศจิกายน 2560 โดยผู้วิจัยได้ขอเข้าพบ คุณมนตรี สฤษฏ์เลิศชนสิน ที่บริษัท โมเดิร์นคลาสสิคอินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายเครื่องสำอาง แบรินด์ ไลฟฟอร์ด (Lifeford) เพื่อขออนุญาตประธานบริษัท ในการเชิญกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 10 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 10 คน มาเข้าร่วมในการอบรมและการทดลองในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้รับการสนับสนุนและความช่วยเหลือในการสรรหาคัดเลือกพนักงานชายระดับหัวหน้างานที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดได้ ครบทั้ง 2 กลุ่มพร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ให้ประธานบริษัทและรองประธานบริษัททราบ

การฝึกอบรมถูกออกแบบเป็น 2 วันทำการ คือวันศุกร์ที่ 5 และ วันเสาร์ที่ 6 มกราคม 2561 ระหว่างเวลา 8.30- 17.00 น. ซึ่งเป็นวันที่ผู้แทนชายและพนักงานชายเข้ามาประชุมประจำเดือนเพื่อรับรายการสนับสนุนทางการตลาดและนำไปปฏิบัติและนำเสนอในการทำงานในเดือนต่อไป เนื่องจากทีมชายต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ออกตลาดตามทริบหรือตารางเยี่ยมลูกค้าที่กำหนดในแต่ละช่วงเวลา โดยส่วนใหญ่มีเวลาในการทำงาน ราว 25-28 วันทำงาน รวมวันเสาร์อาทิตย์ ดังนั้น

เพื่อเป็นการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้วางแผนในการใช้เวลาในการฝึกอบรมทั้งสิ้น 2 วัน ทำงานเต็ม โดยเริ่มในวันศุกร์ที่ 5 มกราคม 2561 เป็นการฝึกอบรมวันที่ 1 และ วันเสาร์ที่ 6 มกราคม 2561 เป็นการฝึกอบรมวันที่ 2

จากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยกำหนดออกแบบรูปแบบการฝึกอบรมพัฒนา องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมภายในธุรกิจเครื่องสำอางประกอบด้วย 9 องค์ประกอบสำคัญออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) เนื้อหาเชิงกระบวนการซึ่งประกอบด้วย 1)กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ 2) การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น 3) การสื่อสารอย่างยืดหยุ่น 4) การกำกับดูแลอย่างมีเมตตาและ 2) เนื้อหาเชิงทัศนคติ ซึ่งประกอบด้วย 5) แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย 6) จิตวิญญาณความเป็นเจ้าของ 7) ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ 8) การมุ่งลูกค้า 9) บุคลิกภาพหรือสรีระศาสตร์ที่บ่งบอกถึงทัศนคติจากภายใน โดยรูปแบบการเรียนรู้โดยใช้หลักการพัฒนา (Develop) สร้างเสริม (Build) สนับสนุน (Enhance) และการกระตุ้น (Motivate) ให้เกิดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Self-Awareness) ทักษะ (Skills) และการนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในแต่ละสถานการณ์ด้วยตนเอง (Adaptation) ภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีใหม่PLACE SEEK Model ผ่านการบรรยาย (Lecture) ประกอบการใช้วิดีโอทัศน์ และการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมุมมองระหว่างผู้เข้ารับการอบรม และท้ายสุดการจำลองการนำไปประยุกต์ใช้ผ่านกรณีศึกษาซึ่งผู้วิจัยนำกรณีศึกษาจริงที่ใช่เป็นโจทย์ในการทำโครงการและสามารถวัดของการทำงานที่หุ้่นขึ้นได้จริงจากการนำไปประยุกต์ใช้ทั้ง 9 องค์ประกอบ ผู้วิจัยวางกรอบการฝึกอบรมดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

กระบวนการพัฒนาและกรอบการเรียนรู้แบ่งเป็น 2 ช่วง โดยในวันที่ 1 คือวันที่ 5 มกราคม 2651 เวลา 8.30-12.00 น.เป็นการให้ความรู้ในเนื้อหาเชิงกระบวนการประกอบด้วย การหาข้อมูล การวิเคราะห์การตลาด การวิเคราะห์คู่แข่ง การตั้งเป้าหมาย การคิดกลยุทธ์ การคิดงบประมาณ ผลกำไรขาดทุน การสื่อสาร การนำเสนอข้อมูล การให้ Feedback ผ่านเครื่องมือ คือการใช้วิดีโอทัศน์ประกอบการบรรยายของวิทยากร การบรรยาย และการสนทนากลุ่ม โดยวิทยากรที่มีประสบการณ์โดยตรงในระดับผู้บริหารในสายงานการขายที่มีความเข้าใจในแนวคิดทฤษฎีใหม่นี้และมีความสามารถในการอธิบายแนวคิดผ่านประสบการณ์งานขายโดยตรงเนื่องจากการขายและการตลาดเป็นงานเชิงจิตวิทยาที่ต้องอธิบายแนวคิดจากการมีประสบการณ์ร่วมโดยตรงจึงจะสามารถสื่อสารได้ตรงประเด็น

ผู้จัดการชายที่เป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 10 คน ลงทะเบียนและทำแบบประเมินความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ก่อนการฝึกอบรม (Pre-Evaluation) จำนวน 33 ข้อ โดยข้อความเชิงสถานการณ์พัฒนามาจากการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้อบรมใช้เวลาโดยรวมประมาณ 1.30 ชั่วโมงในการทำแบบประเมินนี้

ผู้วิจัยเริ่มการฝึกอบรมด้วยการชี้แจงที่มาพร้อมวัตถุประสงค์ของการฝึกของการอบรมให้แก่ผู้เข้าอบรมพร้อมชี้แจงตารางการฝึกอบรมตลอด 2 วัน



ภาพที่ 50 การทำแบบประเมินความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ก่อนการฝึกอบรม (Pre-Evaluation) ของกลุ่มทดลอง โดยข้อความเชิงสถานการณ์พัฒนามาจากการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

การบรรยายเนื้อหาเชิงกระบวนการในช่วงเช้า โดยครอบคลุมถึง กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ การหาข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพที่ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา การสื่อสารและข้อปฏิบัติในการกำกับดูแลอย่างมีเมตตาตาม Holacracy System โดย วิทยากรกิตติมศักดิ์และนักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการและดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง มากกว่า 30 ปี โดย ดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง



ภาพที่ 51 แสดงการฝึกอบรม การวิจัยกึ่งทดลองสำหรับพนักงานขายกลุ่มทดลองโดย
ดร. ณรงค์ ศรีเกรียงทอง ผู้บรรยายกิตติมศักดิ์

การอบรมในช่วงเช้าเน้นเนื้อหาเชิงกระบวนการผ่านการบรรยาย (Lecture) และการจัด
โต๊ะเรียนแบบ Classroom เนื่องจากแนวคิดเชิงทฤษฎีนี้ค่อนข้างใหม่ และต้องการการอธิบายให้
เข้าใจถึงความหมายในแต่ละองค์ประกอบหลัก

จากการสังเกตการฝึกอบรม ผู้วิจัยพบว่า เนื่องจากงานขายเป็นเรื่องของการแก้ปัญหา
เฉพาะหน้าซึ่งให้ได้มาซึ่งยอดขาย ดังนั้นวิธีการและกระบวนการการทำงานและการคิดวิเคราะห์จะมี
ความแตกต่างตามพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์และการฝึกอบรมในอดีตจากที่ทำงานเก่าต่าง ๆ
ในอดีต ดังนั้นผู้วิจัยจึงออกแบบร่างคู่มือในเชิงเนื้อหาเรื่องกระบวนการ เพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการ
การทำงาน การหาข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้อง และแม่นยำ ตรงตามความคาดหวังของ
ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ร่วมงานที่จะใช้ข้อมูลจริงเป็นพื้นฐานในการสื่อสารและสนทนาอย่างมี
ประสิทธิภาพเมื่อผู้รับสารแจ้งอย่างเป็นขั้นตอนอย่างละเอียดว่า ข้อมูลประเภทใดเป็นที่ต้องการ
ดังนั้นผู้ส่งสารสามารถหาข้อมูล จัดสรรวิเคราะห์ข้อมูลพื่อนำเสนอให้ตรงประเด็น เพื่อนำไปสู่
การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักที่ได้จากการสังเคราะห์จาก
การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จนได้มาซึ่งการประยุกต์ทฤษฎีฐานราก (Grounded
Theory) และการสกัดวิเคราะห์องค์ประกอบ (Confirmed Factor Analysis)

จากการสังเกต ผู้วิจัยยังพบว่า การเลือกวิทยากรเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เนื่องจากหัวข้อเป็นเรื่องใหม่
การคัดเลือกวิทยากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง พบว่าวิทยากรที่มีความรู้เรื่องการขายจริงพร้อมมี

ความรู้เข้าใจในแนวคิดเชิงทฤษฎีใหม่นี้จะทำให้การสอนและการอบรมมีความเชื่อมโยงจากประสบการณ์จริงมากขึ้นและสามารถดึงดูดความสนใจของผู้เข้าอบรมได้

ในช่วงบ่ายคือ ระหว่างเวลา 13.00 – 17.00 น. เป็นการสอนวิธีการนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการทำแผนงานที่มีขั้นตอนที่ถูกต้อง โดยผ่านเครื่องมือ คือ การจัดทำโครงการหรือ Project Manager โดยวิทยากร อธิบายความหมาย ประโยชน์ และ ขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยการแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรมเป็น 3-4 คนต่อหนึ่งกลุ่ม โดยผู้เข้าอบรมมีการแบ่งปันประสบการณ์ ฝึกเขียนภายในกลุ่มจนได้มาซึ่งรายละเอียด ขั้นตอน ระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งต้องเรียบเรียงงานที่จะปฏิบัติจริงอย่างละเอียด พร้อมระบุเวลาในการทำงานและขั้นตอนการทำงานที่เกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ หลังจากวิทยากรให้ความรู้เรื่องการพัฒนาโครงการอย่างมีระบบ (Project Management) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์ประกอบเรื่องการคิดเชิงสาเหตุ หลังจากนั้น เวลา ประมาณ 45 นาทีสุดท้ายก่อนเลิกการฝึกอบรม ผู้เข้าอบรมนำเสนอแผนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน เป็นการทำงานจริงจาก



ภาพที่ 52 กรณีศึกษาของการทำขายโครงการในการวิจัยกึ่งทดลอง

กรณีศึกษา ในกรณีนี้ ผู้วิจัยได้ร่วมปรึกษากับประธานบริษัท ซึ่งมอบหมายหัวข้อ การออกสินค้าใหม่เป็นแชมพูและครีมบำรุงผมสำหรับผมที่มีการย้อมสีเทาซึ่งเป็นสินค้าใหม่ตามความนิยมและกระแสทางการตลาด

โดยกำหนดให้นำความรู้ที่เรียนรู้ได้ มาประยุกต์ใช้ พร้อมเสนอแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุยอดขาย 100,000 โทลตามที่ผู้บริหารระดับสูงตั้งเป้าหมายไว้ในขั้นตอนนี้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มสามารถ นำเสนอผลการทำโครงการที่จำแนกตามกระบวนการ ขั้นตอนการทำงานดังต่อไปนี้

1. Dcash ออกผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นแชมพู และครีมนวด ให้แบ่งกลุ่มเป็นกลุ่ม กลุ่มละ 3-4 ท่าน เพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สำหรับการออกสินค้าใหม่นี้

โดยขั้นตอนตามการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (30 นาที)

Market วิเคราะห์ตลาด

Consumer วิเคราะห์ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย

Company วิเคราะห์จุดดีจุดเสียบริษัท

Goal เป้าหมาย

Strategy and Plan กลยุทธ์ และ แผนงาน

Budget งบประมาณ

Timeline เวลาสำหรับแต่ละแผนงาน

KPIs ตัวชี้วัด

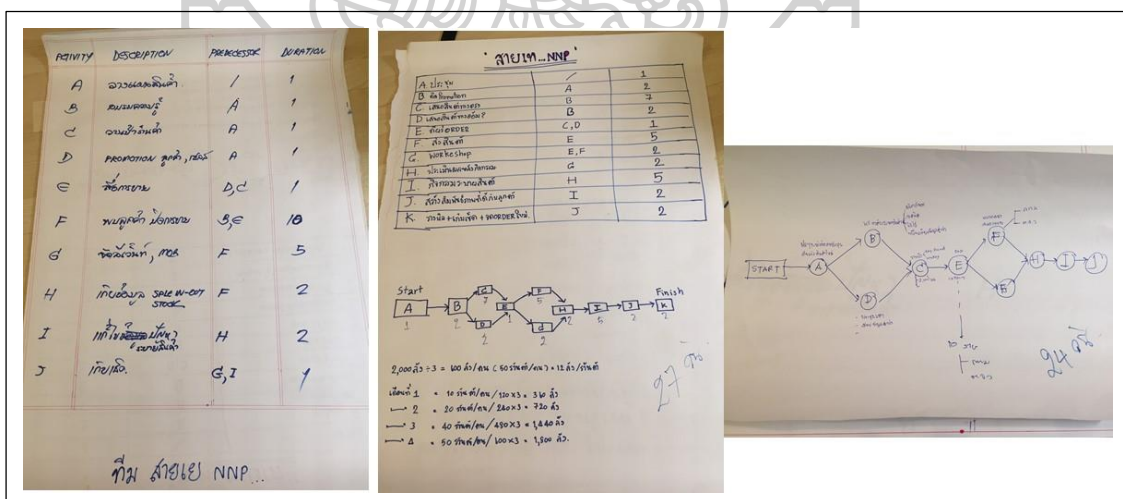
2. นำเสนอแผนงานที่ทีมละ 10-15 นาที



ภาพที่ 53 ผู้เข้าร่วมอบรมนำเสนอผลงานการร่างขายโครงการหลังการรับการฝึกอบรม

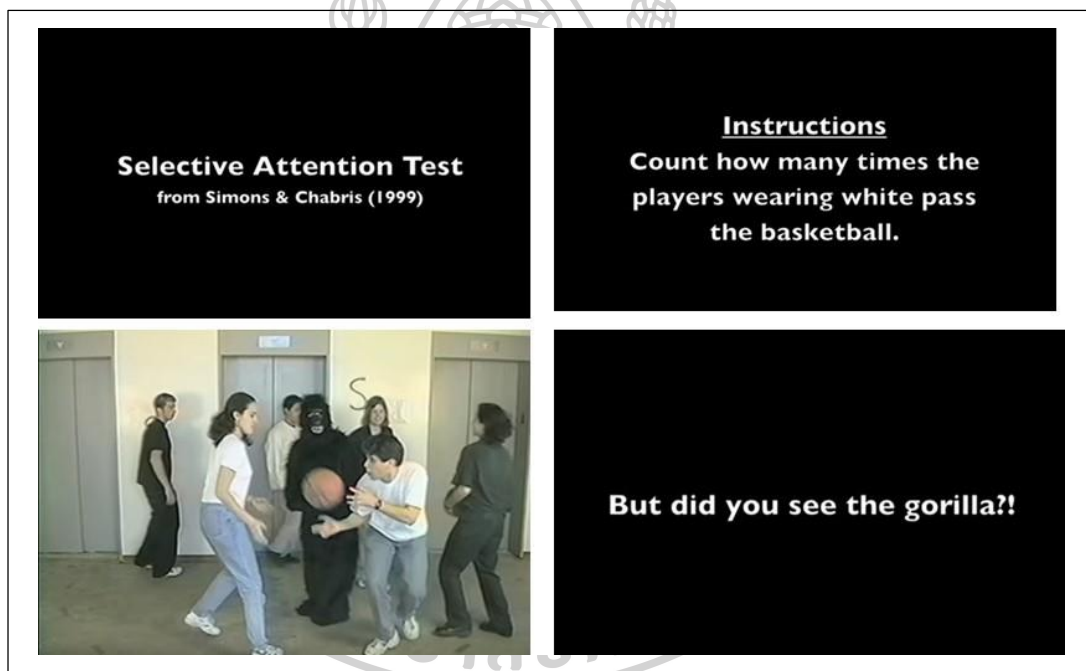
จากผลการนำเสนอการร่างโครงการในปัจจุบัน พบว่าขั้นตอนการทำงานทั้งสิ้นโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 10-11 ขั้นตอน ระยะเวลาทั้งสิ้นอยู่ระหว่าง 24-27 วันทำงาน การทำงานยังตามกระบวนการที่ไม่ได้นำแนวคิดทฤษฎีใหม่ไปประยุกต์ใช้ในขั้นตอนนี้โดยผู้เข้าอบรมจะมีการติดตามผลและนำเสนอการทำโครงการอีกครั้งหลังนำแนวคิดเชิงทฤษฎี PLACSEEK Model ไปประยุกต์ใช้ เพื่อดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในขั้นตอนการทำงานและเวลาที่ใช้การทำงาน

จากการสังเกตการฝึกอบรม ผู้วิจัยพบว่ามียุคประกอบที่ทำให้ความสามารถในการเรียนรู้และการนำความรู้ที่เรียนมาประยุกต์ใช้ต่างกัน ซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้เข้าฝึกอบรมมีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ที่ไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับการสอนการอบรมในแต่ละที่ของที่ทำงานเดิม 2) อายุการทำงานที่ต่างกัน 3) ความอาวุโสในสายงาน ผู้วิจัยพบว่า ผู้จัดการขายหรือพนักงานขายที่มีประสบการณ์การทำงานที่มากกว่า 15-20 ปีขึ้นไป หรืออายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป มีความคุ้นชินกับการทำงานที่ไม่มีขั้นตอนและไม่เน้นกระบวนการ มองที่ผลของการปิดตัวเลขยอดขายได้โดยอาศัยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และมีความรู้สึกไม่สบายใจเมื่อตนเองต้องมาเรียนรู้กระบวนการใหม่ที่ไม่คุ้นเคย โดยสังเกตจากการเดินออกจากห้องบ่อย ๆ ในช่วงการทำแผนงาน ในขณะที่ผู้จัดการขายที่มีอายุไม่มากนักประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี หรืออายุประมาณ 30 ปีขึ้นไป การเปิดกว้างกับการเรียนรู้เนื้อหาเชิงกระบวนการมากกว่า อีกทั้งยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้ได้ดีกว่า อย่างไรก็ตาม ทั้งสามกลุ่มสามารถนำความรู้ความเข้าใจเรื่องการคิดเป็นกระบวนการมาประยุกต์ใช้ทำงานตามกรณีศึกษาจริงและเสนอผลการวางแผนงานได้ดี ด้วยการใช้เวลาการทำงานที่ต่างกัน



ภาพที่ 54 ภาพถ่ายโครงการหลังการรับการฝึกอบรมของผู้เข้าร่วมการอบรมกลุ่มทดลอง

การอบรมในวันที่ 2 คือวันศุกร์ที่ 6 มกราคม 2561 เวลา 9.00-12.00 น. เป็นการสอนเนื้อหาเชิงทัศนคติ โดยคุณพงษ์ยุทธ์ สุภัทรวิชย์ ผู้เชี่ยวชาญเชิงจิตวิทยาการตลาดที่มีประสบการณ์ในงานขายและมีความสามารถในการอบรมเชิงจิตวิทยา มาอธิบายนิยามความหมายตามองค์ประกอบของ PLACSEEK model ในเชิงจิตวิทยาและเนื้อหาด้านทัศนคติ ซึ่งผู้วิจัยพบว่าเป็นทัศนคติจากภายใน มีผลต่อการทำงานในระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่นอย่างยิ่ง ซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย จิตวิญญาณความเป็นเจ้าของหรือผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ การมุ่งลูกค้า และท้ายสุดคือ ทัศนคติภายในที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพที่ดีที่เหมาะสมกับทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอาง วิทยากรเริ่มการฝึกอบรมด้วยวิดีโอเรื่อง Selective Attention Test by Simon & Chabris (1999).



ภาพที่ 55 แสดงเนื้อหาการฝึกอบรมที่กระตุ้นจิตสำนึกให้ตระหนักรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อวิดีโอทัศนคติมา: https://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo&start_radio=1&list=RDvJG698U2Mvo

เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงบริบทสถานะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และมีผู้แข่งขันใหม่เข้ามามากมายบ่อยครั้งที่เรามองและทำแต่เรื่องของเราจนลืมมองดูการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรหรือปัญหาที่เกิดขึ้นเพราะเราไม่ได้สนใจและมุ่งแต่ทำเรื่องของเราจนลืมดูการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น วิดีทัศน์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยกระตุ้นทัศนคติและมุมมองในการทำงานในระบบโหราเครซี่ ที่เน้นความยืดหยุ่นและเชื่อในศักยภาพของคนหน้างานที่รู้ปัญหาจริง ๆ และนำเสนอทางแก้ปัญหาด้วยตนเองตาม ระบบโหราเครซี่ และสามารถนำเสนอทาง

แก้ปัญหาได้เองโดยไม่ต้องรอการอนุญาตจาก ผู้บริหารระดับสูงหรือ CEO จากนั้น วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเชิงทัศนคติผ่าน วิดีทัศน์ กรณีศึกษาและการทำกิจกรรม เพื่อให้สร้างความเข้าใจใน นิยาม ความหมายขององค์ประกอบด้านทัศนคติ ซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย จิตวิญญาณ ความเป็นเจ้าของ ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ การมุ่งลูกค้า บุคลิกภาพที่ดีที่ส่งผลมาจากทัศนคติที่ดีจากภายใน ผู้วิจัยพบว่า เนื้อหาการเชิงทัศนคติ เป็นเรื่องละเอียดอ่อนซึ่งต้องอาศัย การกระตุ้นจิตสำนึกจากภายในให้เกิดขึ้นผ่านสื่อการสอนที่ไม่ใช่การบรรยายเพราะไม่สามารถจินตนาการภาพได้ แต่ผ่านสื่อการสอนแบบวิดีโอทัศน์ที่เป็นตัวอย่างที่ดี เมื่อเกิดความเข้าใจเกิดจากจิตสำนึกที่ดี จะนำไปสู่การเปิดกว้างทางความคิดและความรู้สึกที่ต้องการความเปลี่ยนแปลง การต่อต้านน้อยลง และเริ่มพัฒนาเปิดรับนิยามความรู้ใหม่ เรื่อง แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย จิตวิญญาณความเป็นเจ้าของ ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ การมุ่งลูกค้า บุคลิกภาพที่ดีที่ส่งผลมาจากทัศนคติที่ดีจากภายใน ได้ง่ายขึ้น พร้อมเข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องมีความยืดหยุ่น องค์ประกอบหรือคุณสมบัติที่ผู้จัดการขายต้องมีเพื่อให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สร้างความยืดหยุ่นและเกิดการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเชิงทฤษฎีใหม่ PLACSEEK Model



ภาพที่ 56 แสดงกิจกรรมการฝึกอบรมที่กระตุ้นจิตสำนึกให้ตระหนักรู้ด้วยตนเองผ่านการละลายพฤติกรรม

การอบรมช่วงบ่ายวันที่ 2 เวลา 13.00-16.00 น. เป็นการอบรมเรื่อง 2 องค์ประกอบสุดท้ายเรื่องการมุ่งลูกค้าในด้านการพัฒนาลูกค้าเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืนทั้งขององค์กรและลูกค้า โดย ดร.ณรงค์ ศรีเกรียงทอง ได้กลับมาบรรยายอีกครั้งในครั้งนี้งเน้นเรื่องการบริการลูกค้าเพื่อให้ได้มา

ซึ่ง Customer Solution หรือผู้จัดการขายสามารถหาทางออกที่ดีในการทำธุรกิจให้ลูกค้าได้ แก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ และองค์ประกอบสุดท้ายเรื่องกระบวนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตาตามหลักการ ในการดำเนินการประชุมตามทฤษฎี Holacracy Governance Meeting Process หรือที่เรียกว่า กระบวนการกำกับดูแลการประชุม แบบ Holacracy เป็นกระบวนการกำกับดูแลและกระจายอำนาจ การจัดการจัดการที่เน้นความยืดหยุ่นอย่างมีโครงสร้าง ขั้นตอนและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง Holacracy Governance Meeting Process เป็นกระบวนการนำเสนอโครงการ (Project) เพื่อเข้ารับการอนุมัติโดยกำหนดบทบาทและวาระการประชุมพร้อมการกำกับดูแลการประชุมที่มีโครงสร้าง ขั้นตอนให้แน่ใจว่าทุกคนสนใจในหัวข้อเรื่องงานมากกว่าการตำหนิตัวบุคคล พร้อมคนดำเนินการ ประชุมที่ที่หน้าที่บทบาทควบคุมการประชุมที่ชัดเจน ด้วยกระบวนการกำกับที่ดีที่มีโครงสร้าง การดำเนินการประชุม จะลดช่องว่างเรื่องการเกรงกลัวเจ้านาย (Power) ความอาวุโส (Seniority) และมุ่งเน้นเรื่องการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง (Empowerment with Authority)



ภาพที่ 57 แสดงกิจกรรมการฝึกอบรมเรื่องการมุ่งลูกค้าและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ

ในขั้นตอนนี้ถือเป็นกรอบรมช่วงสุดท้ายของการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น (Intensive Training Course) ผู้วิจัยสังเกตบรรยากาศและปฏิกิริยาของผู้เข้าอบรมเริ่มมีความผ่อนคลาย หลังจากมีการสอนเรื่องกระบวนการ การคาดหวังเรื่องข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้น และไปกระตุ้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เมื่อมีการอธิบายเรื่องการกระบวนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา พร้อมให้ผู้เข้าอบรมยกตัวอย่างประกอบ สังเกตได้ว่าผู้เข้าอบรมเริ่มให้ข้อมูลในเชิงการวิเคราะห์ มากกว่าการกล่าวโทษสถานะเศรษฐกิจ เพื่อนผู้เข้าอบรมเสนอข้อคิดเชิงบวกเพื่อต่อยอดแก้ปัญหา มากกว่าการว่ากล่าว และท้ายสุดพบว่าภายในไม่กี่นาทีต่อมาผู้เข้าอบรมพบทางออกในการช่วยแบ่งเขตขายใหม่หลังจากพบว่าปัญหามาจากการแบ่งพื้นที่ที่ไม่เหมาะสม จึงสรุปจากการสังเกตการณ์ได้ว่า ความรู้เรื่ององค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบมีผลต่อการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น ไม่มากก็น้อยและมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจและกระบวนการทำงานของทีมขาย

การอบรมช่วงบ่ายวันที่ 2 เวลา 16.00-17.00 น. เพื่อเป็นการตรวจสอบและประเมินความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ผู้เข้าอบรมจะนำเสนอสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรม 2 วัน พร้อมความรู้ความเข้าใจที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันในการทำงาน โดยให้นำเวลาในการทำงานเป็นกลุ่ม 15 นาทีและนำเสนอกลุ่มละ 10 นาทีโดยเฉลี่ย ผลตอบรับจากการนำเสนอให้ผลดีมากเนื่องจากผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายความหมายสำคัญของแต่ละองค์ประกอบหลัก และสามารถยกตัวอย่างการนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ดี จากนั้น ในเวลา 17.00-18.00 น. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินแบบประเมินความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้หลังการฝึกอบรมอีกครั้ง ก่อนจบการฝึกอบรมในวันที่ 2



ภาพที่ 58 แสดงผู้เข้าร่วมการประเมินและการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตการทำงานโดยผู้เข้าฝึกอบรม หลังจบการฝึกอบรม

ผลการประเมินประสิทธิภาพของการฝึกอบรมร่างคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

สำหรับในการประเมินประสิทธิภาพของการฝึกอบรมร่างคู่มือฯ การพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) แบบประเมินความเข้าใจเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้เชิงจิตวิทยาการตลาด โดยนำข้อถกเถียงแนวคิดทฤษฎีฐานรากที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ 17 ท่าน มาประยุกต์เป็นแบบประเมินเชิงสถานการณ์ที่ครอบคลุมความรู้ ความหมาย และการนำไปประยุกต์ใช้ในระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นอย่างมีลำดับขั้น ทั้ง 8 องค์ประกอบ ผ่านการปรึกษาและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการที่มีความรู้เรื่องจิตวิทยาการตลาด โดยให้ผู้เข้าอบรมทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง 10 คน และกลุ่มควบคุม 10 คน เนื่องจากเป็นจำนวนที่เหมาะสม ต่อการควบคุมค่าความแตกต่าง หรือ ความผันแปรของผู้เข้าอบรม ทำแบบประเมิน ก่อนและหลังการฝึกอบรมเพื่อตรวจสอบความรู้ความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ ก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยผู้วิจัยทดสอบประเมินคู่มือระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโหราศาสตร์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายด้วยวิธีการของ

แมนวิทนี Non-parametric (The Mann-Whitney U-Test) ทดสอบการประเมินความน่าเชื่อถือของคู่มือก่อนและหลังการอบรม เพื่อดูความเปลี่ยนแปลงในรูปก่อนและหลัง (Before and After) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างชุดเดียวกันทำการทดลอง 2 ครั้งเพื่อดูความแตกต่างก่อนและหลังการอบรมด้วยร่างคู่มือพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโหราศาสตร์เพื่อดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงระหว่างก่อนและหลังการทดลองหรือไม่ ด้วยวิธีการของแม็คเนมาร์ (McNemar Test) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการประเมินความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 45 ผลการประเมินเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้ของการอบรมร่างคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางของกลุ่มทดลองเปรียบเทียบก่อนและหลังการอบรม

จำนวน (N) กลุ่ม ทดลอง	คะแนนหลังการ พัฒนา		Mean Rank	คะแนนก่อนการ พัฒนา		Mean Rank	D	t-Test	P- Value
	Mean	S.D		Mean	S.D				
10	21.4	3.43835	15.5	17.0	3.01846	13.5	4.4	3.794	.000*

หมายเหตุ ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 45 จะเห็นว่าเมื่อตรวจสอบความแตกต่างในการประเมินเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้ของการอบรมร่างคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางของกลุ่มทดลอง พบว่าผู้เข้าร่วมอบรมมีผลคะแนนก่อนการอบรมและหลังการอบรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (T-test = 3.794, ค่าความแตกต่างของคะแนนประเมินหลังการฝึกอบรมดีกว่าคะแนนก่อนสอบ D= 4.4) โดยกลุ่มทดลองมีคะแนนการประเมินเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้หลังการอบรมสูงกว่า ก่อนการอบรมร่างคู่มือฯ หมายความว่าร่างคู่มือพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโหราเครซีที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถนำไปในการอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 46 ผลการประเมินเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้ของการอบรมร่างคู่มือพัฒนาระบบจัดการแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นของกลุ่มควบคุมเปรียบเทียบก่อนและหลังการอบรม

จำนวน (N) กลุ่ม ควบคุม	คะแนนหลัง การพัฒนา		Mean Rank	คะแนนก่อนการ พัฒนา		Mean Rank	D	t-Test	P- Value
	Mean	S.D		Mean	S.D				
10	10.9	2.233	5.50	12.0	3.314	7.50	1.1	2.300	.021*

หมายเหตุ ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 46 จะเห็นว่า เมื่อตรวจสอบความแตกต่างในการประเมินเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้ของการอบรมร่างคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางของกลุ่มควบคุม พบว่า

ผู้เข้าร่วมอบรมมีผลคะแนนก่อนการอบรมและหลังการอบรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (T-test = 2.300 , P-value = .021, D= 1.1) โดยกลุ่มควบคุมมีคะแนนการประเมินเชิงสถานการณ์และการนำไปหลังการประเมินครั้งที่สอง ต่ำกว่าการประเมินครั้งแรก หมายความว่าร่างคู่มือพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ในการอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 47 ผลการประเมินเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้ของการอบรมร่างคู่มือพัฒนาระบบจัดการแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

กลุ่ม	จำนวน (N)	คะแนนความแตกต่างของความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้		Mean Rank	Mann-Whitney U	t-Test	P
		Mean	S.D				
ควบคุม	10	4.40	3.688	15.15	3.500	3.5445	<.000*
ทดลอง	10	2.00	1.886	5.85			

หมายเหตุ ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 47 จะเห็นได้ว่า เมื่อตรวจสอบความแตกต่างในการพัฒนาการประเมินความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ของผู้ที่เข้าร่วมอบรมร่างคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แนวนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่า ผู้เข้าร่วมการพัฒนาทั้งสองกลุ่ม มีความรู้ความสามารถในการประเมินเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้ของการอบรมร่างคู่มือพัฒนาระบบจัดการแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Mann – Whitney U Test = 3.500, Z-test = 3.5445, p-value = <.000) โดยกลุ่มทดลองมีคะแนนความเข้าใจในการประเมินเชิงสถานการณ์ และการนำไปประยุกต์ใช้ หลังการพัฒนาสูงกว่ากลุ่มควบคุม หมายความว่า ร่างคู่มือการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นอย่างมีลำดับขั้นเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของทีมงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้ ในการอบรมได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

1. ทดสอบการประเมินความน่าเชื่อถือของคู่มือก่อนและหลังการพัฒนาอบรมด้วยวิธีการของแม็คเนมาร์ (McNemar Test) เพื่อดูความเปลี่ยนแปลงในรูปก่อนและหลัง (Before and After) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างชุดเดียวกันคือกลุ่มทดลอง เพื่อดูความแตกต่างก่อนและหลังการอบรมด้วยร่างคู่มือพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโหราเครซีเพื่อดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงระหว่างก่อนและหลังการทดลอง หรือไม่อย่างไร

ทั้งนี้ผลการทดสอบการประเมินความน่าเชื่อถือของคู่มือก่อนและหลังการพัฒนาด้วยวิธีการของแม็คเนมาร์ (McNemar Test) ของกลุ่มทดลองทั้งก่อน และหลังการเข้ารับการอบรมร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโหราเครซีโดยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีสถิติทดสอบของแม็คเนมาร์ (McNemar Test) แสดงได้ตามตารางที่ 48

ตารางที่ 48 ผลการประเมินเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้ของการอบรมร่างคู่มือพัฒนาระบบจัดการแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมด้วยวิธีสถิติทดสอบของแม็คเนมาร์ (McNemar Test)

คนที่	คะแนนสอบของผู้เข้ารับการฝึกอบรม			
	กลุ่มควบคุม		กลุ่มทดลอง	
	ก่อนฝึกอบรม	หลังฝึกอบรม	ก่อนฝึกอบรม	หลังฝึกอบรม
1	15	13	14	18
2	16	14	12	21
3	15	12	15	16
4	10	9	18	20
5	7	9	17	29
6	9	8	20	22
7	15	10	15	21
8	16	14	19	21
9	15	11	22	23
10	11	9	18	23

ตารางที่ 48 ผลการประเมินเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้ของการอบรมร่างคู่มือพัฒนา
ระบบจัดการแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเปรียบเทียบกับระหว่างกลุ่มทดลอง
และกลุ่มควบคุมด้วยวิธีสถิติทดสอบของแม็คเนมาร์ (McNemar Test) (ต่อ)

คนที่	คะแนนสอบของผู้เข้ารับการฝึกอบรม			
	กลุ่มควบคุม		กลุ่มทดลอง	
	ก่อนฝึกอบรม	หลังฝึกอบรม	ก่อนฝึกอบรม	หลังฝึกอบรม
1	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน
2	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบผ่าน
3	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน
4	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบผ่าน
5	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบผ่าน
6	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบผ่าน	สอบผ่าน
7	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบผ่าน
8	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบผ่าน
9	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบผ่าน	สอบผ่าน
10	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบไม่ผ่าน	สอบผ่าน

กลุ่มควบคุม	หลังอบรม - สอบไม่ผ่าน	หลังอบรม - สอบผ่าน	ผลรวมแนวแถว
ก่อนอบรม - สอบผ่าน	0	0	0
ก่อนอบรม - สอบไม่ผ่าน	10	0	10
ผลรวมแนวสดมภ์	10	0	10
กลุ่มทดลอง	หลังอบรม - สอบไม่ผ่าน	หลังอบรม - สอบผ่าน	ผลรวมแนวแถว
ก่อนอบรม - สอบไม่ผ่าน	2	6	8
ก่อนอบรม - สอบผ่าน	0	2	2
ผลรวมแนวสดมภ์	2	8	10

ผลกลุ่มทดลองก่อนและหลังการเข้าการอบรมความแตกต่างระหว่างการประเมินเชิง
สถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้ของการอบรมร่างคู่มือพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบ
ไฮราเครซีกกลุ่มทดลองก่อนและหลังการเข้าการอบรมด้วยวิธีสถิติทดสอบไคสแควร์ของแม็คเนมาร์
(McNemar Test)

ตารางที่ 49 แสดงค่าสถิติทดสอบไคสแควร์ของแม็คเนมาร์ ของกลุ่มทดลองก่อนและหลังการเข้า
การอบรมร่างคู่มือพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี

ค่าสถิติทดสอบไคสแควร์ของแม็คเนมาร์ (McNemar Test) ของกลุ่มทดลอง ก่อนและ หลังการเข้าการอบรมร่างคู่มือพัฒนาตัวแบบ การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี	χ^2	df	P- Value
	4.167	1	0.031*

หมายเหตุ นัยยะสำคัญทางสถิติระดับ .05

จากตารางที่ 49 เมื่อตรวจสอบความแตกต่างในการประเมินความน่าเชื่อถือของคู่มือ
พัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อดูความเปลี่ยนแปลงในรูปก่อนและหลัง
(Before and After) พบว่าคะแนนการประเมินเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้หลัง
การพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (McNemar Test: 0.031)
หมายความว่า ร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพ
ทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้ ในการอบรม
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการประเมินปฏิกิริยาสนองตอบต่อคู่มือแบบประเมินการฝึกอบรมพัฒนาตัวแบบ การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายใน ธุรกิจเครื่อง

ผลการประเมินต่อการฝึกอบรม ร่างคู่มือของกลุ่มทดลอง เป็นการดำเนินการประเมินหลัง
สิ้นสุดการอบรมมีรายการประเมิน ทั้งหมด 5 ด้านได้แก่ ด้านเนื้อหา ด้านกระบวนการ ด้านสภาพ
แวดล้อมและสื่อประกอบ ด้านผลที่ได้จากการเข้าร่วมการฝึกอบรม และท้ายสุดด้านความรู้ของ
วิทยากร โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีเกณฑ์ค่าเฉลี่ยการประเมิน
ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจ

1.51-2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

ผลการประเมินเป็นดังรายละเอียดในตารางที่ 50

ตารางที่ 50 ผลการประเมินการฝึกอบรมการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความ
ยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมขายในธุรกิจ
เครื่องสำอาง

ที่	รายการประเมิน	ผลการประเมิน		
		ค่าเฉลี่ย Mean	S.D	ระดับความ พึงพอใจ
	ด้านเนื้อหา	4.37	0.55	มากที่สุด
1	วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมีความเหมาะสม	4.50	0.53	มากที่สุด
2	กิจกรรมการพัฒนามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของ โครงการ	4.40	0.70	มากที่สุด
3	เนื้อหาในการพัฒนามีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ขาย	4.20	0.79	มาก
	ด้านกระบวนการ	4.02	0.64	มาก
4	การจัดแจงวัตถุประสงค์ของโครงการต่อผู้ร่วมโครงการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.10	0.74	มาก
5	การกำหนดระยะเวลาและทรัพยากรเหมาะสมกับกิจกรรมการฝึกอบรม	3.80	0.63	มาก
6	ระยะเวลาที่ใช้การพัฒนามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแต่ละกิจกรรม	3.90	0.74	มาก
7	กระบวนการและกิจกรรมการพัฒนามีความเหมาะสมกับเนื้อหา	4.30	0.67	มากที่สุด
8	ผู้ดำเนินการพัฒนามีการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมในกิจกรรมการ ฝึกอบรม	4.00	0.82	มาก
	ด้านสภาพแวดล้อมและสื่อประกอบ	4.40	0.71	มากที่สุด
9	สื่อและเอกสารประกอบการพัฒนามีความสอดคล้องกับกิจกรรมการฝึกอบรม	4.30	0.82	มากที่สุด
10	สถานที่ศูนย์อบรมประกอบการพัฒนามีความเหมาะสม	4.50	0.53	มากที่สุด
11	สถานที่ดำเนินการพัฒนามีความเหมาะสม	4.50	0.71	มากที่สุด
12	บรรยากาศในการพัฒนาเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้	4.30	0.95	มากที่สุด
	ด้านผลที่ได้จากการเข้าร่วมการฝึกอบรม	4.20	0.54	มาก
13	ความรู้ทักษะใหม่ที่ได้รับจากการดำเนินการตามโครงการ	4.40	0.52	มากที่สุด
14	ผลที่เกิดจากการดำเนินการตามโครงการส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการะงาน	4.00	0.67	มาก
	ด้านความรู้ของวิทยากร	4.50	0.64	มากที่สุด
15	ดร.ณรงค์ ศรีเกรียงทอง	4.60	0.49	มากที่สุด
16	นายพงษ์ยุทธ์ สุภัทรวิชย์	4.40	0.80	มากที่สุด
17	ดร.กฤษฎิ์พัทธ์ พิษณะเดชนันต์	4.50	0.67	มากที่สุด
	รวมเฉลี่ย	4.30	0.55	มากที่สุด

ตารางที่ 50 พบว่า กลุ่มทดลองที่เข้าร่วมการอบรมพัฒนาร่างคู่มือ มีความพึงพอใจต่อ
โปรแกรมดังกล่าว โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.30) หากพิจารณาเป็นรายด้านที่มีความ
พึงพอใจอยู่ในระดับมากถึง มากที่สุด โดยด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย
3 อันดับ คือ ด้านความรู้ของวิทยากร (Mean = 4.50) ด้าน สภาพแวดล้อมและสื่อประกอบ

(Mean = 4.40) และ ด้านเนื้อหา (Mean = 4.37) หากพิจารณาแต่ละด้านจำแนกเป็นรายชื่อปรากฏผลดังนี้ 1. ด้านเนื้อหาของโปรแกรม 2. ด้านกระบวนการ 3. ด้านสิ่งแวดล้อม 4. ด้านผลที่ได้จากการฝึกอบรม 5. ด้านความรู้วิทยากร 6. ด้านความพึงพอใจโดยรวม หากพิจารณาเป็นรายละเอียดพบว่าผลที่เกิดจากการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอาง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง ความรู้ ทักษะ และ แนวคิด ที่ได้รับการพัฒนาฝึกอบรมเป็นประโยชน์ต่อผู้ เข้าร่วมการอบรมที่มีระดับความพึงพอใจสูงสุดทำให้ผู้จัดการขายที่เข้าร่วมในโปรแกรมนี้ ได้เกิดการเรียนรู้ และสามารถนำความรู้ความเข้าใจในประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและสามารถเพิ่มขีดความสามารถในทีมขายพร้อมสร้างผลงานยอดขายและผลประกอบการที่มีคุณประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคตได้ตามเจตนารมณ์ของผู้วิจัย

3. การประเมินความเป็นไปได้เชิงฉันทามติในการยอมรับโดยนักวิชาการด้านจิตวิทยาทางการตลาด ผู้เชี่ยวชาญด้านทางการตลาด และ นักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านงานขายธุรกิจเครื่องสำอางโดยตรง มาร่วมสังเกตการฝึกอบรมเพื่อให้คำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์มากขึ้นของร่างคู่มือฯ นี้

ความเห็นประกอบจากผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาทางการตลาดนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการ มีดังต่อไปนี้

“จากการนำผลการค้นพบในงานวิจัยไปสร้างเป็นเครื่องมือและนำไปใช้งานจริง (Implement) สำหรับคณาจารย์เรื่อง “การพัฒนาระบบจัดการงานเชิงกลยุทธ์องค์การแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย” ผลการวิจัยที่ได้จากวิธีในการรวบรวมข้อมูล (Data Gathering) แบบผสมผสานทั้งงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative methods) และงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative methods) ได้ค้นพบสิ่งที่น่าสนใจเป็น 9 องค์ประกอบของระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอาง นับเป็นการค้นพบที่น่าตื่นเต้นเนื่องจากผู้วิจัยได้ใช้หลายเทคนิคในการรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ที่เกี่ยวข้องและเชี่ยวชาญในทางการตลาดเครื่องสำอางโดยตรง ผลการค้นพบเฉพาะเรื่องจึงมีความทันสมัย และมีคุณค่าทั้งในเชิงเศรษฐกิจและในเชิงวิชาการ เพราะธุรกิจเครื่องสำอางประเทศไทยมีมูลค่าตลาดที่นับวันจะเติบโตและขยายพื้นที่ไม่เฉพาะตลาดในประเทศแต่ยังรวมถึงตลาดอาเซียน โดยเฉพาะประเทศในกลุ่ม CLMV (Cambodia, Laos, Myanmar, Vietnam) และรวมถึงตลาดนอกอาเซียนต่อไป โดยเฉพาะตลาดอาเซียนนั้นผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางและสินค้าเพื่อการอุปโภคบริโภคของไทยนับว่าเนื้อหอมได้รับการยอมรับในระดับสูง สิ่งทีงานวิจัยครั้งนี้ค้นพบจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับทีมงานฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดซึ่งเป็นหน้าที่หลักขององค์กรได้ต่อไปในอนาคต

สำหรับกระบวนการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ โดยการจัดฝึกอบรมให้กับคณะ ผู้บริหารงานขายของบริษัท NNP ที่จัดขึ้น 2 วันนั้น ในทางปฏิบัติกรอบระยะเวลาสำหรับการปฏิบัติการฝึกอบรมนั้นนับว่ามีความเหมาะสมที่สุด เพราะการกำหนดระยะเวลาที่มากกว่านั้นแม้จะเกิดผลดีในเชิงประสิทธิภาพแต่ในทางปฏิบัติก็อาจจะทำได้ยากที่จะนำผู้บริหารงานขายทั้งองค์การมาอยู่ร่วมกันเกินกว่า 2-3 วัน ผลการนำสิ่งที่ค้นพบไปใช้โดยการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-experiment Research) โดยใช้เทคนิคการสอน (Lecture) เพื่อให้ผู้ร่วมเข้ารับการฝึกอบรมมีพื้นฐานและกรอบความรู้ในเชิงวิชาการที่งานค้นพบ 9 องค์ประกอบนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและจะต้องกระทำ เป็นทั้งการปรับพื้นฐานความรู้และการปรับระดับความต่างของคณะผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เข้ามาอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ยังเป็นโอกาสในการให้ความรู้ในกรอบสาระที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารงานขายและงานการตลาดที่จะพัฒนาไปเป็นระดับมืออาชีพต่อไป

สำหรับการ Implement แม้เพียงครั้งแรกกับผลลัพธ์ที่ออกมาถือว่าอยู่ในระดับดีมาก พิจารณาจากปฏิกิริยาของกลุ่มผู้เข้ารับ Treatment ในลักษณะของการวิจัยกึ่งทดลอง ทั้งนี้ก็ต้องพิจารณาร่วมกับผลการทดสอบก่อนและหลังการให้ treatment (pre-test, post-test) ร่วมด้วย

ทั้งนี้ สำหรับการติดตามผล (จากผู้เข้าร่วมกลุ่มเดิม) ควรมีการ follow up ในอีก 6 เดือน และในอีก 1 ปีข้างหน้า ซึ่งในอนาคตก็อาจมีข้อค้นพบใหม่ๆ ที่น่าสนใจอาจเป็นการปรับลดหรือเพิ่มองค์ประกอบ (Factor) ที่ได้ค้นพบมาแล้ว 6 ประการ เพื่อเป็นการทดสอบองค์ความรู้ที่งานวิจัยได้ค้นพบด้วยว่ามีความถูกต้อง มีความเที่ยงตรงต่อไปหรือไม่ และเป็นการสร้างประสิทธิภาพทีมงานขายอย่างต่อเนื่องด้วย ในการเรียนรู้นั้นแนวคิดทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์เชื่อว่าการใช้กระบวนการกลุ่มที่ผู้เข้าร่วมกระบวนการได้มีส่วนร่วมที่มากขึ้นจะทำให้การเรียนรู้ดีขึ้น เพราะได้ใช้ประสาทการรับรู้เรียนรู้ที่มากขึ้น ไม่เฉพาะการนั่งฟัง Lecture อย่างเดียวนิยามทำกันทั่วประเทศและที่อื่นๆ ในการติดตามผลในระยะถัดไป ให้กระชับขั้นตอนในการ Lecture ให้สั้นที่สุด แต่ผู้ให้ความรู้ก็ต้องตกผลึกว่าจะนำเสนออะไรให้เป็นรูปธรรมให้ได้มากที่สุด จากนั้นให้มีเวลาที่เหลือส่วนใหญ่ในการแบ่งกลุ่ม 3-4 คนตามหัวเรื่อง 8 องค์ประกอบ อาจแบ่งคราวละ 2-3 องค์ประกอบ การทำกลุ่มในรอบ 2 วันก็จะได้ครบ 9 องค์ประกอบตามที่การวิจัยค้นพบการแบ่งกลุ่มในกระบวนการกลุ่มให้เขาร่วมกันคิด เขียนลงบนกระดาษฟลิพชาร์ตในแต่ละองค์ประกอบ (จนครบทั้ง 8 องค์ประกอบ แต่อาจแบ่งทีละ 2-3 องค์ประกอบไม่ทำทีละอย่างเพราะเวลาจะไม่พอ และจะไม่ทำรวมทีเดียว 8 องค์ประกอบเพราะข้อมูลจะมากเกินไปผู้ทำสับสน

สรุป เป็นการค้นพบที่ดี ใช้เทคนิคในการวิจัยได้เหมาะสม ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติแบบวิจัยกึ่งทดลองมีประสิทธิภาพ แต่ให้มีการปรับเวลาในการดำเนินการให้เป็นกระบวนการกลุ่มเป็นหลักและหักลดเวลาในการ Lecture ลงไป ผู้สอนไม่จำเป็นต้องเอาผู้เชี่ยวชาญภายนอกจากไหน Moderator 1-2 คนก็สามารถทำได้ โดยการสกัดความรู้ให้ตกผลึกให้ดีแล้วสอนเองได้เลย เพราะจะเข้าไปบริบท (context) ของภาพรวมงานได้ดีที่สุด”

กล่าวโดยสรุปคือ เนื้อหาโดยรวมสอดคล้องกันทั้ง 8 องค์กรประกอบและสามารถนำร่างคู่มือมาใช้ในการอบรมได้จริงในการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของทีมขาย ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการ มีดังต่อไปนี้

1) เนื่องจากพื้นฐานของผู้จัดการขายหรือพนักงานขายมีคุณลักษณะทั้ง 8 ตัวแปรอยู่ในระดับที่ไม่เท่ากัน ดังนั้นควรเพิ่มการประเมินสถานการณ์แต่ละคนว่า ในแต่ละบุคคลมีความสามารถในแต่ละ 9 ตัวแปรในระดับใด เพื่อ การจัดอบรมให้ตรงกับขีดความสามารถแต่ละบุคคลในแต่ละระดับ ควรมีการประเมินในประเด็นต่างๆ ก่อนการอบรม โดยแบ่งเป็น 4 ระดับ เช่น หากไม่มีทักษะใดเลย ระดับที่ 1 คือ การพัฒนา (Develop) หากมีระดับที่ต่ำ ระดับที่ 2 คือการกระตุ้น (Stimulate) หากมีระดับปานกลาง ระดับที่ 3 คือ สร้างเสริม(Reinforce) หากมีอยู่ในระดับมากพอ ระดับที่ 4 คือ สนับสนุน (Enhance) การประเมินมาตรฐานของพนักงานขายที่ไม่เท่ากัน เป็นกรณีกรณีไปเพื่อกำหนดระดับ จะทำให้ 9 องค์กรประกอบเกิดขึ้นได้

นอกจากนี้ควรประเมินด้วยว่า 9 องค์กรประกอบมีความสำคัญไม่เท่ากันในแต่ละองค์การ การประเมินก่อนการอบรมจะสามารถช่วยออกแบบการอบรมได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไปให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การในอนาคต”

2) ควรเพิ่มการทำ Alignment ที่เป็นเป้าหมายในรายละเอียดเช่น Vision, mission, Goal, Objective, Tactic. Role Relationship เพื่อตอบสนอง Customer Solution นอกจากนี้ เพื่อการสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการนำกิจกรรมอื่นๆขึ้นมาช่วยเพิ่มเติม เช่น การทำฝึกอบรม Role Plan , Workshop Coaching Program, Simulation ในการแยกความแตกต่างระหว่าง Manager Skill และ Leadership Skill ให้ชัดเจน และกำหนด Challenge ให้ Leadership area ที่ต้องสร้างกระบวนการทำงานที่แตกต่าง บนงานที่แต่ละคนทำอยู่ Do the right thing / Not only do the things rightแบบ Manager เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน อีกทั้งเป็นการสนับสนุนทั้งในด้านให้เกิดขึ้นจริงและเมื่อเกิดขึ้นจริงก็จะสนับสนุนให้ทุกคนทำงานในระบบ Holacracy อย่างมีประสิทธิภาพ

3) เครื่องมือในการ Implement โดยการฝึกอบรมแบบการสื่อสาร 2 ทางทำให้เกิด Dialogue นำไปสู่ความรู้ความเข้าใจผู้อบรมได้อย่างไม่มี Idea Killer การทำแบบประเมิน มีหมวดหมู่ที่ชัดเจน เพราะคำถามในแบบทดสอบสอดคล้อง Definition of terms ชัดเจน และ Context เป็นอย่างดี ทำให้เห็น Significant Improvement เป็นอย่างดี และทำให้เห็น Significant Difference ของ Pre-Post Implementation ได้ชัดเจน เครื่องมือคือ Arrow Network Diagram (CPM) = ช่วยฝึกกระบวนการคิด วิเคราะห์ที่ได้จริง หากมีการวิจารณ์โดยผู้เชี่ยวชาญ ควรมุ่งเน้นให้ผู้อบรมเข้าใจว่ากระบวนการวางแผน ด้วย Diagram ที่ต้องนำ Strategy มาประมวลผลด้วย กล่าวโดยสรุปคือต้องใช้เวลาในการคิด ->ลงมือทำ ->วิจารณ์ ->ปรับปรุง ->ประเมิน เวลา 3 ชม น้อยเกินไปควรใช้อย่างน้อย 1 วัน

4) การอบรมควรจัดทำอย่างต่อเนื่อง พบว่าพนักงานขายและผู้จัดการขายที่ทำงานมานานขาดความเข้าใจในเชิงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ จึงต้องกระตุ้นและอธิบาย เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ จึงต้องพัฒนาให้เข้าใจ”

ทั้งนี้จากผลการประเมินร่างคู่มือการพัฒนากระบวนการจัดการงานเชิงกลยุทธ์องค์การแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย” ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบการอบรม มีความสอดคล้องและ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการอบรม ในการเพิ่มขีดความสามารถของทีมขายได้จริง และสามารถนำไปสร้างผลงานยอดขายที่มีคุณประโยชน์ต่อองค์การให้เกิดการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของทีมขายในอนาคต เครื่องสำอางได้ตามเจตนารมณ์ของผู้วิจัย

สำหรับเนื้อหาที่ใช้ในการสอนการทดสอบร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางจำแนกตามองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย พร้อมกระบวนการอบรมซึ่งประกอบด้วย การกระตุ้นพัฒนา สร้างเสริมและการสนับสนุน นั้น ได้สอดคล้องและเหมาะสมกับตามเจตนารมณ์ของผู้วิจัยที่ได้ออกแบบไว้โดยจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านจิตวิทยาการตลาด ดังผลตามตารางที่ 51

ตารางที่ 51 แสดงผลการประเมินการอบรมร่างคู่มือพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโหราศาสตร์จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน

หัวข้อ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กระบวนการอบรม	ความเป็นไปได้เชิงฉันทามติในการยอมรับร่างคู่มือ
1	แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย	แรงจูงใจด้านตัวเลข/แรงจูงใจในชีวิต การชื่นชมผลงานทางผลประกอบการ/การชื่นชมผลงานเชิงจิตวิทยา ทำงานเป็นทีม/เสมอภาค เคารพเจ้านาย เคารพการตัดสินใจผู้บริหาร	กระตุ้น	สอดคล้อง
2	กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ	กระบวนการในการหาข้อมูล วิเคราะห์ กระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เข้าใจลูกค้า คู่แข่ง และ บริษัท ทำแผนงานเชิงกลยุทธ์	พัฒนา	สอดคล้อง
3	ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ	ริเริ่มพัฒนากลยุทธ์แนวรุก ด้วยตนเอง มีระบบการจัดการลูกค้าอย่างเป็นระบบขั้นตอน มุ่งมั่นต้องการความเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีกว่า มีจินตนาการ ริเริ่มสร้างสรรค์ คิกนอกรอบ มีศีลธรรม จรรยาบรรณ ซื่อสัตย์ เป็นมิตร เข้าถึงง่าย ช่วยแก้ปัญหาได้	พัฒนา	สอดคล้อง
4	การสื่อสารแบบยืดหยุ่น	ติดตามผลงานอย่างเป็นทางการ สร้างบรรยากาศไม่เป็นทางการ สื่อสาร 2 ทิศทาง รับฟังความคิดเห็น ไม่ตัดสินใจ มีวัตถุประสงค์ และสิ่งที่คาดหวังชัดเจนในการประชุม	พัฒนา	สอดคล้อง
5	การมุ่งลูกค้า	แก้ปัญหา (Customer Solution) ดูแลบริหารจัดการ (Customer Management) สินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้า (Shopper Centric) เข้าใจสาเหตุของปัญหา(Customer Cause) สร้างการเติบโต (Customer Convenience) ความพึงพอใจสูงสุด (Customer Satisfaction) ให้ การดูแลและบริการลูกค้า (Customer Service)	พัฒนา	สอดคล้อง

ตารางที่ 51 แสดงผลการประเมินการอบรมร่างคู่มือพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโหราศาสตร์จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน (ต่อ)

หัวข้อ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กระบวนการอบรม	ความเป็นไปได้เชิงฉันทมติในการยอมรับร่างคู่มือ
6	จิตวิญญาณ ความเป็น ผู้ประกอบการ	มีจิตสำนึกความเป็นผู้ประกอบการ นำองค์การสู่ความเติบโต (Drive for Success) มีอิสระทางความคิด (Empowerment) สร้างความไว้วางใจ (Trust) การเติบโตในองค์การ (Career Path)	กระตุ้น	สอดคล้อง
7	การกระจาย อำนาจอย่าง ยืดหยุ่น	กรอบและนโยบายในการทำงาน การจัดการจัดการแบบจากล่างขึ้นบน (Bottom - Up Approach)	สนับสนุน	สอดคล้อง
8	การกำกับดูแล อย่างมีเมตตา	บริหารธุรกิจด้วยความเมตตา ฟังอย่างเข้าใจ ไม่ ตัดสิน ไม่จับผิด สอนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการตามงานและการตรวจสอบอย่างเป็น ระบบ มีกระบวนการจัดการความขัดแย้งทางความคิดอย่าง เป็นระบบ	สนับสนุน	สอดคล้อง
9	บุคลิกภาพที่ดี	ทัศนคติที่มีผลต่อบุคลิกและการแสดงออกทาง กายภาพ ลักษณะที่พึงมีและเหมาะสมต่อกายขายสินค้า เครื่องสำอาง External Personality: Charming / Charisma Internal Personality: intrinsic Attitude/ Trust	สร้างเสริม	สอดคล้อง

4. ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้จากร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (PLACSEEK Model) จาก ภาคทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ

ตารางที่ 52 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้จากร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (PLACSEEK Model)จากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ประเมินก่อนและหลังการเข้ารับการอบรมร่างประยุกต์ใช้จากร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

หัวข้อ	ผู้บังคับบัญชา			ผู้ร่วมงาน					
	ก่อนการอบรม	หลังการอบรม	ความแตกต่าง	ก่อนการอบรม		หลังการอบรม		ความแตกต่าง	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	
1. การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance)	3.20	4.20	1.00	3.06	0.49	4.10	0.48	1.04	0.48
1.1 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมสามารถสร้างกระบวนการติดตามการทำงานของทีมขายอย่างเป็นระบบและมีระบบการวัดผลงานที่ชัดเจน โดยสามารถติดตามผลการขาย ยอดขาย ทั้งรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน	4.00	4.00	0.00	3.00	0.47	4.20	0.63	1.20	0.42
1.2 เมื่อมีการประชุมกลุ่ม ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมสามารถกำหนดหัวข้อการประชุม แต่งตั้งผู้ดำเนินการประชุม กำหนดเป้าหมาย การประชุมพร้อมทั้งสามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนตลอดจนความคาดหวัง และผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมกลุ่มได้	3.00	4.00	1.00	3.00	0.47	3.90	0.88	0.90	0.88
1.3 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมมีความสามารถนำเทคโนโลยีและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยพนักงานขายในการติดตามรายงานผลงานที่รวดเร็ว (real time) พร้อมข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการตัดสินใจ ที่รวดเร็วหรือ การติดตามงานได้ทันที่	3.00	3.00	0.00	3.00	0.47	3.80	0.63	0.80	0.63
1.4 ผู้บริหารระดับสูง/ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมมีการสร้างกระบวนการทำงานของทีมขายที่ชัดเจนมีระบบและมีขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (standard work)	3.00	5.00	2.00	3.10	0.57	4.10	0.32	1.00	0.47
1.5 ผู้บริหารระดับสูง/ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมมีระบบการทำงานและรูปแบบการจัดการธุรกิจที่มีความเมตตาเข้าอกเข้าใจให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.00	5.00	2.00	3.20	0.63	4.50	0.53	1.30	0.67

ตารางที่ 52 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากประยุกต์ใช้จากร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (PLACSEEK Model) จากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ประเมินก่อนและหลังการเข้ารับการอบรมร่างประยุกต์ใช้จากร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (ต่อ)

หัวข้อ	ผู้บังคับบัญชา			ผู้ร่วมงาน					
	ก่อนการอบรม	หลังการอบรม	ความแตกต่าง	ก่อนการอบรม		หลังการอบรม		ความแตกต่าง	
				Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
2. แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (Purposive Motivation)	3.71	5.00	1.29	3.19	0.59	4.09	0.55	0.90	0.47
2.1 ผู้บริหารระดับสูง/ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม มีการให้รางวัลชื่นชมผลงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้นอย่างมีเป้าหมาย	4.00	5.00	1.00	3.20	0.63	4.20	0.63	1.00	0.67
2.2 ผู้บริหารระดับสูง/ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการชื่นชม ผลงาน ทั้งความสำเร็จขนาดเล็กและขนาดใหญ่ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ทีมงานทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.00	5.00	1.00	3.30	0.67	4.10	0.57	0.80	0.42
2.3 ผู้บริหารระดับสูง/ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมสร้างวัฒนธรรมการกระตุ้นการทำงานเป็นทีมช่วยเหลือแบ่งปันพึ่งพากันทั้งทางด้านข้อมูล ด้านคู่แข่ง ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ข่าวสารด้านความเคลื่อนไหวของตลาด ตลอดจนเทคนิคการดูแลลูกค้าเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย	4.00	5.00	1.00	3.30	0.67	4.30	0.67	1.00	0.67
2.4 ผู้บริหารระดับสูง/ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมสร้างความเท่าเทียมกันเสมอภาคในทุกระดับทั้งองค์กร หากทุกคนมีความคิดเห็นใดที่เป็นประโยชน์ต่อทีมขายและความสำเร็จของเป้าหมายพนักงานขายทุกคนสามารถเสนอความคิด ออกความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ได้เท่าเทียมกัน	4.00	5.00	1.00	3.20	0.79	4.40	0.52	1.20	0.63
2.5 ผู้บริหารระดับสูง/ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมสามารถสร้างความภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้พนักงานขายเพื่อเป็นแรงผลักดันนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศจากความปรารถนาภายในของแต่ละบุคคล	4.00	5.00	1.00	3.10	0.57	3.80	0.63	0.70	0.48
2.6 ผู้บริหารระดับสูง/ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมสามารถสร้างและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของทีมขาย ที่รักองค์กรศรัทธาและรักหัวหน้า รักเจ้านาย เคารพการตัดสินใจผู้บริหาร และการรักในอาชีพขาย	3.00	5.00	2.00	3.20	0.79	4.20	0.79	1.00	0.67
2.7 ผู้บริหารระดับสูง/ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจในความต้องการ แรงจูงใจ วิธีการทำงานและกระบวนการคิดของพนักงานขายที่มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุและสามารถกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องพร้อมสร้างแรงจูงใจได้ตรงวัตถุประสงค์	3.00	5.00	2.00	3.00	0.47	3.60	0.70	0.60	0.52

ตารางที่ 52 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากประยุกต์ใช้จากร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (PLACSEEK Model) จากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ประเมินก่อนและหลังการเข้ารับการอบรมร่างประยุกต์ใช้จากร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (ต่อ)

หัวข้อ	ผู้บังคับบัญชา			ผู้ร่วมงาน					
	ก่อนการอบรม	หลังการอบรม	ความแตกต่าง	ก่อนการอบรม		หลังการอบรม		ความแตกต่าง	
				Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
3. กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking)	3.00	3.50	0.50	3.10	0.52	4.18	0.35	1.08	0.39
3.1 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม มีทักษะความสามารถในการหาข้อมูลตลาดโดยรวม คู่แข่งจุดแข็งจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ทั้งของตนเองและคู่แข่งพร้อมวิเคราะห์ประมวลข้อมูลนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงในการวางแผนงานใช้ชีวิตประจำวัน	3.00	5.00	2.00	3.00	0.47	4.00	0.47	1.00	0.47
3.2 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม มีทักษะความสามารถใน กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์พร้อมกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (step of thinking) เป็นลำดับขั้นเพื่อการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็น	3.00	3.00	0.00	3.10	0.57	4.10	0.32	1.00	0.67
3.3 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม มีทักษะความสามารถในการหาข้อมูลวิเคราะห์ศึกษาเข้าใจความต้องการของลูกค้ามีความสามารถในการมองวิเคราะห์ช่องทางการจัดจำหน่าย บริหารงานลูกค้าและแนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้	3.00	3.00	0.00	3.10	0.57	4.40	0.52	1.30	0.48
3.4 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมสามารถคิดวิเคราะห์เข้าใจในสภาพตลาดในเขตขายตนเองดูแลและได้รับมอบหมายทั้งภาพใหญ่และภาพเล็กสามารถส่งผ่านข้อมูลจริง ข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำถูกต้องและไว้วางใจได้เพื่อผู้บริหารระดับสูงสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้รวดเร็วเช่น รายการส่งเสริมการขายสินค้าใหม่ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น	3.00	3.00	0.00	3.20	0.63	4.20	0.42	1.00	0.47
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (Accountability Leadership)	3.00	3.00	0.00	3.10	0.47	4.12	0.57	1.02	0.45
4.1 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม มีความรับผิดชอบ เข้าใจสภาพตลาดรู้จักวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของสินค้าตนเองเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้เพื่อพัฒนาไปสู่การนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันแนวรุก ด้วยตนเอง	3.00	3.00	0.00	3.10	0.32	4.20	0.63	1.10	0.57
4.2 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม มีความรับผิดชอบในการดูแล บริหารและพัฒนาลูกค้าอย่างเป็นระบบขั้นตอน	3.00	3.00	0.00	3.10	0.57	4.00	0.47	0.90	0.32

ตารางที่ 52 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากประยุกต์ใช้จากร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (PLACSEEK Model) จากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ประเมินก่อนและหลังการเข้ารับการอบรมร่างประยุกต์ใช้จากร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (ต่อ)

หัวข้อ	ผู้บังคับบัญชา			ผู้ร่วมงาน					
	ก่อนการอบรม	หลังการอบรม	ความแตกต่าง	ก่อนการอบรม		หลังการอบรม		ความแตกต่าง	
				Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
4.3 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม ในทุกระดับมีทักษะความเป็นผู้นำ พร้อมจิตวิญญาณความผู้นำ ที่มุ่งมั่นต้องการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์องค์การและการทำงานไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เพื่อผลงานที่ดีขึ้น	3.00	3.00	0.00	3.00	0.47	3.90	0.99	0.90	0.88
4.4 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมมีทักษะการฟังที่รับฟังความต้องการของลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในองค์การเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็นเป็นความคิดที่ดีในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ให้ลูกค้าได้	3.00	3.00	0.00	3.10	0.57	4.10	0.57	1.00	0.00
4.5 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม มีจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบนำไปสู่การแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ	3.00	3.00	0.00	3.20	0.63	4.20	0.92	1.00	0.82
4.6 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม มีบุคลิกภาพที่ลูกน้อง และ ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีความเป็นมิตร จริงใจ สามารถเป็นที่พึ่งที่ปรึกษาช่วยแก้ปัญหาเมื่อถึงเวลาคับขันได้	3.00	3.00	0.00	3.10	0.57	4.30	0.67	1.20	0.63
5. การสื่อสารแบบยืดหยุ่น (Elasticity Communication)	3.00	4.00	1.00	3.05	0.50	4.05	0.50	1.00	0.58
5.1 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมมีช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานขายภายในทีมขายที่เป็นทางการแต่มีบรรยากาศการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อลดช่องว่างในการทำงาน	3.00	4.00	1.00	3.00	0.47	3.90	0.88	0.90	0.88
5.2 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม มีการสร้างกระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางระหว่างเจ้านายและลูกน้องเพื่อเปิดโอกาสให้สื่อสารข้อมูลและการตัดสินใจเรื่องการแข่งขันการขายให้ทันเวลาผู้สื่อสารระดับล่างรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ	3.00	4.00	1.00	3.10	0.57	4.20	0.42	1.10	0.57
6. การมุ่งลูกค้า (Customer Mania)	3.00	4.00	1.00	3.13	0.57	4.23	0.42	1.10	0.45
6.1 เมื่อลูกค้ามีปัญหาหน้าที่ต้องการความช่วยเหลือผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมสามารถแก้ปัญหาและการวางแผนให้ลูกค้าคำนึงถึงการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของลูกค้าและการเติบโตของยอดขายในเขตขายที่พนักงานขายดูแล	3.00	4.00	1.00	3.20	0.63	4.20	0.63	1.00	0.67
6.2 เมื่อมีสินค้าใหม่ออกจำหน่าย ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม มีความสามารถในการโน้มน้าว นำเสนอขายสินค้าได้อย่างถูกต้องและมั่นใจพร้อมนำเสนอสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าในพื้นที่นั้นๆ	3.00	4.00	1.00	3.10	0.57	4.40	0.52	1.30	0.48

ตารางที่ 52 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากประยุกต์ใช้จากร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (PLACSEEK Model) จากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ประเมินก่อนและหลังการเข้ารับการอบรมร่างประยุกต์ใช้จากร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (ต่อ)

หัวข้อ	ผู้บังคับบัญชา			ผู้ร่วมงาน					
	ก่อนการอบรม	หลังการอบรม	ความแตกต่าง	ก่อนการอบรม		หลังการอบรม		ความแตกต่าง	
				Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
6.3 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม เน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธกิจสูงสุด	3.00	4.00	1.00	3.10	0.57	4.10	0.32	1.00	0.47
7. จิตวิญญาณ (Spirit of Entrepreneurship)	3.00	4.00	1.00	3.10	0.52	4.08	0.55	0.98	0.30
7.1 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมมีจิตสำนึกของความเป็นผู้ประกอบการ	3.00	4.00	1.00	3.20	0.63	4.20	0.63	1.00	0.00
7.2 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม มีความรู้ความสามารถเรื่องการบริหารบัญชี ต้นทุนกำไรการจัดการสินค้าคงคลังของลูกค้า	3.00	4.00	1.00	3.00	0.47	3.60	0.70	0.60	0.52
7.3 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม มีความรู้เรื่องการจัดการกลุ่มสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (Product Portfolio)	3.00	4.00	1.00	3.20	0.63	4.30	0.67	1.10	0.57
7.4 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม มีความคิดสร้างสรรค์ และการนำเสนอสินค้าพร้อมการแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ	3.00	4.00	1.00	3.00	0.47	4.20	0.63	1.20	0.42
8. การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority)	3.00	4.00	1.00	2.97	0.48	3.83	0.55	0.87	0.59
8.1 จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมสามารถให้แนวทางและกรอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายขายในระดับต่างๆที่มีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นผลของงาน	3.00	4.00	1.00	3.00	0.47	3.80	0.79	0.80	0.92
8.2 เมื่อประสบกับปัญหาใหม่ที่ท้าทาย ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม สนับสนุนให้โอกาสผู้จัดการและพนักงานขายทุกระดับในการลองคิดลองทำสิ่งใหม่ๆ	3.00	4.00	1.00	3.00	0.47	3.60	0.52	0.60	0.70
8.3 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติซึ่งกันและกันเปิดกว้าง เชื่อใจเชื่อในความสามารถเคารพในความแตกต่างและเชื่อมั่นศักยภาพของทุกคนในทีมขาย	3.00	4.00	1.00	2.90	0.57	4.10	0.74	1.20	0.42

ตารางที่ 52 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากประยุกต์ใช้จากร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (PLACSEK Model) จากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ประเมินก่อนและหลังการเข้ารับการอบรมร่างประยุกต์ใช้จากร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (ต่อ)

หัวข้อ	ผู้บังคับบัญชา			ผู้ร่วมงาน					
	ก่อนการอบรม	หลังการอบรม	ความแตกต่าง	ก่อนการอบรม		หลังการอบรม		ความแตกต่าง	
				Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
9. บุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ (Ergonomically Personality)	3.00	4.00	1.00	3.14	0.33	3.96	0.43	0.82	0.48
9.1 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือเจออุปสรรคผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม มีบุคลิกภาพเปิดกว้างทางความคิด มีความยืดหยุ่นยอมรับความเปลี่ยนแปลง และทำงานเป็นทีมได้	3.00	4.00	1.00	3.10	0.32	4.20	0.63	1.10	0.57
9.2 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมมีลักษณะท่าทางทางกายภาพที่บ่งบอกถึงทัศนคติภายในที่ดี ความมีชีวิตชีวากระฉับกระเฉง กระตือรือร้น	3.00	4.00	1.00	3.10	0.32	3.90	0.32	0.80	0.42
9.3 ผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรม มีลักษณะท่าทางทางกายภาพที่บ่งบอกถึงทัศนคติภายในที่ดี ความขยัน ความซื่อสัตย์ จริงใจและสามารถเป็นที่เชื่อใจไว้วางใจ พร้อมเติบโตกับองค์กรมากกว่าทำงานเพื่อแค่เพื่อเงินเดือน	3.00	4.00	1.00	3.10	0.32	4.10	0.57	1.00	0.67
9.4 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือพบอุปสรรคผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมมีบุคลิกที่สามารถเปิดรับความกดดันและทักษะสามารถทำงานได้หลายหน้าที่และปรับตัวได้ดีท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว	3.00	4.00	1.00	3.20	0.42	4.00	0.67	0.80	0.79
9.5 เมื่อต้องทำงานพบปะลูกค้าหรือผู้บริโภคผู้จัดการขาย/ผู้เข้าอบรมมีบุคลิกและลักษณะท่าทางทางกายภาพที่สะอาด สุภาพเหมาะสมต่อภาพลักษณ์และการนำเสนอสินค้าเพื่อการส่งเสริมความงามและเครื่องสำอาง	3.00	4.00	1.00	3.20	0.42	3.60	0.52	0.40	0.52
ค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 9 องค์ประกอบ	2.79	3.54	0.75	2.74	0.422	3.63	0.385	0.89	0.379

จากตารางที่ 52 พบว่ากลุ่มทดลองที่เข้ารับการอบรมพัฒนาร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง มีผลงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ ความรู้และความเข้าใจในกรอบแนวคิด PLACSEK จากภาคทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขาย โดยเป็นค่าเฉลี่ยจากผลการประเมิน 2 ส่วน คือ 1.1 ประเมินจากเพื่อนร่วมงาน และ 1.2 ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

โดยผลรวม 1.1 การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ยหลังการอบรมอยู่ที่ Mean 3.63 หากมีการพิจารณารายด้านของ PLACSEEK Model ตามการประเมินของเพื่อนร่วมงานพบว่า พบว่าด้านที่ได้ รับการประเมินว่าประยุกต์ใช้มากที่สุด คือด้านการมุ่งลูกค้า (Mean = 4.23) และเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับ คือ ด้านกระบวนการคิดเชิงเหตุ (Mean = 4.18) ด้านการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Mean = 4.10) และด้านแรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (Mean = 4.09) โดยผลรวมการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย หลังการอบรมอยู่ที่ Mean 3.54 หากมีการพิจารณารายด้านของ PLACSEEK Model ตามการประเมินโดย ผู้บังคับบัญชา พบว่าด้านที่ได้ รับการประเมินว่าประยุกต์ใช้มากที่สุด คือด้านแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมาย (Mean = 5.00) และเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับ คือ ด้านการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Mean = 4.20) ด้านมุ่งลูกค้า (Mean = 4.00) และ ด้านการสื่อสารอย่างยืดหยุ่น (Mean = 4.00)

5. ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยไว้สำหรับทดสอบประเมินคู่มือระบบการจัดการงานเชิงกลยุทธ์ แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากร ในทีมขายด้วยวิธีการของแมนวิทนี Non-parametric (The Mann-Whitney U-Test) และผลทดสอบการประเมินความน่าเชื่อถือของคู่มือก่อนและหลังการพัฒนาด้วยวิธีการของแม็ค เนมาร์ (McNemar Test) ดังนี้

5.1 ผลการทดสอบประเมินคู่มือระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบไฮราเครซีเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายด้วยวิธีการของแมนวิทนี Non-parametric (The Mann-Whitney U-Test) พบว่าผู้เข้าร่วมการพัฒนาทั้งสองกลุ่ม มีความรู้ความสามารถในการประเมินเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้ของการอบรมร่างคู่มือพัฒนาระบบจัดการแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังการพัฒนาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Mann – Whitney U Test = 3.500, Z-test = 3.5445, p-value = 0.000) โดยกลุ่มทดลองมีคะแนนความรู้ความเข้าใจในการประเมินเชิงสถานการณ์ และการนำไปประยุกต์ใช้ หลังการอบรมสูงกว่ากลุ่มควบคุม ซึ่งหมายความว่า ร่างคู่มือการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นอย่างมีลำดับขั้นเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอางที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ ในการอบรมได้ อย่างมีประสิทธิภาพ“

5.2 ผลการทดสอบการประเมินความน่าเชื่อถือของคู่มือก่อนและหลังการพัฒนาด้วยวิธีการของแม็คเนมาร์ (McNemar Test) พบว่าคะแนนความรู้ความเข้าใจในการประเมินเชิงสถานการณ์ และการนำไปประยุกต์ใช้หลังการอบรมของกลุ่มทดลองสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (McNemar Test 0.031) หมายความว่า ร่างคู่มือการพัฒนาระบบการจัดการเชิง

กลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นอย่างมีลำดับขั้นเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอางที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้ ในการอบรมได้ อย่างมีประสิทธิภาพ”

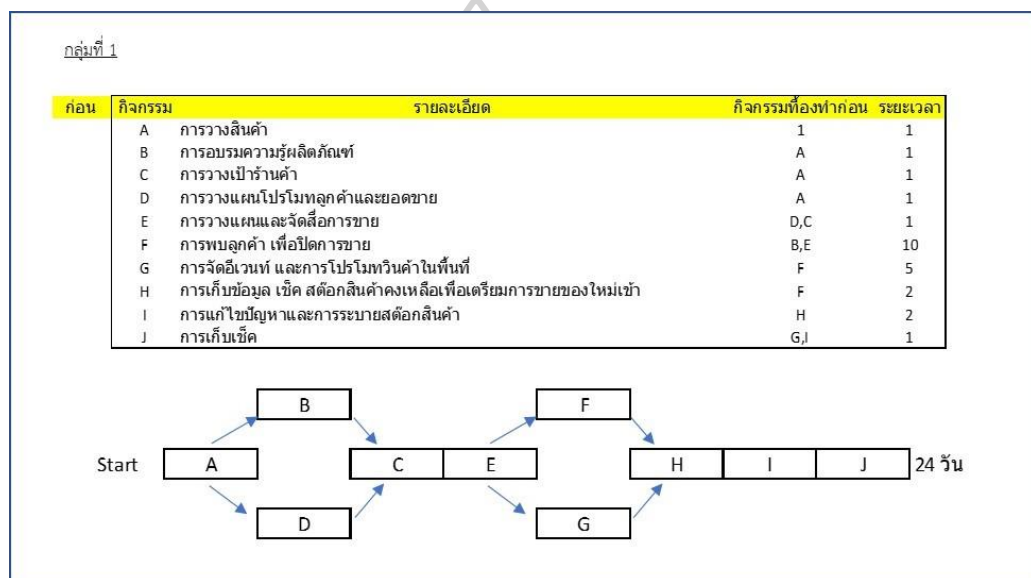
6. การประเมินการนำประยุกต์ใช้จากร่างคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางด้วยโครงการย่อยโครงการ PERT CPM

นอกจากนี้ผู้วิจัย ยังได้นำแนวคิดเรื่อง PERT CPM หรือการจัดการโครงการมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพของการนำไปประยุกต์ใช้ของร่างคู่มือฯ โดยเปรียบเทียบกิจกรรมและเวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรมต่างๆ เปรียบเทียบประสิทธิภาพของการทำงาน โดยดูผลการทำงานก่อนและหลังเข้ารับการฝึกอบรมร่างคู่มือฯ เพื่อดูพัฒนาการในการนำตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางโดยประเมินจากความยืดหยุ่นของกระบวนการในการทำงาน ครอบคลุมเรื่องของการใช้เวลาในการทำงานที่ยืดหยุ่นขึ้น และขั้นตอนการทำงานที่มีแนวโน้มที่จะขั้นตอนสั้นลงในการประกอบกิจกรรมการขายโดยการตั้งข้อสังเกตว่าการที่กลุ่มทดลอง ที่ได้รับการอบรมร่างคู่มือระบบการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นแบบมีขั้นตอน ควรจะมีการใช้เวลา หรือขั้นตอนการทำงานที่สั้นลงเมื่อมีการนำร่างคู่มือฯ ประยุกต์ใช้ในการทำงานหลังการฝึกอบรม 1 เดือน

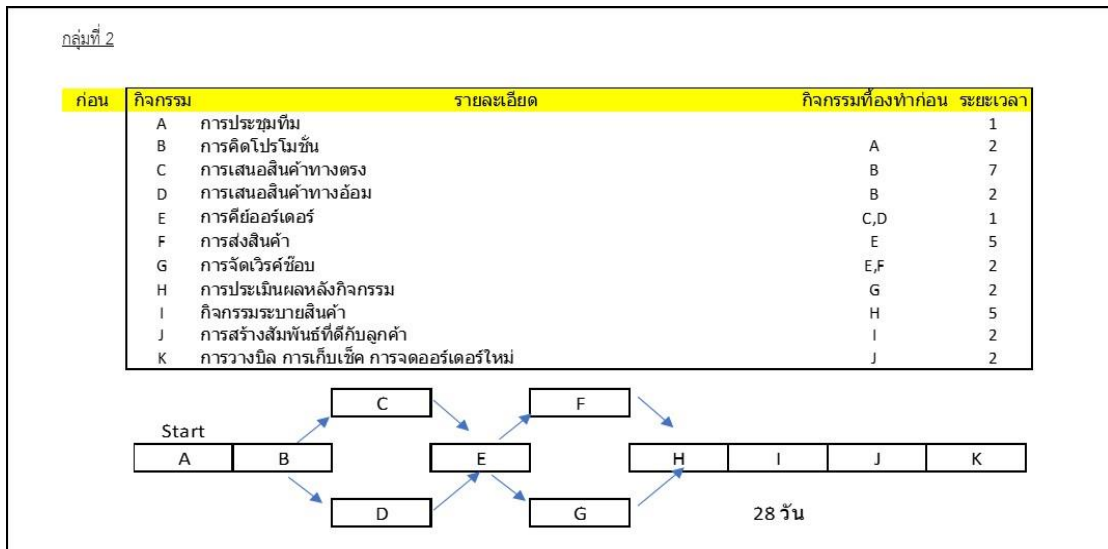
ในวันจันทร์ที่ 8 กุมภาพันธ์ 2561 เวลา 8.30 – 12.00 ผู้วิจัยได้ติดตามผลการทำงานในกลุ่มทดลอง จำนวน 10 คน ที่ได้รับการอบรมร่างคู่มือพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เมื่อวันศุกร์ที่ 5 มกราคม 2561 โดยให้พนักงานขายระดับผู้จัดการในกลุ่มทดลองจำนวน 10 คน ได้พูดคุยถึงวิธีการทำงานหลังได้รับการฝึกอบรมเป็นเวลา 1 เดือน โดยแยกกลุ่มการทำงานเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 3-4 คน โดยเกณฑ์การแบ่งกลุ่ม คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์และอายุการทำงานมาก กลุ่มที่มีประสบการณ์และความสามารถในการทำงานปานกลาง และ กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงานที่ไม่ยาวนานนัก

จุดประสงค์ของการประชุมกลุ่มทดลองวันนี้เพื่อเป็นการประเมินการนำความรู้ความเข้าใจของร่างคู่มือเพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานนักวิชาการด้านการจัดทำโครงการดำเนินการประชุมโดยให้ พนักงานขายกลุ่มทดลองทั้ง 3 กลุ่ม นำเสนอผลการทำงานของโครงการทำงานการออกสินค้าแชมพูและครีมบำรุงผมสีเทา ที่ให้เป็นกรณีศึกษา จากการสนทนากลุ่มพบว่า ทั้งสามกลุ่มไม่สามารถดำเนินการขายได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ เนื่องจากแผนการทำงานที่เคยวางเป้าหมายไว้มีระยะเวลาและขั้นตอนที่ยาวจนเกินไป เมื่อดำเนินการตามขั้นตอนที่วางแผนไว้พบว่า แผนงานที่วางแผนไว้ขั้นต้นไม่สามารถมีเวลาในการคิดแผนงานกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนสถานการณ์ได้จริง ดังนั้นสิ่งที่ผู้วิจัยสังเกตได้จากการคิดนำเสนอแผนงานคือ พนักงานขายทั้งสามกลุ่มสามารถนำเสนอการระบวงการคิดวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาได้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งสามารถคิด

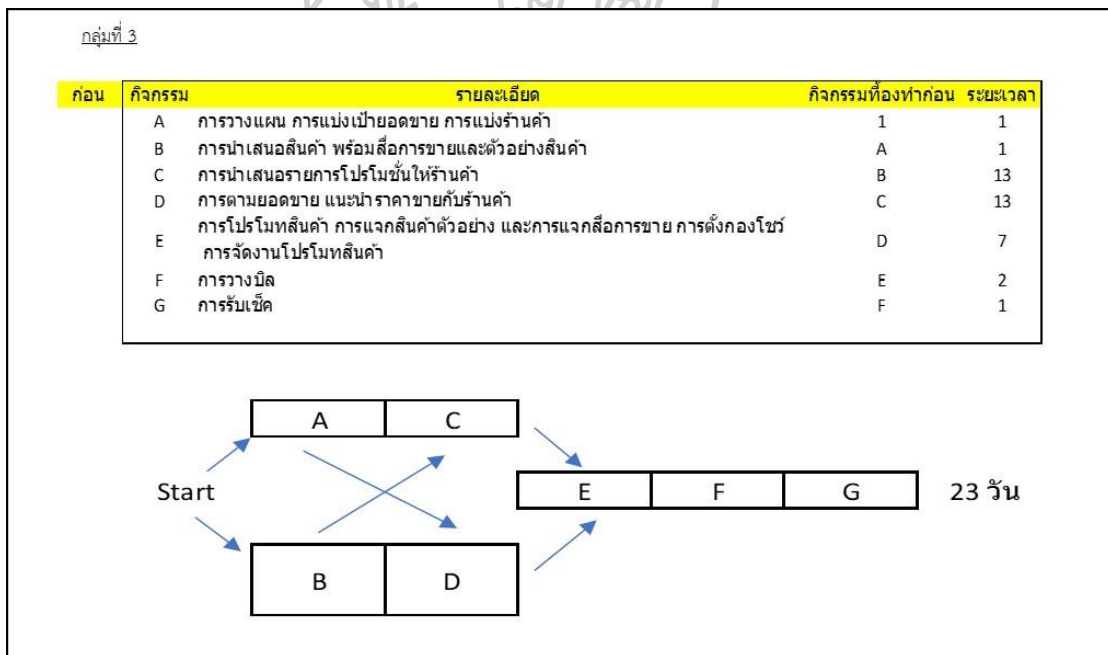
วางแผนพร้อมนำเสนอการแผนโครงการใหม่ที่กระชับขึ้นเกิดการทำงานในเดือนต่อไปโดยปราศจากการรอค้ำสั่งจากหัวหน้างาน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังสังเกตได้ว่า บุคลิกภาพการนำเสนองานทั้งสามกลุ่มมีความมั่นใจมากขึ้น พร้อมหน้าตาที่ยิ้มแย้ม อีกทั้งบรรยากาศในการนำเสนอเป็นการช่วยกันแก้ปัญหา มากกว่าขึ้นเม้าวยอดขายยังไม่ได้ตามเป้าหมายหากวิธีการจัดการการทำงาน การวางแผนการทำงาน ตลอดจนทัศนคติในการแก้ปัญหาและการทำงานเป็นทีม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนในทางบวก ดังภาพที่ 59 ที่แสดงแผนโครงการก่อนการอบรมร่างคู่มือพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี่



ภาพที่ 59 แสดงขั้นตอนกระบวนการทำงานและเวลาการทำงานของกลุ่มทดลองย่อยก่อนการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 1



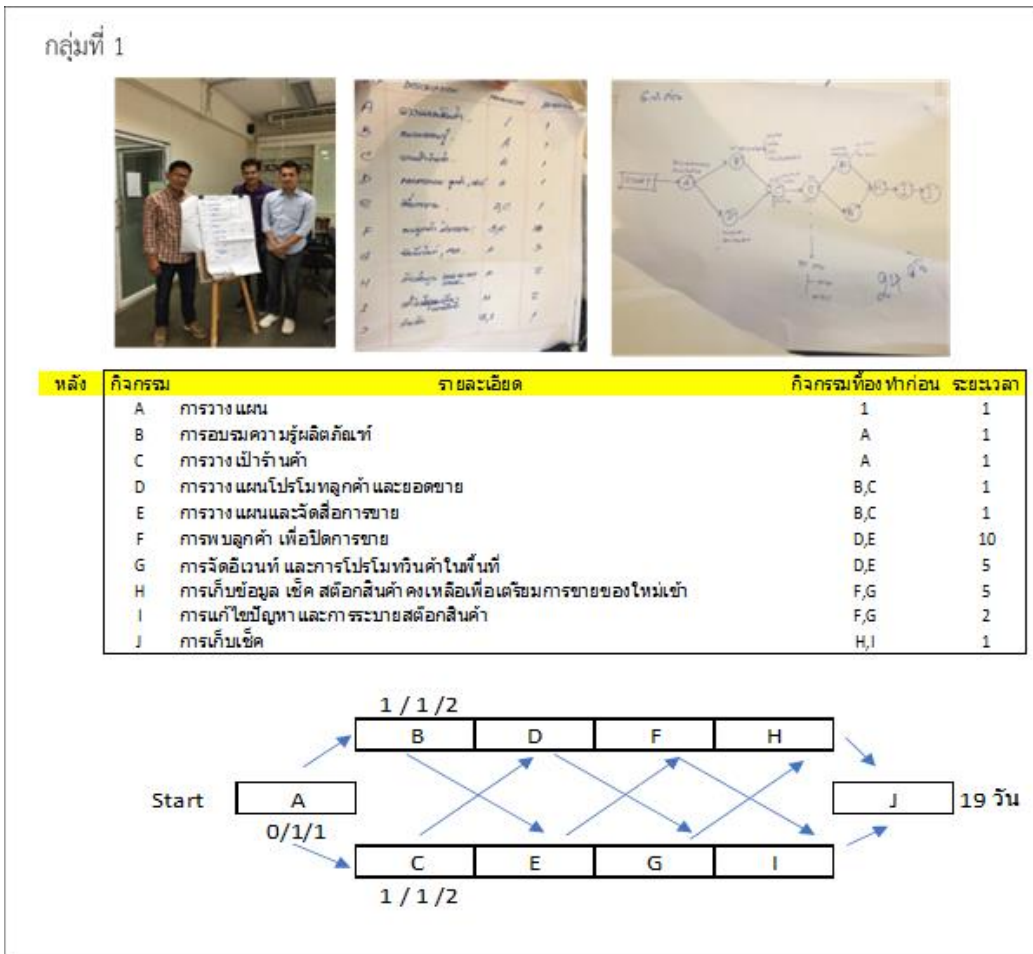
ภาพที่ 60 แสดงขั้นตอนกระบวนการทำงานและเวลาการทำงานของกลุ่มทดลองย่อยก่อนการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 2



ภาพที่ 61 แสดงขั้นตอนกระบวนการทำงานและเวลาการทำงานของกลุ่มทดลองย่อยก่อนการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 3

จากผลการวิจัยกึ่งทดลองพบว่า ขั้นตอนการทำงานโดยเฉลี่ยก่อนการนำร่างคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโสรกาเครซีไปปฏิบัติในการทำงานมีกระบวนการโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 8 ถึง 11 ขั้นตอน ระยะเวลาการทำงานทั้งสิ้นอยู่ระหว่าง 23-28 วันทำงาน หลังจากการอบรมผ่านไปเป็นระยะเวลา 1 เดือน เมื่อมีการประเมินผลการทำงานอีกครั้ง พนักงานขายในกลุ่มทดลองทั้ง 10 คน มีความสามารถ อธิบายถึงปัญหา ที่มาของปัญหาและสาเหตุของปัญหา พร้อมกระบวนการคิดเชิงสาเหตุมารอบแนวคิด PLACSEEK Model ได้อย่างเป็นขั้นตอน พร้อมการวิเคราะห์สภาพตลาดคู่แข่ง และการวิเคราะห์คู่แข่ง เป็นข้อมูลนำเสนอปัญหาที่ไม่สามารถ ขายได้ตามเป้าหมาย และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าระยะเวลาการทำงานที่วางแผนไว้ไม่สามารถทำงานได้ ด้วยขั้นตอนที่วางแผนนี้ไม่สามารถทำยอดขายได้ถึงยอดขายที่ตั้งเป้าไว้เพราะเวลาการทำงานในแต่ละขั้นตอนที่ยาวเกินไปเมื่อมีสิ่งที่ไม่คาดหมายเกิดขึ้นในตลาด ด้วยเวลาที่จำกัดและขั้นตอนการทำงานที่วางแผนไว้ตอนต้น ทำให้ไม่มีเวลาในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อปิดยอดขายปลายเดือน ผู้วิจัยพบว่า การสื่อสารในทีมงานที่ถกเถียงพูดคุยถึงปัญหาต่างๆ มาจากข้อมูลเชิงลึกทางตลาด โดยทีมงานช่วยกันวิเคราะห์หาทางแก้ไขร่วมกันเป็นทีมงานเดียวกัน เพื่อเป้าหมายองค์การและการปิดตัวเลขภาพรวมร่วมกันมากกว่า การแก้ตัวของแต่ละบุคคลมากกว่าการวิเคราะห์เชิงสาเหตุของปัญหา หรือ การวิจารณ์การทำงานของแต่ละบุคคลที่เป็นในแง่ลบ

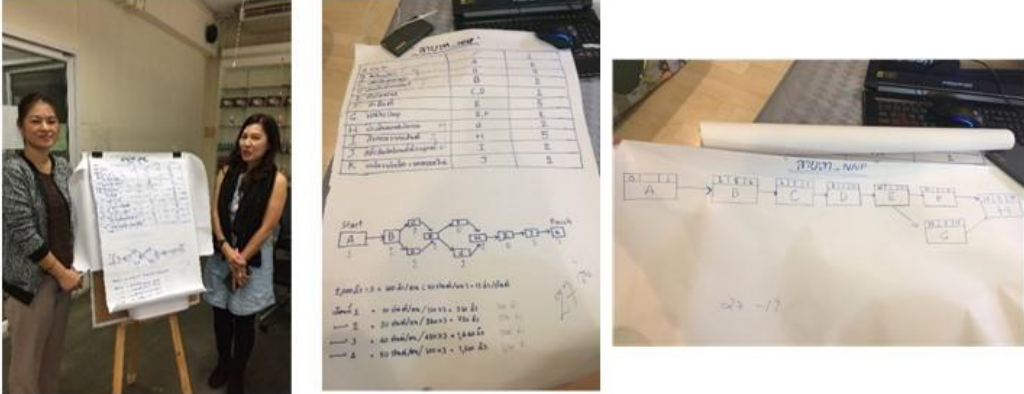
นอกจากนี้ยังพบว่าบรรยากาศการทำงานเป็นทีมเปลี่ยนไป จากการที่บรรยากาศการประชุมพนักงานขายเริ่มนิ่งเงียบ ไม่มีส่วนร่วมปฏิบัติตนราวกับไม่ใช่ปัญหาตนเองไปสู่การทำงานร่วมกันเป็นทีม ทุกคนกล้าคิด ออกความคิดเห็นเสนอทางออกมากกว่าการตำหนิที่ทำให้ตัวเลขทีมไม่ถึงตามเป้าหมาย เมื่อวิทยากรเสนอให้พนักงานขายทั้ง 10 คน คิดและวางแผนใหม่อีกครั้งหลังการนำร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ พบว่า ทั้งสามกลุ่มมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงานโดยตนเองจากประสบการณ์การทำงานจริงและการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติใช้ กล่าวคือ ในทีมทำงานแต่ละกลุ่มมีการวางแผนขั้นตอนการทำงานใหม่ให้สั้นขึ้น ในบางกระบวนการสามารถทำพร้อมกันได้เพื่อลดขั้นตอนการทำงานโดยใช้เวลาที่สั้นลงโดยระยะเวลาสามารถลดลงจากโดยเฉลี่ยประมาณ 23-28 วันสามารถลดลงได้ถึง 18-19 วัน ผู้วิจัยสังเกตได้ว่า กลุ่มทดลองสามารถเข้าใจแนวคิดการวิเคราะห์ปัญหาได้ดีขึ้น สังเกตได้จากวิธีการเสนอปัญหา ที่มาของปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุที่ไม่สามารถปิดยอดขายได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้รวมทั้งทีมงานสามารถอธิบายสาเหตุพร้อมนำเสนอทางการปัญหาโดยการเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงานโดยไม่ต้องรอคำสั่ง จากหัวหน้างาน พร้อมแนวทางการทำงานใหม่ที่ได้เรียนรู้จากข้อผิดพลาด ซึ่งสามารถตรวจสอบแนวทางการทำงานและวิธีคิด ตามขั้นตอนการทำงานและเวลาการทำงานดังต่อไปนี้



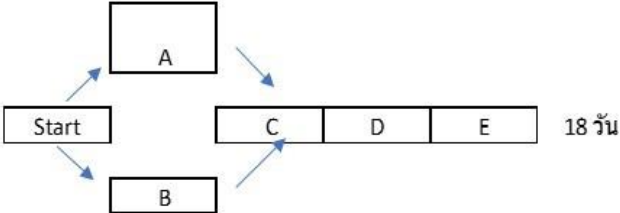
ภาพที่ 62 แสดงขั้นตอน กระบวนการทำงาน และ เวลาการทำงานของกลุ่มทดลองย่อย หลังการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 1

พนักงานขายทีมที่ 1 มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์โดยปรับขั้นตอนใหม่ในการทำงานให้คู่ขนานกันเพื่อเป็นการประหยัดเวลาและลดเวลาการรองานที่ไม่มีประโยชน์ งานชิ้นใดสามารถทำคู่กันได้จึงเริ่มทำงานคู่ขนานกันและสามารถลดเวลาการทำงานจากเดิม 24 วัน เป็นการใช้เวลา 19 วันทำการเพื่อเวลาที่นำมาเพิ่มได้อีก 5 วัน จะใช้ในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาเพื่อกรณีไม่สามารถปิดเป้าหมายได้หรือเกิดเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง

กลุ่มที่ 2

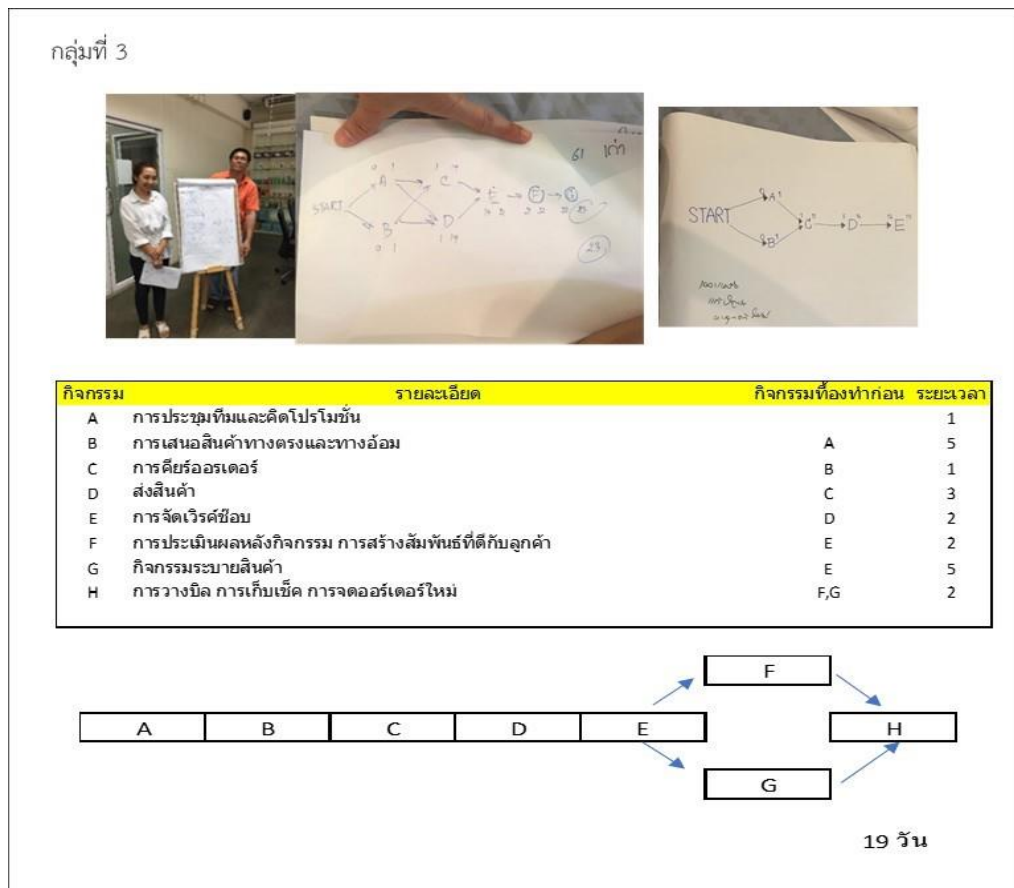


หลัง	กิจกรรม	รายละเอียด	กิจกรรมที่ต้องทำก่อน	ระยะเวลา
A	การวางแผน การอบรมสินค้า การกำหนดราคา การกำหนดรายการโปรโมชั่น การทำโบรชัวร์ การแจกสินค้าตัวอย่าง		1	1
B	การวางแผนการขาย การแบ่งตัวเลข การกำหนดร้านค้าหลักที่มีผลต่อยอดขาย		1	1
C	วันส่งสินค้า		A,B	10
D	การช่วยขายสินค้า การจัดกอง จัดเวิร์คช็อป การจัดอีเว้นท์ โปรโมทสินค้า		C	5
E	การวางมัล การรับเช็ค		D	1



ภาพที่ 63 แสดงขั้นตอน กระบวนการทำงาน และ เวลาการทำงานของกลุ่มทดลองย่อย หลังการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 2

พนักงานชายทีมที่ 2 มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์โดยปรับขั้นตอนใหม่ในการทำงานให้คู่ขนานกันเพื่อเป็นการประหยัดเวลาและลดเวลาการรองานที่ไม่มีประโยชน์ งานชิ้นใดสามารถทำคู่กันได้จึงเริ่มทำงานคู่ขนาดกันและสามารถลดเวลาการทำงานจากเดิม 28 วัน เป็นการใช้เวลา 18 วันทำการ เพื่อเวลาที่นำมาเพิ่มได้อีก 10 วัน จะใช้ในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาเพื่อกรณีไม่สามารถปิดเป้าหมายได้ หรือเกิดเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง



ภาพที่ 64 แสดงขั้นตอน กระบวนการทำงาน และ เวลาการทำงานของกลุ่มทดลองย่อย หลังการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 3

พนักงานชายทีมที่ 3 มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์โดยปรับขั้นตอนใหม่ในการทำงานให้คู่ขนานกันเพื่อเป็นการประหยัดเวลาและลดเวลาการรองานที่ไม่มีประโยชน์ งานชิ้นใดสามารถทำคู่กันได้จึงเริ่มทำงานคู่ขนานกันและสามารถลดเวลาการทำงานจากเดิม 23 วัน เป็นการใช้เวลา 19 วันทำการ เพื่อเวลาที่นำมาเพิ่มได้อีก 4 วัน จะใช้ในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาเพื่อกรณีไม่สามารถปิดเป้าหมายได้ หรือเกิดเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง

จากผลการประเมินการวิเคราะห์ช่วยโครงการก่อนและหลังการฝึกอบรมผู้วิจัย พบว่า เวลาที่ใช้ในการช่วยโครงการหลังการฝึกอบรมปลงการนำไปประยุกต์ ภายในระยะเวลา 1 เดือน หลังจากการนำไปประยุกต์ใช้ พบว่าเวลาในการทำงานสั้นลงทั้ง 3 กลุ่มเนื่องจากผู้อบรมกลุ่มทดลอง เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นที่มีการเปลี่ยนแปลงเหนือความคาดหมายการทำงานในโครงการด้วยเงื่อนไข เวลาเดิมไม่สามารถทำงานได้ทันเวลา ดังนั้นพนักงานชายกลุ่มทดลองทั้ง 3 กลุ่มปรับเปลี่ยน

กระบวนการ และเวลาการทำงานให้สั้นลงและให้แน่ใจว่าสามารถมีเวลาในการคิดแก้ปัญหาได้ทันทีที่โดยปราศจากการรบกวนคำสั่งจากผู้จัดการ จากการสังเกตพบว่า การเปลี่ยนกลยุทธ์เกิดขึ้นที่แนวคิดของผู้เข้าฝึกอบรมเองโดยปราศการชี้แนะหรือการออกคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงเหมือนที่ผ่านมา แม้ว่าผลงานการยอดขายยังไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมาย หาก พนักงานขายกลุ่มทดลองมีจิตสำนึกความเป็นผู้นำ เสนอทางแก้ปัญหา ผ่านกระบวนการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยที่สามารถสังเกตได้จากการติดตามผลงานรอบที่ 2 คือสามารถนำเสนอผลงานและทางแก้ไขอย่างมีตรรกะพร้อมการสื่อสารถึงที่มาของปัญหาและการแก้ปัญหาอย่างมีบุคลิกภาพทางกายภาพที่มีความมั่นใจในสิ่งที่ตนเองอยากนำเสนอทางออก มากกว่าการแก้ตัวถึงสาเหตุที่ไม่สามารถถึงเป้าหมายได้

กล่าวโดยสรุป ร่างคู่มือระบบพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพได้จริง โดยพนักงานขายกลุ่มทดลองมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงานที่ใช้เวลาการทำงานที่สั้นลง และสามารถคิดวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์พร้อมเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและสามารถช่วยให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้างาน

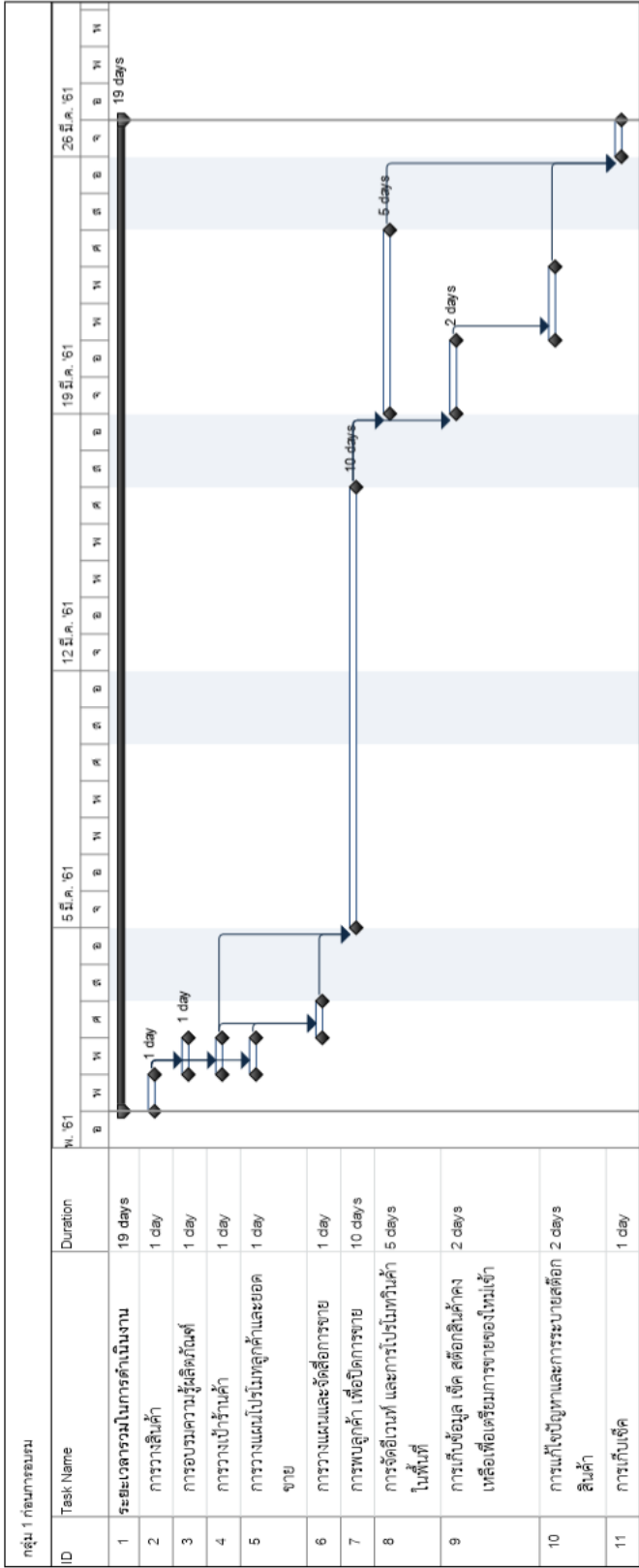
ตารางที่ 53 ตารางเปรียบเทียบ สรุปผลการวางแผนโครงการพนักงานขายของกลุ่มทดลองที่ได้รับการอบรมร่างคู่มือการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นตามกรอบแนวคิด PLACSEEK Model และการนำไปประยุกต์ปฏิบัติใช้ในชีวิตการทำงานจริง ก่อนและหลังการนำคู่มือไปปฏิบัติใช้เป็นระยะเวลา 1 เดือน

พนักงานขายกลุ่มทดลอง	ระยะเวลาการวางแผนโครงการ			ขั้นตอนการวางแผนโครงการ		
	ก่อนการนำร่างคู่มือไปปฏิบัติ	หลังการนำร่างคู่มือไปปฏิบัติ	ค่าความเปลี่ยนแปลง	ก่อนการนำร่างคู่มือไปปฏิบัติ	หลังการนำร่างคู่มือไปปฏิบัติ	ค่าความเปลี่ยนแปลง
พนักงานขายกลุ่มทดลองกลุ่มที่ 1	19	19	0	10	10	0
พนักงานขายกลุ่มทดลองกลุ่มที่ 2	36	18	-18	8	5	-3
พนักงานขายกลุ่มทดลองกลุ่มที่ 3	29	8	-21	11	9	-2

จากตารางที่ 53 สรุปผลการวางแผนโครงการพนักงานขายของกลุ่มทดลองที่ได้รับการอบรมร่างคู่มือการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นตามกรอบแนวคิด PLACSEEK Model และการนำไปประยุกต์ปฏิบัติใช้ในชีวิตการทำงานจริง ก่อนและหลังการนำคู่มือ

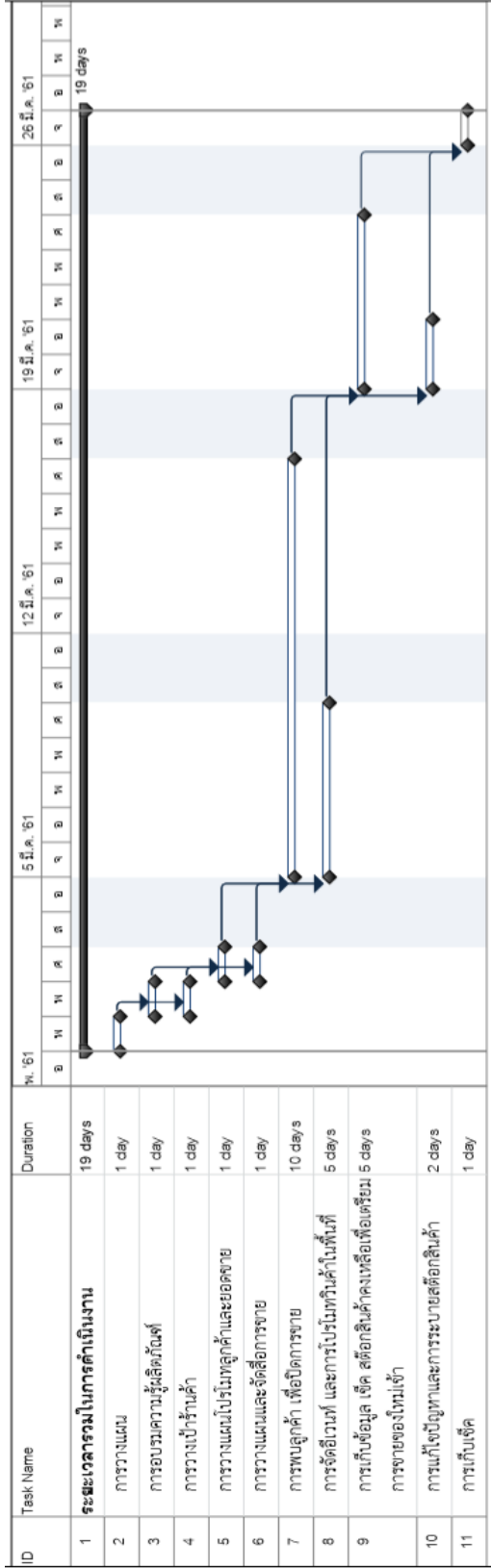
ไปปฏิบัติใช้เป็นระยะเวลา 1 เดือน พบว่า พนักงานชายกลุ่มที่ 2 และ กลุ่มที่ 3 ใช้เวลาในการวางแผนโครงการก่อนการอบรมร่างคู่มือการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโฮราเครซีเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานชาย โดยทั้งสองกลุ่มมีการเปลี่ยนที่สังเกตได้ทั้งในเรื่องของเวลาการทำงานที่ลดลงและกระบวนการทำงานที่ลดลง ในขณะที่กลุ่มที่ 1 ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกระบวนการและเวลาเลย ที่เป็นเช่นนี้เพราะจากการสังเกตการวิจัยถึงทดลองของผู้วิจัย ผู้วิจัยพบว่าประสบการณ์การทำงาน และพื้นฐานความรู้ความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ในพนักงานชายกลุ่มที่ 1 มีความแตกต่างจากพนักงานชายกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 ด้วยประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน อายุที่ต่างกันและบุคลิกภาพการเรียนรู้ที่ต่างกันจึงทำให้ผลการทำไปประยุกต์ใช้มีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่าแม้ว่าการนำไปประยุกต์ใช้ให้เห็นผลความแตกต่างด้านเวลาและกระบวนการทำงาน หากพนักงานชายเริ่มมีความเข้าใจในแนวคิด ซึ่งด้วยความแตกต่างในพื้นฐานและประสบการณ์ที่ต่างกัน พนักงานชายกลุ่มที่ 1 อาจจำเป็นต้องใช้เวลาในการเข้าใจเรียนรู้มากกว่าระยะเวลา 1 เดือนซึ่งต่างจากพนักงานชายกลุ่มที่ 2 และ กลุ่มที่ 3 ที่สามารถนำความรู้ความเข้าใจนำไปปฏิบัติใช้ในเชิงประสบการณ์ได้ด้วยการเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านกระบวนการทำงานและปรับเปลี่ยนการใช้เวลาในการทำงานในแต่ละขั้นตอน ดังนั้นจากผลการประเมินการนำร่างคู่มือการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโฮราเครซีเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานชายด้วย โครงข่ายโครงการ PERT CPM พบว่าพนักงานชายสามารถนำร่างคู่มือการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโฮราเครซีไปปฏิบัติและสามารถเพิ่มความยืดหยุ่นโดยการเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงานทั้งด้านการวางแผนการใช้เวลาและกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางการตลาดได้จริง

ดังภาพที่ 65 ถึง ภาพที่ 70 แสดงร่างโครงการเปรียบเทียบ ขั้นตอนและการใช้เวลาในแต่ละขั้นตอน ก่อนและหลังการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของทั้ง 3 กลุ่มย่อย ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

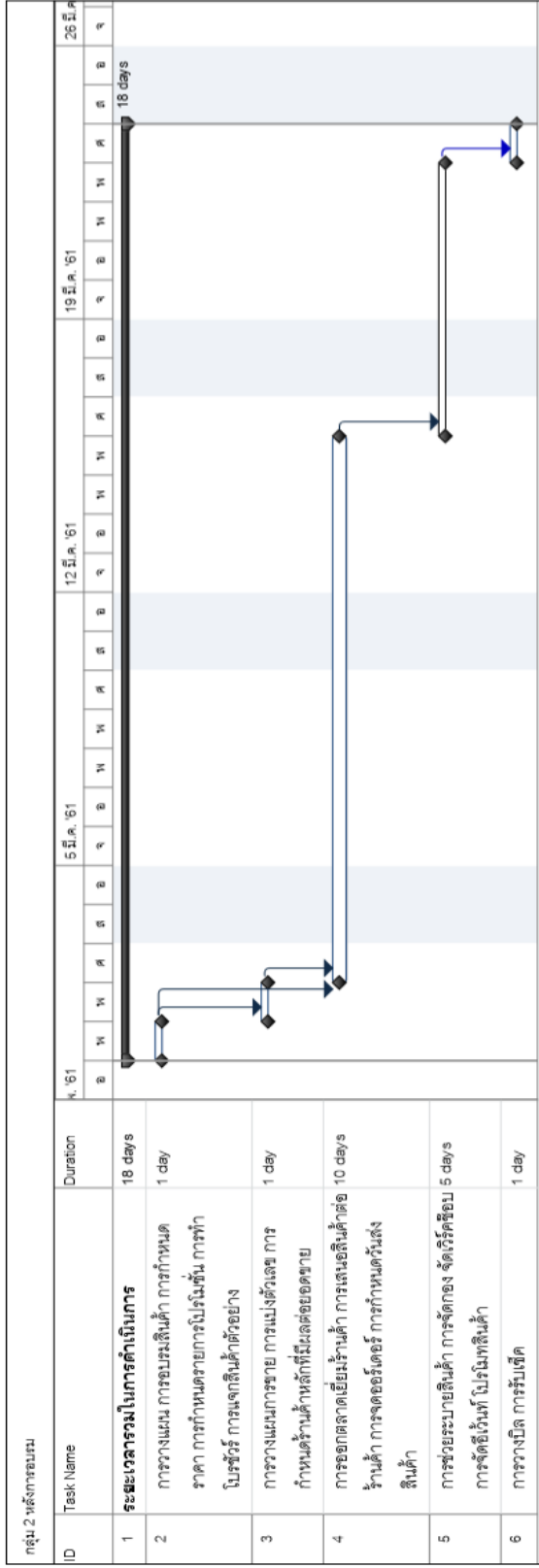


ภาพที่ 65 แสดงขั้นตอนกระบวนการทำงาน และ เวลาการทำงานของแต่ละกิจกรรมก่อนการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของ

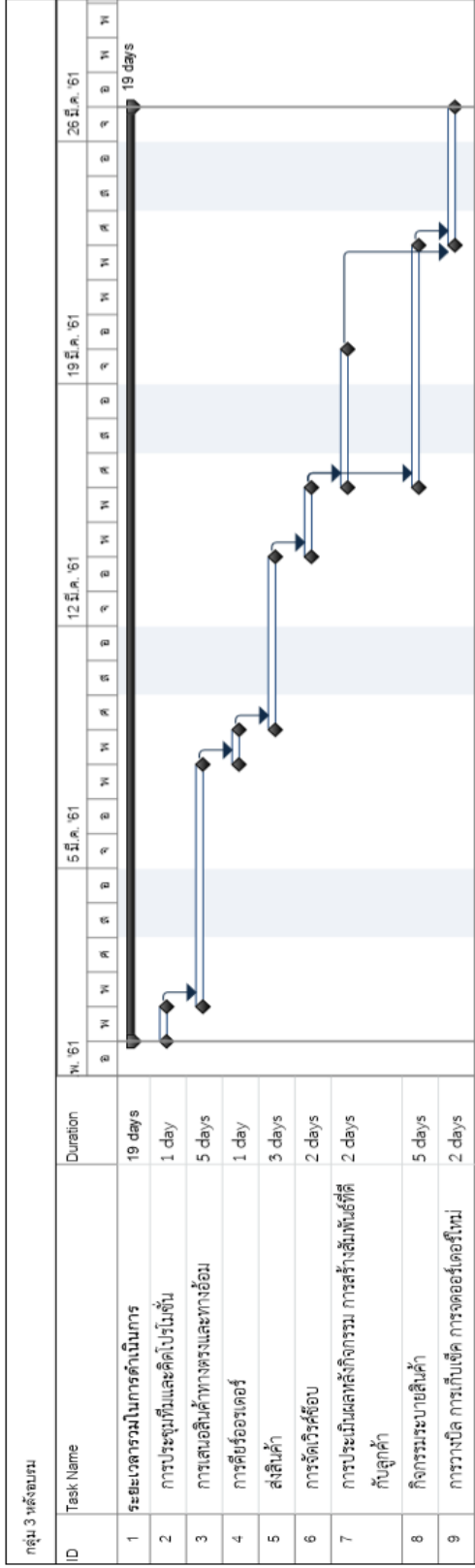
กลุ่มที่ 1 โดยที่มิงงานวางแผนการทำงานทั้งสิ้น 19 วันทำการเพื่อใช้ในการเสนอสินค้าใหม่ ขั้นตอนการทำงานทั้งสิ้น 11 ขั้นตอน



ภาพที่ 67 แสดงขั้นตอนกระบวนการทำงาน และ เวลาการทำงานของกลุ่มทดลอง ก่อนการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ของกลุ่มที่ 2 โดยกำหนดขั้นตอนการทำงานขึ้นทั้งสิ้น 8 ขั้นตอน ใช้เวลาวางแผนการทำงาน 19 วัน



ภาพที่ 68 แสดงขั้นตอนกระบวนการทำงาน และ เวลาการทำงานของกลุ่มทดลอง หลังการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของ กลุ่มที่ 2 โดยกำหนดขั้นตอนการทำงานทั้งสิ้น 6 ขั้นตอน ใช้เวลาวางแผนการทำงาน 18 วัน



ภาพที่ 70 แสดงขั้นตอนกระบวนการทำงาน และ เวลาการทำงานของกลุ่มทดลองย่อย หลังการนำองค์ความรู้ของร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มที่ 3 โดยกำหนดขั้นตอนการทำงานทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน ใช้เวลาว่างแผนการทำงาน 19 วัน

บทที่ 6

สรุปผล อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยและการพัฒนา ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนากระบวนการจัดการงานเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาแนวโน้มขององค์ประกอบรูปแบบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง 2) พัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง จำแนกตามองค์ประกอบ 3) พัฒนาคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง กลุ่มเป้าหมายงานวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่ม 10 คน เป็นพนักงานขายที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 1 ปี ในบริษัท โมเดิร์นคลาสอินเตอร์เนชั่นแนล คอสเมติกส์ จำกัด ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างในการได้มาซึ่งกลุ่มเป้าหมายในครั้งนี้

ทั้งนี้ ในการพัฒนาคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในธุรกิจเครื่องสำอาง คู่มือพัฒนาดังกล่าว ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ด้วยการพัฒนาร่างคู่มือและนำคู่มือไปทดลองในภาคปฏิบัติกับกลุ่มเป้าหมาย ภายใต้วิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental) ในรูปแบบการทดลองแบบ สองกลุ่มมีกลุ่มควบคุม วัดก่อนและหลังการทดลอง (Pretest Posttest Control and Experimental Groups Design) เพื่อประเมินประสิทธิ ภาพของคู่มือสำหรับการพัฒนาคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในธุรกิจเครื่องสำอาง

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้ การดำเนินงานแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ตามแนวทางวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยเริ่มจากขั้นตอนที่ 1 งานวิจัยคุณภาพด้วยวิธีการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับนักธุรกิจผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้ความสามารถในเชิงนโยบายการตลาด พร้อมกำกับดูแลทีมขาย นักวิชาการส่วนภาคเอกชน นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญเพื่อประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานรากและข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ จากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มประชากรผู้จัดการขายและทีมขาย เพื่อยืนยันองค์ประกอบของระบบจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์แบบใหม่จากแบบสอบถาม โดย

ใช้วิธีการสถิติเชิงวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดให้ได้องค์ประกอบหลัก (Confirmatory Factor Analysis) สำหรับขั้นตอนที่ 3 เป็นการดำเนินการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) โดยใช้ตัวอย่าง (subject) กลุ่มเดียว ทดลองและเก็บข้อมูลจากสถานการณ์จริงขณะปฏิบัติงาน จากนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีการของแมนวิทนีย์ non-parametric (The Mann-Whitney U Test) และ MaNemar เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนประเมินด้วยการจำแนกกลุ่มทดลองและกลุ่มตัวอย่างและสรุปจัดทำเป็นคู่มือพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง และใช้วิธีการของการจัดทำ-ข่ายโครงการ (Project Management :PERT CPM) ในการประเมินการนำร่างคู่มือไปประยุกต์ใช้ ของกลุ่มทดลอง ให้เกิดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการทดลอง

ผู้วิจัยเริ่มในขั้นตอนที่ 1 คือ ด้วยการศึกษารอบแนวคิดเชิงทฤษฎี แนวโน้มขององค์ประกอบรูปแบบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่มีความสอดคล้อง มีความเหมาะสมกับบริบทของ กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งผู้วิจัยได้จากการศึกษาและทบทวนเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงนำมาสกัดเป็นแนวคิดและทฤษฎีและแนวโน้มองค์ประกอบเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิจัยและการพัฒนา ให้เกิดเป็นกระบวนการสร้างและออกแบบคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในธุรกิจเครื่องสำอาง

จากนั้นนำไปสู่การสัมภาษณ์งานวิจัยคุณภาพด้วยวิธีวิทยาการประยุกต์ การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับนักธุรกิจผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้ความสามารถในเชิงนโยบายการตลาด พร้อมกำกับดูแลทีมขาย นักวิชาการส่วนภาคเอกชน นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานรากและข้อสรุปเชิงทฤษฎี ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีตามกรอบแนวคิด PLACSEK ที่แสดงความเชื่อมโยงในองค์ประกอบต่างๆ

ในขั้นตอนที่ 2 เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ใช้เครื่องมือในการวิจัยคือแบบสอบถามกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทและทีมงานขายฝ่ายปฏิบัติการจริง โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลตามโครงสร้างและเปรียบเทียบโดยใช้สถิติอนุमानมีวิธีการดำเนินการ 5 ขั้นตอน

มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือคือ แบบสอบถามระดับการยอมรับองค์ประกอบการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามที่ถูกสร้างขึ้นไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่ 4 การตั้งสมมติฐานและการทดสอบ ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

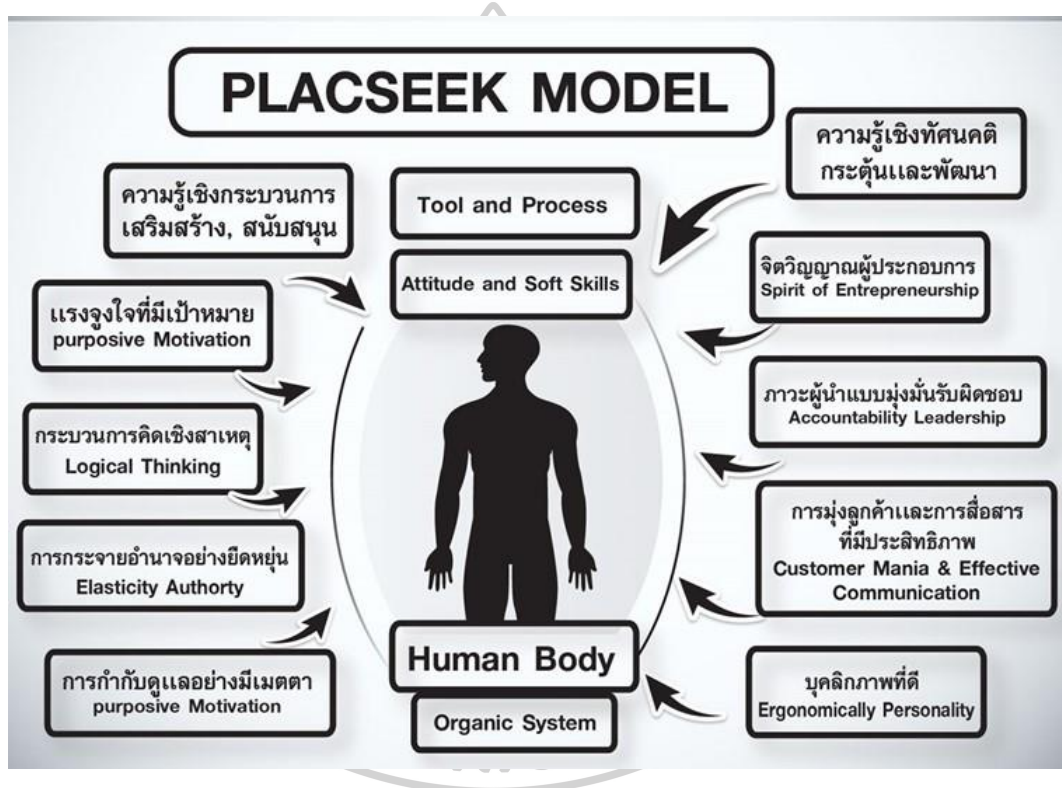
จากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนวิจัยเชิงคุณภาพแบบสนทนากลุ่ม โดยมีขอบเขตการวิจัยเพื่อมุ่งศึกษาเฉพาะระดับบริหารและทีมงานปฏิบัติงานที่ขาย คือ ผู้จัดการขายและผู้ปฏิบัติงานขายจำนวน 10 คน โดยให้ทีมผู้บริหารและทีมงานขาย มาให้พิจารณายืนยัน ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบรูปแบบและกระบวนการที่สามารถตอบวัตถุประสงค์งานวิจัยได้ชัดเจนมากขึ้นโดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ วิธีวิทยาแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้วิจัยหลังจากการวิเคราะห์ ดังกล่าวผู้วิจัยนำข้อมูลมาจัดเป็นหมวดหมู่สรุปเป็นประเด็นและนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาร่างคู่มือฯ สำหรับการวิจัยกึ่งทดลองเป็นขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 เพื่อพัฒนาคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางรูปแบบ และ ขั้นตอนการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีที่ผู้วิจัย ได้กำหนดวิธีการศึกษาไว้ แบบกึ่งทดลองภาคสนาม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi - Experimental Design) และวัดประสิทธิภาพองค์ประกอบ ระบบ และรูปแบบ ด้วยการทดลองแบบสองกลุ่มมีกลุ่มควบคุมวัดก่อนและหลังการทดลอง (Pre-test and Post-Test Control and Experimental Groups Design) ด้วยวิธีการ Mann - Whitney U Test ร่วมกับวิธี แม็คเนมาร์ (McNemar Test) ในขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้นำผลในเชิงฉันทามติ มาทำการวิเคราะห์ สรุปเป็นประเด็น แล้วดำเนินการปรับปรุงแก้ไขคู่มือและเอกสารประกอบ ให้มีความสมบูรณ์ และนำไปเผยแพร่สู่สาธารณะเพื่อเป็นประโยชน์ในวงกว้างต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางตามตัวแผนทางการจัดการโครงสร้างองค์การ

แนวโน้มน้องค์ประกอบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางที่ได้จากการสกัดงานวิจัยและงานเอกสารทั้งในและต่างประเทศพร้อมการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการและผู้บริหารระดับสูง พบว่าระบบจัดการงานที่มีความยืดหยุ่นประกอบด้วย 8 องค์ประกอบหลัก ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 71 แนวโน้มน้องค์ประกอบตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางจากการสังเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกโดยผู้วิจัย

จากภาพที่ 72 แสดงแนวโน้มองค์ประกอบและตัวแปรสังเกตได้ของตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางจากการสังเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกโดยผู้วิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (Purposive Motivation)

หมายถึงการสร้างแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้น พนักงานขายอย่างมีเป้าหมาย ทั้งเป้าหมายการขายและเป้าหมายของการใช้ชีวิต การเข้าใจในความต้องการ แรงจูงใจ วิธีการทำงาน และกระบวนการคิด ของพนักงานขายที่มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ และสามารถออกแบบการศึกษาอบรมกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาพร้อมสร้างแรงจูงใจได้ตรงวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างความภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้พนักงานขาย เพื่อเป็นแรงผลักดันนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศจากความปรารถนาภายในของแต่ละบุคคล สร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการชื่นชม ผลงาน ทั้งความสำเร็จขนาดเล็กและขนาดใหญ่ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ทีมงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีผู้บริหารฝ่ายขายระดับสูงเป็นผู้นำการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร สร้างวัฒนธรรมการกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือแบ่งปันพึ่งพากันทั้งทางด้านข้อมูลด้านคู่แข่ง ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ข่าวสารด้านความเคลื่อนไหวของตลาด ตลอดจนเทคนิคการดูแลลูกค้าสร้างความเท่าเทียมกันเสมอภาคในทุกระดับทั้งองค์กร ไม่มีการแบ่งชนชั้น ระดับ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย หากทุกคนมีความคิดเห็นใด ที่เป็นประโยชน์ต่อทีมขายและความสำเร็จของเป้าหมาย พนักงานขายทุกคนสามารถเสนอความคิด ออกความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ได้เท่าเทียมกัน สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรม ที่รักองค์กรรักและ ศรัทธาหัวหน้า รักเจ้านาย เคารพการตัดสินใจผู้ บริหาร และ การรักในอาชีพ

2. กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking)

หมายถึง ทักษะความสามารถใน กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ พร้อมกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (step of thinking) เป็นลำดับขั้นเพื่อการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็น สามารถคิดวิเคราะห์เข้าใจในสภาพตลาดในเขตขายตนเองดูแลและได้รับมอบหมายทั้งภาพใหญ่และภาพเล็ก ส่งผ่านข้อมูลจริง ข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำถูกต้องและไว้วางใจได้ เพื่อผู้บริหารระดับสูงสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้รวดเร็ว อีกทั้งมีทักษะความสามารถในการหาข้อมูล วิเคราะห์ ศึกษาเข้าใจความต้องการของลูกค้า มีความสามารถในการมองวิเคราะห์ช่องทางการจัดจำหน่าย บริหารงานลูกค้าและ แนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้พร้อมมีทักษะความสามารถในการหาข้อมูลตลาดโดยรวม คู่แข่ง จุดแข็งจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ทั้งของตนเองและคู่แข่ง พร้อมคิดวิเคราะห์ประมวลข้อมูล นำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงในการวางแผนงานใช้ชีวิตประจำวัน

3. การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority)

หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายสามารถให้แนวทางและกรอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายขายในระดับต่างๆภายใต้กรอบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ให้พนักงานได้มีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงาน ที่มุ่งเน้นผลของงานเป็นหลักเช่น การให้ส่วนลดพิเศษเพื่อการปิดยอดขายโดยมีต้องรอการอนุมัติ หากการตัดสินใจนั้นเพื่อป้องกันการเสียโอกาสและอยู่ภายใต้กรอบแนวทางที่กำหนดเมื่อประสบกับปัญหาใหม่ที่ท้าทายผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายสนับสนุน ให้โอกาสผู้จัดการและพนักงานขายทุกระดับในการลองคิดลองทำสิ่งใหม่ๆและการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดกว้าง เชื่อใจเชื่อในความสามารรถ เคารพในความแตกต่างและเชื่อมั่นศักยภาพของทุกคนในทีมขาย

4. การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance)

หมายถึง การผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้จัดการขายบริหารธุรกิจด้วยจิตใจที่มีความเมตตา เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ทีมขาย ให้ความชัดเจนในทิศทางการทำงาน สร้างกระบวนการติดตาม การทำงานของทีมขายอย่างเป็นระบบ นำเทคโนโลยีและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยพนักงานขายในการติดตามรายงานผลงานที่รวดเร็ว (real time) พร้อมข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว ทันที่ที่ตามความเปลี่ยนแปลงของตลาด มีระบบการวัดผลงานที่ชัดเจน ให้ความยืดหยุ่นรวดเร็วต่อการตัดสินใจและตอบสนองความต้องการของตลาดที่แตกต่างกัน มีการฝึกและสอนงานให้แก่ผู้จัดการ หรือพนักงานขายสามารถกำหนดหัวข้อการประชุม แต่งตั้งผู้ดำเนินการประชุม กำหนดเป้าหมาย การประชุม พร้อม ทั้งสามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ตลอดจนความคาดหวังและผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมกลุ่มได้

5. จิตวิญญาณ (Spirit of Entrepreneurship)

หมายถึง จิตสำนึกของความเป็นเจ้าของกิจการ ดูแลบริหารงานเหมือนตนเองเป็นเจ้าของบริษัท มีความรู้ความสามารถเรื่องการจัดการบัญชี ต้นทุนกำไรการจัดการสินค้าคงคลังของลูกค้า มีความรู้เรื่องการจัดการกลุ่มสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (Product Portfolio) สามารถเข้าใจได้ว่าสินค้าประเภทใดเหมาะสมกับผู้บริโภค หรือช่องทางการขายใด ในพื้นที่หรือช่องทางใดสินค้าใดขายดีหรือไม่อย่างไร มีความคิดสร้างสรรค์ และการนำเสนอสินค้า พร้อมการแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ เสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ดูแลจัดการงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของบริหารงานบริษัท และเงินของตน ไม่ใช่แค่พนักงานรับเงินเดือน

6. ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (Accountability Leadership)

หมายถึง ทักษะความเป็นผู้นำ พร้อม จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ ที่มุ่งมั่นต้องการเปลี่ยนแปลง ผลักดันองค์กรและการทำงานไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เพื่อผลงานที่ดีขึ้น มีจินตนาการและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ นำไปสู่การแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ มีความรับผิดชอบ เข้าใจสภาพ

ตลาด รู้จักวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของสินค้าตนเองเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ เพื่อพัฒนาไปสู่การนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันแนวรุก ด้วยตนเอง สามารถสร้างทีมงานและพนักงานขายที่มีความเป็นผู้นำ มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาในการทำงาน มีบุคลิกภาพที่ลูกน้อง และ ลูกค้า สามารถเข้าถึงได้ง่าย มีความเป็นมิตร จริงใจสามารถเป็นที่พึ่ง ที่ปรึกษาช่วยแก้ปัญหาเมื่อถึงเวลาคับขันได้ มีทักษะการฟังที่ดี รับฟังความต้องการของลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็น เป็นคู่คิดที่ดีในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ให้ลูกค้าได้ รับผิดชอบในการดูแล บริหารและ พัฒนาลูกค้า อย่างเป็นระบบขั้นตอน

7. การมุ่งลูกค้าและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Customer Mania & Effective Communication)

หมายถึง ผู้จัดการขายและพนักงานขาย เน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธกิจสูงสุดสามารถแก้ปัญหาและการวางแผนให้ลูกค้าคำนึงถึงการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของลูกค้า สร้างความไว้วางใจ ดูแลบริหารจัดการ นำเสนอขายสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าในพื้นที่นั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องและมั่นใจว่าสามารถสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องให้ลูกค้า ได้รับความพึงพอใจสูงสุดการสื่อสารแบบยืดหยุ่น หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการขาย มีช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานขายภายในทีมขายที่เป็นทางการ แต่มีบรรยากาศการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อลดช่องว่างในการทำงาน การสร้างกระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางระหว่างเจ้านายและลูกน้องเพื่อเปิดโอกาสให้สื่อสารข้อมูลและการตัดสินใจเรื่องการแข่งขันการขายให้ทันเวลา เปิดกว้างรับคำแนะนำโดยผู้สื่อสารระดับล่างรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งสร้างความเชื่อใจและความไว้วาง สามารถขอคำแนะนำ อำนวยความสะดวกตัดสินใจที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร ทั้งทางตรงอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

8. บุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ (Ergonomically Personality)

หมายถึง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือเจออุปสรรค ผู้จัดการขาย หรือ พนักงานขายมีบุคลิกภาพเปิดกว้างทางความคิด มีความยืดหยุ่น ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และทำงานเป็นทีมได้ สามารถเปิดรับความกดดันและทักษะสามารถทำงานได้หลายหน้าที่และปรับตัวได้ดี ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีลักษณะท่าทางทางกายภาพที่บ่งบอกถึงความมีชีวิตชีวา กระฉับกระฉ่ง กระตือรือร้น รักในการหาความรู้ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบแก้ปัญหาได้ ลักษณะท่าทางทางกายภาพ ที่บ่งบอกถึงความขยัน ความซื่อสัตย์ จริงใจ และสามารถเป็นที่เชื่อใจไว้วางใจพร้อมเติบโตกับองค์กร มากกว่าทำงานทำงานเพื่อแค่เงินเดือน เมื่อต้องทำงานพบปะลูกค้า หรือ ผู้บริโภค ผู้จัดการขายหรือพนักงานขายมีบุคลิกและลักษณะท่าทางทางกายภาพที่สะอาด สุภาพเหมาะสมต่อภาพลักษณ์และการนำเสนอสินค้าเพื่อการส่งเสริมความงามและเครื่องสำอาง

เพื่อการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโสรกาเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในสายงานธุรกิจเครื่องสำอาง ผู้วิจัยโดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) กลุ่มประชากรที่ศึกษาคือพนักงานขายในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางค์ จำนวน 423 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยในการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโสรกาเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง มีองค์ประกอบ 8 ด้านคือ 1) การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา 2) แรงจูงใจอย่างมีเป้าหมาย 3) จิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ 4) ภาวะผู้นำที่มุ่งมั่นรับผิดชอบ 5) การมุ่งลูกค้า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 6) กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ 7) การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น 8) บุคลิกภายนอกที่เหมาะสม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ Cohen's Kappa ของความพ้องต้องกันระดับสูงได้ที่ .85

จากนั้นนำไปสู่การสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตลาดและการขายในระดับผู้จัดการเพื่อหาข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของตัวชี้วัดในการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันบุคคลากรในทีมขายธุรกิจเครื่องสำอาง ผลการสนทนากลุ่มพบว่า องค์ประกอบทั้ง 9 ด้านสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และ นำไปสู่ขั้นตอนที่ 3 คือ ร่างคู่มือการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น โดยออกแบบพัฒนาร่างคู่มือ โดยใช้วิธีการฝึกรอบรม เป็นเวลา 2 วัน โดยกำหนดให้การมีการทำแบบประเมินการนำความรู้ความเข้าใจเชิงสถานการณ์ และการนำไปประยุกต์ใช้ จากข้อคำถามที่ได้จากการสังเคราะห์เชิงลึก ก่อนและหลังการอบรมทั้ง 2 วัน โดยการอบรมวันแรก มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความหมายทั้ง 9 ด้านให้ผู้อบรมเข้าใจในนิยามความหมายและบริบทของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นพร้อมกระบวนการทำงานที่เป็นพื้นฐานที่จำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น จากนั้น ในวันที่ 2 เป็นการปรับทัศนคติให้ผู้อบรมเปิดใจและเปิดกว้างทางความคิด ถึงสาเหตุที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ที่จิตสำนึกของแต่ละปัจเจกบุคคล สร้างจิตสำนึกด้านทัศนคติ พร้อมกันนี้ ได้มอบหมายให้มีการนำความรู้ความเข้าใจที่ได้จากการฝึกรอบรมไปใช้ในกรณีศึกษาเพื่อทดลองปฏิบัติ

เมื่อผ่านการอบรมทั้ง 2 วันให้เข้าใจถึงความหมายและคำจำกัดความขององค์ประกอบทั้ง 9 ด้าน จากนั้นได้มอบหมายกรณีศึกษาให้ทดลองวางแผนงานจริง การออกแบบการอบรมในช่วงบ่ายวันที่ 2 เปิดโอกาสให้พนักงานขายนำเสนอแนวคิดการวางแผนการขาย พร้อมขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานด้วยตนเอง จากนั้นหลังจากนั้น 30 วัน เมื่อครบรอบการทำงานของพนักงานขายครบ 1 รอบการทำงาน มีการจัดการอบรมอีกครั้งพร้อมการนำเสนอผลงานในรอบเดือนที่ผ่านมา พบว่า แม้ว่าพนักงานขายจะไม่สามารถปัดยอดขายได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ หากแต่เมื่อมีการทำงานกลุ่มเพื่อ

ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น พบว่าพนักงานขายสามารถเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด และระยะเวลาในการวางแผนการทำงานนี้ กลับใช้เวลาที่สั้นลง และเมื่อเวลาในการทำงานหากกรณีปัจจัยต่างๆ ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังจากสถานการณ์ตลาดที่เปลี่ยนไป

นอกจากนี้ พบว่ากระบวนการคิดเชิงสาเหตุ มีการพัฒนาขึ้น คือ พนักงานขายเริ่มหาข้อมูลและสาเหตุของปัญหาที่ทำงานที่ได้รับมอบหมายไม่ถึงเป้าหมาย โดยจุดสนใจโดยรวมในการสนทนาวงการหาสาเหตุของปัญหามากกว่าการบ่น หรือให้สาเหตุที่ไม่ได้มาจากพื้นฐานกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ การเปิดกว้างทางความคิด ในการพูดคุยสนทนาถึงสาเหตุของปัญหา บรรยากาศการทำงานที่ช่วยเหลือในการแก้ปัญหามีมากขึ้น และความตึงเครียดลดน้อยลง พนักงานขายมีการหาข้อมูลเชิงสาเหตุที่เป็นตรรกะมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาให้ลูกค้า (Customer Solution) และการมุ่งลูกค้า (Customer Mania) ผ่านการสื่อสารที่เน้นกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ สามารถสร้างแรงจูงใจที่มีเป้าหมายในการพัฒนาลูกค้าและยอดขายที่ตั้งเป้าหมายไว้ให้สำเร็จ กระบวนการแก้ปัญหา สามารถเริ่มต้นที่พนักงานขายแต่ละคน มากกว่าการรอสั่งจากหัวหน้างาน ที่สังเกตได้ชัดเจน คือ ความตั้งใจที่มุ่งมั่นแก้ปัญหาของเขตขายหรือลูกค้าที่ตนเองรับผิดชอบให้ได้ มีความเป็นเจ้าของงานมากขึ้น และการประชุมอบรมครั้งที่ 2 นี้ใช้เวลาในการวางแผนการทำงานที่สั้นลง ในบรรยากาศที่ตึงเครียดน้อยลง ผ่อนคลายมากขึ้น โดยผลการประเมินความเข้าใจเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้นี้ กลุ่มทดลองที่ผ่านการฝึกอบรม ความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในเชิงสถานการณ์ ค่ะแน่นได้ดีกว่า กลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม และ ผลการประเมินความเข้าใจเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้ในกลุ่มทดลอง ค่ะแน่นหลังการฝึกอบรมมีคะแนนที่ดีกว่าอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ร่างคู่มือการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานขาย ผ่านเกณฑ์และสามารถนำไปใช้ได้จริง องค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้าง ศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 8 ด้าน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัย

การพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง มีลักษณะและ รูปแบบอย่างไร

รูปแบบการพัฒนาการพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในบริบทไทยมีลักษณะและรูปแบบดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างองค์การที่เน้นแนวคิดแบบวงจร (circle) หรือ เซลล์ (Cell) ที่มีการปกครองตนเองและพึ่งพาตนเองได้ โดยในแต่ละวงจรมีการเสนอความต้องการของตนเองในระดับที่สูงกว่า ในวงจรรดับที่สูงกว่าอาจเปรียบได้กับระดับขอ'การจัดการที่มีลำดับขั้นในการตัดสินใจ โดยวงจรรดับ

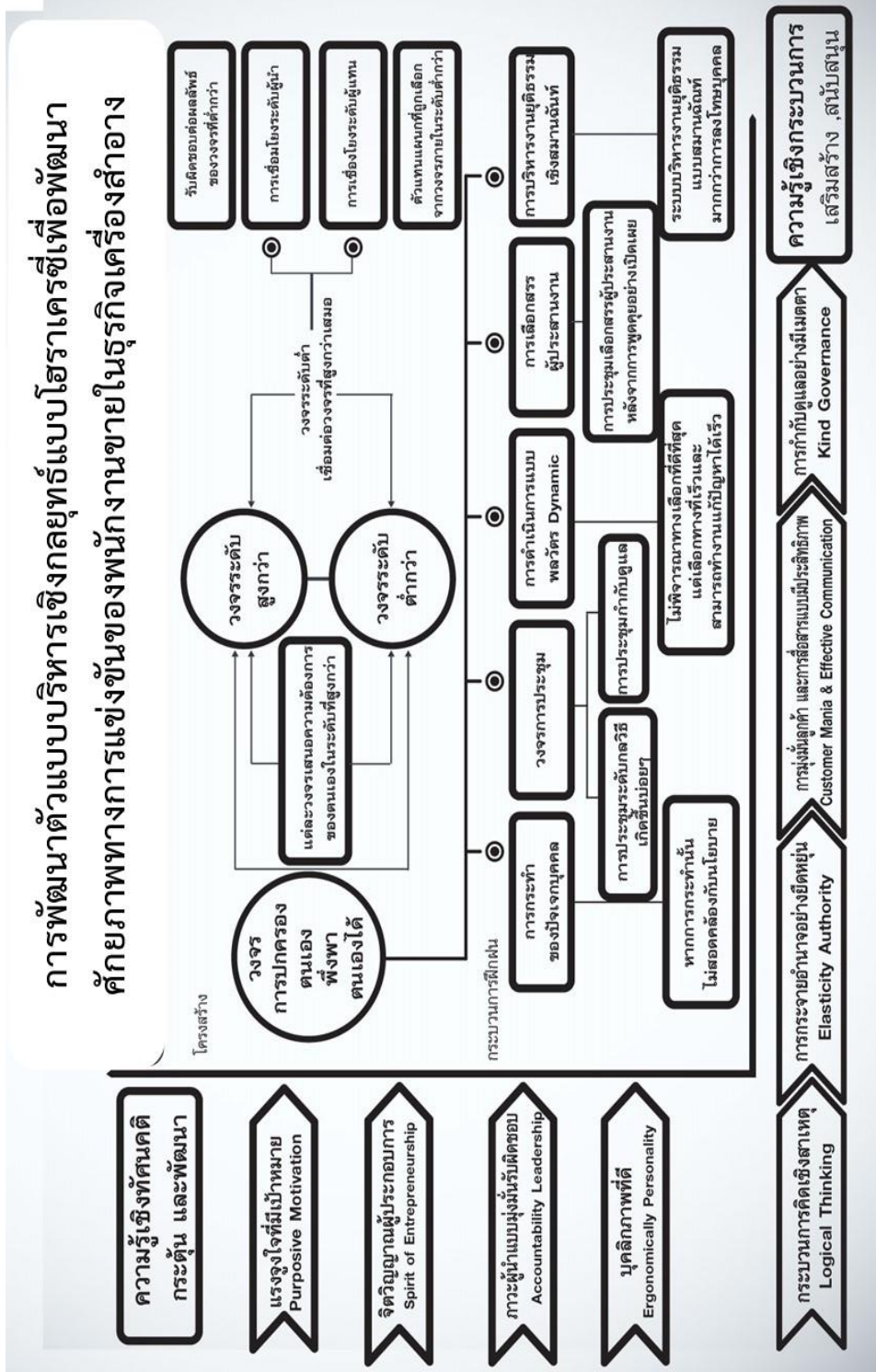
ที่ต่ำกว่าเชื่อมต่อวงจรระดับที่สูงกว่าเสมอเปรียบเทียบเหมือน โครงสร้างองค์การที่มีระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ วงจรหรือ เซลล์ที่สูงกว่าเปรียบเทียบเสมือนวงจรการทำงานของฝ่ายบริหารหรือฝ่ายนโยบาย การทำงานในวงจรที่ต่ำกว่ามีการเลือกตัวแทนจากแต่ละแผนกโดยเลือกจากวงจรภายในหรือตัวแทนของคนทำงานในระดับที่ต่ำกว่า มีการรับผิดชอบต่องานนั้นโดยตรงด้วยตำแหน่งและประสบการณ์ การเชื่อมโยงระดับผู้แทน และการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำ ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของวงจรที่ต่ำกว่า เปรียบเสมือน การทำงานในระดับบริหารในระดับล่าง ระดับกลางและระดับสูง ที่มีการเลือกตัวแทนในแต่ละสายการทำงานมาทำงานร่วมกัน และแนวคิดตัวแบบระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายนี้เน้นในเรื่องการทำงานแบบวงจรจากตัวแทนแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมกันกับการทำงานในโครงการนั้น นำเสนอความคิด ทางออกเพื่อการแก้ปัญหาจากพนักงาน หรือทีมขายที่ประสบปัญหาในการทำงานนั้นๆ โดยตรง โครงสร้างนี้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Holacracy Theory ของ Brain, 2015 ที่เน้นโครงสร้างการทำงานแบบวงจร (Circle and Cell) เพื่อให้ประสิทธิภาพการตัดสินใจที่รวดเร็ว คล่องตัว ทำให้องค์การตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือตลาดได้ดี กว่าบริษัทอื่นๆ

แนวคิด Holacracy จึงสามารถนำความรู้ความหลากหลายของทัศนคติของพนักงานที่มีความแตกต่างมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผ่านกระบวนการที่โปร่งใสชัดเจน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยมีการควบคุมการกำกับดูแล การกำกับดูแลที่มีกระบวนการนี้จะทำให้พนักงานมีความสุขมากขึ้นและมีความอดทนอดใจในการนำเสนอปัญหาและทางแก้น้อยลง (frustration) เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ลดความขัดแย้งระดับบุคคลและทีมงาน มุ่งเน้นการแก้ปัญหาและการจัดการความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การและผลประโยชน์ขององค์การเป็นเป้าหมายสูงสุด และยังช่วยแบ่งเบาภาระให้ผู้บริหารระดับสูงเพื่อมาแก้ปัญหาค่าเงินงานระดับปฏิบัติการ และใช้โอกาสใช้เวลาในการสร้างความรู้ความสามารถ (Michael Gerber , David Allen ,2015)มองหาโอกาสใหม่ๆ ในการทำธุรกิจเชิงก้าวหน้า พัฒนาความสามารถทีมงานมากขึ้น ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี (Holacracy Theory) นี้ทำให้กระบวนการทำงานชัดเจนในทุกระดับขององค์การ และให้ทุกคนมีส่วนร่วม กำกับดูแลจะสามารถช่วยให้คนสามารถทำงานได้ดีขึ้น ปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ดึงศักยภาพการทำงานในแต่ละคนมาใช้อย่างเต็มที่ เพิ่มความเร็วในการทำงานและความสามารถในการตัดสินใจทางธุรกิจที่ดีขึ้นทำให้ง่ายขึ้นรวดเร็วขึ้น เมื่อทุกคนรู้หน้าที่พร้อมความคาดหวังในขอบเขตขององค์การ ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีทำให้เกิดการทำงานที่ให้เกิดการเกื้อหนุนกัน และเมื่อมีกระบวนการทำงานที่ช่วยพัฒนาความรู้และเกิดการเรียนรู้ เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไปเป็นทีมงานที่ไม่มีข้อขัดแย้งส่วนตน ไม่มีความเครียด เพิ่มความไว้วางใจ และสามารถสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การทำงานได้เสมือนการทำงานของร่างกายคนเราที่ไม่ต้องรอคำสั่งแนวโน้มองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบตามกรอบแนวคิด PLACSEEK Model เป็นตัวแปรสำคัญที่นำไป

พัฒนาศักยภาพระดับระดับปัจเจกบุคคล (Individual) ประกอบด้วย กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ แรงจูงใจอย่างมีเป้าหมาย ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ นำไปสู่การพัฒนาการทำงานของทีมงาน (Team) นำไปสู่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมุ่งลูกค้า การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา และให้ผล กระทบด้านบวกแก่องค์กรในด้าน การจัดการงานและการกระจายอำนาจที่มีความยืดหยุ่น พนักงาน ขายมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ สามารถแก้ปัญหาทางการค้าให้แก่ลูกค้าได้ นำไปสู่การสร้าง ยอดขายและการเติบโตที่ยั่งยืนขององค์กร ได้ดีท่ามกลางการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และรุนแรง

โครงสร้างองค์การที่เน้นแนวคิดแบบวงจรแบบโฮราเครซี ประกอบด้วยวงจรระดับ ต่างๆ กันทั้งวงจรระดับสูงและระดับต่ำกว่า โดยมีตัวแทนของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นคณะทำงาน ที่มีอำนาจในการตัดสินใจมีการเชื่อมโยงระหว่างวงจรต่างๆ ในระดับต่างๆ โครงสร้างดังกล่าว สนับสนุนให้ทีมงานในวงจรต่างเสนอนโยบายในการทำงานได้อย่างคล่องตัวและสามารถมีอำนาจใน การตัดสินใจในขอบเขตที่ได้รับมอบหมายได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว สามารถสนองตอบความ ต้องการได้อย่างรวดเร็วผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมพร้อมการ กระจายอำนาจอย่างแท้จริง





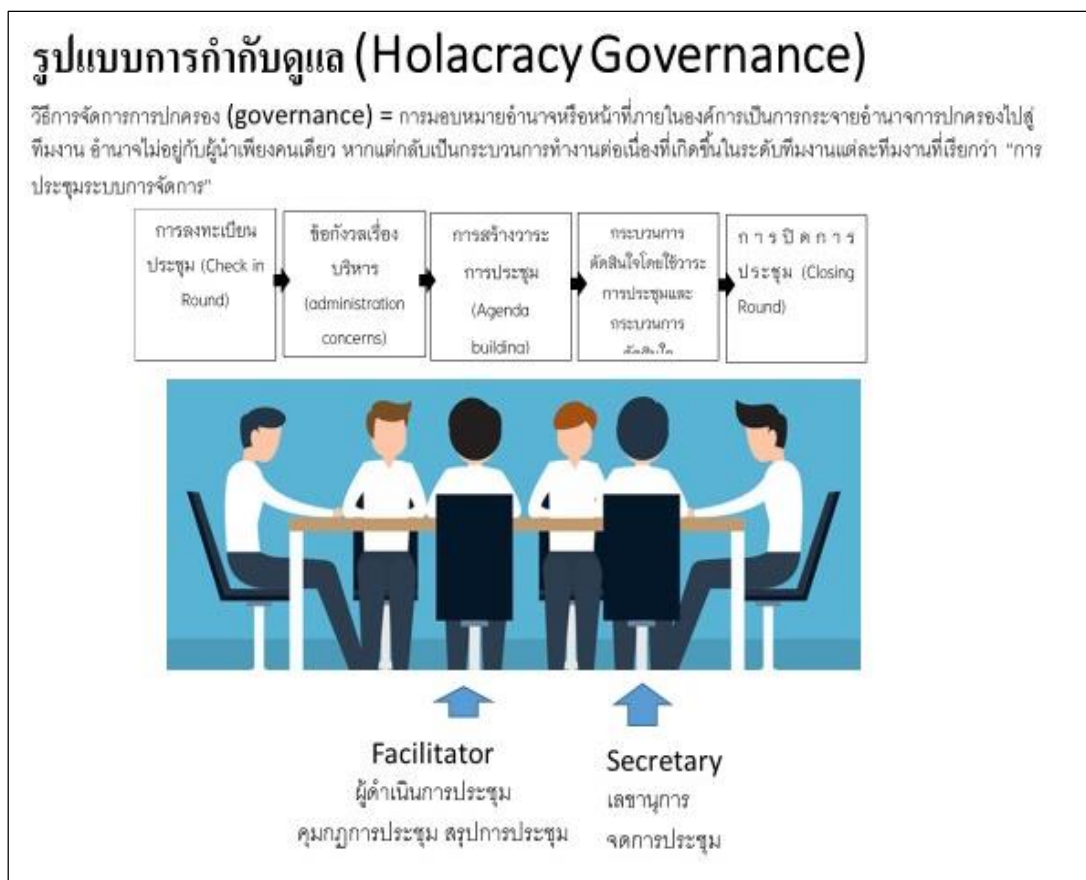
ภาพที่ 73 แสดงโครงสร้าง รูปแบบ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานในธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย

2. กระบวนการทำงานแบบโฮราเครซี

ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการสร้างทีมงานที่มีศักยภาพคือกระบวนการทำงานแบบโฮราเครซี โดยการกระบวนการทำงานมุ่งเน้นที่จุดเริ่มต้นของระดับปฏิบัติการ เมื่อปัญหาที่เกิดขึ้นต่อการทำงานของปัจเจกบุคคลไม่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร เช่น การแข่งขันการตัดราคาที่รุนแรง และพนักงานขายมีความจำเป็น โดยบุคคลนำเสนอความต้องการของตนเองในเรื่องงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ตนประสบอยู่พร้อมเสนอความต้องการในการแก้ปัญหา หากความต้องการนั้นไม่สามารถแก้ไขได้ในวงจรรดับต่ำหรือวงจรถูกทำงาน และความต้องการนั้นไม่สอดคล้องในเชิงนโยบาย ความต้องการนั้นจะถูกนำเสนอในวงจรรดับที่สูงขึ้น กระบวนการประชุมนำไปสู่วงจรรประชุม กระบวนการประชุมมี 2 รูปแบบคือ 1.1 กระบวนการประชุมระดับกลวิธี คือเป็นการประชุมระดับปฏิบัติการรายวัน 1.2 การประชุมกำกับดูแล เป็นการประชุมระดับนโยบายเพื่อแก้ปัญหาที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายและต้องการการแก้ไขอย่างรวดเร็วเพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทและเสนอทางแก้ปัญหา โดยกระบวนการประชุมนี้มีการกระบวนการดำเนินการแบบพลวัตร แนวคิดคือพิจารณาจากทางเลือกที่สามารถแก้ปัญหาได้เร็ว และทางเลือกที่เร็วกว่าทางเลือกที่ดีที่สุด กระบวนการประชุมมีขั้นตอนคือ ที่มีการนำเสนอหัวข้อการประชุม เสนอบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการประชุม กระบวนการดำเนินการประชุมที่มีประสิทธิภาพเน้นการสื่อสารในการประชุมที่มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้นำเสนอ และ ผู้ร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นอย่าง เป็นระบบและปราศจากการเกิดการถกเถียงที่นอกประเด็นและนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็นในระยะเวลาอันสั้น

จากกระบวนการกำกับดูแลที่ดี (Kind Governance) และ การประชุมที่มีระบบการกำกับดูแลที่ดี จากนั้นนำไปสู่การสรุปการดำเนินงานอย่างพลวัตรซึ่งจะเลือกทางเลือกสามารถแก้ปัญหาได้เร็วแม้ไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุดเนื่องจากการแข่งขันตลาดและสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง การแก้ปัญหาให้รวดเร็วทันเวลามีความสำคัญมากกว่าการใช้เวลาในการเลือกสรรทางเลือกที่ดีที่สุด เมื่อสรุปทางเลือกได้แล้ว จึงนำไปสู่การเลือกสรรผู้ประสานงาน ที่มีการเลือกสรรอย่างโปร่งใสและเปิดเผย ท้ายสุดกระบวนการจัดการการทำงานนี้ เป็นการจัดการงานเชิงสมานฉันท์ที่เน้นการจัดการงานอย่างยุติธรรมสมานฉันท์ เน้นการหาทางออกร่วมกัน กระบวนการกำกับดูแลจะช่วยหลีกเลี่ยงการลงโทษ กล่าวคือบุคคล ซึ่งโดยรวมสอดคล้องกับการจัดการงานในแบบ Holacracy ของ Brian, 2015 ซึ่งที่แตกต่างคือ การกระบวนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา ซึ่งเป็นองค์ประกอบใหม่ที่ยังไม่มีงานวิจัยในประเทศไทยกล่าวถึงในนัยยะการจัดการในบริบทของไทย ความแตกต่างที่ค้นพบในงานวิจัยนี้ที่เป็นช่องว่างงานวิจัยที่ค้นพบคือ กระบวนการประชุมที่มีการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา นี้ช่วยสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลที่นำเสนอความคิดความต้องการของตนเองในการแก้ปัญหาต่างๆ นั้นสามารถสร้างบรรยากาศการนำเสนองานในกระบวนการประชุมที่ผู้นำเสนอความคิดรู้สึกที่ปลอดภัย

จากความเกรงกลัวความชอบหรือไม่ชอบของเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน ที่มีตำแหน่งงานสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า ซึ่งถือเป็นช่องว่างหลักใหญ่ของวัฒนธรรมคนไทย เป็นอุปสรรคที่ผู้มีตำแหน่งเล็กกว่าไม่สามารถนำเสนอความคิดหรือข้อขัดแย้งทางความคิดในตำแหน่งที่สูงกว่า หรือ อาวุโสกว่าได้ วงจรการประชุมเป็นโอกาสให้พนักงานที่ประสบปัญหาโดยตรงได้นำเสนอความคิด โดยผ่านกระบวนการประชุมที่มีรูปแบบการกำกับดูแลการประชุมที่เป็นระบบ โดยกำหนดบทบาท หน้าที่ของผู้นำการประชุม เลขานุการการประชุม และขั้นตอนการประชุมที่เป็นระบบขั้นตอน ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 74 นำเสนอรูปแบบการประชุมและวิธีการดำเนินการประชุมในระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นเป็นลำดับขั้น

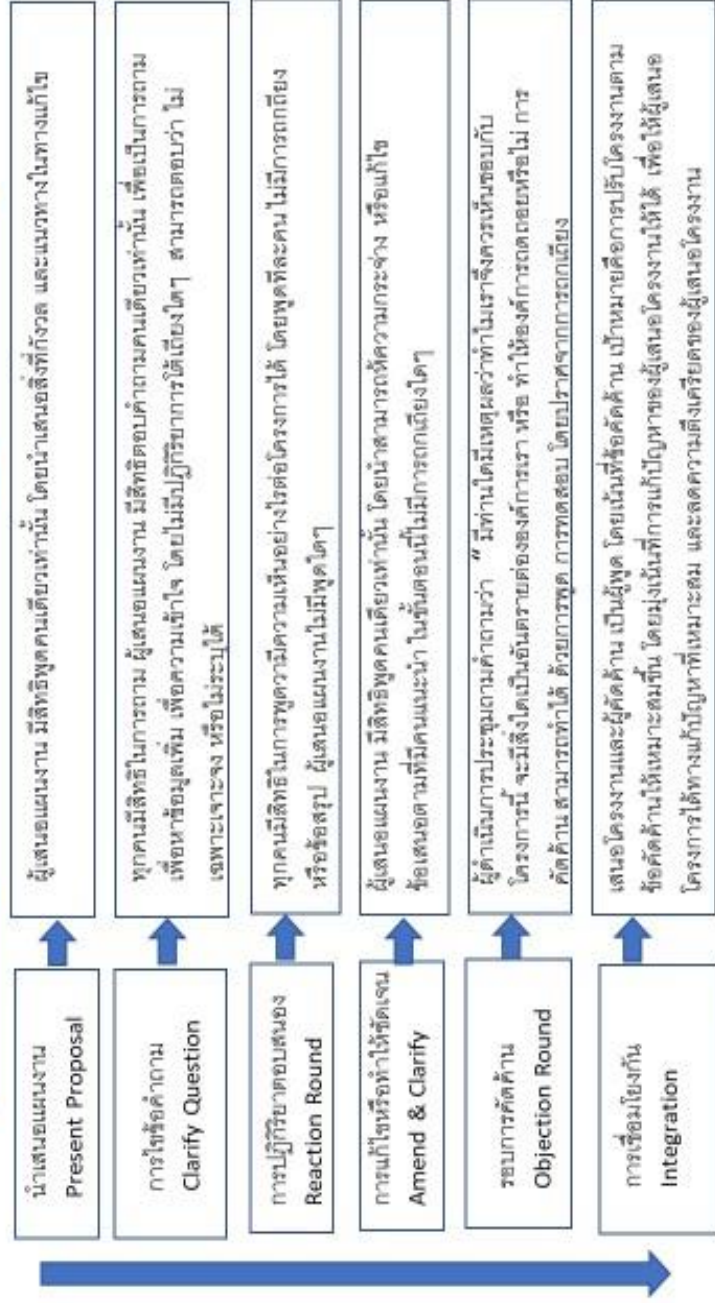
รูปแบบการกำกับดูแลการประชุมนี้ สร้างขั้นตอนการดำเนินการประชุมโดยเริ่มจากการกำหนดผู้ดำเนินการประชุมมีหน้าที่คุมการประชุมให้ดำเนินตามขั้นตอน และสรุปการประชุม เลขา นุการทำหน้าที่บันทึกการประชุม และขั้นตอนการประชุมเริ่มจากการลงทะเบียนการประชุม การแจ้งข้อกังวลเกี่ยวกับการจัดการงานที่ได้รับมอบหมายการสร้างวาระการประชุม กระบวนการตัดสินใจโดยใช้วาระการประชุมและกระบวนการประชุม และการปิดการประชุม

ผู้ดำเนินการประชุมเป็นผู้เปิดการประชุมแจ้งหัวข้อการประชุม พร้อมควบคุมการประชุม อนุญาตให้ผู้เสนองานหรือข้อกังวลนำเสนอแผนงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ดูแลโดยตรงโดยผู้เสนอผลงานมีสิทธิในการพูดถึงปัญหาที่ประสบพร้อมแนวทางในการแก้ไข รูปแบบการประชุมการกำกับดูแลการประชุมถือเป็นกระบวนการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพราะเป็นกระบวนการดูแลการประชุมที่ก่อให้เกิดการแก้ปัญหาที่เป็นระบบโดยผู้มีปัญหาหน้างานเป็นผู้เสนอหัวข้อการประชุม ปัญหาที่ประสบ และทางแก้ปัญหาที่ตรงประเด็นโดยเปิดโอกาสให้ผู้นำเสนอหัวข้อหรือแผนงาน นำเสนอสิ่งที่กังวลและทางแก้ไข ผู้ร่วมประชุมจะอนุญาตให้มีการไขข้อคำถาม ผู้เสนอแผนงานเพื่อเป็นการหาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อความเข้าใจ โดยไม่มีปฏิกิริยาโต้เถียง หรือชี้เฉพาะ เจาะจง ที่ตัวบุคคล แต่เน้นที่หัวข้อการประชุมและเน้นการแก้ปัญหาร่วมกัน จากนั้นเปิดโอกาสให้ผู้เข้า ร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะโดยพูดทีละคน ไม่มีการถกเถียงกัน และไม่มีข้อสรุป ในกระบวนการนี้หากต้องการความชัดเจน หรือต้องการการแก้ไข หรือมีข้อเสนอแนะอะไรผู้นำเสนอสามารถแก้ไขหรือให้ความกระจ่างได้แต่เพียงผู้เดียว จากนั้นนำไปสู่รอบการคัดค้านโดยผู้ดำเนินการประชุม เป็นผู้ถามคำถามทีละคน โดยใช้การถามคำถามเพื่อสอบถามว่าทำไมเราจึงควรเห็นชอบต่อโครงการนี้ โครงการนี้สร้างความก้าวหน้าหรือถดถอยแก่องค์กร การคัดค้านปราศจากการถกเถียง จากนั้นเข้าสู่มติฉันทในที่ประชุมเพื่อสรุปข้อเสนอแนะต่าง

ในกรณีที่มีการคัดค้าน เป้าหมายการคัดค้าน คือ การมุ่งเน้นทางแก้ปัญหาที่ดีขึ้นแก่องค์กรโดยสามารถแก้ปัญหาได้เหมาะสมมากขึ้น และลดความตึงเครียดของผู้เสนองานจากกระบวนการกำกับดูแลการประชุมถือเป็นหัวใจของกระบวนการที่สามารถดึงศักยภาพการทำงาน และการแก้ปัญหาของปัจเจกบุคคลที่ประสบปัญหาหน้างานที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาเพื่อการขับเคลื่อนองค์กร โดยนำศักยภาพของผู้แทนขายมาเป็นตัวผลักดันการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันที่เวทีการแข่งขันโดยผู้แทนขายเป็นผู้ริเริ่มคิดแก้ปัญหาและนำเสนอทางแก้ปัญหาเอง

รูปแบบการกำกับดูแลการประชุม (Holacracy Meeting)

Integrative Decision Making Process



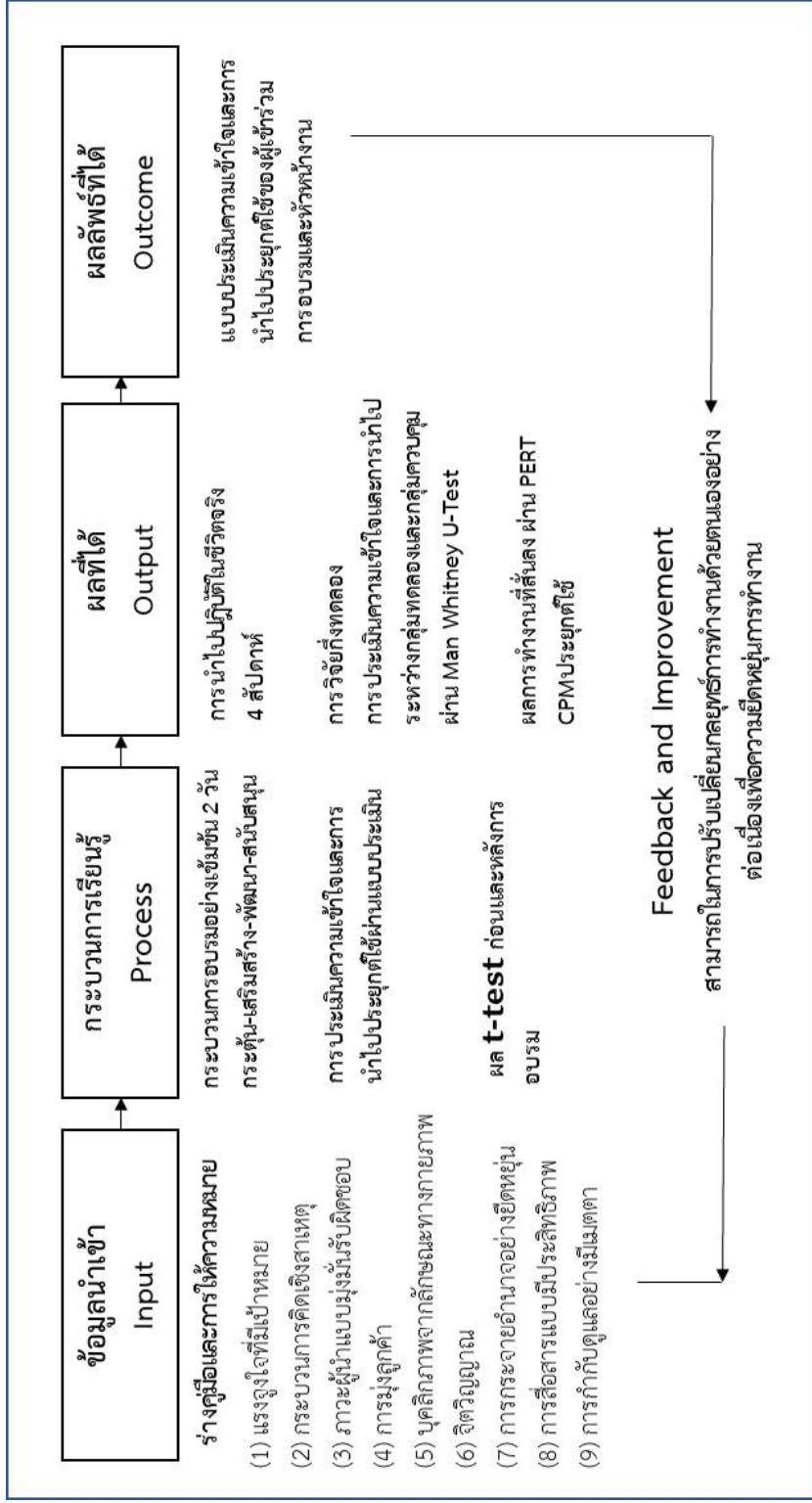
ภาพที่ 75 แสดงรูปแบบการกำกับการดูแลการประชุมเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น

3. การสร้างองค์ความรู้ให้เกิดแก่พนักงานขายเพื่อพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานขาย แบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ องค์ความรู้เชิงกระบวนการและองค์ความรู้เชิงทัศนคติ องค์ความรู้เชิงกระบวนการมี 4 ด้านประกอบด้วย 1) กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ 2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น และ 4) การกำกับการดูแลอย่างมีเมตตา องค์ความรู้ทั้ง 4 ด้านมีความเชื่อมโยงกันและนำไปสู่ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้แก่พนักงานขาย กล่าวคือ กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking) คือการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบจากข้อมูลที่พนักงานขายพึงมีและนำข้อมูลมารวบรวมเพื่อใช้ในการหาทางแก้ปัญหา หาทางออกที่ดีที่สุดให้ลูกค้า เพื่อการเติบโตอย่างต่อเนื่อง กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ นำไปสู่การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงประเด็นที่ลูกค้าและผู้บริหารต้องการ การสื่อสารสำหรับพนักงานขายที่มีประสิทธิภาพและตรงตามความคาดหวังของผู้บริหารคือการเน้นเรื่องความสามารถในการจัดการยอดขายว่า สามารถปิดเป้าหรือยอดขายได้ตามเป้าหมายหรือไม่ กรณีที่ไม่สามารถปิดเป้าหมายได้เกิดจากสาเหตุใดและมีทางแก้ไขปัญหาอย่างไรให้สามารถปิดยอดตามเป้าหมายได้

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องมีพื้นฐานจากข้อมูลที่ถูกต้องเชิงลึกและสามารถไว้วางใจ นำมาสู่การตัดสินใจแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นในระยะเวลานั้นและรวดเร็วต่อการแข่งขัน เมื่อมีกระบวนการคิดที่มีตรรกะบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้อง นำมาสู่การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การกระจายอำนาจในการทำงานอย่างยืดหยุ่น อย่างไรก็ตาม เนื่องจากวัฒนธรรมไทยและในบริบทการทำงานในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางที่ทำธุรกิจด้วยพื้นฐานที่มาจากความสัมพันธ์ช่วยเหลือกัน การเกรงใจให้เกียรติในความอาวุโส จากอายุการทำงาน และจากการตำแหน่งหน้าที่การงาน ที่สูงกว่าทั้งในองค์การและฝั่งลูกค้า วัฒนธรรม บริบทคนไทยที่ไม่นิยมออกความคิดเห็น เพราะเกรงใจในตำแหน่งหรือหน้าที่การงาน องค์ความรู้เชิงกระบวนการด้านที่ 4 คือกระบวนการกำกับการดูแลอย่างมีเมตตาจึงเป็นสิ่งสำคัญและต้องการการเสริมสร้างและสนับสนุนให้เกิดขึ้นในวัฒนธรรมการทำงานในพนักงานขายในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางซึ่งหมายถึงการดูแลกระบวนการประชุมที่หัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับสูงให้โอกาสพนักงานได้แสดงและนำเสนอข้อคิดเห็นพร้อมการแก้ปัญหาที่ตรงประเด็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ผ่านการประชุมที่มีการกำกับการดูแลอย่างเป็นระบบและขั้นตอน พร้อมมีเมตตารับฟัง ให้โอกาสได้ทดลองแก้ปัญหาเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การกำกับการดูแลที่มีเมตตายังหมายรวมถึงความสามารถกับดูแลพนักงานขายและทีมขายให้สามารถมีความคิดริเริ่มเข้าใจปัญหาและหาวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและสามารถปิดยอดขายได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยองค์ความรู้เชิงทัศนคติ (Mindset & Attitude) อีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่นำไปสู่การจัดการ

เชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย 2) จิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ 3) การมุ่งลูกค้า 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ 5) บุคลิกภาพทางกายภาพที่เหมาะสมแก่การเป็นพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง องค์ความรู้เชิงทัศนคติทั้ง 5 ด้านนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนา และกระตุ้นให้เกิดขึ้นในจิตสำนึกของพนักงานขาย เนื่องจากมีความเกี่ยวเนื่องต่อการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น กล่าวคือ การพัฒนาและกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมายทั้งทางด้านเป้าหมายยอดขายและเป้าหมายในชีวิต การสร้างแรงจูงใจที่มีเป้าหมายในชีวิต เป็นการสร้างแรงจูงใจในระยะยาว มีการวางแผนในระยะยาว และ แรงจูงใจอย่างมีเป้าหมายเป็นการแรงจูงใจในระยะสั้น เมื่อมีแรงจูงใจที่มีเป้าหมายจะนำไปสู่แรงขับเคลื่อนจากภายใน ไปกระตุ้นจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการให้มีมุ่งมั่น ในการดำเนินธุรกิจ สร้างความเติบโตต่อองค์กรและลูกค้าคู่ค้าเพราะ การเติบโตขององค์กรและคู่ค้า นำไปสู่ความสำเร็จของตนเช่นกัน

องค์กรจำเป็นต้องสร้างภาวะความเป็นผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบที่จะผลักดันตัวเอง ทีมงาน และ องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ทั้งทางด้านเป้าหมายทางการงาน และเป้าหมายเรื่องส่วนตัว เมื่อพนักงานขายถูกกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่มีเป้าหมาย และกระตุ้นจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องพัฒนาทักษะ ความสามารถด้านการพัฒนาการมุ่งลูกค้า และภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบองค์ความรู้เชิงทัศนคติจากภายในนี้จะนำไปสู่การพัฒนาบุคลิกภาพทางกายภาพภายนอกที่เหมาะสมคือมีความมุ่งมั่นน่าเชื่อถือ นำไว้วางใจจากลูกค้ามีความรู้ความมั่นใจและนำไปสู่การนำเสนอสินค้าเป็นตัวแทนองค์กรที่ลูกค้าไว้วางใจ สามารถช่วยในการสร้างความสัมพันธ์และปิดการขายได้ตามเป้าหมาย องค์ความรู้เชิงกระบวนการและองค์ความรู้เชิงทางทัศนคตินี้ เป็นองค์ประกอบเสมือนร่างกายหรือโครงสร้าง ร่างกายที่มีกระบวนการคิดการทำงานอย่างเป็นระบบ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพความเชื่อใจนำไปสู่กระบวนการกระจายอำนาจที่มีความยืดหยุ่นมีความไว้วางใจและองค์ความรู้ทัศนคติเปรียบเสมือนหัวใจในการทำงาน การทำงานจากแรงจูงใจของพนักงานขายที่มีเป้าหมาย มีจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นในเป้าหมายนั้นเพื่อตอบสนองการมุ่งลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าด้วยบุคลิกภาพที่มั่นในเป็นตัวแทนของเครื่องสำอางแนวทางการปฏิบัติที่เป็นวิธีการ กระบวนการ และแนวทางการปฏิบัติตามคู่มือที่นำไปสู่การพัฒนาตัวแบบบริหารระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานขายมีกระบวนการมีกระบวนการดังต่อไปนี้



ภาพที่ 76 แสดงกระบวนการและแนวทางการปฏิบัติตามคู่มือเพื่อการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮเราร์ซี จากการสังเคราะห์งานวิจัย การสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิจัยกึ่งทดลอง

การพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง โดยใช้กระบวนการฝึกอบรมการปฏิบัติงานขายอย่างเป็นระบบ (Systematic Sales Operation) โดยการนำเอาปัจจัยที่จำเป็นต่อการจัดการงานขายมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งปัจจัยที่จำเป็นต่อการขายและกระบวนการทำงานของพนักงานขายและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะมีส่วนสัมพันธ์กัน และเป็นผลซึ่งกันและกัน ใช้แนวคิดปัจจัยนำเข้า (input) ผ่านกระบวนการ (Process) ได้มาซึ่งผลลัพธ์ (Output) และผลกระทบ (Outcome) จากนั้นศึกษาถึงผลลัพธ์และการวิเคราะห์ข้อมูลนำกลับเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Feedback) เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมเข้าฝึกอบรมพร้อมการฝึกทำกรณีศึกษาโดย

การฝึกอบรมนี้เริ่มจากการกระตุ้นให้พนักงานขายเข้าใจถึงเหตุผลที่ต้องมีการปรับตัวจากจิตใต้สำนึก (Cognitive Learning) ให้มีความยืดหยุ่นแบบมีขั้นตอนในการทำงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง พนักงานขายหรือทีมขายต้องมีความเข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและการตระหนักด้วยตนเอง เพื่อเปิดทัศนคติและมุมมองที่ต้องการความเปลี่ยนแปลง เมื่อมีเกิดการกระตุ้นจิตสำนึกเรื่องการรับมือการจัดการการเปลี่ยนแปลงแล้ว จากนั้นผู้จัดการขายและผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะอธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 9 ประการอย่างละเอียด เพื่อเป็นการสร้างพื้นฐานความเข้าใจและความคาดหวังร่วมกันพร้อมอธิบายความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานและองค์การรวมทั้งปัจเจกบุคคลในบริษัทต่างๆ

การพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงาน การฝึกอบรมนี้เน้นการอธิบายให้เข้าใจความหมายในแต่ละองค์ประกอบและการเข้าใจในเชิงการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงของพนักงานขาย โดยให้การฝึกอบรมต้องมีประสบการณ์ตรงด้านการขายและการตลาด พร้อมมีความเข้าใจในองค์ประกอบ ความหมายขององค์ประกอบเชิงลึก และสามารถนำความหมายมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์ทำงานจริงได้ คุณสมบัติการคัดเลือกผู้อบรมจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการฝึกอบรม

เนื่องจากพนักงานขายเป็นผู้ที่ต้องใช้เวลาในการออกตลาดเพื่อพบลูกค้าและปิดการขายที่มีเป้าหมายในแต่ละเดือน ระยะเวลาการฝึกอบรม 2 วันเป็นระยะเวลาที่เหมาะสม โดยเน้นเรื่องการปรับทัศนคติให้พนักงานขายทราบถึงความจำเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานที่เน้นความยืดหยุ่นเพราะธุรกิจเครื่องสำอางมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การฝึกอบรมเน้นการสอนให้คิด และการนำไปประยุกต์ใช้เชิงประยุกต์ มีจุดประสงค์เพื่อกระตุ้น พัฒนา ให้เกิดการตระหนักรู้ด้วยตนเองถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้วยจิตสำนึกของพนักงานขายแต่ละคน พร้อมเสริมสร้างและสนับสนุนทักษะในการทำงานที่จำเป็น เช่นกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ การกระจายอำนาจอย่าง

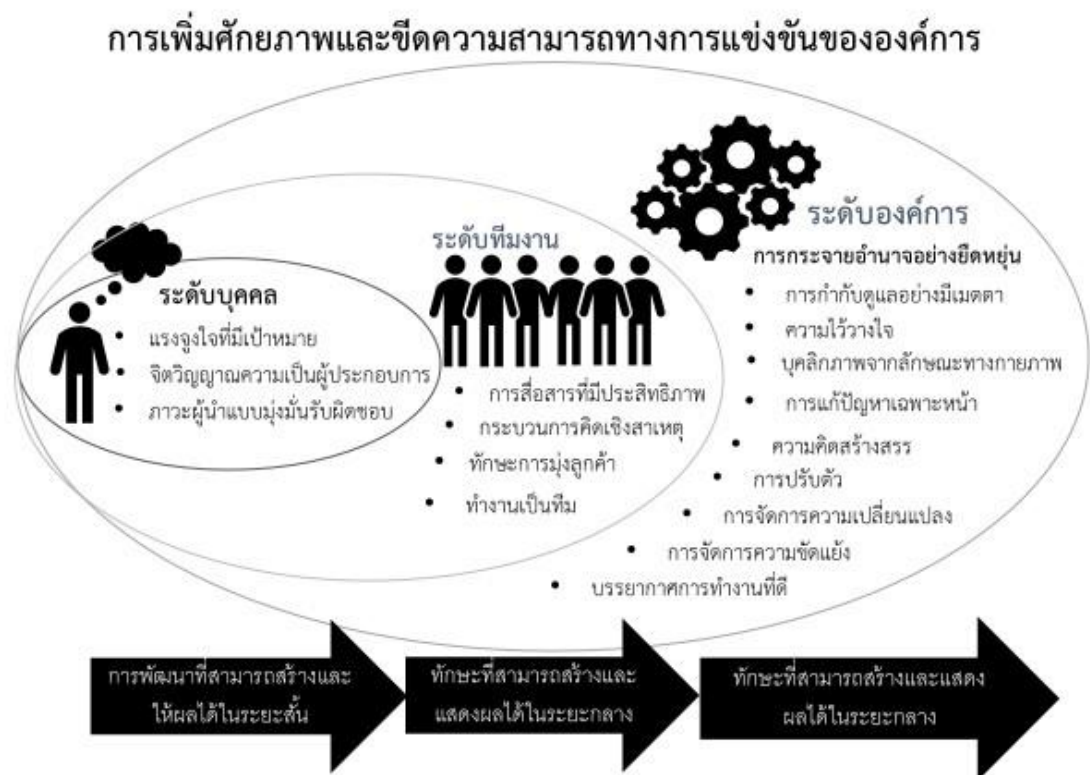
ยืดหยุ่น การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา สร้างความมั่นใจให้พนักงานชายมีบุคลิกภาพที่มีความมั่นใจ น่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร

คู่มือที่ใช้ในการฝึกอบรมสามารถพัฒนาความสามารถบริหารงานในเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานชายได้สอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย พนักงานชายกลุ่มทดลองที่ได้รับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการประยุกต์การทำงานเชิงสถานการณ์ได้ดีกว่าพนักงานชายกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ จากการติดตามผลการงานหลังการฝึกอบรม 4 สัปดาห์ พบว่า พนักงานชายไม่สามารถปิดเป้าหมายได้ตามยอดขายที่ตั้งเป้าหมายไว้ หากการประชุมในครั้งหลังนี้พนักงานชายสามารถอธิบายและให้สาเหตุของปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถปิดเป้าหมายได้ ว่ามาจากการวางแผนการทำงานที่ยาวเกินไปจนไม่มีเวลาในการคิดแก้ไขปัญหาที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้นระหว่างเวลาการทำงานจริงของพนักงานชาย พนักงานชายสามารถเปลี่ยนกลยุทธ์การวางแผนการทำงานพร้อมเสนอทางแก้ไขเพื่อให้สามารถปิดเป้าหมายได้ดีขึ้นโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้างาน พนักงานชายมีพัฒนาการใน 4 สัปดาห์เรื่องของบุคลิกภาพความมั่นใจในการสื่อสารอธิบายการแก้ปัญหาได้ดีขึ้นอย่างชัดเจน พร้อมหาข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา พนักงานชายกลุ่มทดลองที่ผ่านการฝึกอบรมทั้ง 10 คน สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงานคือสามารถใช้ระยะเวลาในการทำงานที่สั้นลง นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับสูง พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงในเชิงทัศนคติและวิธีการทำงานซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีแม้ว่ายังไม่สามารถทำเป้าหมายการขายได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

การฝึกอบรมนี้ต้องมีการทำอย่างต่อเนื่องทุกเดือน เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยหัวหน้าและผู้บริหารระดับสูงต้องอดทนที่จะเห็นการพัฒนาที่ค่อยเป็นค่อยไปในทางที่ดีขึ้น แม้ว่าในช่วงขั้นต้นมีการปิดเป้าหมายไม่สำเร็จ คู่มือจึงเปรียบเสมือนหลักการและแนวทางการปฏิบัติในระบบจัดการพัฒนาความสามารถบริหารงานในเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานชาย หัวใจสำคัญคือการนำไปปฏิบัติในชีวิตจริงอย่างมีวินัยในทุกระดับขั้นการจัดการเพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นอย่างมีขั้นตอนและมีระบบจัดการที่ใช้กลยุทธ์ในการวางแผนการทำงานที่ปรับเปลี่ยนโดยพนักงานชายจริงเมื่อประสบปัญหาในงานที่ดูแล

การอภิปรายผลการวิจัย

ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี คือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรแบบ แนวกว้างทั้งระบบเป็นเทคนิคหรือกระบวนการใหม่ทางสังคม สำหรับการวางระเบียบและการปฏิบัติงาน ขององค์กรโดยกำหนดชุดของกฎกติกาที่แตกต่างชัดเจนจากการวางระเบียบองค์กรแบบดั้งเดิม ตัว แบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเป็นการก่อตั้งกฎกติกาการเล่นเกมส์และกระจายหน้าที่ ในแนวทางใหม่เน้นการสร้างองค์กรในนิยามบทบาทของคนในองค์กรและขอบเขตของหน้าที่ภายใน องค์กร Holacracy เป็นกระบวนการตัดสินใจที่มีเอกลักษณ์สำหรับการปรับบทบาทและหน้าที่ให้ ทันสมัยเข้ากับสถานการณ์ (Robertson, 2015)



ภาพที่ 77 แสดงรูปแบบการกำกับดูแลการประชุมของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น

ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี Holacracy ของ ไบรอัน โรเบิร์ตสัน คิดค้นแนวคิดทฤษฎีระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นที่ใช้กับบริษัท แซมโปปี้ ประเทศสหรัฐอเมริกาที่ประกอบธุรกิจออนไลน์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างเร่งด่วนท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจการขายสินค้าออนไลน์

หากแต่พนักงานกว่า 1,000 คน สามารถจัดการความเปลี่ยนแปลง และสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้ดีจนสามารถสร้างยอดขายได้อย่างต่อเนื่องโดยปราศจากข้อขัดแย้งภายในองค์กร พนักงานทุกท่านสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ไม่มีผู้จัดการหรือ ผู้บริหารระดับสูง (CEO) มากำกับดูแลให้คำสั่ง พนักงานและทีมงานสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้ด้วยตนเอง ทำงานภายใต้กรอบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และจำนวนการลาออกน้อยมากเป็นที่ทำงานที่พนักงานและประชาชนทั่วไปอยากร่วมงานในองค์กรนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดบริหารแบบโฮราเครซีที่ตามแนวคิดของไบรอัน โรเบิร์ตสัน ที่ประสบความสำเร็จในประเทศอเมริกา เพื่อวิจัยตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

จากแนวคิดทฤษฎีโฮราเครซีของไบรอัน โรเบิร์ตสัน (Robertson, 2015). กล่าวถึงองค์ประกอบหลักในระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโฮราเครซีซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication) 2. การประชุมที่มีประสิทธิภาพ (Effective meeting) 3. การลดขั้นตอนการทำงาน (less red tape and reduce road block) 4. การแบ่งงานหน้าที่งานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (Crystal Clear lines of responsibility and accountability)

ด้วยคุณลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยที่ให้คุณค่าเรื่องความสัมพันธ์ (Relationship) และระบบอาวุโส (seniority) องค์ประกอบในการพัฒนาตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางจึงมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมตะวันตก โดยผู้วิจัยพบว่าตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานขาย มีแนวโน้มองค์ประกอบในบริบทคนไทยมีองค์ประกอบทั้งสิ้น 8 ตัวแปรที่สังเกตได้จากกรอบแนวคิด PLACSEEK Model ได้ดังนี้ 1. กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking) 2. แรงจูงใจอย่างมีเป้าหมาย (Propulsive Motivation) 3. การมุ่งลูกค้าและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Customer Mania and Effective Communication) 4. จิตวิญญาณ ความเป็นเจ้าของ (Spirit of Entrepreneurship) 5. การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance) 6. ภาวะผู้นำที่มุ่งมั่นรับผิดชอบ (Accountability Leadership) 7. การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority) 8. บุคลิกภาพทางกายภาพภายนอกที่เหมาะสม

องค์ประกอบที่สำคัญจากกรอบแนวคิด PLACSEEK Model พบว่าองค์ประกอบความสำคัญมากที่สุดสำหรับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานขายในตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่แบบโฮราเครซี คือ 1. ด้านการมุ่งลูกค้าและสื่อสารอย่างยืดหยุ่นที่มีประสิทธิภาพ (Customer Mania and Elasticity communication) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างลูกค้าของรอน คอฟแมน (Kaufman, 2005; Kaufman, 2012). และ 2. กระบวนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance) เนื่องจากหน้าที่และบทบาทหลักของพนักงานขายคือ การจัดการงานลูกค้า

การสร้างควมพึงพอใจให้ลูกค้า และการสร้างยอดขายและการสร้างผลกำไรให้องค์กร การมุ่งสนองตอบความต้องการของลูกค้าซึ่งส่วนใหญ่คือ ร้านค้า เจ้าของร้านค้าและผู้บริโภคโดยตรงเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด เพราะการสร้างความสัมพันธ์อันนี้ การสร้างความไว้วางใจ จะเกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานขายและทีมงานขายสามารถมีจิตสำนึกและทัศนคติในการพัฒนาความสัมพันธ์ให้ความช่วยเหลือหาทางออกในการแก้ปัญหาเป็นที่พึงและคู่คิดที่ดีได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจการขายในธุรกิจเครื่องสำอางเพราะ เน้นการแนะนำการเสนอขายที่สร้างจากความสัมพันธ์ ความเชื่อใจ การไว้วางใจของร้านค้าและลูกค้าในบริบทคนไทยที่ความสัมพันธ์และความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำธุรกิจ และสามารถให้ได้มาซึ่งยอดขายเป็นเป้าหมายสูงสุด ซึ่งสอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิดทฤษฎีของ รอน คอฟแมนที่กล่าวว่าการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีเกิดจากการพัฒนาความสัมพันธ์แบบเป็นขั้นตอนจากลูกค้าไปสู่คู่ค้า (Business Partner) ที่ต้องการให้ผู้แทนขายสามารถเป็นคู่คิด (เอ็ดวิน, 2016) ช่วยในการแก้ปัญหาธุรกิจเป็นทั้งเพื่อน ลูกน้อง ที่สามารถให้คำแนะนำในการจัดการการค้า และสร้างผลกำไรได้ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ ไบรอัน โรเบิร์ตสัน (Robertson, 2015) การกำกับดูแลอย่างมีเมตตานำไปสู่การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี สร้างสามารถสร้างความไว้วางใจและการทำงานเป็นทีม ให้เกิดบรรยากาศที่เป็นบวก เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน พนักงานขายมีความกล้าที่จะเสนอความคิดและการแก้ปัญหาให้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kellett et al., (2002); Kazmi and Naaranoja, (2015); Albrecht and Andretta, (2011).

เมื่อความสัมพันธ์และความไว้วางใจถึงจุดสูงสุดนั้น ลูกค้าจะเป็นเหมือนกระบอกเสียงช่วยประชาสัมพันธ์องค์กรและนำมาสู่การสร้างยอดขายและผลกำไรตามสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการมุ่งลูกค้าและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าตามแนวคิดของรอน คอฟแมน (2015) เอ็ดวิน (2016) ลิซ่า (2016) ซึ่งต่างมีความคิดเห็นเรื่องคุณลักษณะและความ สามารถของพนักงานขายและทีมขายที่ต้องมีการสื่อสารกับลูกค้า ร้านค้า และ คู่ค้าที่มีประสิทธิภาพ ให้เกิดระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นในการทำงาน ให้พนักงานขายสามารถสื่อสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างถูกต้องและมีอิสระในการทำงานที่สามารถตั้งศักยภาพ ในการตัดสินใจซื้อสินค้าได้อย่างง่ายดาย ปราศจากข้อกังขาใด ๆ และสามารถปิดการขายได้ต้องมากขีดความสามารถของพนักงานขายที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การสื่อสารการทำงานที่มุ่งความตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นพันธะกิจสูงสุด รอน คอฟแมนให้แนวคิดที่ องค์ประกอบที่สำคัญคือการเข้าใจความต้องการของลูกค้าจึงจะสามารถสื่อสารแก้ปัญหาได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งแนวคิดนี้ สอดคล้องเช่นกันกับ ไบรอัน โรเบิร์ตสัน (2007) ที่ต้องการให้พนักงานทุกคนเสมือนหนึ่งพนักงานขายที่สามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้า โดยการมุ่งลูกค้าหรือการตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสมตรงตามความ

ต้องการในเวลาที่เหมาะสมในบริบทคนไทย ตัวแปรสังเกตที่มีความสำคัญเช่นกันกับการมุ่งลูกค้าและการสื่อสารที่ยืดหยุ่นคือการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา Zairi (1997) มีแนวคิดเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดี นำไปสู่การสร้างขีดความแข่งขัน การสร้างความแตกต่างในคนรุ่นใหม่ด้านการวางแผนการตลาดที่แตกต่าง Tan (2015) Zairi (1997). มีแนวคิดเรื่องการจัดการการวางแผนที่ดี นำไปสู่ผลของงานที่ดี Gebczynska (2016) Narong Srikriengthong.(2015) มีแนวคิดเรื่องการนำแผนงานไปปฏิบัติที่ดี และการสร้างแรงจูงใจที่นำไปสู่ความสำเร็จและประสิทธิภาพ ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์ (ChatichaiKongpetdit) , ธีระวัฒน์ จันทิก (Thirawat Chantuk) มีแนวคิดเรื่อง การจัดการการเปลี่ยนแปลงบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร Burnes (2003) Amundsen & Martinsen (2014) Stein et al., (2009) Kellett et al., (2002) Albrecht & Andretta (2011) กล่าวถึงการจัดการความเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ John at al, (2014) กล่าวถึงการสร้างจิตสำนึกที่ดีที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงนักวิจัยโดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการให้องค์ความรู้ทั้งทางด้านกระบวนการ และการปลูกจิตสำนึก

หากช่องว่างในการจัดการคือการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและมีความเมตตาสอนพัฒนาด้วยความเข้าใจ Tarricone & Luca (2002) ให้การอบรมการให้องค์ความรู้และกระบวนการต่างๆ ที่อบรมเกิดการประยุกต์ใช้ได้จริงเนื่องจากพนักงานขายในฐานะปัจเจกบุคคลสามารถพัฒนาและต้องการการสอน การอบรมและการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Huusko (2006) ในระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮโรคราเซียที่เชื่อในศักยภาพ สัญชาติญาณการรับรู้การแก้ปัญหาของพนักงานขาย ว่าสามารถมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Robertson (2015) Xu (2016) Ettlie et al., (2014) Dogan (2015) Mauro (1999) Müller and Turner (2010) Kazmi and Naaranoja (2015)

หากแต่ความสามารถนั้น ถูกบดบังโดยกระบวนการจัดการที่มีขั้นตอนมากมาย การประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งการสื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพไม่สามารถแก้ปัญหาได้ในการประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพเช่นกัน จึงเป็นสาเหตุให้องค์ประกอบเหล่านี้บดบังและสร้างแรงกดดันในการทำงานมากกว่าการสร้างสรรคจาก สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดึงศักยภาพ ด้านบวกมาใช้ในการแก้ปัญหา Batra and Vohra (2016) Posthuma (2012) Massey and Dawes (2007) Wang et al (2007). เมื่อพนักงานขายมีความวิตกกังวลต่อปัญหาที่ประสบที่ไม่สามารถเสนอทางออกผ่านทาง ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ไม่ตรงกันให้เข้าใจและอนุมัติการทำงานได้

การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา(Kind Governance) สามารถปฏิบัติงานได้จริงในกระบวนการทำงานในชีวิตประจำวัน ผู้บริหารระดับสูงสามารถสร้างวินัยกระตุ้นให้พนักงานขายนำเสนอทางแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรากฏจากการกล่าวในอำนาจของหัวหน้าหรือเจ้านาย อีกนัยหนึ่งคือ ควบคุมกระบวนการกำกับดูแลในการสอนความรู้ทักษะกระบวนการที่จำเป็นในการ

สร้างความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสูงสุด ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของพนักงานขายในการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดการสื่อสารที่ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ เกิดจากกระบวนการคิดวิเคราะห์เชิงสาเหตุ การสร้างแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมาย การกระตุ้นพัฒนาเสริมสร้างจิตวิญญาณความเป็นเจ้าของ (Spirit of Entrepreneurship) และ ภาวะผู้นำที่แบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับ Boehm et al., (2015) Bajwa et al., (2017) Adomako et al., (2016) Jarillo (1990) Dogan (2015) Kazmi and Naaranoja (2015) Kolkitchaiwan and Chantuk (2018) Staub et al., (2016) and Albrecht, & Andretta (2011) กระบวนการอบรมพัฒนาองค์ประกอบที่จำเป็นเหล่านี้ใช้เวลาและการฝึกสอนอบรมในการปลูกจิตสำนึกและทักษะให้เท่าเทียมกัน

จากการทดลองวิจัยกึ่งทดลองพบว่าความรู้ความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้สามารถเกิดขึ้นได้ผ่านการสอนจากผู้บริหารองค์กร ผู้จัดการขายบริหารระดับสูงมีกำหนดนิยามความหมาย ความคาดหวังและสามารถสื่อสารถึงความต้องการความคาดหวังไปสู่พนักงานขายทุกระดับในพื้นที่เดียวกัน ช่องว่างในงานวิจัยที่ค้นพบจากการวิจัยกึ่งทดลองคือ องค์กรส่วนใหญ่สอนเรื่องความหมาย แต่ไม่มีการกำชับดูแล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ นำการเรียนรู้ในเชิงทฤษฎีมาปฏิบัติได้จริง จึงเกิดช่องว่างทางความเข้าใจความหมาย ความคาดหวังที่ไม่ตรงกันนำไปสู่การปฏิบัติที่ผิดและไม่ก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานที่เป็นนามธรรม อีกทั้งยังทำให้เกิดความขัดแย้ง แยกแยะและไม่เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม องค์กรมีข้อขัดแย้งภายในทำให้เป็นอุปสรรคในการแก้ปัญหาและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเจริญเติบโตทางธุรกิจ

เนื่องจากทุกองค์กรมีความเป็นเอกลักษณ์และมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างการสื่อสารที่ยืดหยุ่นจึงเกิดจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรจึงต้องการความรวดเร็ว กระบวนการชัดเจน กระชับและนำไปสู่การแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นโดยใช้เวลาน้อยที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซีเน้นการสร้างทักษะและการพัฒนาคุณลักษณะของพนักงานขายแต่ละบุคคลด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ การสร้างแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมายและกระตุ้นจิตวิญญาณแห่งความเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นและคุณสมบัติทั้งสามองค์ประกอบนี้สามารถเห็นผลได้ในระยะสั้นคือภายในระยะเวลา 3-6 เดือน ทั้งสามองค์ประกอบเป็นแรงขับเคลื่อนจากภายในส่งผลต่อการกระทำจากภายนอกในอนาคตด้านบวก

จากนั้น การพัฒนาทักษะทั้งทางด้านกระบวนการคิดเชิงสาเหตุที่เป็นระบบในงานวิจัยนี้หมายถึงความสามารถในการหาข้อมูลทั้งแนวลึกและแนวกว้างเพื่อนำมาวิเคราะห์แก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ในระยะสั้นและระยะยาวได้ กระบวนการการหาข้อมูล การติดตามข่าวสารการขายเพื่อการวิเคราะห์ต้องสื่อสารให้เข้าใจเรื่องรูปแบบและประเด็นที่ผู้ส่งสารคือพนักงานขายและ ผู้รับสารคือผู้บริหารระดับสูงมีความคาดหวังและความเข้าใจตรงกันถูกต้องและตรงประเด็นในกรอบความรู้

เดียวกัน จึงนำไปสู่การพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มุ่งมั่นสู่การพัฒนาหลักสูตรฯ สนองความต้องการของลูกค้าสูงสุดประกอบกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะทำให้การทำงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นลดความขัดแย้ง เกิดความช่วยเหลือแบ่งปันความรู้ข้อมูลต่างๆ พร้อมกระบวนการเรียนรู้ระดับทีมงานที่ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลกระทบด้านบวกด้านแง่การด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เมื่อทีมงานทุกคนมีจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการหรือความเป็นเจ้าของภายใต้สิ่งแวดล้อมการค้ากับดูแลที่ดีพนักงานขายจะเกิดความคิดสร้างสรรค์และการหาทางแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กรในระยะยาว สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ Xu (2016) Robertson (2015) Chen et al., (2015) Edmonds (2011) Opute (2014) Baumgartner & Rauter (2017) and Lakshman (2007)

นอกจากนี้ผลกระทบด้านบวกในระดับองค์กรคือ องค์กรเกิดความไว้วางใจเชื่อใจซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Albert et al., (2016) Zehir et al., (2016) Power and Waddell (2004) Zhu et al., (2013) Groza et al., (2016) Parayitam (2010) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2555) และ Shih & Susanto (2010) มีแนวคิดว่าการสร้างจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของหรือผู้ประกอบการสามารถสร้างพลังงานด้านบวกในเชิงทัศนคติและสามารถนำไปสู่การวางแผนการทำงานแก้ปัญหาในคุณภาพที่สูงขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบในงานวิจัยกึ่งทดลอง เมื่อกลุ่มทดลองได้รับการอบรมพัฒนาเสร็จสมบูรณ์ พนักงานขายกลุ่มทดลองสามารถวิเคราะห์สื่อสารในกลุ่มถึงที่มาของปัญหาในการขายที่ไม่สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และสามารถอธิบายกระบวนการวิเคราะห์อย่างเป็นขั้นตอนถึงสาเหตุของปัญหา พร้อมเสนอทางแก้ปัญหาที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เชิงกลยุทธ์การวางแผนระยะเวลาและขั้นตอนการทำงานใหม่โดยด้วยตนเอง พร้อมบุคลิกภาพการนำเสนอที่มั่นใจ กล้าพูดเสนอแนะ ซึ่งแตกต่างจากพฤติกรรมและวิถีคิดของกลุ่มทดลองก่อนได้รับการพัฒนาอบรมซึ่ง พนักงานขายขาดข้อมูลในการวิเคราะห์การแก้ปัญหาและรอคำสั่งหัวหน้างานในการจัดการแก้ปัญหา มากกว่าการคิดกลยุทธ์การแก้ปัญหาหน้างานด้วยตนเอง อีกทั้งยังมีบุคลิกที่หืดหวั่นไม่มั่นใจในตนเอง ใช้คำแก้ต่างมากกว่าการอธิบายถึงที่มาของปัญหาสาเหตุของปัญหาและ ทารเสนอทางแก้ปัญหาด้วยความคิดสร้างสรรค์

ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ว่า กระบวนการเรียนรู้ของพนักงานขายในการเรียนการสอนพัฒนาควรผ่านการเรียนการสอนด้วยสื่อการสอนสมัยใหม่หรือกรณีศึกษา มากกว่าการฟังการบรรยายเพราะเป็นวิธีการที่มุ่งจุดประกายที่ความคิดจากภายใน (Cognitive learning) ที่ช่วยกระตุ้นและสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจและแรงขับเคลื่อนด้านบวก (Positive Energy) จากภายในเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ และจิตสำนึก ความเป็นเจ้าของกิจการ ความเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นรับผิดชอบ สามารถสร้างความมั่นใจและสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างมีบุคลิกภาพที่ดีจากภายในสร้างความไว้วางใจน่าเชื่อถือและ

พัฒนาตนเองเป็นคู่คิด และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้พนักงานเกิดความสามารถในการคิดวิเคราะห์และแยกแยะได้ นำไปสู่การเสนอทางแก้ปัญหาที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง Dulewicz & Higgs (2000) Lucia-Palacios et al., (2016) Bajwa et al., (2017) Ettl et al., (2014)

ผู้วิจัยยังพบเพิ่มเติมจากการวิจัยกึ่งทดลองว่าเนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้และการรับรู้ของพนักงานขายแต่ละคนไม่เท่ากันพนักงานขายบางท่านมีประสบการณ์สามารถรับรู้ได้เร็ว พนักงานขายบางท่านสามารถนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติได้ทันทีในขณะที่การเรียนรู้เชิงกระบวนการและการเข้าใจของพนักงานขายบางท่านจะให้ผลช้ากว่าผู้อื่น ดังนั้นการฝึกอบรมและระยะเวลาการฝึกอบรมต้องมีย่างต่อเนื่องและถือปฏิบัติให้ตรงกันทั้งองค์การอย่างเคร่งครัดเพื่อสร้างให้เกิดเป็นนิสัยและเป็นวัฒนธรรมเรื่องการเรียนรู้ขององค์การ Blitz et al., (2014) Cláudia et al., (2016) Şahin et al., (2017) การแบ่งกลุ่มการเรียนรู้ของพนักงานขายที่มีพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันและวิธีการเรียนการสอนในแต่ละกลุ่มจึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากพนักงานขายเป็นนักปฏิบัติการ การพัฒนาการเรียนการสอนและการอบรมจึงต้องเป็นกระบวนการที่ง่ายเน้นความเข้าใจและใช้เวลาไม่มากนักเพื่อเป็นการรักษาสมาธิและความสนใจในระยะยาว

งานวิจัยเรื่องตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางเป็นระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมและการแข่งขันที่รวดเร็ว องค์การสมัยใหม่ในยุค Post Modern เน้นการจัดการที่มีเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาช่วยในการทำงาน องค์การมีโครงสร้างและสายการบริการที่สั้นกระชับและมีลำดับการจัดการที่สั้นที่สุดเพื่อช่วยในการตัดสินใจและเกิดความยืดหยุ่น เพื่อให้องค์การเกิดการเรียนรู้ สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกิด ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีสามารถสร้างโครงสร้างการทำงานเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่มีความเป็นออร์แกนิก (Organic) ได้อย่างแท้จริงคือ องค์การจะมีความยืดหยุ่นในการจัดการความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปรับตัวแก้ปัญหาของพนักงานขายและทีมงาน สร้าง sense หรือความจิตสำนึกให้พนักงานขายทุกระดับในองค์การรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างกระบวนการคิด แบบ Levitative thinking style ของ Sternberg's (1997) ที่พนักงานขายสามารถคิดวิเคราะห์ที่สามารถคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาได้เองจากสถานการณ์ที่ต่างกัน โดยสามารถนำเสนอแนวคิดและทางแก้ไขใหม่ ๆ ในการเสนอทางออกให้ลูกค้าได้ และนำเสนอทางแก้ไขให้องค์การอยู่รอดด้วยกระบวนการกำกับดูแลกระบวนการทำงานและการจัดการจัดการอย่างมีระบบและมีเมตตา ด้วยกฎกติกาการทำงานที่ชัดเจนที่สามารถถึงประสิทธิภาพของพนักงานขายทุกระดับมาเข้าได้อย่างเต็มที่ เกิดการกระจายอำนาจอย่าง

แท้จริง สร้างความยืดหยุ่นในการตัดสินใจทางธุรกิจที่มีความเสี่ยงน้อยลงท่ามกลางความระมัดระวัง และความคิดสร้างสรรค์จากพนักงานชายและทีมงานชาย เพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาแบบพลวัตรขององค์กร และยังพบว่าองค์กรสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้ดีเกิดได้เมื่อพนักงานทุกระดับในองค์กรมีทักษะความสามารถในการปรับเปลี่ยนและจัดการเปลี่ยนแปลงได้ดีด้วยตนเองประการหนึ่ง การทำงานของเซลล์ในร่างกายที่สามารถดูแลตนเองและทำงานร่วมกันกับอวัยวะอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องรอคำสั่ง ในการปฏิบัติการที่ล่าช้าของหัวหน้า

งานวิจัยเรื่องตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีให้กรอบแนวคิด PLACSEEK Model ที่สามารถเสนอองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรทุกระดับในองค์กร รูปแบบการทำงานและกระบวนการจัดการทั้งเชิงกลยุทธ์ และ เชิงปฏิบัติงานได้เป็นระบบ ลดขั้นตอนการทำงาน และความขัดแย้งจากกระบวนการจัดการการประชุมที่เน้นการสื่อสารแก้ปัญหาและกระบวนการประชุมตัดสินใจที่เน้นทางออกที่รวดเร็วที่สุดเน้นความยืดหยุ่นตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ร้านค้า ตลาดสิ่งแวดลอมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์ประกอบที่สำคัญ พร้อมโครงสร้าง ที่องค์การพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานชายในธุรกิจเครื่องสำอางในบริบทคนไทย สามารถทำได้จริงด้วยการกระตุ้น พัฒนา เสริมสร้าง และสนับสนุนองค์ประกอบทั้ง 9 ประการตามกรอบแนวคิด PLACSEEK MODEL ประกอบด้วย กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ การสร้างแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมาย ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่น การมุ่งลูกค้าและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา จิตวิญญาณความเป็นเจ้าของหรือผู้ประกอบการ ลักษณะทางกายภาพที่เหมาะสม และการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น ให้เกิดขึ้นในพนักงานชายและผู้บริหารทุกระดับในองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจและความคาดหวังร่วมกันพร้อมสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานและการจัดการงานร่วมกัน พัฒนาศักยภาพของพนักงานชายและสร้างทีมงานที่สามารถบริหารจัดการตนเอง (self-Managing Work Team: SWWTs) ในทุกสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานชายในธุรกิจเครื่องสำอางเป็นกระบวนการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นการปฏิบัติงานของพนักงานชายโดยนำศึกษานำเอาปัจจัย (Inputs) ที่จำเป็นต่อการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีทั้ง 8 องค์ประกอบจากกรอบแนวคิด PLACSEEK Model ผ่านกระบวนการเรียนรู้ (Process) ด้วยการพัฒนาฝึกอบรมอย่างเข้มข้นเป็นขั้นตอน ประเมินผลการเรียนรู้และความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ของพนักงานชาย (Output) และประเมินผลการทำงานของแต่ละโครงการ (Outcome) เพื่อดูผลกระทบของการทำงานและการนำไปใช้ในเชิงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแผนการทำงาน ประเมินผลเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยข้อมูลย้อนกลับ

เป็นรายเดือน (Feedback) โดยกระบวนการทำงานของพนักงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะมีส่วนสัมพันธ์กันและเป็นผลซึ่งกันและกัน

ผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบรูปแบบและกระบวนการในตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเคอร์ที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันโดยไม่สามารถขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งได้ ด้วยองค์ประกอบดังกล่าวทำให้พนักงานขายระดับบุคคลรู้หน้าที่รับผิดชอบและทักษะที่พึงประสงค์ ต้องการต่อการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของตน รูปแบบโครงสร้างและกระบวนการในงานวิจัยที่เสนอแนะนี้เป็นวิธีการและการปฏิบัติที่จะให้ผลแก่ระดับทีมงานที่ต้องทำงานร่วมกันและพัฒนาไปสู่กระบวนการสร้างการกระจายอำนาจที่แท้จริงขององค์การที่สร้างความยืดหยุ่นคล่องตัวในการตัดสินใจ ให้องค์การขับเคลื่อนได้ด้วยระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สามารถแก้ปัญหา สร้างความเป็นผู้นำในทุกระดับของพนักงานและทีมงานในองค์การสร้างวัฒนธรรมแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นปรับตัวได้เร็ว โดยเป็นความมุ่งมั่นของผู้นำในทุกระดับ โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ที่ร่วมสนับสนุนในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้เกิดขึ้นในทุกระดับการทำงาน ทีมงานและพนักงานทุกระดับสามารถ การร่วมตกลงในระดับกลยุทธ์และการปรับใช้กลยุทธ์นั้น ๆ (Strategic alignment and deployment) ด้วยการสื่อสารการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication Extensive) สามารถสื่อสารสอดคล้องแบบมีประสิทธิภาพเข้าใจตรงกันทั้งองค์การ สร้างวัฒนธรรมการให้ข้อเสนอแนะ การให้ข้อมูลที่ช่วยในการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง การแบ่งปันข่าวสารที่ช่วยในการตัดสินใจขององค์การ (Empowerment Information) การมุ่งลูกค้า (Customer-Focused Strategy) รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานและการยอมรับ (Work environment & recognition) มาสามารถช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ช่วยผ่อนคลายไปสู่ความสำเร็จทั้งระดับบุคคล ทีมงานและองค์การ และสามารถวางกระบวนการทำงานขององค์การ (Organizational processes) เป็นศูนย์กลางการทำงานที่สามารถตรวจสอบการทำงานแต่สร้างความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแปลงแก่องค์การพัฒนาองค์การและนำไปสู่การสร้าง ความมั่นคงในระยะสั้นและระยะยาวท่ามกลางสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจและการแข่งขันที่รุนแรงจากทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การพัฒนากระบวนการจัดการงานเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโฮราเคอร์ฉบับนี้ สนับสนุนต่อยอดทฤษฎีการจัดการระบบที่เป็นรูปแบบโครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของ ทฤษฎีแมกซ์เวเบอร์ที่เชื่อว่า หลักการจัดการแบบระบบราชการแบบ Bureacracy เป็นรูปแบบการจัดการที่สามารถนำความสำเร็จสูงสุดให้องค์การ หากแต่เป็นการทำให้

องค์ประกอบทั้ง 7 ประการในการจัดการ คือ หลักลำดับชั้น (Hierarchy) หลักสำนึกในความรับผิดชอบ หลักแห่งความสมเหตุสมผล หลักการมุ่งสู่ความสำเร็จ หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือความชำนาญ หลักระเบียบวินัย และ หลักวิชาชีพ การจัดการนี้ทำให้รูปแบบการดำเนินงานเป็นไปอย่างรัดกุม

อย่างไรก็ตามในบริบทสังคมไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน แม้ว่าหลักการในการกำหนดยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ประการยังคงอยู่ หาก ช่องว่างทางงานวิจัยคือทำอย่างไรจึงปิดช่องว่างให้หลักการนี้ยังสามารถทำงานได้ดีอย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ที่มีมากขึ้น รุนแรงขึ้นและรวดเร็วขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องสร้างองค์การให้พนักงานสามารถดูแลขับเคลื่อนองค์การได้เองอย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางระบบเปิด (Open System) ที่จะมีเพิ่มมากขึ้น ระบบจัดการที่สามารถลดขั้นตอนการทำงาน สร้างความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ ของพนักงานในองค์การทุกระดับโดยเฉพาะระดับปฏิบัติการที่เป็นผู้พบกับปัญหาโดยตรงจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความยั่งยืนและขีดความสามารถหรือศักยภาพทางการแข่งขันขององค์การให้เกิดเป็นองค์การที่คล่องตัว ยืดหยุ่น และเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์เซงเก้ (Peter Senge) งานวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นแบบโสราเครซีเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง โดยเสนอองค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีผลต่อการพัฒนาระบบจัดการเพื่อให้องค์การมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในระดับการพัฒนาบุคคล นอกจากนี้ยังสามารถพัฒนากระบวนการกำกับดูแลที่เสริมสร้างศักยภาพการทำงานของระดับทีมงานขายและ สร้างความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการทำงานในระดับองค์การได้ กรอบแนวคิด PLACSEEK Model เป็นสิ่งที่องค์การจำเป็นในการพัฒนา เสริมสร้าง สนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์การทุกระดับไป

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้งาน

ผลการวิจัยเรื่องตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโสราเครซีเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของพนักงานขายในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางจากกรอบแนวคิด PLACSEEK Model ด้วยองค์ประกอบ ที่จำเป็นทั้ง 9 ตัวแปรประโยชน์ในการนำไปใช้งานในการพัฒนาศักยภาพของระดับพนักงานทีมงาน และองค์การดังต่อไปนี้

ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องสำอางสามารถนำกรอบแนวคิดผู้ในระดับพนักงานขายผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารงานบุคคลสามารถออกแบบและกระตุ้นให้พนักงานขายทุกคนในองค์การมีแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมาย ทั้งทางด้านเป้าหมายเรื่องส่วนตัวและเรื่องเป้าหมายในการทำงาน โดยแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมายนี้จะเป็แรงผลักดันจากภายในในขับเคลื่อนการกระทำภายนอกให้บรรลุผลการทำงานละเอียดอย่างมีประสิทธิภาพ การออกแบบโปรแกรมหรือการพัฒนาพนักงานขายทั้งองค์การจึงสามารถออกแบบได้ตรงประเด็น

ด้านกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ เป็นพื้นฐานของการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบที่พนักงานขายทุกระดับทั้งองค์กรควรได้รับการสอนและการอบรมอย่างมีระบบ เพื่อเป็นกรอบการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ ตามแนวทางของปีเตอร์ ดักเกอร์ ที่เน้นกระบวนการคิดที่สาเหตุของปัญหา ต้นเหตุของปัญหา การคิดทางทางเลือก และทางแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ การทดลองแก้ปัญหาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากกระบวนการแก้ปัญหานั้นๆ ทำให้เกิดทักษะการพัฒนางานเกิดเป็นนิสัยได้ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องออกแบบกระบวนการสอนที่ตรงประเด็นเข้าใจง่าย และเข้าใจกันความหมายและกระบวนการเดียวทั้งองค์กร เพื่อจัดการกับความคาดหวังในหัวข้อที่ต้องการสื่อสารและนำไปสู่การตัดสินใจที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพลดความขัดแย้งได้

ด้านการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา เป็นองค์ประกอบหลักที่มีแนวทางชัดเจนในหัวข้อและกติกาดำเนินการประชุมที่ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตลอดจนพนักงานขายทุกระดับต้องได้รับการสอนกระบวนการดำเนินการประชุมพร้อมกติกาสอบถามอย่างชัดเจนและเข้าใจกรอบ กติกาและกระบวนการนี้เป็นเครื่องมือในการสร้างวินัยในการทำงาน ทั้งองค์กรให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพใช้การคิดและการสนทนาที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหามากกว่าการถกเถียงด้วยการใช้อารมณ์ ตำแหน่งหรืออำนาจที่มีในตำแหน่งบริหารมีอิทธิพลเหนือการแก้ปัญหาขององค์กรอย่างปราศจากอคติในการทำงานและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายบริหารต้องมีความเข้าใจในการกระบวนการทำงานและการควบคุมให้กระบวนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา เกิดขึ้นจริงในการทำงานในทุกระดับและหน่วยงานขององค์กรเพื่อช่วยจัดการกับข้อขัดแย้งและสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้ทันที่

ด้านการกระตุ้นให้เกิดจิตวิญญาณของผู้ประกอบการหรือความเป็นเจ้าของ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการตลอดจนฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถนำไปใช้ในการออกแบบการอบรมพัฒนาเชิงจิตวิทยาที่กระตุ้นให้พนักงานขายทุกระดับในองค์กรเกิดความคิดจิตสำนึกได้ด้วยตนเอง องค์ประกอบนี้เป็นตัวกระตุ้นจากภายในให้เกิดตัวแปรอื่นๆ เช่นภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ การมุ่งลูกค้า และ บุคลิกภาพทางกายภาพได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดการกระตือรือร้นการแก้ปัญหาอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ หาทองเลือกใหม่ๆ เพื่อการอยู่รอดของตนเองและองค์กร การออกแบบการพัฒนาอบรมเน้นการกระตุ้นให้คิดเองในเชิงจิตวิทยามากกว่าการอบรมบรรยายอธิบายความหมาย

ด้านกระบวนการสื่อสารอย่างยืดหยุ่นและการมุ่งลูกค้า งานวิจัยตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี่สามารถให้กรอบการอบรมพัฒนาพนักงานขายให้สามารถมีประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้อย่างมีระบบและนำไปสู่การแก้ปัญหาของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่การขายสินค้าให้ได้ผลกำไร ด้วยกระบวนการ

สอนการคิดเชิงสาเหตุจำสามารถช่วยให้การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรอยู่ในบริบทเรื่องสาเหตุของปัญหา และทางออกในการแก้ปัญหาเรื่องการค้าในธุรกิจเครื่องสำอางได้เช่นหากกรณีลูกค้ามีสต็อกสินค้าคงคลังมากเกินไปและก่อให้เกิดภาวะการเกิดหนี้สินในอนาคตได้ พนักงานขายสามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาได้ ว่ามาจากสาเหตุใดเช่น การสั่งสินค้ามากเกินไป การขาดการสื่อสารทางการตลาดระหว่างผู้บริโภค การขาดรายการส่งเสริมการขาย เป็นต้น ด้วยการวิเคราะห์ดังกล่าว พนักงานขายสามารถสื่อสารหาทางแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้กรอบแนวคิดด้านกระบวนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการมุ่งลูกค้า มาใช้ในการออกแบบการฝึกอบรมทั้งด้านกรณีศึกษา และการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานขายทุกระดับได้อย่างเป็นนามธรรม พร้อมทั้งสามารถสร้างภาพในจินตนาการและในอนาคตให้พนักงานขายเห็นประโยชน์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพได้

ด้านการพัฒนาบุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ จากผลงานวิจัยตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางพบว่าบุคลิกภาพที่ดีเกิดจากความมั่นใจและทัศนคติจากภายใน มีความสัมพันธ์กับความกังวลใจหรือความสบายใจในการทำงาน โดยจากการสังเกตจากการวิจัยกึ่งทดลองพบว่าเมื่อพนักงานขายไม่สามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้และไม่สามารถปิดยอดขายได้ โดยสาเหตุส่วนใหญ่มาจากไม่มีความสามารถเพียงพอในการสื่อสารอธิบายถึงสาเหตุของปัญหาและขออนุมัติรายการเพื่อแก้ปัญหาเรื่องธุรกิจให้ลูกค้าได้ นอกจากนี้ผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงคุ้นชินกับพฤติกรรมการต่อว่าเรื่องผลงานการขายมากกว่าการรับฟังถึงสาเหตุของปัญหาอย่างมีเมตตาและความอดทน ขาดกระบวนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา จึงทำให้พนักงานขายส่วนใหญ่เกิดความเครียด ความกดดัน และความกังวลใจ ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีด้วยองค์ประกอบตามกรอบแนวคิด PLACSEK Model สามารถสร้างทักษะและกระบวนการทำงานที่ลดความกดดันที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ด้านบวกในการทำธุรกิจ และสามารถพัฒนาทางออกในการทำงานให้พนักงานขายมีความมั่นใจจากภายในส่งผลต่อบุคลิกภาพทางกายภาพที่น่าเหมาะสม มีความสุขส่งเสริมภาพลักษณ์สินค้าได้ นอกเหนือจากการอบรมพัฒนาบุคลิกภาพจากภายนอกที่ปฏิบัติเป็นประจำแล้ว ดังนั้นเมื่อฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจในกระบวนการสร้างบุคลิกภาพที่ดีจากทัศนคติภายในผ่านกรอบแนวคิด PLACSEK Model และสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้พัฒนาทั้งบุคลิกภาพการตกแต่งจากภายนอกและการเสริมสร้างความมั่นใจจากภายใน

ด้านการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น เป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสามารถนำองค์การให้พัฒนาสามารถคงอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ งานวิจัยเรื่องตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายสามารถให้แนวทางผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายทรัพยากรบุคคลและ พนักงานทุกระดับในองค์การ

นำไปประยุกต์อบรมใช้ในชีวิตการทำงานได้จริง โดยการศึกษาอบรมให้เข้าใจในแต่ละองค์ประกอบมา ปฏิบัติตามกรอบแนวคิดอย่างจริงจังเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในองค์การ พนักงานขายและผู้บริหาร ระดับสูงมีความเข้าใจในความหมาย ความคาดหวังและกระบวนการที่สามารถทำให้องค์การเกิดการกระจายอำนาจได้อย่างแท้จริง

การพัฒนาทักษะระดับพนักงานขายในระดับปัจเจกบุคคลสามารถนำกรอบแนวคิด PLACSEEK Model ไปใช้ในการพัฒนาบุคคลกรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้ง 8 องค์ประกอบสามารถใช้ในการพัฒนาตนเองให้มีทักษะที่ตรงตามความต้องการขององค์การ ที่ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการขององค์การ บุคคลเปรียบเสมือนเซลล์ของร่างกายซึ่งเมื่อหน่วยงานที่เล็กที่สุดคือพนักงานขายมีองค์ประกอบและทักษะตามองค์ประกอบตามกรอบแนวคิด PLACSEEK Model แล้ว จะสามารถสร้างแรงขับเคลื่อนในระดับทีมงาน โดยสามารถนำกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ กระบวนการกำกับอย่างมีเมตตา กระบวนการทำงานระหว่างแผนกและทีมงานได้อย่างสอดคล้องปราศจากข้อขัดแย้งและการเมืองภายในองค์การ องค์การสามารถได้รับประโยชน์สูงสุดในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเพราะพนักงานขายและทีมงานมีศักยภาพในการแข่งขันปรับเปลี่ยนแผนงานได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพจากการทำงานภายในองค์การ ส่งผลให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงภายนอก การมุ่งสู่ลูกค้าได้เหมาะสม เมื่อมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น กระบวนการและขั้นตอนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตาสามารถใช้ทำให้การทำงานในองค์การมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ทำงานเป็นทีมได้ดี สร้างความสามัคคีและบรรยากาศการทำงานที่ดี พร้อมยืดหยุ่นผลกำไรต่อเนื่องระยะยาวได้

ในระดับองค์การผู้บริหารระดับสูงทั้งฝ่ายขายและฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถมีกรอบการฝึกอบรมพร้อมคู่มือการฝึกอบรมที่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม มีกระบวนการอย่างเป็นขั้นตอนและกระบวนการที่สามารถทำงานได้จริง นอกจากนี้ยังสามารถมีกรอบกำหนดคุณลักษณะและทักษะพนักงานขายและสร้างวัฒนธรรมองค์การที่จำเป็นตามกรอบแนวคิด PLACSEEK Model สร้างคน สร้างทักษะให้เหมาะสมเพื่อให้้องค์การมีศักยภาพทางการแข่งขันทั้งสั้นและระยะยาวได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

สำหรับงานวิจัยขั้นต่อไปในอนาคตผู้วิจัยแนะนำให้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ PLACSEEK Model ในเชิงปริมาณเพื่อดูความสัมพันธ์ในเชิงลึก ในแต่ละปัจจัยและผลกระทบต่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคล ทีมงานและองค์การอย่างไรทั้งผลในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว พร้อมกันนี้การศึกษาเรื่ององค์ประกอบทั้ง 8 ตัวแปรตามกรอบแนวคิด PLACSEEK Model โดยศึกษาถึงสาเหตุในเชิงลึกในด้านการมุ่งลูกค้าและการสื่อสารอย่างมีความยืดหยุ่น เนื่องจากในกระบวนการของการสัมภาษณ์เชิงลึกองค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบคือ การมุ่งลูกค้าแล

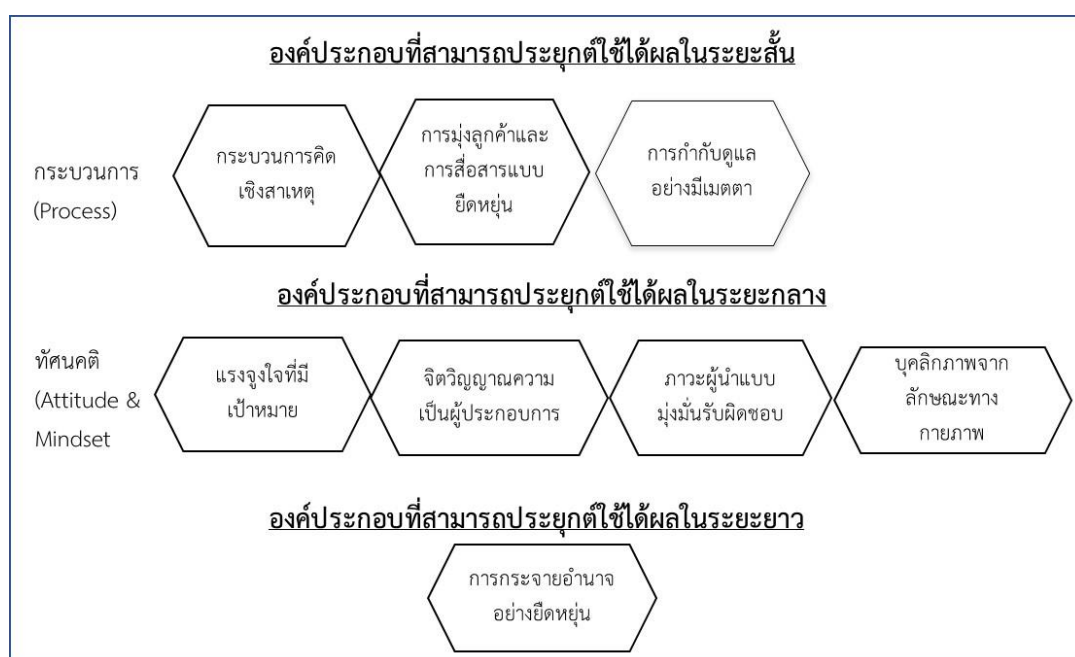
การสื่อสารอย่างมีความยืดหยุ่น มีความเป็นอิสระต่อกันอย่างชัดเจน หากเมื่อมีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วย Confirm Factory Analysis องค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบนี้มารวมกันเหลือเพียง 8 องค์ประกอบ จาก 9 องค์ประกอบในขั้นการสัมภาษณ์เชิงลึก

ในการวิจัยครั้งต่อไป การศึกษาในเชิงลึกเรื่องตัวแปรทั้ง 8 องค์ประกอบอย่างละเอียด เพื่อให้เข้าใจนิยามความหมายและบริบทเชิงลึกเพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ตัวแปรระหว่างองค์ประกอบตามกรอบแนวคิด PLACSEEK Model ที่สามารถพัฒนาศักยภาพของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในรายละเอียดทั้งเชิงลึก และเชิงระนาบว่าอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร รูปแบบการอบรม และ กระบวนการพัฒนาอบรมนำไปสู่พฤติกรรมต่อระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์การอย่างไร โดยองค์ประกอบทั้ง 8 ตัวแปรนี้มีความสำคัญในกระบวนการสร้างความยืดหยุ่นขององค์การในระดับที่เท่ากัน หรือมากน้อยแตกต่างกันอย่างไร

การประเมินติดตามการประยุกต์และการนำไปปฏิบัติใช้ให้เกิดความยืดหยุ่นและพัฒนา ศักยภาพขององค์การต้องมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อดูผลการเปลี่ยนแปลงทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้เข้าใจถึงการพัฒนาเปลี่ยนแปลงศักยภาพ ด้านการวางแผนงาน การเรียนรู้ ลักษณะการเรียนรู้และบุคลิกภาพของพนักงานขายแต่ละแบบมีผลต่อการเรียนรู้และการนำไปประยุกต์ใช้หรือไม่เนื่องจากในกระบวนการวิจัยทดลอง พบว่าพนักงานขายกลุ่มทดลองกลุ่มที่ 1 มีศักยภาพในการนำไปประยุกต์ใช้ไม่เท่ากับพนักงานขายกลุ่มที่ 2 และ กลุ่มที่ 3 การศึกษาวิจัยในอนาคตเพื่อปิดช่องว่างนี้จะช่วยให้การพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นแบบโฮราเครซึ่งมีประสิทธิภาพในการพัฒนาพนักงานขายให้มีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้นในอนาคตได้

จากการสังเคราะห์งานวิจัยทดลองพบว่าองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบคือ กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย จิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการหรือความเป็นเจ้าของภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ การสื่อสารแบบยืดหยุ่น การมุ่งลูกค้า บุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ และการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่นสามารถให้ผลในการประยุกต์ใช้และเกิดการปฏิบัติที่เห็นผลได้อย่างชัดเจนด้วยระยะเวลาที่ไม่เท่ากัน โดยองค์ประกอบที่เน้นด้านการพัฒนา อบรมสามารถสอนให้เกิดความเข้าใจและเกิดผลการทำงาน และการนำไปปฏิบัติใช้ในด้านบวกอย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้นพร้อมเพิ่มศักยภาพในการทำงานมากขึ้นคือองค์ประกอบด้าน กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ การพัฒนาการสื่อสารอย่างยืดหยุ่น การพัฒนาความรู้ทักษะเรื่องการมุ่งลูกค้า และการสนับสนุนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา ในขณะที่องค์ประกอบที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางความคิดและทัศนคติเป็น กระบวนการอบรมที่ซับซ้อนและใช้ระยะเวลาตลอดจนการอบรมที่ให้ผลการเปลี่ยนแปลงในการนำไปประยุกต์ใช้ในระยะเวลาอันยาวนานกว่าคือ อาจใช้ระยะเวลายาวนานถึง 1-2 ปีในการปรับเปลี่ยนความคิดและนำไปสู่พฤติกรรมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง และ องค์ประกอบที่ใช้ระยะเวลายาวนานมากเพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เกิดการ

กระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น ใช้เวลามากกว่าองค์ประกอบอื่น สืบเนื่องจากองค์ประกอบเรื่องการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่นเป็นผลลัพธ์ของการไว้วางใจและองค์ประกอบอีก 8 ประการซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องกัน งานวิจัยในครั้งต่อไปจึงควรศึกษาเรื่องตัวแปรทั้ง 8 องค์ประกอบตามกรอบแนวคิด PLACSEEK Model เพื่อศึกษาถึงระยะเวลาที่ใช้ในการประยุกต์ใช้และเกิดผลต่อการเปลี่ยนขององค์การในระยะสั้น ระยะกลาง และ ระยะยาวพิจารณาได้ดังภาพที่ 78 ดังนี้



ภาพที่ 78 แสดงองค์ประกอบในตัวแบบบริหารแบบเชิงกลยุทธ์ที่สามารถประยุกต์ใช้โดยให้ผลในระยะต่างๆ ที่ควรมีการศึกษาในการวิจัยในครั้งต่อไป

โดยภาพที่ 78 ซึ่ให้เห็นประเด็นสำคัญดังนี้ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอบรมความรู้ด้านกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ การสื่อสารแบบยืดหยุ่น การมุ่งลูกค้า และการกำกับดูแลอย่างมีเมตตาเป็นกระบวนการที่สามารถฝึกฝนและให้ผลสำเร็จได้ในระยะสั้นพนักงานชายและทีมชายเมื่อมีองค์ความรู้สามารถนำองค์ความรู้ด้านกระบวนการไปประยุกต์ใช้และปฏิบัติได้ทันที หากองค์ประกอบที่ต้องการกระตุ้นให้เกิดจากจิตใต้สำนึกภายใน ด้านทัศนคติ เช่น องค์ประกอบด้านแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมาย การสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของและผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ และบุคลิกภาพทางกายภาพที่แสดงออกจากทัศนคติที่ดีจากภายใน องค์ประกอบเหล่านี้ เป็นองค์ประกอบที่ใช้ระยะเวลาปานกลางในการสร้างองค์ประกอบดังกล่าวให้เกิดขึ้นในจิตสำนึกและทัศนคติ ของพนักงานชายและทีมชาย

และในท้ายที่สุดองค์การและทีมขายจะเกิดการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่นที่ต้องใช้ระยะเวลานานที่สุดในการประยุกต์และการนำไปใช้ให้องค์การเกิดการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง งานวิจัยครั้งต่อไปจึงมุ่งศึกษาเรื่องผลกระทบและความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 8 องค์ประกอบตามกรอบแนวคิด PLACSEEK Model เพื่อการศึกษาและการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอางต่อไปในภายหน้าเพื่อการปรับตัวและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์การในระยะสั้นและระยะยาว



รายการอ้างอิง

- Aaker, J. L., Brumbaugh, A. M., & Grier, S. A. (2000). "Nontarget Markets and Viewer Distinctiveness: The Impact of Target Marketing on Advertising Attitudes". **Journal of Consumer Psychology**, 9(3), 127-140.
- Aaker, J. L., Garbinsky, E. N., & Vohs, K. D. (2012). "Cultivating admiration in brands: Warmth, competence, and landing in the "golden quadrant" ". **Journal of Consumer Psychology**, 22(2), 191-194.
- Aaker, J. L., Rudd, M., & Mogilner, C. (2011). "If money does not make you happy, consider time". **Journal of Consumer Psychology**, 21, 126-130.
- Aakvik, A., Hansen, F., & Torsvik, G. (2017). **Productivity dynamics, performance feedback and group incentives in a sales organization**. Oslo: University of Oslo.
- Abreu, P., & Gerardo, D. (2016). "Strategic management cultures: historical connections with science". **Journal of Management History**, 22(2), 214-235.
- Acar, P., Gürbüz, F. G., & Yener, M. İ. (2015). "The Discovery of HR from Strategy-as-Practice Perspective: A case study in durable consumer goods industry ". **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 207, 325-334.
- Acharya, N. K., Dai Lee, Y., & Man Im, H. (2006). "Conflicting factors in construction projects: Korean perspective". **Engineering, Construction and Architectural Management**, 13(6), 543-566.
- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2010). **Effective Leadership** (4th ed.). Canada: South-Western, Cengage Learning.
- Ackoff, R. L., & Emery, F. E. (1972). **On Purposeful Systems**. Chicago: Aldine-Atherton.
- Adomako, S., Danso, A., Uddin, M., & Damoah, J. O. (2016). "Entrepreneurs' optimism, cognitive style and persistence". **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 22(1), 84-108.
- Adomi, E. E., & Ozioma Anie, S. (2006). "Conflict management in Nigerian university libraries". **Library Management**, 27(8), 520 - 530.

- "An agency and stewardship approach" **International Journal of Project Management**, 32, 1358-1370.
- Aghazadeh, H. (2015). "Strategic marketing management: achieving superior business performance through intelligent marketing strategy". **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 207, 125-134.
- Akella, D. (2003). "A question of power: How does management retain it?". **Vikalpa**, 28(3), 45-46.
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). "Integrating the organizational change literature: a model for successful change". **Journal of Organizational Change Management**, 28(2), 234-262.
- Al-Mashari, M., Irani, Z., & Zairi, M. (2001). "Business process reengineering: a survey of international experiences". **Business Process Management Journal**, 7(5), 437-455.
- Al-Mashari, M., & Zairi, M. (2000). "Revisiting BPR: a holistic review of practice and development". **Business Process Management Journal**, 6(1), 10-42.
- Aladwani, A. M. (2001). "Change management strategies for successful ERP implementation". **Business Process management journal**, 7(3), 266-275.
- Allio, R. J. (2012). "Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable?". **Strategy & Leadership**, 41(1), 4-14.
- Altmäe, S., Türk, K., & Toomet, O.-S. (2013). "Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and their relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian organizations)". **Baltic Journal of Management**, 8(1), 45-65.
- Alvesso, M., & Thompson, P. (2005). "Post bureaucracy". In Stephen (Ed.), **The Oxford Handbook of Work and Organization**. Oxford: Oxford University Press.
- Alvinus, A., Elfgrén Boström, M., & Larsson, G. (2015). "Leaders as emotional managers". **Leadership & Organization Development Journal**, 36(6), 697-711.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). "The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict". **Journal of Management Development**, 23(4), 495-516.

- Amit, K., Popper, M., Gal, R., Mamane-Levy, T., & Lisak, A. (2009). "Leadership-shaping experiences: a comparative study of leaders and non-leaders". **Leadership & Organization Development Journal**, 30(4), 302-318.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014a). "Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale". **The Leadership Quarterly**, 25(3), 487-511.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014b). "Self-other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention". **The Leadership Quarterly**, 25(4), 784-800.
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). "Perspectives on behavior-based versus outcome based salesforce control systems". **The Journal of Marketing**, 76-88.
- Anning-Dorson, T., Odoom, R. K., Acheampong, G., & Tweneboah-Koduah, E. (2017). "Innovation and organizational development: the role of organizational leadership". **African Journal of Economic and Management Studies**, 8(3), 338-351.
- Ansoff, H. I. (1965). **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). **Implanting Strategic Management** (2nd ed. ed.). New York: Prentice Hall.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). "Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory". **The Leadership Quarterly**, 24(4), 746-771.
- Arias-Aranda, D., & Bustinza-Sánchez, O. (2009). "Entrepreneurial attitude and conflict management through business simulations". **Industrial Management & Data Systems**, 109(8), 1101-1117.
- Ariyachandra, T. R., & Frolick, M. N. (2008). "Critical success factors in business performance management – striving for success". **Information Systems Management**, 25(2), 113-120.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). "Organizational change: A review of theory and research in the 1990s". **Journal of Management** 25(3), 293-315.

- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). "Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument" **The Journal of applied behavioral science**, 43(4), 481-505.
- Armstrong, M. (2006). **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action** (3rd ed.). Philadelphia: Kogan Page.
- Aryanto, R., Fontana, A., & Afiff, A. Z. (2015). "Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry". **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 211, 874-979.
- Ash, P. (2009). **Fast and Effective Change Management**. Asian Development Bank.
- Aslana, S., Diken, A., & Sendoqduc, A. A. (2011). "Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty". **Procedia Social and Behavioral Sciences** 24, 627-642.
- Atwater, L. E., Mumford, M. D., Schriesheim, C. A., & Yammarino, F. J. (2014). "Retraction of leadership articles: Causes and prevention" **The Leadership Quarterly**, 25, 1174-1180.
- Aubry, M., Sicotte, H., Drouin, N., Vidot-Delerue, H., & Besner, C. (2012). "Organisational project management as a function within the organisation". **International Journal of Managing Projects in Business**, 5(2), 180-194.
- Avelino, F., Wittmayer, J. M., Pel, B., Weaver, P., Dumitru, A., Haxeltine, A., & O'Riordan, T. (2017). "Transformative social innovation and (dis)empowerment" **Technological Forecasting & Social Change**.
- Avgar, A. C. (2010). "Negotiated capital: conflict, its resolution, and workplace social capital". **International Journal of Conflict Management**, 21(3), 236-259.
- Ayoko, O. B. (2007). "Communication openness, conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups". **Cross Cultural Management: An International Journal**, 14(2), 105-124.
- Baczynska, A. K., Rowiriski, T., & Cybis, N. (2015). "Proposed Core Competencies and Empirical Validation Procedure in Competency Modeling: Confirmation and

- Classification". **Frontiers in psychology**, 7, 273.
- Bagheri, J. (2016). "Overlaps between human resources' strategic planning and strategic Management tools in public organizations". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 230, 430-438.
- Bagshaw, M., & Bagshaw, C. (1999). "Leadership in the twenty-first century" **Industrial and Commercial Training**, 31(6), 236-242.
- Bai, Y., Harms, P., Han, G., & Cheng, W. (2015). "Good and bad simultaneously?". **International Journal of Conflict Management**, 26(3), 245-267.
- Bajwa, S. U., Shahzad, K., & Aslam, H. (2007). "Exploring Big Five personality traits and gender as predictors of entrepreneurs' cognitive adaptability ". **Journal of Modelling in Management**, 12(1), 143-161.
- Balboni, B., & Terho, H. (2016). "Outward-looking and future-oriented customer value potential". **Industrial Marketing Management**, 53, 181-193.
- Baldauf, A., & Cravens, D. W. (1999). "Improving the effectiveness of field sales organizations: A European perspective". **Industrial Marketing Management**, 28(1), 63-72.
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2004). **Exploring Strategic Change** (2nd ed.). London: Prentice Hall.
- Bao, G. (2015). "What theories are needed for strategic management?". **Nankai Business Review International**, 6(4), 433-454.
- Bardzil, P., & Slaski, M. (2003). "Emotional intelligence: fundamental competencies for enhanced service provision". **Managing Service Quality: An International Journal**, 13(2), 97-104.
- Barlett, C. A., & Goldshal, S. (1991). "Global Strategic Management: impact of the new frontiers of strategic research". **Strategic Management Journal**, 12(s1), 5-16.
- Barney, J. B., & Griffin, R. W. (1992). **The Management of Organization Strategy Structure Behavior**. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Barrett, D. J. (2002). "Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change". **Corporate Communications: An International**

- Journal**, 7(4), 219-231.
- Barrett, M., & Luedecke, B. (1996). "What Management Says it Wants in Communicating Change." **Communication World**, 13(6), 29-33.
- Basogul, C., & Özgür, G. (2016). "Role of Emotional Intelligence in Conflict Management Strategies of Nurses" **Asian Nursing Research**, 10(3), 228-233.
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1997). **Full range leadership development: Manual for the Multifactor leadership Questionnaire**. Palo Alto, CA: Mind garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. London: Sage.
- Baumann, C., & Hamin, H. (2014). "Premium generic brand (PGB) choice vis-à-vis generic and national brands: A scenario comparison for self-use, family consumption and gift giving in a food versus non-food and cross-cultural context" **Journal of Retailing and Consumer Services**, 21(4), 492-501.
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). "Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization". **Journal of Cleaner Production**, 140, 81-92.
- Beeler, L., Zablah, A., & Johnston, W. J. (2017). "How critical events shape the evolution of sales organizations: A case study of a business-to-business services firm". **Journal of Business Research**, 74, 66-76.
- Beemsterboer, B., Teunter, R., & Riezebos, J. (2016). "Two-product storage-capacitated inventory systems: A technical note". **International Journal of Production Economics**, 176, 92-97.
- Beer, M. (2010). **Managing Change and Transition**. Harvard: Harvard Business School Publishing.
- "Being mindful of managing emotions: Stress reduction and empathy can be learned" (2016). **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, 30(3), 23-25.
- Beitler, L. A., Machowski, S., Johnson, S., & Zapf, D. (2016). "Conflict management and age in service professions". **International Journal of Conflict Management**,

27(3), 302-330.

- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2004). **Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective** (6th ed ed.). Boston: McGraw-Hill Company.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Aspridis, G. (2015). "Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employee in The Greek Banking Organization". **Procedia-Social and Behavioral Science**, 175, 324-333.
- Beswick, C. A., & Cravens, D. W. (1977). "A multistage decision model for salesforce management". **Journal of Marketing Research**, 135-144.
- Beverland, M. (2006). "The 'real thing': Branding authenticity in the luxury wine trade". **Journal of Business Research**, 59(2), 251-258.
- Bhalla, V., Caye, J.-M., Dyer, A., Dymond, L., Morieux, Y., & Orlander, P. (2011). **High Performance Organization**. The Boston Consulting Group.
- Bidin, R., Muhaimi, A., & Bolong, J. (2014). "Strategising Corporate Identity for the Perception of Corporate Image in the Selected Government-Linked Companies (GLCs) in Malaysia ". **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 155, 326-330.
- Biloslavo, R., Bagnoli, C., & Rusjan Figelj, R. (2013). "Managing dualities for efficiency and effectiveness of organisations". **Industrial Management & Data Systems**, 113(3), 423-442.
- Binci, D., Cerruti, C., & Braganza, A. (2016). "Do vertical and shared leadership need each other in change management?". **Leadership & Organization Development Journal**, 37(5), 558-578.
- Binder, M., & Edwards, J. S. (2010). "Using grounded theory method for theory building in operations management research: A study on inter-firm relationship governance". *International Journal of Operations & Production Management*, 30(3), 232-259.
- Blankenship, B., & Petersen, P. B. (1999). "W. Edwards Deming's mentor and others who made a significant impact on his views during the 1920s and 1930s". **Journal of Management History**, 5(8), 454-467.
- Bleidorn, W., Hopwood, C. J., & Wright, A. G. C. (2017). "Using big data to advance

- personality theory". **Current Opinion in Behavioral Sciences**, 18, 79-82.
- Blitz, H. M., Salisbury, J., & Kelley, C. (2014). "The role of cognitive validity testing in the development of CALL, the comprehensive assessment of leadership for learning ". **Journal of Educational Administration**, 52(3), 358-378.
- Blodget, H. (2012). **The 13 Secrets To Facebook's Success**. Retrieved from www.businessinsider.com/secrets-to-facebooks-success-2012-5
- Bobekova, E. (2015). "Third party conflict management of transboundary river disputes". **International Journal of Conflict Management**, 26(4), 402-426.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). "The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance ". **The Leadership Quarterly** 26(2), 156-171.
- Boje, D. M., & Rhodes, C. (2006). "The leadership of Ronald McDonald: Double narration and stylistic lines of transformation". **The Leadership Quarterly**, 17(1), 94-103.
- Bonache, J., Langinier, H., & Zárraga-Oberty, C. (2015). "Antecedents and effects of host country nationals negative stereotyping of corporate expatriates. A social identity analysis". **Human Resource Management Review**, 26(1), 59-68.
- Bordum, A. (2010). "The strategic balance in a change management perspective". **Society and Business Review**, 5(3), 245-258.
- Boscari, S., Danese, P., & Romano, P. (2016). "Implementation of lean production in multinational corporations A case study of the transfer process from headquarters to subsidiaries". **International Journal of Production Economics**, 176, 53-68.
- Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (2003). " Loyalty: A Strategic Commitment". **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 44(5-6), 31-46.
- Boyatzis, R. (1982). **The Competent Manager – A Model for Effective Performance**. NY: Wiley.
- Bozorgi, A. (2016). "Multi-product inventory model for cold items with cost and emission consideration". **International Journal of Production Economics**, 176, 123-142.
- Brandt, T. M., & Edinger, P. (2015). "Transformational leadership in teams – the effects of

- a teamleader's sex and personality". **Gender in Management: An International Journal**, 30(1), 44-68.
- Brashear-Alejandro, T., Kang, J., & Groza, M. D. (2016). "Leveraging loyalty programs to build customer-company identification". **Journal of Business Research**, 69(3), 1190-1198.
- Brookes, S. (2014). "Is selfless leadership an impossible ideal for public leaders?". **The International Journal of Leadership in Public Services**, 10(4), 200-216.
- Brown, A. D., Kornberger, M., Clegg, S. R., & Carter, C. (2010). "Invisible walls and silent Hierarchies: A Case study of power relations in an architecture firm". **Human Relations**, 63(4), 525-549.
- Bryson, J. M. (1992). **Strategic Planning for Public and Non-Profit Organization**. San Francisco, CA.
- Buil, I., Catalán, S., & Martínez, E. (2016). "The importance of corporate brand identity in business management: An application to the UK banking sector" **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 156, 439-446.
- Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). "It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis". **Group & Organization Studies**, 10(4), 383-412.
- Burke, L. A., & Miller, M. K. (1999). "Taking the mystery out of intuitive decision making". **Academy of Management Executive**, 13(4), 91-99.
- Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). "Towards an identity-based brand equity model". **Journal of Business Research** 62(3), 390-397.
- Burnes, B. (2000). **Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics** (3rd ed.). New York: Prentice Hall.
- Burnes, B. (2003). "Managing change and changing managers from ABC to XYZ". **Journal of Management Development**, 22(7), 627-642.
- Burns, J. M. (2003). **Transforming Leadership**. New York: Atlantic Monthly Press.
- Busenitz, L. W. (1999). "Entrepreneurial risk and strategic decision-making: it's a matter of perspective". **The Journal of Applied Behavioral Science**, 35(4), 325-340.
- Byrkjeflot, H., & Du Gay, P. (2015). "Bureaucracy: An Idea Whose Time has Come (Again)?" 35, 85-109.
- Caldwell, C., & Hasan, Z. (2016). "Covenantal leadership and the psychological contract:

- moral insights for the modern leader". **Journal of Management Development**, 35(10), 1302-1312.
- Canen, A. G., & Canen, A. (2008). "Multicultural leadership". **International Journal of Conflict Management**, 19(1), 4-19.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). "How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance". **The Leadership Quarterly**, 22(2), 399-411.
- Carnes, A., Houghton, J. D., & Ellison, C. N. (2015). "What matters most in leader selection? The role of personality and implicit leadership theories". **Leadership & Organization Development Journal**, 36(4), 360-379.
- Cătălina Iederan, O., Lucian Curșeu, P., Vermeulen, P. A., & Geurts, J. L. (2011). "Cognitive representations of institutional change Similarities and dissimilarities in the cognitive schema of entrepreneurs". **Journal of Organizational Change Management**, 24(1), 9-28.
- Cattani, G., Ferriani, S., Frederiksen, L., & Täube, F. (2015). "Project-Based Organizing and Strategic Management: A Long-Term Research Agenda on Temporary Organizational Forms" **Project-Based Organizing and Strategic Management** (pp. xv-xxxix.).
- Cervellon, M., & Carey, L. (2011). "Consumers' perceptions of 'green': Why and how consumers use ecofashion and green beauty products". **Critical Studies in Fashion & Beauty**, 2(1-2), 117-138.
- Champy, J. (1995). **Reengineering Management**. London: Harper Collins.
- Chan, S. C. H., & Mak, W. M. (2014). "Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment". **Leadership & Organization Development Journal**, 35(8), 674-690.
- Chandler, A. D. (1962). **"Strategy and structure: Chapters in the American industrial enterprise"** Cambridge, MA.: MIT Press.
- Chang, A., Chiang, H.-H., & Han, T.-S. (2015). "Investigating the dual-route effects of corporate branding on brand equity". **Asia Pacific Management Review**, 20(3), 120-129.
- Charmaz, K. (1996). The search for meanings- Grounded Theory. In R. H. J.A. Smith, & L.

- Van Langenhove (Ed.), **Rethinking Methods in Psychology** (pp. 27-49). London: Sage Publications.
- Chen, A., Peng, N., & Hung, K.-P. (2015). "Managing salespeople strategically when promoting new products –incorporating market orientation into a sales management control framework". **Industrial Marketing Management** 51, 141-149.
- Chen, C. Y., & Li, C. I. (2013). "Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position". **The Leadership Quarterly**, 24(1), 240-255.
- Chen, X.-H., Zhao, K., Liu, X., & Dash Wu, D. (2012). "Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management". **International Journal of Conflict Management**, 23(2), 151-172.
- Cheung, M. F. Y., & Wong, C.-S. (2011). "Transformational leadership, leader support, and employee creativity". **Leadership & Organization Development Journal**, 32(7), 656-672.
- Choi, K.-H., & Shin, S. (2015). "Population aging, economic growth, and the social transmission of human capital: An analysis with an overlapping generations model". **Economic Modelling**, 50, 138-147.
- Choong, K. K. (2013). "Are PMS meeting the measurement needs of BPM? A literature review". **Business Process Management Journal**, 19(3), 535-574.
- Chung-Yan, G. A., & Moeller, C. (2010). "The psychosocial costs of conflict management styles". **International Journal of Conflict Management**, 24(4), 382-399.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr, O. C. (1985). "The determinants of salesperson performance: A meta-analysis". **Journal of Marketing Research**, 103-118.
- Clawson, J. G. (2008). "Leadership as managing energy". **International Journal of Organizational Analysis**, 16(3), 174-181.
- Clegg, S. R. (2012). "The End of Bureaucracy" **Reinventing Hierarchy and Bureaucracy ? from the Bureau to Network Organizations** (Vol. 35, pp. 59-84): Emerald Group Publishing Limited.
- Clegg, S. R., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). **Power and Organization**. London: Sage.

- Cliquet, G., & Croizean, J. P. (2002). "Towards plural forms, franchising/company-owned systems, in the French cosmetics retail industry" **International Journal of Retail & Distribution Management**, 30(5), 238-250.
- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. F. (2011). "Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation". **Journal of Retailing**, 87(1), 31-45.
- Coff, R., & Raffiee, J. (2015). "Towards A Theory of Perceived Firm-Specific Human Capital". **Academy of Management Perspectives**, 29(3), 326-341.
- Cohen, S., & Brand, R. (1993). **Total Quality Management in Government: A Practice Guide for the real World**. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Conner, D. (1998). **Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization**. New York, NY: John Wiley.
- Connolly, R. (2008). *Ethical leadership: Training, education, and eLearning to promote ethics as a core competency within the eHealth Program*
- Cook, S. A., Rosser, R., Toone, H., James, M. I., & Salmon, P. (2005). "The psychological and social characteristics of patients referred for NHS cosmetic surgery: Quantifying clinical need". **Journal of Plastic, Reconstructive & Aesthetic Surgery** 59(1), 59, 54-64.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). "Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria". **Zeitschrift Fur Soziologie**, 6, 418-427.
- Cornelissen, J. (2008). **Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice** (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- "The cosmetics cosmos: A review of four major players, Strategic Direction". (2007). **Strategic Direction**, 23(3), 26-28.
- Courpasson, D., & Clegg, S. (2006). "Dissolving the iron cages? Tocqueville, Michels, bureaucracy and the perpetuation of elite power". **Organization**, 13(3), 319-343.
- Courpasson, D., & Dany, F. (2003). "Indifference and Obedience? Business firms as Democratic hybrids". **Organization studies**, 24(8), 1231-1260.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). "Charismatic leadership viewed from above: the

- impact of proactive personality". **Journal of Organizational Behavior**, 21(1), 63-75.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., Laforge, R. W., & Young, C. E. (1993). "Behavior-based and outcome-based salesforce control systems". **Journal of Marketing** 57(4), 47-59.
- Crawford, L., & Turner, J. R. (2003). "Assessing and developing the project management competence of individuals". In J. R. E. Turner (Ed.), **People in Project Management**. Gower: Aldershott.
- Cron, W. L., & DeCarlo, T. E. (2010). **Dalrymple's sales management: Concepts and cases**. : John Wiley & Sons.
- D'Aprix, R. M. (1996). "Communicating for Change: Connecting the Workplace with the Marketplace". San Francisco: Jossey-Bass.
- Da Silveira, C., Lages, C., & Simões, C. (2013). "Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment". **Journal of Business Research**, 66(1), 28-36.
- Dadabaev, T. (2014). "Shanghai Cooperation Organization (SCO) Regional Identity Formation from the Perspective of the Central Asia States". **Journal of Contemporary China**, 23(8), 102-118.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1992). "The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms". **Journal of Business Venturing**, 7(5), 375-386.
- Dainty, A. R., Raiden, A. B., & Neale, R. H. (2004). "Psychological contract expectations of construction project managers". **Engineering, Construction and Architectural Management**, 11(1), 33-44.
- Dalakoura, A. (2010). "Differentiating leader and leadership development". **Journal of Management Development**, 29(5), 432-441.
- Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. (2003). "Exploring the Role of Internal Communication During Organizational Change". **Corporate Communications: An International Journal**, 8(3), 153-162.
- Darling, J. R., & Earl Walker, W. (2001). "Effective conflict management: use of the behavioral style model". **Leadership & Organization Development Journal**, 22(5), 230-242.
- Darling, J. R., & Fogliasso, C. E. (1999). "Conflict management across cultural boundaries:

- a case analysis from a multinational bank". **European Business Review**, 99(6), 383-392.
- Darling, J. R., & Heller, V. L. (2011). "Managing conflict with the Chinese: The Key from an in-depth single case study". **Chinese Management Studies**, 5(1), 35-54.
- Daryani, S. M., & Amini, A. (2016). "Management and Organizational Complexity". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 230, 359-366.
- Das, T. K., & Kumar, R. (2010). "Interpretive schemes in cross-national alliances". **Cross Cultural Management: An International Journal**, 17(2), 154-169.
- Davenport, T. H. (1993). "Process Innovation: Re-Engineering Work Through Information Technology". Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign". **Sloan Management Review**, 31(4), 11-27.
- Day, D. V., & Lord, R. G. (1988). "Executive leadership and organizational performance: suggestions for a new theory and methodology". **Journal of Management**, 14(3), 453-464.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). "Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study". **The Leadership Quarterly**, 19(3), 297-311.
- de Waal, A., Peters, L., & Broekhuizen, M. (2017). "Do different generations look differently at high performance organizations?". **Journal of Strategy and Management**, 10(1), 86-101.
- Denning, S. (2005). "Transformational innovation" **Strategy and Leadership**, 33(3), 11-16.
- Denton, D. K. (2006). "What Darwin can teach us about success". **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, 20(1), 7-9.
- Desmond, J. (2013). "Organization of dreams: the dream of organization – dreaming organization". **Journal of Organizational Change Management**, 26(4), 654-669.
- Diawuo, F., & Issifu, A. K. (2016). "The Role of the Manhyia Palace in Traditional Land Resource Conflict Management in Kumasi, Ghana" **The Journal of Pan African**

Studies, 9(1), 202-221.

- Diefenbach, T. (2009). **Management and the dominance of manager**. London.
- Diefenbach, T., & Sillince, J. A. A. (2011). "Formal and informal hierarchy in different types of organization". **Organization Studies**, 32(11), 1515-1537.
- Dijkstra, M., Beersma, B., & van Leeuwen, J. (2014). "Gossiping as a response to conflict with the boss: alternative conflict management behavior?". **International Journal of Conflict Management**, 25(4), 431-454.
- Dimitrios, N. K., Sakas, D. P., & Vlachos, D. S. (2013). "Analysis of strategic leadership simulation models in non-profit organizations". **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 73, 276-284.
- Direction, S. (2010). "Putting the leadership back into management: Helping managers to lead and leaders to manage". **Strategic Direction**, 26(9), 10-12.
- Dixon, A. L., & Tanner, J. F. (2012). "Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research" **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 32(1), 9-13.
- Dogan, N. (2015). "The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 195, 128-1294.
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). "The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation". **Journal of Business Research** 68(2), 360-370.
- Dorneles de Andrade, D. (2010). "On norms and bodies: findings from field research on cosmetic surgery in Rio de Janeiro, Brazil". **Reproductive Health Matters**, 18(35), 74-83.
- Douglas, D. (2003). "Grounded theories of management: a methodological review". **Management Research News**, 26(5), 44-52.
- Drolet, A., & Aaker, J. (2002). "Off-Target? Changing Cognitive-Based Attitudes". **Journal of Consumer Psychology**, 12(1), 59-68.
- Drucker, P. F. (1994). "The Age of Social Transformation." **The Atlantic Monthly**.
- Drucker, P. F. (1999). **Management Challenges for the 21st Century**. New York: Harper

Business.

- Du, R., Ai, S., & Brugha, C. M. (2011). "Integrating Taoist Yin-Yang thinking with Western nomology". **Chinese Management Studies**, 5(1), 55-67.
- Duckett, H., & Macfarlane, E. (2003). "Emotional intelligence and transformational leadership in retailing". **Leadership & organization development journal**, 24(6), 309-317.
- Duff, M. (2007). "Niche Marketing of cosmetics". **DSN Retailing Today**, 38, 29-35.
- Dul, J., Bruder, R., Buckle, P., Carayon, P., Falzon, P., Marras, W. S., & van der Doelen, B. (2012). "A strategy for human factors/ergonomics: developing the discipline and profession". **Ergonomics**, 55(4), 377-395.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). "Emotional intelligence – A review and evaluation study". **Journal of Managerial Psychology**, 15(4), 341-372.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). "Assessing leadership styles and organizational context". **Journal of Managerial Psychology**, 20(2), 105-123.
- Edmonds, J. (2011). "Managing successful change". **Industrial and Commercial Training**, 43(6), 349-353.
- Edwards, E., Schedlitzki, D., Turnbull, S., & Gill, R. (2015). "Exploring power assumptions in the leadership and management debate". **Leadership & Organization Development Journal**, 36(3), 328-343.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). "Transformational leadership in the context of organizational change." **Journal of Organizational Change Management** 12(2), 80-88.
- Elving, W. (2005). "The Role of Communication in Organizational Change." **Corporate Communications: An International Journal** 10(2), 129-138.
- Ewen, C., Wihler, A., Blicke, G., Oerder, K., Ellen III, B. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). "Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators". **The Leadership Quarterly** 24(4), 516-533.
- Falle, S., Rauter, R., Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). "Sustainability Management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian

- Case Study" **Sustainability**, 8(6), 1-16.
- Fang, E., Evans, K. R., & Zou, S. (2005). "The moderating effect of goal-setting characteristics on the sales control systems–job performance relationship". **Journal of Business Research**, 58(9), 1214-1222.
- Farsani, J. J., Bidmeshgipour, M., Habibi, M., & Rashidi, M. M. (2012). "Intellectual capital and organizational learning capability in Iranian active companies of petrochemical industry". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 62, 1297-1302.
- Fee, C. E., Hadlock, C. J., & Pierce, J. R. (2012). "What happens in acquisitions? Evidence from brand ownership changes and advertising investment". **Journal of Corporate Finance** 18(3), 584-597.
- Ferretti, F. (2016). "Organisation and formal activism: insights from the anarchist tradition". **International Journal of Sociology and Social Policy**, 36(11/12), 726-740.
- Findikli, M. A., Yozgat, U., & Rofcanin, Y. (2015). "Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 181, 377 – 387.
- Finlow-Bates, T. (2000). "Deming was right – 99.75 per cent of time!". **Measuring Business Excellence**, 4(3), 31-34.
- Fisher, P. L., & Noble, A. J. (2017). "Anxiety and depression in people with epilepsy: The contribution of metacognitive beliefs". **Seizure** 50, 153-159.
- Fischer, O. A., & de Weerd-Nederhof, P. C. (2000). "Social-dynamical aspects of quality management in NPD". **The TQM Magazine**, 12(6), 408-421.
- Fox, M. J. (2016). "Perspectives on Intersectionality in Knowledge Organization". **Knowledge Organization**, 43(5), 373-383.
- French, W. (1969). "Organization development, objectives, assumptions and strategies". **California Management Review**, 12(2), 23-34.
- Freud, S. (1970). Instincts and their vicissitudes. In W. A. Russell (Ed.), **Milestones in motivation: contributions to the psychology of drive and purpose**. NY: Appleton-Century-Crofts.

- Fu Qiu, Y., Ping Chui, Y., & Helander, M. G. (2008). "Cognitive understanding of knowledge processing and modeling in design". **Journal of Knowledge Management**, 12(2), 156-168.
- Fuat Firat, A., & Shultz, C. J. (1997). "From segmentation to fragmentation Markets and marketing strategy in the postmodern era". **European Journal of Marketing**, 31(3/4), 183-207.
- Fuster, J. M. (2015). "Hayek in Today's Cognitive Neuroscience" **Hayek in Mind: Hayek's Philosophical Psychology** (pp. 3-11).
- Gatewood, E. J., Shaver, K. G., Powers, J. B., & Gartner, W. B. (2002). "Entrepreneurial expectancy, task effort, and performance" **Entrepreneurship Theory and Practice**, 27(1), 187-206.
- Gebczyriska, A. (2016). "Strategy implementation efficiency on the process level". **Business Process Management Journal**, 22(6), 1079-1098.
- Gelfand, M. J., Li, R., & Gordon, S. (2017). "Tightness-looseness and consumer behavior: The road ahead". **Journal of Consumer Psychology**, 27(3), 405-407.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2005). **Understanding and Managing Organizational Behavior** (4th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Ghose, N. (2013). "Incorporating Global Competency in Marketing Classes". **Journal of Higher Education Theory and Practice**, 13(2), 94-100.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). **Organization: Behavior, Structure, Process**. Boston: McGraw-Hill.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). "Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness.". **Performance Improvement Quarterly**, 21(4), 75-94.
- Gilley, J. W., & Eggland, S. A. M., A. M. . (2002). **Principle of Human Resource Development**. Cambridge: Perseus.
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (1997). "Survival of the fit test? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms" **Administrative Science Quarterly**, 42(4), 750-783.
- Giziene, V., & Simanaviciene, Z. (2014). "The Impact Of Human Capital On Labour

- Market: Lithuanian Case". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 191, 2437-2442.
- Gladson Nwokah, N. (2008). "Marketing in governance: leader-managerial practices for efficiency in competency-based administration and transformational marketing model". **Corporate Governance: The international journal of business in society**, 8(1), 18-27.
- Goleman, D. (1995). **Emotional Intelligence**. New York, NY.: Bantam Books.
- Goleman, D. (1997b). "*Beyond IQ: Developing the leadership competencies of emotional intelligence*". Paper presented at the 2nd International Competency Conference.
- Gonçalves, G., Reis, M., Sousa, C., Santos, J., Orgambidez-Ramos, A., & Scott, P. (2016). "Cultural intelligence and conflict management styles". **International Journal of Organizational Analysis**, 24(4), 725-742.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). "Leadership, affect and emotions: A state of the science review". **The Leadership Quarterly**, 21(6), 979-1004.
- Görkem, S. Y. (2014). "Corporate communication in large-scale organizations in Turkey: Structure and Responsibilities." **Public Relations Review**, 40, 859-861.
- Goswami, A., Nair, P., Beehr, T., & Grossenbacher, M. (2016). "The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions". **Leadership & Organization Development Journal**, 37(8), 1083-1099.
- Gould, B. (1999). "The benefits of bureaucracy". **The Antidote**, 4(1), 6-6.
- Grant, K., & Cravens, D. W. (1999). "Examining the antecedents of sales organization effectiveness: An Australian study" **European Journal of Marketing**, 33(9/10), 945-957.
- Gravante, T., & Poma, A. (2016). "Environmental self-organized activism: emotion, organization and collective identity in Mexico". **International Journal of Sociology and Social Policy**, 36(9/10), 647-661.
- Gray, R., & Castles, J. (2006). "Communicating Major Change within the Organization.". In T.Gilis (Ed.), **The IABC Handbook of Organizational Communication**. San Francisco,CA: Jossey-Bass.
- Green, C. (2008). "Leader member exchange and the use of moderating conflict

- management styles". **International Journal of Conflict Management**, 19(2), 92-111.
- Greenberg, J. R., & Mitchell, S. A. (1983). **Object relations in psychoanalytic theory**. MA: Harvard University Press.
- Greenley, G., Hooley, G., & Saunders, J. (2004). "Management processes in marketing planning". **European Journal of Marketing**, 38(8), 933-955.
- Gross, M. A., Hogler, R., & Henle, C. A. (2013). "Process, people, and conflict management in organizations: A viewpoint based on Weber's formal and substantive rationality". **International Journal of Conflict Management**, 24(1), 90-103.
- Groza, M. D., Locander, D. A., & Howlett, C. H. (2016). "Linking thinking styles to sales performance: The importance of creativity and subjective knowledge" **Journal of Business Research** 69(10), 4185-4193.
- Guay, R. P. (2013). "The relationship between leader fit and transformational leadership". **Journal of Managerial Psychology**, 28(1), 55-73.
- Guenzi, P., Sajtos, L., & Troilo, G. (2016). "The dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational performance" **Journal of Business Research**, 69(9), 3707-3713.
- Guenzi, P., Sajtos, L., & Troilo, G. (2016). "The Dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational performance". **Journal of Business Research**, 69(9), 3707-3713.
- Guha, S., Kettinger, W. J., & Teng, J. T. (1993). "Business process reengineering". **Information Systems Management**, 10(3), 13-22.
- Guthrie, M., Kim, H. S., & Jung, J. (2008). "The effects of facial image and cosmetic usage on perceptions of brand personality". **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, 12(2), 164-181.
- Hackett, A., Renschler, L., & Kramer, A. (2014). "Health Education in Practice: Employee Conflict Resolution Knowledge and Conflict Handling Strategies". **Health Educator**, 46(2), 22-27.
- Hailey, V. H., & Balogun, J. (2002). "Devising context sensitive approaches to change: the example of Glaxo wellcome". **Long Range Planning: International Journal of**

Strategic Management, 35(2), 153-178.

- Haines, H., & Townsend, D. (2013). "Self-doubt and entrepreneurial persistence: how founders of high-growth ventures overcome cognitive constraints on growth and persist with their ventures". In A. C. C. J. A. Katz (Ed.), **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth** (Vol. 15, pp. 95-124).
- Hakenes, H., & Peitz, M. (2008). "Umbrella branding and the provision of quality" **International Journal of Industrial Organization**, 26(2), 546-556.
- Hamlin, R. P., Lindsay, S., & Inch, A. (2012). "Retailer branding of consumer sales promotions. A major development in food marketing?". **Appetite**, 58(1), 256-264.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. New York: Harper Collins.
- Hanefeld, J., Lunt, N., Smith, R., & Horsfall, D. (2015). "Why do medical tourists travel to where they do? The role of networks in determining medical travel". **Science & Medicine**, 124, 356-363.
- Harmon, P., & Wolf, C. (2008). **The state of business process management**. Retrieved from www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/BPTrends-State-of-BPM-Survey-Report.pdf
- Harputlu, L., & Ceylan, E. (2014). "The effects of motivation and metacognitive strategy use on EFL listening proficiency". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 158, 124-131.
- Harris, M., & Wegg-Prosser, V. (2007). "Post bureaucracy and the politics of forgetting The management of change at the BBC, 1991-2002". **Journal of Organizational Change Management**, 20(3), 290-303.
- Harrison, Y. N. A., & Risager, H. B. S. (2016). "Convergence as organization: Blockupy against the ECB". **International Journal of Sociology and Social Policy**, 36(11/12), 843-859.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). "Ethical and empowering leadership and leader effectiveness". **Journal of Managerial Psychology**, 28(2), 133-146.
- Hautala, J. (2011). "Cognitive proximity in international research groups". **Journal of**

- Knowledge Management**, 15(4), 601-624.
- Hax, A. C. (1990). "Redefining the concept strategy and the strategy formation process". **Planning Review**, 18(3), 34-40.
- Hayek, M., Thomas, C. H., Novicevic, M. M., & Montalvo, D. (2016). "Contextualizing human capital theory in a non-Western setting: Testing the pay-for-performance assumption". **Journal of Business Research**, 69(2), 928-935.
- Henkin, A. B., Cistone, P. J., & Dee, J. R. (2000). "Conflict management strategies of principals in site based managed schools". **Journal of Educational Administration**, 38(2), 142-158.
- Henrik Jørgensen, H., Owen, L., & Neus, A. (2009). "Stop improvising change management!". **Strategy & Leadership**, 37(2), 38-44.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). **Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resource** (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P. H., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2008). **Management of Organizational Behavior leading human resources** (10th ed.): Pearson Prentice Hall.
- Hervas-Oliver, J.-L., Sempere-Ripoll, F., & Boronat-Moll, C. (2014). "Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: a misleading debate?". **Small Bus Econ**, 43(4), 873-886.
- Hiatt, J. M. (2006). **Adkar : A Model for Change in Business, Government and Our Community**. Colorado: Prosci Learning Center Publication.
- Higgins, J. M. (2005). "The eight 'S's of successful strategy execution". **Journal of Change Management**, 5(1), 3-13.
- Higgs, M. J., & Rowland, D. (2011). "What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders." **Journal of Applied Behavioral Science** 47(3), 309-355.
- Hill, C., & Jones, G. (1995). **Strategic Management: An integrated Approach** (3rd ed.). Boston, MA.: Houghton Mifflin.
- Hjertø, K. B., & Kuvaas, B. (2009). "Development and empirical exploration of an extended model of intragroup conflict". **International Journal of Conflict Management**, 20(1), 4-30.
- Hofstede, G. (1998). "Think Locally, Act Globally: Cultural Constraints in Personnel

- Management". *mir*, 38(2).
- Holacracy Featured on Al Jazeera. (2014). Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=szgfR9Nxlw0>
- Holbeche, L. (2006). **Understanding Change: Theory, Implementation and Success** Burlington, M.A: Butterworth-Heinemann.
- Holberton, P. (2004). "The leadership journey: becoming an enlightened leader". **Handbook of Business Strategy**, 5(1), 53-58.
- Holtz, S. (2004). **Corporate Conversations: a Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communication**. New York: Amacom.
- Höpfl, H. M. (2006). "Post-bureaucracy and Weber's "modern" bureaucrat". **Journal of Organizational Change Management**, 19(1), 8-21.
- Hopkins, M. M., & Yonker, R. D. (2015). "Managing conflict with emotional intelligence: abilities that make a difference". **Journal of Management Development**, 34(2), 226-244.
- Houghton, J. D. (2010). "Does Max Weber's notion of authority still hold in the twenty-first century?". **Journal of Management History**, 16(4), 449-453.
- Hovland, C. L., & Weiss, W. (1951). "The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness". **Public Opinion Quarterly**, 15(4), 635-650.
- Hrastinski, S., & Watson, J. (2009). "Designing and evaluating an online role play in conflict management". **Campus-Wide Information Systems**, 26(4), 287-297.
- Hur, Y., van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). "Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes". **The Leadership Quarterly**, 22(4), 591-603.
- Huusko, L. (2006). "The lack of skills: an obstacle in teamwork". **Team Performance Management: An International Journal**, 12(1/2), 5-16.
- Hwang, W.-Y., Liao, S.-Y., & Huang, M.-L. (2013). "Real option, human capital investment returns and higher educational policy". **Economic Modelling**, 31, 447-452.
- Igbo, H. I., Grace, A. R., & Christiana, E. O. (2014). "Relationship between Duration of Marriage, Personality Trait, Gender and Conflict Resolution Strategies of Spouse".

Procedia - Social and Behavioral Sciences 190, 490 – 496.

- Imran, M. K., Rehman, C. A., Aslam, U., & Bilal, A. R. (2016). "What's organization knowledge management strategy for successful change implementation?". **Journal of Organizational Change Management**, 29(7), 1097-1117.
- J., H., Black, C. W., & Anderson, E. R. (2010). **Multivariate Data Analysis** (7th ed.): Pearson.
- Jacques, E. (1990). "In praise of hierarchy". **Harvard Business Review**, 68(1), 127-133.
- Jafari, M., Akhavan, P., & Nikookar, M. (2013). "Personal knowledge management and organization's competency: a service organization case study". **Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern**, 6(3/4), 181-194.
- Jalal, M. P., & Koosha, S. M. (2015). "Identifying organizational variables affecting project management office characteristics and analyzing their correlations in the Iranian project oriented organizations of the construction industry" **International Journal of Project Management**, 33(2), 458-466.
- Janson, A., & McQueen, R. J. (2007). "Capturing leadership tacit knowledge in conversations with leaders". **Leadership & Organization Development Journal**, 28(7), 646-663.
- Jarillo, J. C. (1990). "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management"
- Javadian, G., & Y. Addae, I. (2013). "The impact of bureaucracies and occupational segregation on participation of Iranian women in the workforce ". **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, 32(7), 654-670.
- Jehn, K. A., & Chatman, J. A. (2000). "The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance". **International Journal of Conflict Management**, 11(1), 56-73.
- Jehn, K. A., Rispens, S., & Thatcher, S. M. (2009). "Managing Conflict in Groups and Teams: Conflict about Conflict" **Looking Back, Moving Forward: A Review of Group and Team-Based Research** (pp. 133-159).
- Jerbrant, A. (2013). "Organising project-based companies". **International Journal of Managing Projects in Business**, 6(2), 365-378.

- Jia-Chi, H. (2010). "Unbundling task conflict and relationship conflict". **International Journal of Conflict Management**, 21(3), 334-355.
- Jin, Y., & Zeng, Z. (2015). "Risk, risk aversion and a finance augmented neoclassical economic model of production". **International Journal of Production Economics**, 176, 82-91.
- Jo, N. Y., Lee, K. C., Lee, D. S., & Hahn, M. (2015). "Empirical analysis of roles of perceived leadership styles and trust on team members' creativity: Evidence from Korean ICT companies". **Computers in Human Behavior**, 42, 149-156.
- Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2014). "Conceptualizing communicative leadership". **Corporate Communications: An International Journal**, 19(2), 147-165.
- Josserand, E., Teo, S., & Clegg, S. (2006). "From bureaucratic to post- bureaucratic: the difficulties of transition". **Journal of Organizational Change Management**, 19(1), 54-64.
- Kanibir, H., Saydan, R., & Nart, S. (2014). "Determining the Antecedents of Marketing Competencies of SMEs for International Market Performance". **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 150(15), 12-23.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). "The effects of leadership style on employee well-being in hospitality". **International Journal of Hospitality Management**, 34, 9-18.
- Karwowski, W. (2005). "Ergonomics and human factors: the paradigms for science, engineering, design, technology and management of human-compatible systems". **Ergonomics**, 48(5), 436-463.
- Katz, H. (1955). "Skills of an effective administrator". **Harvard Business Review** (January-February), 33-42.
- Kaufman, R. (2005). *Up our service-Great Idea, Tools, Tip and proven technique to lift up you service higher.*
- Kaufman, R. (2012). **Uplifting service – The proven Path to delighting your customer, Colleague and everyone Else that you meet.** New York: Evolve Publishing.

- Kazmi, S. A. Z., & Naaranoja, M. (2015). "Innovative drives get fuel from transformational leadership's Pied pipers' effect for effective organizational transformation!". **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 181, 53-61.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2002). "Empathy and complex task performance: Two routes to leadership". **The Leadership Quarterly**, 13(5), 523-544.
- Khalid, S., & Fatima, I. (2016). "Conflict Types And Conflict Management". **Pak Armed Forces Med J** 66(1), 122-126.
- Khalique, M., Shaari, N., Abdul, J., Isa, A. H. M., & Ageel, A. (2011). "Role of Intellectual Capital on the Organizational Performance of Electrical and Electronic SMEs in Pakistan". **International Journal of Business and Management** 6(9 September), 253-257.
- Kim, T.-Y., Wang, C., Kondo, M., & Kim, T.-H. (2007). "Conflict management styles: the differences among the Chinese, Japanese, and Koreans". **International Journal of Conflict Management**, 18(1), 23-41.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). "The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance". **International Journal of Hospitality Management**, 30(4), 1020-1026.
- Kim, Y. H., Sting, F. J., & Loch, C. H. (2014). "Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation". **Journal of Operations Management**, 32(7), 462-474.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2009). **Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices** (4th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Kireeva, V., & Galiakhmetov, L. (2015). "The Assessment of the Intellectual Capital as a Factor of Investment Attractiveness of the Region". **Procedia Economics and Finance**, 27, 240-247.
- Kit Lam, P., Sang Chin, K., & Fai Pun, K. (2007). "Managing conflict in collaborative new product development: a supplier perspective". **International Journal of Quality & Reliability Management**, 24(9), 891-907.

- Knight, E., & Harvey, W. (2015). "Managing exploration and exploitation paradoxes in creative organisations". **Management Decision**, 53(4), 809-827.
- Knouse, S. B., Carson, P. P., Carson, K. D., & Heady, R. B. (2009). "Improve constantly and forever The Influence of W. Edwards Deming into the Twenty-first Century". **The TQM Journal**, 21(5), 449-461.
- Kolb, J. A. (2013). "Conflict management principles for groups and teams". **Industrial and Commercial Training**, 45(2), 79-86.
- Kolkitchaiwan, P., & Chantuk, T. (2018). Holacracy-new flexible management system for 2020? **Journal of Pacific Institute of Management Science**.
- Komaraju, M., Dollinger, S. J., & Lovell, J. L. (2008). "Individualism-collectivism in horizontal and vertical directions as predictors of conflict management styles". **International Journal of Conflict Management**, 19(1), 20-35.
- Koteen, J. (1991). **Strategic Management in Public and Non-Profit Organization**. New York, NY: Praeger.
- Kotter, J. P. (1990). "What do leaders really do?". **Harvard Business Review**, 103-111.
- Kotter, J. P. (1996). **Leading Change**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). **The Heart of Change**. Boston: Harvard Business School Press.
- Laios, A., & Tzetzis, G. (2005). "Styles of Managing Team Conflict in Professional Sports: The Case of Greece". **Management Research News**, 28(6), 36-54.
- Lakshman, C. (2007). "Organizational knowledge leadership: A grounded theory approach". **Leadership & Organization Development Journal**, 28(1), 51-57.
- Lakshman, C. (2009). "Organizational knowledge leadership". **Leadership & Organization Development Journal**, 30(4), 338-364.
- Lam, P. Y., Chan, A., Gopaoco, H., Oh, K., & So, T. H. (2013). "Dual branding strategy for a successful new product launch in China ". **Business horizons**, 56(5), 583-589.
- Lambkin, M. C., & Muzellec, L. (2010). "Leveraging brand equity in business-to-business mergers and acquisitions ". **Industrial Marketing Management**, 39(8), 1234-1239.

- Larkin, T. J., & Larkin, S. (1994). **Communicating Change: How to Win Employee Support for New Business Directions**. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Laroche, M., Bergeron, J., Tomiul, M., & Barbaro-Forleo, G. (2002). "Cultural differences in environmental knowledge, attitudes and behaviours of Canadian consumers" **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 19(3), 267-283.
- Laura, L.-P., Raúl, P.-L., & Yolanda, P.-R. (2016). Cognitive, affective and behavioural responses in mall experience: A qualitative approach. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 44(1), 4-21.
- Lawrence, K. A., Lenk, P., & Quinn, R. E. (2009). "Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire". **The Leadership Quarterly** 20, 87-102.
- Lee, C.-I. (2008). "On-the-job human capital investment and intertemporal substitution: New evidence on intertemporal substitution elasticity". **Journal of Economic Dynamics & Control**, 32, 3350-3375.
- Lee, V., Ridz, i. F., Lo, W. A., & Coskun, E. (2011). "A healthcare case study of team learnerstyle And change management" **Journal of Organizational Change Management** 24(6), 830-852.
- Leonard, M., Graham, S., & Bonacum, D. (2004). "The human factor: the critical importance of effective teamwork and communication in providing safe care". **Quality & safety in health care**, 13(Suppl 1), i85-i90.
- Leopoulos, V., Voulgaridou, D., Bellos, E., & Kirytopoulos, K. (2010). "Integrated management systems: moving from function to organisation/decision view". **The TQM Journal**, 22(6), 594-628.
- Leung, M.-y., Liu, A. M., & Ng, S. T. (2005). "Is there a relationship between construction conflicts and participants' satisfaction?". **Engineering, Construction and Architectural Management**, 12(2), 149-167.
- Lewin, K. (1951). "Behaviour and development as a function of the total situation". In D. Cartwright (Ed.), **Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers** (pp. 238-303). New York, NY: Harper and Row.
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K., & Weir, K. E. (2006). "Advice on

- Communicating during Organizational Change” **Journal of Business Communication**, 3(2), 113-137.
- Li, G., Shang, Y., Liu, H., & Xi, Y. (2014). "Differentiated transformational leadership and knowledge sharing: A cross-level investigation" **European Management Journal**, 32(4), 554-563.
- Li, H. H., Hsieh, M. Y., & Chang, W. L. (2016). "Lucky names: Superstitious beliefs in Chinese corporate branding strategy for bank marketing" **The North American Journal of Economics and Finance**, 35, 226-233.
- Lindström, J., Nilsson, K., Parida, V., Sjödin, D. R., & Ylinenpää, H. (2015). "Sustainable management of operation for Functional Products: Which customer values are of interest for marketing and sales?". **Procedia CIRP**, 299-304.
- Lippitt, M. (1997). "Say what you mean, mean what you say." **Journal of Business Strategy** 19(4), 18-20.
- Lippitt, R. (1958). **The Dynamics of Planned Change; a Comparative Study of Principles and Techniques**. New York, NY: Harcourt.
- Liu, J., Fu, P., & Liu, S. (2009). "Conflicts in top management teams and team/firm outcomes". **International Journal of Conflict Management**, 20(3), 228-250.
- Liu, P., & Lu, X. (2015). "Integrated production and job delivery scheduling with an availability constraint". **International Journal of Production Economics**, 176, 1-6.
- Lo, F.-Y., & Fu, P.-H. (2016). "The interaction of chief executive officer and top management team on organization performance" **Journal of Business Research**, 69(6), 2182-2186.
- Lu, L., Zhou, F., & Leung, K. (2011). "Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors". **International Journal of Conflict Management**, 22(2), 131-150.
- Lu, W., & Wang, J. (2017). "The influence of conflict management styles on relationship quality: The moderating effect of the level of task conflict". **International Journal of Project Management**, 38(8), 1483-1494.

- Luca, J., & Tarricone, P. (2002). "Employees, teamwork and social interdependence – a formula for successful business?". **Team Performance Management: An International Journal**, 8(3/4), 54-59.
- Luecke, R. (2003). **Managing change and transition**. Boston: Harvard Business School Press.
- Lusha. (2017). *Why did Nokia fail?* Retrieved from <https://www.quora.com/Why-did-Nokia-fail>
- Lussier, B., & Hartmann, N. N. (2017). "How psychological resourcefulness increases salesperson's sales performance and the satisfaction of their customers: Exploring the mediating role of customer-oriented behaviors ". **Industrial Marketing Management** 62, 160-170.
- Lv, B., & Han, D. (2015). **The Relationship between Intellectual Capital and Corporate Performance in Chinese Bio-pharmaceutical Industry**. Retrieved from https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2015/04/shsconf_icmetm2015_01024.pdf
- Lynn Fitzpatrick, R. (2007). "A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict management". **International journal of conflict management**, 18(3), 280-305.
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). "The effects of leadership style on stress outcomes". **The Leadership Quarterly**, 20(5), 737-748.
- Ma, Z., Lee, Y., & Yu, K.-H. (2008). "Ten years of conflict management studies: themes, concepts and relationships". **International Journal of Conflict Management**, 19(3), 234 - 248.
- Maazouz, M. (2013). "Return To Investment In Human Capital And Policy Of Labour Market: Empirical Analysis Of Developing Countries ". **Procedia Economics and Finance**, 5, 524-531.
- Madalina, O. (2016). "Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: a misleading debate?". **Small Business Economics**, 43(4), 873-886.
- Madsen, S., John, C. R., & Miller, D. (2007). "Influential factors in individual Readiness for

- change". **Journal of Business and Management**, 12(2), 93-110.
- Manaktola, K., & Jauhari, V. (2007). "Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 19(5), 364-377.
- Manning, T. (2012). "Managing change in hard times". **Industrial and Commercial Training**, 44(5), 259-267.
- Manning, T., & Robertson, B. (2011). "The dynamic leader revisited: 360-degree assessments of leadership behaviours in different leadership situations". **Industrial and Commercial Training**, 43(2), 88-97.
- Maravelias, C. (2003). "Post-Bureaucracy – Control through professional freedom". **Journal of Organizational Change Management**, 16(5), 547-566.
- Marchi, B., Ries, J. M., Zanoni, S., & Glock, C. H. (2016). "A joint economic lot size model with financial collaboration and uncertain investment opportunity". **International Journal of Production Economics**, 176, 170-182.
- Mariana, L. (2015). "Consequences of the Investment in Education as Regards Human Capital". **Procedia Economics and Finance**, 23, 362-370.
- Markey, C. N., & Markey, P. M. (2010). "A correlational and experimental examination of reality television viewing and interest in cosmetic surgery". **Body Image** 7(2), 165-171.
- Martyn, H., & Scurr, R. (2007). "Do You Fill Your Leadership Space? A cognitive model of leadership development for the police service". **International Journal of Leadership in Public Services**, 3(3), 29-41.
- Marusak, H. A., Etkin, A., & Thomason, M. E. (2015). "Disrupted insula-based neural circuit organization and conflict interference in trauma-exposed youth". **NeuroImage: Clinical**, 8, 516-525.
- Matei, M.-C., & Abrudan, M.-M. (2016). "Adapting Herzberg's Two Factor Theory to the Cultural Context of Romania". **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 221, 95-104.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). "A dark side of leadership:

- Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction" **Personality and Individual Differences**, 59, 83-88.
- Mauro, N. J. (1999). "The Deming leadership method and profound knowledge: a global prescription". **Cross Cultural Management: An International Journal**, 6(3), 13-24.
- Maurya, U. K., Mishra, P., Anand, S., & Kumar, N. (2015). "Corporate identity, customer orientation and performance of SMEs: Exploring the linkages". **IIMB Management review**, 27(3), 159-174.
- Mazzi, A., Toniolo, S., Mason, M., Aguiari, F., & Scipioni, A. (2016). "What are the benefits and difficulties in adopting an environmental management system? The opinion of Italian organizations". **Journal of Cleaner Production**, 139, 873-885.
- McCormack, K., & Johnson, W. (2001). "Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage". Boca Raton, Fla.: St. Lucie Press.
- McDermott, A., Kidney, R., & Flood, P. (2011). "Understanding leader development: learning from leaders". **Leadership & Organization Development Journal**, 32(4), 358-378.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2005). **Organizational Behavior** (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Company.
- Men, L. R. (2015). "Review the internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness". **Public Relations Review**, 41(4), 461-471.
- Meng, J., Xue, B., Liu, B., & Fang, N. (2015). "Relationships between top managers' leadership and infrastructure sustainability: A Chinese urbanization perspective". **Engineering, Construction and Architectural Management**, 22(6), 692-714.
- Merrill, S. (1989). "Identities in transit: the (re)connections and (re)brandings of Berlin's municipal railway infrastructure after 1989". **Journal of Historical Geography**, 50, 76-91.
- Metselaar, E. E. (1997). **Assessing the willingness to change: Construction and**

validation of the DINAMO. (Doctoral dissertation), Vrije Universiteit.

- Miao, C. F., Evans, K. R., & Shaoming, Z. (2007). "The role of salesperson motivation in sales control systems — Intrinsic and extrinsic motivation revisited". **Journal of Business Research** 60(5), 417-425.
- Michel, J. S., Pichler, S., & Newness, K. (2014). "Integrating leader affect, leader work-family spillover, and leadership". **Leadership & Organization Development Journal**, 35(5), 410-428.
- Millar, R. (2012). "Social enterprise in health organisation and management: hybridity or homogeneity?". **Journal of Health Organization and Management**, 26(2), 143-148.
- Mindrut, S., & Manolica, A., & Roman, C. T. (2015). "Building brands identity/ Procedia Economics and Finance ". **Procedia Economics and Finance**, 20, 393-403.
- Mintzberg, H. (1979). "Patterns in strategy formation". **International Studies of Management & Organization**, 9(3), 67-86.
- Mixon Jr, F. G., & Treviño, L. J. (2010). "The modern economic theory of bureaucracy as a precursor to new public management". **Humanomics**, 26(4), 249-258.
- Mládková, L. (2015). "Knowledge Workers and the Principle of 3S (Self-management, Self organization, Self-control)". **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 181, 178-184.
- Mody, M., Day, J., Sydnor, S., & Jaffe, W. (2016). "Examining the motivations for social entrepreneurship using Max Weber's typology of rationality ". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 28(6), 1094-1114.
- Mohamed, Z. (1997). "Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness ". **Business Process Management Journal**, 3(1), 64-80.
- Mondy, R. W. (2008). **Human Resource Management** (10th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Monteiro de Castro, M. L., Reis Neto, M. T., Ferreira, C. A., & Gomes, J. F. d. S. (2016). "Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model ".

Business Process Management Journal, 22(6), 1139-1169.

- Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G. (2012). "Affective choice of conflict management styles". **International Journal of Conflict Management**, 23(1), 6-18.
- Montúfar, G., & Rauh, J. (2017). "Hierarchical models as marginals of hierarchical models". **International Journal of Approximate Reasoning**, 88, 531-546.
- Moon, T. (2010). "Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence". **Journal of Managerial Psychology**, 25(8), 876-898.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). "Leading organizational change". **The Career Development International**, 6(2), 111-118.
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). "Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences". **Academy of Management Review**, 40(4), 515-537.
- Morrison, C. M. (2008). "Cosmetic Surgery, Plastic Surgery—What's the Difference?". **Journal of the American Society of Plastic Surgeons**, 1570-1578.
- Morton, S. C., Brookes, N. J., Smart, P. K., Backhouse, C. J., & Burns, N. D. (2004). "Managing the informal organisation: conceptual model". **International Journal of Productivity and Performance Management**, 53(3), 214-232.
- MPN Team. (2016). **Build a successful business with Microsoft Dynamics 365**. Retrieved from <https://blogs.partner.microsoft.com/mpn/build-a-successful-business-with-microsoft-dynamics-365/>
- Msomphora, M. R. (2016). "Conflict resolution and the delegation of authority in fisheries management: The case of Outer Hebrides Inshore Fisheries Group in Scotland". **Marine Policy**, 73, 263-275.
- Müller, R., & Rodney Turner, J. (2010). "Attitudes and leadership competences for project success". **Baltic Journal of Management**, 5(3), 307-329.
- Muller, R., & Turner, J. R. (2010). **Project-oriented Leadership**. Aldershot: Gower Publishing, Ltd.
- Mumford, E. (1995). "Creative chaos or constructive change: business process re-engineering versus socio-technical design". In J. G. a. P. Burke (Ed.), **Examining**

Business Process re-engineering: Current Perspectives and Research Directions

NY: Kogan Page.

- Mumford, E., & Beekman, G. J. (1994). *Tools for Change & Progress: A Socio-technical Approach to Business Process Re-engineering*: CSG Publications.
- Nadarajah, D., & Syed A. Kadir, S. L. (2016). " Measuring Business Process Management using business process orientation and process improvement initiatives ". 22(6), 1069-1078.
- Nadler, L. (1984). **The Handbook of Human Resource Developmen** (2nd Ed.). New York: Wiley.
- Naidoo, R. (2016). "A communicative-tension model of change-induced collective voluntary turnover in IT". **Journal of Strategic Information Systems**, 25, 277-298.
- Napshin, S. A., & Marchisio, G. (2017). "The challenges of teaching strategic management: Including the institution based view". **The International Journal of Management Education**, 15(3), 470-480.
- Narong Srikriengthong. (2015). **A development of real - time motivation at achievement indicators of beauty advisor consultant in cosmetic industry**. (Doctor of Philosophy), Silpakorn University.
- Nelson, R., Vellasco, M. M., Mun, J., & Housel, T. J. (2012). "Human capital valuation and return of investment on corporate education". **Expert Systems with Applications** 39(15), 11934-11943.
- Nesterkin, D., & Porterfield, T. (2016). "Conflict management and performance of information technology development teams". **Team Performance Management**, 22(5/6), 242-256.
- Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., Wirth, F. (2004). "Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity" **Journal of Business Research**, 57(2), 209-224.
- Nguyen, H.-H. D., & Yang, J. (2012). "Chinese employees' interpersonal conflict management strategies". **International Journal of Conflict Management**, 23(4), 382-412.

- Nicholds, B. A., & Mo, J. P. T. (2016). " Estimating performance from capabilities in business process improvement ". **Business Process Management Journal**, 22(6), 1099 - 1117.
- Nijssen, E. J., Guenzi, P., & Van der Borgh, M. (2017). "Beyond the retention-acquisition trade-off: Capabilities of ambidextrous sales organizations". **Industrial Marketing Management**, 64, 1-13.
- Noe, R. A. (2008). **Employee Training and Development** (4th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Nogueira, M. A. (2013a). "Burocracia". In G. a. N. Di Giovanni, M.A.(Org) (Ed.), **Dicionario de Politicas 1st ed., FUNDAP/ImprensaOficial**. Sao Paulo.
- Nolan, L. (2014). "The impact of executive personal branding on non-profit perception and communications". **Public Relations Review** 41(2), 288-292.
- Nolan, L. (2014). "The impact of executive personal branding on non-profit perception and communications". **Public Relations Review**, 41(2), 288-292.
- Northouse , P. G. (2007). **Leadership: Theory and Practice**. California: Sage Publication.
- Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2011). "Brand relationships and brand equity in franchising ". **Industrial Marketing Management**, 40(7), 1103-1115.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). "Formal strategic planningThe key to effective business process management?". **Business Process Management Journal**, 8 (5), 416-429.
- Oelsner, A. (2013). "The Institutional Identity of Regional Organizations, Or Mercosur's Identity Crisis". **Procedia Economics and Finance**, 26, 286-291.
- Oh, C. H., & Rugman, A. M. (2006). "Regional Sales of Multinationals in in the World Cosmetics European Management ". **European Management Journal**, 24(2-3), 163-173.
- Ohmura, S., & Matsuo, H. (2016). "The effect of risk aversion on distribution channel contracts: Implications for return policies". **International Journal of Production Economics**, 176, 29-40.

- Olaniran, B. A. (2010). "Group communication and conflict management in an electronic medium". **International Journal of Conflict Management**, 21(1), 44-69.
- Oliver, H., Volschenk, J., & Smit, E. (2011). "Residential consumers in the Cape Peninsula's willingness to pay for premium priced green electricity" **EnergyPolicy**, 39(2), 544-550.
- Olorunsola, R. (1997). "The anatomy and management of staff conflicts in a Nigerian university library". **Library Management**, 18(7), 328-334.
- Onishi, J., & Bliss, R. E. (2006). "In search of Asian ways of managing conflict". **International Journal of Conflict Management**, 17(3), 203-225.
- Opute, A. P. (2014). "Cross-functional bridge in dyadic relationship". **Team Performance Management**, 20(3/4), 121-147.
- Öz, H. (2016). "The Importance of Personality Traits in Students' Perceptions of Metacognitive Awareness". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 232, 655-667.
- Ozdora-Aksak, E., & Atakan-Duman, S. (2015). "The online presence of Turkish banks: Communicating the softer side of corporate identity" **Public Relations Review**, 41(1), 119-128.
- Özkalp, E., Sungur, Z., & Ayşe Özdemir, A. (2009). "Conflict management styles of Turkish managers". **Journal of European Industrial Training**, 33(5), 419 - 438.
- Pace, R. W., Smith, P. C., & Mills, G. E. (1991). **Human Resource Development: The Field**. New Jersey: Prentice Hall.
- Pakarinen, M., & Virtanen, P. (2016). "Solving organisational conflicts in public matrix organisation". **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, 11(4), 232-252.
- Paliderova, M., Bielikova, A., & SpuchĐakova, E. (2015). "The Importance of Corporate Identity in Water Transportation Company". **BRQ Business Research Quarterly**
- Pancs, R. (2016). "Tight and Loose Coupling in Organizations". **The BE Journal of Theoretical Economics**, 17(1).
- Parayitam, S., Olson, B. J., & Bao, Y. (2010). "Task conflict, relationship conflict and

- agreement-seeking behavior in Chinese top management teams ". **International Journal of Conflict Management**, 21(1), 94-116.
- Parker, M. (2009). "Angelic Organization: Hierarchy and Tyranny of heaven". **Organizational Development Journal**, 24, 38-43.
- Parment, A. (2008). "Distribution strategies for volume and premium brands in highly competitive consumer markets". **Journal of Retailing and Consumer Services**, 15(4), 250-265.
- Paswan, A. K., Guzmán, F., & Blankson, C. (2012). "Business to business governance structure and marketing strategy". **Industrial Marketing Management**, 41(6), 908-918.
- Paweena Kolkitchaiwan, Thirawat Chantuk, & Siriwong., P. (2018). The Potential Factor Holacracy Management: A New Flexibly Hierarchical Management for Thai sales management in Cosmetic Industry. **Journal of Pacific Institute of Management Science**.
- Persson, N. (2010). "An exploratory investigation of the elements of B2B brand image and its relationship to price premium ". **Industrial Marketing Management**, 39(8), 1269-1277.
- Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1996). **Leader as coach: Strategies for coaching and developing others**. Minneapolis.
- Pfeffer, J. (2010). "Building Sustainable Organizations: The Human Factor". **Academy of Management Perspectives**., 24(1), 34-45.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Morgan, N. A. (1999). "Relationships between sales management control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness". **British Journal of Management**, 10(2), 95-111.
- Ping Fu, P., Huang Yan, X., Li, Y., Wang, E., & Peng, S. (2008). "Examining conflict-handling approaches by Chinese top management teams in IT firms". **International Journal of Conflict Management**, 19(3), 188-209.
- Pinho, J. A. D., & Sacramento, A. R. S. (2015). "Brazil: between the modern Bureaucracy of weber and resilient patrimonialism". **Management Research: the Journal of Iberoamerican Academy of management**, 13(2), 140-159.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). "Transformational

- leadership behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors". **Leadership Quarterly** 1(2), 107-142.
- Polanska, D. V., & Chimiak, G. (2016). "Organizing without organizations: on informal social activism in Poland". **International Journal of Sociology and Social Policy**, 36(9/10), 662-679.
- Polonijo, A. N., & Carpiano, R. M. (2008). "Representations of cosmetic surgery and emotional health in women's magazines in Canada". **Women's Health Issues**, 18(6), 463-470.
- Posthuma, R. A. (2011a). "Conflict management in the Middle East". **International Journal of Conflict Management**, 22(3), 216-218.
- Posthuma, R. A. (2011b). "Managing ethnic conflicts". **International Journal of Conflict Management**, 22(1), 5-9.
- Posthuma, R. A. (2012). "Conflict management and emotions". **International Journal of Conflict Management**, 23(1), 4-5.
- Power, J., & Waddell, D. (2004). "The link between self-managed work teams and learning organisations using performance indicators". *The Learning Organization*, 11(3), 244-259.
- Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). "Change Management: the Role of Internal Communication And Employee development." **Corporate Communications: An International Journal** 8(4), 268-277.
- Quirke, B. (1995). **Communicating Change**. London: McGraw-Hill Book Company.
- Rábová, T. K. (2015). "Marketing communication of SMEs specialized in cosmetic industry in magazines for women" **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 175, 48-57.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). "Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective". **Journal of applied psychology**, 91(5), 1154.
- Rahbar, M. H., White, F., Agboatwalla, M., Hozhabri, S., & Luby, S. (2002). "Factors associated with elevated blood lead concentrations in children in Karachi, Pakistan". **Bulletin of the World Health Organization**, 80(10), 769-775.
- Ramanathan, R., Ramanathan, U., & Zhang, Y. (2016). "Linking operations, marketing and environmental capabilities and diversification to hotel performance: A data

- envelopment analysis approach". **International Journal of Production Economics**, 176, 111-122.
- Randall, W. S., & Mello, J. E. (2012). "Grounded theory: an inductive method for supply chain research". **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 42(8/9), 863-880.
- Randolph-Seng, B., Cogliser, C. C., Randolph, A. F., Scandura, T. A., Miller, C. D., & Smith-Genthôs, R. (2016). "Diversity in leadership: race in leader-member exchanges". **Leadership & Organization Development Journal**, 37(6), 750-773.
- Ranjan Kumar, M. (2007). "Assessment of hierarchical tendencies in an Indian bureaucracy". **International Journal of Public Sector Management**, 20(5), 380-391.
- Rao, M. S. (2016). "Hard versus soft leadership? Examples and illustrations". **Strategic HR Review**, 15(4), 174-179.
- Rasche, A. (2011). "Organizing Derrida organizing: Deconstruction and organization theory". **Philosophy and Organization Theory** (pp. 251-280).
- Raut, L. K., & Tran, L. H. (2005). "Parental human capital investment and old-age transfers from children: Is it a loan contract or reciprocity for Indonesian families?". **Journal of Development Economics** 77(2), 389-414.
- Reddy, K. S. (2015). "The state of case study approach in mergers and acquisitions literature: A bibliometric analysis". **Future Business Journal**, 1(1), 13-34. doi:<https://doi.org/10.1016/j.fbj.2015.09.001>
- Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N. (2005). "Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality". **The Leadership Quarterly**, 16(4), 547-568.
- Richardson, B. (1995). "How to manage your organization scientifically". **The TQM Magazine**, 7(4), 42-56.
- Robbins, S. P. (1994). **Essentials of Organizational Behavior** (4th ed.). Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hill, Inc.
- Robbins, S. P. (2005). **พฤติกรรมองค์กร = Organizational Behavior** โดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี (พิมพ์ครั้งที่ 14. ed.). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2008). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**.

- Robert, L. P., Robert, L. P., & Ahuja, M. K. (2018). *Differences are Different: Examining the Effects of Communication Media on the Impacts of Racial and Gender Diversity in Decision-Making Teams*.
- Robertson, B. J. (2015). **Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World** NY: Henry Holt and Company.
- Rockwell, S. (2016). "Supporting Organizational Turnaround Through Identity Work". **OD Practitioner**, 48(1), 32-38.
- Roelle, J., Nowitzki, C., & Berthold, K. (2017). "Do cognitive and metacognitive processes set the stage for each other?". **Learning and Instruction**, 50, 54-64.
- Roeser, T., & Kern, E.-M. (2015). "Surveys in business process management – a literature review". **Business Process Management Journal**, 21(3), 692-718.
- Rognes, J. K., & Schei, V. (2010). "Understanding the integrative approach to conflict management". **Journal of Managerial Psychology**, 25(1), 82 - 97.
- Romana, R., Elke, P.-V., & Rupert, J. B. (2017). "Is open innovation supporting sustainable innovation? Findings based on a systematic, explorative analysis of existing literature". **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, 11(2-3), 249-270.
- Rompho, N. (2009). "Application of the economic value added (EVA) protocol in a university setting as a capital budgeting tool". **Journal of Financial Reporting and Accounting**, 7(2), 1-17.
- Rompho, N. (2011a). "A study of the relationship between successful performance measurement and a firm's financial performance, Case study of Thai listed companies". **GSTF Business Review (GBR)**, 1(1), 76.
- Rompho, N. (2011b). "Using Simulation Games and Case Studies in Teaching Performance Measurement and Management". **Journal of Higher Education Theory and Practice**, 11(3), 43-50.
- Rompho, N. (2012). "An experiment in the usefulness of a strategy map". **Measuring Business Excellence**, 16(2), 55-69.
- Rompho, N., & Boon-itt, S. (2012). "Measuring the success of a performance measurement system in Thai firms". **International Journal of Productivity and Performance Management**, 61(5), 548-562.

- Ronay, R., Greenaway, K., Anicich, E. M., & Galinsky, A. D. (2012). "The path to glory is paved with hierarchy when hierarchical differentiation increases group effectiveness". **Psychological Science**, 23(6), 669-677.
- Rowe, J. (2010). "The cybernetics of organising: management and leadership". **Kybernetes**, 39(7), 1100-1111.
- Ruitenbregt, R. R., Braaksma, A. J. J., & van Dongen, L. A. M. (2014). "A multidisciplinary, expert-based approach for the identification of lifetime impacts in Asset Life Cycle Management". **Procedia CIRP**, 22, 204-212.
- Rule, N. O., & Ambady, N. (2011). "Judgments of power from college yearbook photos and later career success". **Social Psychological and Personality Science**, 2(2), 154-158.
- Runciman, C. (2016). "Mobilising and organising in precarious times". **International Journal of Sociology and Social Policy**, 36(9/10), 613-628.
- Rungtusanatham, M., Ogden, J. A., & Wu, B. (2003). "Advancing Theory development in total quality management, A Deming management method" Perspective". **International Journal of Operation & Production Management**, 23(8), 918-936.
- Rusly, F. H., Corner, J. L., & Sun, P. (2012). "Positioning change readiness in knowledge management research". **Journal of Knowledge Management**, 16(2), 329-355.
- Russ, T. L. (2008). "Communicating change: A review and critical analysis of programmatic and participatory implementation approaches." **Journal of Change Management**, 8 ((3-4)), 199-211.
- Rutitis, D., Batraga, A., Skiltere, A., & Ritovs, K. (2014). "Evaluation of the conceptual model for corporate identity management in health care". **Journal of Business Research** 66, 45-52.
- Ruzzier, M. K., & De Chernatony, L. (2013). "Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia". **Journal of Business Research** 66(1), 45-52.
- S. Groves, K., M. Vance, C., L. Hess, G., & E. Ettl, J. (2014). "Cognitive style and innovation in organizations". **European Journal of Innovation Management**, 17(3), 311-326.

- Şahin, F., Gürbüz, S., & Şeşen, H. (2017). "Leaders' managerial assumptions and transformational leadership: the moderating role of gender ". **Leadership & Organization Development Journal**, 38(1), 105-125.
- Salameh, T. (1987). *"Analysis and Financial Performance of Banking Industry in United Arab Emirates: A Strategic Management Study"*. (Doctoral dissertation,), United States International University.
- Sarwer, D. B., & Crerand, C. E. (2004). "Body image and cosmetic medical treatments". **Body Image**, 1(1), 99-111.
- Sarwer, D. B., Wadden, T. A., Pertschuk, M. J., & Whitaker, L. A. (1998). "The psychology of cosmetic surgery: A review and reconceptualizations". **Clinical psychology review**, 18(1), 1-22.
- Sattler, H., Völckner, F., Riediger, C., & Ringle, C. M. (2010). "The impact of brand extension success drivers on brand extension price premiums". **International Journal of Research in Marketing**, 27(4), 319-328.
- Saunders, R. (1999). "Communicating change.". **Harvard Management Communication Letter** 8(1), 35-36.
- Savelsbergh, C. M., Poell, R. F., & van der Heijden, B. I. (2015). "Does team stability mediate the relationship between leadership and team learning? An empirical study among Dutch project teams" **International Journal of Project Management**, 33(2), 406-418.
- Schermerhorn, J. R. (2005). **Management** (8th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). "Organizational change content, process and context: A simultaneous analysis of employee reactions" **Journal of Change Management**, 7(2), 211-229.
- Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline: Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Double Day.
- Seo, S., & Jang, S. S. (2003). "The roles of brand equity and branding strategy: A study of restaurant food crises". **International Journal of Hospitality Management**, 34, 192-201.
- Sevilir, M. (2010). "Human capital investment, new firm creation and venture capital". **Intermediation**, 19(4), 483-508.

- Shahin Sharifi, S., & Rahim Esfidani, M. (2014). "The impacts of relationship marketing on cognitive dissonance, satisfaction, and loyalty The mediating role of trust and cognitive dissonance ". **International Journal of Retail & Distribution Management**, 42(6), 553 - 575.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research". **Academy of management review**, 25(1), 217-226.
- Shanley, C. (2007). "Managing change through management development: an industry case study". **Journal of Management Development**, 26(10), 962-979.
- Sharmila, P., Juwaheer, T. D., & Yogini Devi, S. (2015). "Gender-based differences in understanding the purchasing patterns of eco-friendly cosmetics and beauty care products in Mauritius: a study of female customers". **Social Responsibility Journal**, 11(1), 179-198.
- Sharp, G., Tiggemann, M., & Mattiske, J. (2014). "The role of media and peer influences in Australian women's attitudes towards cosmetic surgery" **Body Image**, 11(4), 482-487.
- Shebeeb Al-Ajmi, R. (2007). "The effect of personal characteristics on conflict management style". **Competitiveness Review: An International Business Journal**, 17(3), 181-192.
- Shih, H.-A., & Susanto, E. (2010). "Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations". **International Journal of Conflict Management**, 21(2), 147-168.
- Shin, H. W., Picken, J. C., & Dess, G. G. (2017). "Revisiting the learning organization:How to create it". **Organizational Dynamics**, 1(46), 46-56.
- Shiri, S., & Huynh, N. (2016). " Optimization of drayage operations with time-window constraints ". **International Journal of Production Economics**, 176, 7-20.
- Siddique, L., & Hussein, B. (2016). "Managing risks in Norwegian Agile Software Projects: Project Managers' perspective". **International Journal of Engineering Trends and Technology (IJETT)**, 41(2), 56-65.
- Siddique, L., & Hussein, B. A. (2016). "Grounded Theory Study of Conflicts in Norwegian Agile Software Projects: The Project Managers' Perspective". **Journal of Engineering, Project and Production management** 6(2), 120-135.

- Siegl, M. R., & Trausmuth, G. (1996). "Hierarchical network management: a concept and its prototype in SNMPv2". **Computer Networks and ISDN Systems**, 28(4), 441-452.
- Sikdar, A., & Payyazhi, J. (2014). "A process model of managing organizational change during business process redesign". **Business Process Management Journal**, 20(6), 971-998.
- Simoës, C., Singh, J., & Perin, M. G. (2015). "Corporate brand expressions in business-to-business companies' websites: Evidence from Brazil and India". **Industrial Marketing Management** 51, 59-68.
- Simpson, P. (2012). "Complexity and change management: analyzing church leaders' narratives.". **Journal of Organizational Change Management**, 25(2), 283-296.
- Sinha, S. (2016). "Managing an ambidextrous organization: balancing innovation and efficiency". **Strategic Direction**, 32(10), 35-37.
- Skiba, J., Saini, A., & Friend, S. B. (2016). "The effect of managerial cost prioritization on sales force turnover". **Journal of Business Research**, 69(12), 5917-5924.
- Smith, I. (2005). "Achieving readiness for organizational change". **Library Management**, 26(6), 408-412.
- Sogn-Grundvag, G., Larsen, T. A., & Young, J. A. (2013). "The value of line-caught and other attributes: An exploration of price premiums for chilled fish in UK supermarkets" **Marine Policy**, 38, 41-44.
- Solvi, A. S., Foss, K., von Soest, T., Roald, H. E., Skolleborg, K. C., & Holte, A. (2010). "Motivational factors and psychological processes in cosmetic breast augmentation surgery". **Journal of Plastic, Reconstructive & Aesthetic Surgery**, 63(4), 673-680.
- Speakman, J., & Ryals, L. (2010). "A re-evaluation of conflict theory for the management of multiple, simultaneous conflict episodes". **International Journal of Conflict Management**, 21(2), 186-201.
- Spiker, B. K., & Lesser, E. (1995). "We have met the enemy" **Journal of Business Strategy**, 16(2), 17-23.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation". **Academy of Management Journal**, 38(5), 1442-

1465.

- Stanton, N. A., Stewart, R., Harris, D., Houghton, R. J., Baber, C., McMaster, R., & Linsell, M. (2006). "Distributed situation awareness in dynamic systems: theoretical development and application of an ergonomics methodology" **Ergonomics**, 49, 1288-1311.
- Staub, S., Kaynak, R., & Gok, T. (2015). "What affects sustainability and innovation- Hard or soft corporate identity". **Journal of technological forecasting & Social change**, 102-, 72-79.
- Stein, S. J., Papadogiannis, P., Yip, J. A., & Sitarenios, G. (2009). "Emotional intelligence of leaders: a profile of top executives". **Leadership & Organization Development Journal**, 30(1), 87-101.
- Sternberg, R. J., & Zhang, L.-f. (1997). "*Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles*". **Lawrence Erlbaum Associates, Inc.**
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management". 155-170
- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2018). "Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital". **Journal of business research**, 83, 120-129.
- Sudharatna, Y. (2004). **Towards a stage model of learning organization development**. (Doctoral dissertation), University of Adelaide, Australia.
- Sun Park, H., & Park, M. (2008). "Multilevel effects of conflict management preferences on satisfaction with group processes". **International Journal of Conflict Management**, 19(1), 57-71.
- Sutoyo, E., Mungad, M., Hamid, S., & Herawan, T. (2016). "An efficient soft set-based approach for conflict analysis". **PloS one**, 11(2), e0148837.
- Suzuki, Y. (2016). "A dual-objective metaheuristic approach to solve practical pollution routing problem". **Int.J.ProductionEconomics**, 176, 143-153.
- Swami, V. (2009). "A correlational and experimental examination of reality television viewing and interest in cosmetic surgery". **Body Image** 6(4), 315-317.
- Swami, V., Campana, A. N. N. B., Ferreira, L., Barrett, S., Harris, A. S., & Fernandes, M. d.

- C. G. C. (2011). "The Acceptance of Cosmetic Surgery Scale: Initial examination of its factor structure and correlates among Brazilian adults" **Body Image**, 8(2), 179-185.
- Swensen, S., Goringe, G., Caviness, J., & Peters, D. (2016). "Leadership by design: intentional organization development of physician leaders". **Journal of Management Development**, 35(4), 549-570.
- Swid, A. (2014). "Police members perception of their leaders' leadership style and its implications". **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, 37(3), 579-595.
- Szilagyi Jr., A. D., & Wallace Jr., M. J. (1990). **Organizational Behavior and Performance**. Glenview Illinois: Scott, Foreman and Company.
- Tan, L., & Ding, J. (2015). "The frontier and evolution of the strategic management theory: A scientometric analysis of Strategic Management Journal, 2001-2012". **Nankai Business Review International**, 6(1), 20-41.
- Tang, T., Lim, M. E., Mansfield, E., McLachlan, A., & Quan, S. D. (2018). "Clinician user involvement in the real world: Designing an electronic tool to improve interprofessional communication and collaboration in a hospital setting". **International Journal of Medical Informatics**, 110, 90-97.
- Tatum, B. C., & Eberlin, R. J. (2006). "Organizational justice and conflict management styles". **International Journal of Conflict Management**, 17(1), 66-81.
- Tatum, B. C., & Eberlin, R. J. (2008). "The relationship between organizational justice and conflict style". **Business Strategy Series**, 9(6), 297-305.
- "Team-based global organisations: Goodbye to hierarchy-based global organising ". (2016). **Strategic Direction**, 32(3), 16-18.
- Thomas, J. M., & Bennis, W. G. (1972). **The Management of Change and Conflict: Selected Readings**. Penguin: Harmondsworth.
- Tidström, A. (2009). "Causes of conflict in intercompetitor cooperation". **Journal of Business & Industrial Marketing**, 24(7), 506-518.
- Timmerman, R. (2015). *A new management hype? Holacracy: its benefits and challenges*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=WNG5vQ0RG-s>
- Tiwari, S., Cárdenas-Barrón, L. E., Khanna, A., & Jaggi, C. K. (2016). "Impact of trade

- credit and inflation on retailer's ordering policies for non-instantaneous derogating items in a two-warehouse environment". 176(154-169).
- Tjosvold, D. (2006). "Defining conflict and making choices about its management". **International Journal of Conflict Management**, 17(2), 87-95.
- Tjosvold, D., & Wong, C. L. (1994). "Working with customers: cooperation and competition in rational marketing". **Journal of Marketing Management**, 10(4), 297-310.
- To, W. M., Martin Jr., E. F., & Billy, T. W. (2015). "Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude ". **International Journal of Hospitality Management** 45, 14-21.
- Todnem By, R., & Diefenbach, T. (2012). "Bureaucracy and Hierarchy – What Else!?" **Reinventing Hierarchy and Bureaucracy ? from the Bureau to Network Organizations** (Vol. 35, pp. 1-27).
- Toivonen, A., & Toivonen, P. U. (2014). "The transformative effect of top management governance choices on project team identity and relationship with the organization—An agency and stewardship approach". **International Journal of Project Management**, 38(8), 1358-1370.
- Tsakiridou, E., Boutsouki, C., Zotos, Y., & Mattas, K. (2008). "Attitudes and Behaviour towards organic products: an exploratory study". **International Journal of Retail & Distribution Management**, 36(2), 158-175.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). "The project manager's leadership style as a success factor on projects, a literature review". **Project Management Journal**, 36(1), 49-61.
- Upadhyay, P., Kundu, A., & Nair, S. (2016). "On managing business, organization climate and enterprise system implementation". **Journal of Workplace Learning**, 28(8), 472-483.
- Useem, J. (2015). *Are bosses necessary*. *The Atlantic*.
- Valente, A. C., Salavisa, I., & Lagoa, S. (2016). "Work-based cognitive skills and economic performance in Europe ". **European Journal of Innovation Management**, 19(3), 383-405.
- Van der Voet, J. (2014). "The effectiveness and specificity of change management in a

- public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure". **European Management Journal**, 32(3), 373-382.
- Van Vugt, M. (2006). "Evolutionary origins of leadership and fellowship". **Personality And Social Psychology Review**, 10(4), 354-371.
- Vieira, V. A., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2018). "The moderating effect of managers' leadership behavior on salespeople's self-efficacy ". **Journal of Retailing and Consumer Services**, 40, 150-162.
- Vinzant, D., & Vinzant, J. (1996b). "Strategy and Organizational capacity: Finding a fit". **Public Productivity and Management Review**, 20, 139-157.
- Vinzant, J., & Vinzant, D. (1996a). " Strategic management and total quality management: challenges and choices". **Public Administration Quarterly**, 20(2), 201-219.
- Vinzant, J. C., & Vinzant, D. H. (1999). "Strategic management spin-offs of the Deming approach". **Journal of Management History**, 5(8), 516-531.
- Vitolla, F., Rubino, M., & Garzoni, A. (2017). "The integration of CSR into strategic management: a dynamic approach based on social management philosophy". **Journal of Business in Society**, 17(1), 89-116.
- Vohra, N., & Batra, S. (2016). "Exploring the linkages of cognitive style and individual innovativeness ". **Management Research Review**, 39(7), 768-785.
- Vollmer, S. (2013). "Improve your conflict management skills". **Journal of Accountanc**, 221(4), 242.
- von Soest, T., Kvaalem, I. L., Roald, H. E., & Skolleborg, K. C. (2009). "The effects of cosmetic surgery on body image, self-esteem, and psychological problems". **Journal of Plastic, Reconstructive & Aesthetic Surgery**, 62(10), 1235-1244.
- Vukovic, S. (2014). "International mediation as a distinct form of conflict management". **International Journal of Conflict Management**, 25(1), 61-80.
- Walton, M. (1986). **The Deming Management Method**. New York, NY: Dodd, Mead and Company.
- Wang, C.-J., Tsai, H.-T., & Tsai, M.-T. (2014). "Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity". **Tourism Management** 40, 79-89.

- Wang, G., Gunasekaran, A., Ngai, E. W. T., & Papadopoulos, T. (2016). "Big data analytics in logistics and supply chain management: Certain investigations for research and applications". **International Journal of Production Economics**, 176, 98-110.
- Wang, G., Jing, R., & Klossek, A. (2007). "Antecedents and management of conflict". **International Journal of Conflict Management**, 18(1), 74-97.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). "Salesperson creative performance: Conceptualization, measurement, and nomological validity". **Journal of Business Research**, 57(8), 805-812.
- Wang, W., Li, Q., & Lien, D. (2015). "Human capital, political capital, and off-farm occupational choices in rural China". **International Review of Economics & Finance**, 42, 412-422.
- Warell, A. (2015). "Identity references in product design: An approach for inter-relating visual product experience and brand value representation". **Procedia Manufacturing**, 3, 2118-2125.
- Warrick, D. D. (2017). "What leaders need to know about organizational culture". **Business Horizons** 60(3), 395-404.
- Warrick, D. D., Milliman, J. F., & M., F. J. (2016). "Building high performance cultures". **Organizational Dynamics**, 45, 64-70.
- Wasita, B. (2007). "Understanding conflict management styles of Thais and Americans in multinational corporations in Thailand". **International Journal of Conflict Management**, 18(3), 196-221.
- Way, K. A., Jimmieson, N. L., & Bordia, P. (2014). "Supervisor conflict management, justice, and strain: multilevel relationships". **Journal of Managerial Psychology**, 29(8), 1044-1063.
- Way, K. A., Jimmieson, N. L., & Bordia, P. (2016). "Shared perceptions of supervisor conflict management style". **International Journal of Conflict Management**, 27(1), 25 - 49.
- Weber, J. M., & Capitant de Villebonne, J. (2002). "Differences in purchase behavior between France and the USA: the cosmetic industry". **Journal of Fashion Marketing and Management : An International Journal**, 6(4), 396-407.

- Welch, J. F. J. (2000). Removing walls. In P. Krass (Ed.), **The Book of Management Wisdom: Classic Writings by Legendary Managers**. NY: John Wiley & Sons.
- Wen, Y. (2016). "Person-organization fit and turnover intention: Professional identity as a moderator". **Social Behavior and Personality: an international journal**, 44(8), 1233-1242.
- Weraikat, D., Zanjani, M. K., & Lehoux, N. (2016). "Two-echelon pharmaceutical reverse supply chain coordination with customers incentives". **International Journal of Production Economics**, 176, 41-52.
- Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T., & Dentoni, D. (2015). "Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices". **Journal of Cleaner Production**, 106, 497-506.
- Wietzke, F.-B. (2015). "Long-Term Consequences of Colonial Institutions and Capital Investments: Sub-National Evidence from Madagascar" **World Development**, 66, 293-307.
- Willcoxson, L. (2006). "Defining and creating a high performance organisation". **Australian Journal of Management & Organisational Behaviour**, 4(1), 100-106.
- Wohlina, C., Šmite, D., & Moe, N. B. (2015). "A general theory of software engineering: Balancing human, social and organizational capitals" **The Journal of Systems and Software**, 109, 229-242.
- Wong, A., Lu, W., Tjosvold, D., & Yang, J. (2016). "Extending credit to small and medium size companies". **International Journal of Conflict Management**, 27(3), 331-352.
- The Worst Business Decisions of All Time : 24/7 Wall St. (2012). Retrieved from https://www.huffingtonpost.com/2012/10/19/worst-business-decisions_n_1989305.html
- Xie, B., Davidson III, W. N., & DaDalt, P. J. (2003). "Earnings management and corporate governance: the role of the board and the audit committee". **Journal of Corporate Finance**, 9(3), 295-316.
- Xiong, Y., Zhao, Q., & Zhou, Y. (2016). "Manufacturer remanufacturing vs supplier-remanufacturing in a closed-loop supply chain, Y.Xiongetal". **International Journal of Production Economics**, 176, 21-28.

- Xu, Y. (2016). "Entrepreneurial social capital, cognitive orientation and new venture innovation ". *Management Research Review*, 39(5), 498-520.
- Yamaguchi, Y., Inoue, T., Harada, H., & Oike, M. (2016). "Job control, work-family balance and nurses' intention to leave their profession and organization: A comparative cross-sectional survey". *International journal of nursing studies*, 64, 52-62.
- Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Hsu, T.-J. (2014). "Knowledge leadership to improve project and organizational performance". *International Journal of Project Management*, 32(1), 40-53.
- Yang, M.-Y., Cheng, F.-C., & Chuang, A. (2015). "The role of affects in conflict frames and conflict management". *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 427-449.
- Yeung, D. Y., Fung, H. H., & Chan, D. (2015). "Managing conflict at work: comparison between younger and older managerial employees". *International Journal of Conflict Management*, 26(3), 342-364.
- Yilmaz, S., Ozgen, H., & Akyel, R. (2013). "The impact of change management on the attitudes of Turkish security managers towards change" *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 117-138.
- Yorks, L. (2005). *Strategic Human Resource Development*. Ohio: South-Western, Thompson.
- Yuan, W. (2010). "Conflict management among American and Chinese employees in multinational organizations in China". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(3), 299-311.
- Zasada, I., Reutter, M., Piorr, A., Lefebvre, M., & y Paloma, S. G. (2015). "Between capital investments and capacity building—Development and application of a conceptual framework towards a place-based rural development policy". *Land Use Policy*, 46, 178-188.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Mahmut, K. (2016). "Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation" *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235, 372-381.
- Zgodavova, K., Kisela, M., & Sutoova, A. (2016). "Intelligent approaches for an organisation's

- management system change". *The TQM Journal*, 28(5), 760-773.
- Zhang , J., Jialin, Y., & Ying, C. (2011). " Investment Problems of China Rural Human Capital". *Journal of Northeast Agricultural University (English Edition)* 18(4), 77-83.
- Zheng, W., & Muir, D. (2015). "Embracing leadership: a multi-faceted model of leader identity development". *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 630-656.
- Zheng, X., Liu, Z., & Gong, X. (2016). "Why does leader attention scope matter for innovation ambidexterity? The mediating role of transformational leadership". *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 912-935.
- Zhou, M., & Shi, S. (2014). "Blaming leaders for team relationship conflict? The roles of leademember exchange differentiation and ethical leadership". *Nankai Business Review International*, 5(2), 134-146.
- Zhu, A. Y., Von Zedtwitz, M., Assimakopoulos, D., & Fernandes, K. (2016). "The impact of organizational culture on Concurrent Engineering Design for Safety and product safety performance" *International journal of production economics*, 176, 69-81.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). "Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?". *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105.
- Zoltners, A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2008). "Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), 115-131.
- Zuckerman, D., & Abraham, A. (2008). "Teenagers and Cosmetic Surgery: Focus on Breast Augmentation and Liposuction". *Journal of Adolescent Health*, 43(4), 318-324.
- กฤตกร กัลยารัตน์. (2553). "ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม ที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน)." *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- โกวิท กริทธิวี. (2545). "การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร." *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- โกวิท กังสนันท์. (2559). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ: มุมมองแนวบูรณาการกระบวนการและ*

พฤติกรรม คณะบดีพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ครรรชิต สิงห์สุวรรณ. (2546). "การวิจัยเชิงสำรวจ: ทฤษฎีแห่งความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ขององค์กร." Paper presented at the การประชุมทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 41.

จรัส สุวรรณเวลา. (2550). **วิกฤติการณ์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย วิกฤติอุดมศึกษาของไทยและทางออกของปัญหา.** กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.

จักรกฤษณ์ โปตาพล, พระมหาพุมพิงศ์ สิริภิญโญ, & พระมหาวิเชียร ธมมวชิโร. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาบัณฑิตศึกษาศาขการบริหาร การศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. "บูรณาการสหวิทยาการงานวิจัยสู่มาตรฐานสากล". Paper presented at the การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ครั้งที่ 2.

จันจิราภรณ์ ปานยินดี. (2558). "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างจริยธรรมองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556). "การเปลี่ยนแปลงองค์กร: แนวคิด กระบวนการ และบทบาท ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์". *Panyapiwat Journal* 5(1 กรกฎาคม-ธันวาคม), 194-203.

จีระ พรพรหมโลก. (2545). "ความคิดเห็นของชุมชนต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยบูรพา." การวิจัยและปัญหาพิเศษ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

เจริญ แห่หยี. (2552). "การวิเคราะห์ประสิทธิภาพและการบริหารเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา บริษัทหลักทรัพย์ เคจีไอ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)." สารนิพนธ์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์, & จันทิก, ธ. (2559). "การบริหารการเปลี่ยนแปลง : บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร". *Veridian E-Journal*, 9(1), 895-919.

ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล. (2558). **การบริหารตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน.** Retrieved from <http://www.mga.co.th/viewmarketing.php?id=46>.

ฐิตวดี เนียมสุวรรณ. (2554). "รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรณี ศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด มหาชน." วิทยานิพนธ์ปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ณรงค์ ศรีเกรียงทอง, & ศิริวงศ์, พ. (2558). "สภาพปัญหาความต้องการของแรงจูงใจภายในภายนอกและสวัสดิการของพนักงานที่ปรึกษางานขาย (PC) และพนักงานที่ปรึกษาความงาม (BA) ของ

- บริษัท โมเดิร์นคาส อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลคอมเมติคส์ จำกัด." **วารสาร Veridian E-Journal** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 8(2 พฤษภาคม-สิงหาคม), 1923-1938.
- ณัฐวุฒิ โจนันันตติกุล. (2554). "บทความปริทัศน์การจัดการทุนมนุษย์: กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่ยั่งยืน". **วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม**, 10(2 กุมภาพันธ์ – พฤษภาคม).
- ณัฐวิญญ์ อุดกุลประวิตรชัย. (2552). "การจัดการเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา บริษัท เพอร์ซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน)". สารนิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ. (2549). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 6 ed.). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: ดี. เค. ปรีนติ้งเวิลด์.
- นรากร สารีแท้, อัจฉรา คำมะতিย์, กรรณิกา นามหย่อง, & เพ็ชรสมบัติ, ร. (2560). "ผลของโปรแกรมสนับสนุนครอบครัวสำหรับครอบครัวผู้ติดสารเสพติดในโรงพยาบาลัญญารักษาอุดรธานี". **วารสารการพยาบาลและการดูแลสุขภาพ**, 35(1), 146-157.
- นาฎยา ปรัชญาชัย. (2553). "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำกับความสุขในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6." ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2558). **การพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลริ้ว จำกัด.
- บตี ตรีสุขนธ์. (2553). **8 ประการที่หัวหน้าควรทำและไม่ควรทำ**. Retrieved from <http://www.sbdc.co.th>
- ประคอง รัศมีแก้ว. (2551). "คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ." ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). "การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน". **วารสารนักบริหาร**, 32(4), 103-108.
- ประสพชัย พสุนนท์, จีรวรรณ ติวงษา, & ไพราม, ส. (2557). อุปสรรคและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเขาย้อย จำกัด : การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2550). "การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management". **วารสารการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 8(1), 1-12.
- ปิลัญญ์ ปฏิพิมพาคม. (2550). "รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน." ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์. (2554). "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการใน

- สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1." วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พวงเพชร วัชรอย. (2537). **แรงจูงใจในการทำงาน**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- พสุ เดชะรินทร์, แ. (2547). **การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง**. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์
มีเดีย จำกัด.
- พัชสิรี ชมภูคา. (2552). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2556). **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ** (พิมพ์ครั้งที่ 16 ed.). กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภกา
การพิมพ์.
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2552). "องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎี
โครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม" **วารสารวิทยาการจัดการ**, 27(1-2
มกราคม - ธันวาคม), 33-46.
- มธุมนต์ แคเทอร์เรนซ์ค. (2554). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับ
ความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพหุวัฒนธรรม ABC**. กรุงเทพฯ: คณะ
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มนัสสินี บุญมีศรีสง่า. (2556). "การสร้างอัตลักษณ์ตราสินค้าแหล่งท่องเที่ยวอำเภอหัวหิน จังหวัด
ประจวบคีรีขันธ์ ในมุมมองนักท่องเที่ยวกลุ่มวัยรุ่น". **Veridian E-Journal, SU**, 6(1 มกราคม-
เมษายน), 548-560.
- วรพนิต ศรีทอง. (2550). "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์
ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.
- วันชัย มีชาติ. (2556). **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ** (พิมพ์ครั้งที่ 3 ed.). กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2550). **ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา**. นนทบุรี:
สถาบันพระปกเกล้า.
- วาสนา นันทปลวี. (2551). "การบริหารเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา บริษัท เอส เอ็น ซี ฟอว์เมอร์ จำกัด
(มหาชน)." **สารนิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตร์**, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. **Management** (พิมพ์ครั้งที่ 8 ed.). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอินโดไชน่า.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: หจก. ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิลาวลัย อ้นมาก. (2556). "การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของ
รัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2." **สารนิพนธ์ กศ.ม..**
(การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2551). **รวมบทความวิจัยด้าน HR**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สนอง สุภาสัย. (2545). "การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความพึงพอใจแตกต่างกัน : กรณีศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมคิด สกุลสถาปัตยกรรม. (2552). "รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน." วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมชาย รุ่งเรือง, & ธีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์. (2560). "รูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์". **Veridian E-Journal, Silpakorn University** ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ, 10(1 มกราคม-เมษายน), 1-10.
- สมถวิล ชูทรัพย์. (2550). "การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ." วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมบุญ ชัดติยะสุวงศ์. (2554). "ผลของโปรแกรมการส่งเสริมสุขภาพที่มีต่อระดับน้ำตาลเกาะเม็ดเลือดแดงในผู้ป่วยเบาหวาน ที่มารับบริการคลินิกเบาหวานโรงพยาบาลตำรวจ". **วารสารพยาบาลตำรวจ**, 3(2), 1-13.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐคืออะไร?**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สุปัญญา สุนทรนนธ์. (2557). "อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร " **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา**, 7(2 กรกฎาคม - ธันวาคม), 65-80.
- สุรมงคล นิมจิตต์. (2559). "การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์กรศักยภาพสูง". **Veridian E-Journal, Silpakorn University** ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ, 9(2 พฤษภาคม - สิงหาคม), 1-13.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: ต้นอ่อนแถมมี จำกัด.
- อนันต์ พันนึก. (2554). "การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน." วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อรพร ทับทิมศรี. (2554). "ผลการจัดประสบการณ์เรียนรู้เกี่ยวกับการประกอบอาหารไทยโบราณที่มีต่อสัมพันธภาพทางสังคมของเด็กปฐมวัย." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพฯ: วี. พรินท์ (1991) จำกัด.

- อังกาบ เจริญฤทธิ์. (2548). "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา." ภาคนิพนธ์คณะพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุดม ทুমไชสิต. (2544). **การจัดการ**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศาสตร์.
- อุรา แสงเงิน, สุพัตรา อุปนิสากร, & ทิพมาส ชินวงศ์. (2555). "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้และทักษะในการช่วยฟื้นคืนชีพของพยาบาล โรงพยาบาลสงขลานครินทร์" **ว.พยาบาลสงขลานครินทร์**, 2(1), 1-10.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเรื่องการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์



**แบบสอบถามการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น
เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานขาย**

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวโน้มการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของผู้จัดการขายและพนักงานทีมขายก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. ให้พนักงานขายเลือกข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและการประยุกต์ใช้ในองค์ประกอบของการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายคำตอบโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องเพียงข้อเดียวโดยแบบสอบถามชุดนี้ถูกพัฒนามาจากการสังเคราะห์ผลข้อมูลจากการประยุกต์ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารฝ่ายขาย ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายการตลาด นักวิชาการ และ นักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านบริหารงานทีมขายทั้งในธุรกิจเครื่องสำอางชั้นนำทั้งในและต่างประเทศและอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีการแข่งขันที่รวดเร็ว
3. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 8 ข้อ
 - ส่วนที่ 2 ด้านการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นจำนวน 39 ข้อ
 - ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขายกำหนดจึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบคำถามให้ตรงกับความรู้หรือความรู้สึกที่เป็นจริงข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถาม **จะถูกเก็บเป็นความลับ** และใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น โดยจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณท่านที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างครบถ้วนหากท่านมีข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้โปรดติดต่อผู้วิจัย นางสาวปิวิณา กลกิจชัยวรรณเบอร์โทรศัพท์ 081-824-7724
E-Mail – kateploypaul@hotmail.com หรือ paweena@greenspot.co.th

นางสาว ปิวิณา กลกิจชัยวรรณ
นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยศิลปากร
วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ 1) ชาย 2) หญิง
2. อายุ 1) ต่ำกว่า 25 ปี 2) 26-30 ปี 3) 31-35 ปี
 4) 36-40 ปี 5) 41-45 ปี 6) 46-50 ปี
 6) 51-55 ปี 7) 56 ปี ขึ้นไป
3. สถานะ 1) โสด 2) แต่งงาน 3) หม้าย
 4) หย่าร้าง 5) แยกกันอยู่ 6) อื่นๆ _____
4. ประวัติการศึกษา
 1) มัธยมศึกษาตอนต้น 2) มัธยมศึกษาตอนปลาย/อนุปริญญา
 3) ปริญญาตรี 4) ปริญญาโท
 5) ปริญญาเอก 6) อื่นๆ _____
5. รายได้ต่อเดือน
 1) น้อยกว่า 15,000 บาท 2) 15,001- 25,000 บาท
 3) 25,001-35,000 บาท 4) 35,001- 45,000 บาท
 5) 45,001-55,000 บาท 6) 55,001- 65,000 บาท
 7) 65,001- 75,000 บาท 8) 75,001-85,000 บาท
 9) 85,001-95,000 บาท 10) 95,001- 105,000 บาท
 10) มากกว่า 105,001บาท ขึ้นไป
6. ฝ่ายหรือแผนกที่ปฏิบัติงาน
 1) ฝ่ายขายต่างจังหวัด 2) ฝ่ายขายกรุงเทพ
 3) ฝ่ายขายช่องทางโมเดิร์นเทรด 4) ฝ่ายขาย ณ จุดขาย (Beauty Advisor)
 5) ฝ่ายการตลาด 6) ฝ่ายบริหาร
7. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
 1) น้อยกว่า 1 ปี 2) 1- 2ปี 3) 3 - 4ปี 4) 5-6 ปี
 5) 7-8 ปี 6) 9 -10 ปี 7) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและการประยุกต์ใช้ในองค์ประกอบของการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย

ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับข้อความตามบริบทของระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การสร้างองค์ประกอบระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย

คำชี้แจง: จงใส่เครื่องหมายถูก (✓) ในช่องโดย 5 = เห็นด้วยมากที่สุด, 4 = เห็นด้วยมาก, 3 = เห็นด้วย, 2 = เห็นด้วยน้อยและ 1 = ไม่เห็นด้วย

หัวข้อ	5	4	3	2	1
1. การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance)					
1.1 ผู้จัดการขายสามารถสร้างกระบวนการติดตาม การทำงานของทีมขายอย่างเป็นระบบ และมีระบบการวัดผลงานที่ชัดเจน โดยสามารถติดตามผลการขาย ยอดขาย ทั้งรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน					
1.2 เมื่อมีการประชุมกลุ่ม ผู้จัดการ หรือพนักงานขายสามารถกำหนดหัวข้อการประชุม แต่งตั้งผู้ดำเนินการประชุมกำหนดเป้าหมาย การประชุม พร้อม ทั้งสามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ตลอดจนความคาดหวังและผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมกลุ่มได้					
1.3 ผู้จัดการขายมีความสามารถนำเทคโนโลยีและระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยพนักงานขายในการติดตามรายงานผลงานที่รวดเร็ว (real time) พร้อมข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการตัดสินใจ ที่รวดเร็วหรือ การติดตามงานได้ทันเวลาที่					
1.4 ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายมีการสร้างกระบวนการทำงานของทีมขายที่ชัดเจนมีระบบและมีขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ(standard work)					
1.5 ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายมีระบบการทำงานและรูปแบบการจัดการธุรกิจที่มีความเมตตา เข้าอกเข้าใจให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					

คำชี้แจง: จงใส่เครื่องหมายถูก (✓) ในช่อง					
โดย 5 = เห็นด้วยมากที่สุด, 4 = เห็นด้วยมาก, 3 = เห็นด้วย, 2 = เห็นด้วยน้อยและ 1 = ไม่เห็นด้วย					
หัวข้อ	5	4	3	2	1
2. แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (Purposive Motivation)					
2.1 ผู้จัดการขาย พนักงานขาย มีการให้รางวัลชื่นชมผลงาน เป็นประจำทุกเดือน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้นอย่างมีเป้าหมาย					
2.2 ผู้จัดการขาย พนักงานขาย สร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการชื่นชมผลงาน ทั้งความสำเร็จขนาดเล็กและขนาดใหญ่ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ทีมงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
2.3 ผู้จัดการขาย พนักงานขาย สร้างวัฒนธรรมการกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือแบ่งปันพึ่งพากันทั้งทางด้านข้อมูลด้านคู่แข่ง ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ข่าวสารด้านความเคลื่อนไหวของตลาด ตลอดจนเทคนิคการดูแลลูกค้าเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย					
2.4 ผู้จัดการขาย พนักงานขาย สร้างความเท่าเทียมกันเสมอภาคในทุกระดับ ทั้งองค์กร หากทุกคนมีความคิดเห็นใด ที่เป็นประโยชน์ต่อทีมขายและความสำเร็จของเป้าหมาย พนักงานขายทุกคนสามารถเสนอความคิด ออกความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ได้เท่าเทียมกัน					
2.5 ผู้จัดการขาย พนักงานขาย สามารถสร้างความภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายให้พนักงานขาย เพื่อเป็นแรงผลักดันไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศจากความปรารถนาภายในของแต่ละบุคคล					
2.6 ผู้จัดการขาย พนักงานขาย สามารถสร้างและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของทีมขาย ที่รักองค์กร ศรัทธาและรักหัวหน้า รักเจ้านาย เคารพการตัดสินใจผู้บริหาร และ การรักในอาชีพขาย					
2.7 ผู้จัดการขาย พนักงานขาย มีความเข้าใจในความต้องการ แรงจูงใจ วิธีการทำงานและกระบวนการคิด ของพนักงานขายที่มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ และสามารถกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องพร้อมสร้างแรงจูงใจได้ตรงวัตถุประสงค์					

คำชี้แจง: จงใส่เครื่องหมายถูก (✓) ในช่องโดย 5 = เห็นด้วยมากที่สุด, 4 = เห็นด้วยมาก, 3 = เห็นด้วย, 2 = เห็นด้วยน้อย และ 1 = ไม่เห็นด้วย					
หัวข้อ	5	4	3	2	1
3.กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking)					
3.1 ผู้จัดการ และ พนักงานขายในทุกระดับมีทักษะ ความสามารถในการหาข้อมูลตลาดโดยรวม คู่แข่ง จุดแข็งจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ทั้งของตนเองและคู่แข่ง พร้อมคิดวิเคราะห์ประมวลข้อมูลนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงในการวางแผนงานใช้ชีวิตประจำวัน					
3.2 ผู้จัดการ และพนักงานขายในทุกระดับมีทักษะความสามารถในกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ พร้อมกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ(step of thinking)เป็นลำดับขั้นเพื่อการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็น					
3.3 ผู้จัดการ และพนักงานขายในทุกระดับมีทักษะความสามารถในการหาข้อมูล วิเคราะห์ ศึกษาเข้าใจความต้องการของลูกค้ามีความสามารถในการมองวิเคราะห์ช่องทางการจัดจำหน่าย บริหารงานลูกค้าและ แนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้					
3.4 หากผู้จัดการ และ พนักงานขาย ได้รับมอบหมายเขตขายที่ตนเองดูแล ผู้จัดการ หรือพนักงานขาย สามารถคิดวิเคราะห์เข้าใจในสภาพตลาดในเขตขายตนเองดูแลและได้รับมอบหมายทั้งภาพใหญ่และภาพเล็ก สามารถส่งผ่านข้อมูลจริง ข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำถูกต้องและไว้วางใจได้ เพื่อผู้บริหารระดับสูงสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้รวดเร็ว เช่น รายการส่งเสริมการขายสินค้าใหม่ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น					

คำชี้แจง: จงใส่เครื่องหมายถูก (✓) ในช่องโดย 5 = เห็นด้วยมากที่สุด, 4 = เห็นด้วยมาก, 3 = เห็นด้วย, 2 = เห็นด้วยน้อย และ 1 = ไม่เห็นด้วย					
หัวข้อ	5	4	3	2	1
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (Accountability Leadership)					
4.1 ผู้จัดการ หรือพนักงานขายในทุกระดับ มีความรับผิดชอบ เข้าใจสภาพตลาด รู้จักวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของสินค้าตนเองเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ เพื่อพัฒนาไปสู่การนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันแนวรุก ด้วยตนเอง					
4.2 ผู้จัดการ และพนักงานขาย มีความรับผิดชอบในการดูแล บริหารและพัฒนาลูกค้าอย่างเป็นระบบขั้นตอน					
4.3 ผู้จัดการ และ พนักงานขายในทุกระดับมีทักษะความเป็นผู้นำ พร้อมจิตวิญญาณความมุ่งมั่นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ผลักดันองค์การและการทำงานไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เพื่อผลงานที่ดีขึ้น					
4.4 ผู้จัดการขาย และพนักงานขายมีทักษะการฟังที่ดี รับฟังความต้องการของลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในองค์การเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็น เป็นคู่คิดที่ดีในการแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ให้ลูกค้าได้					
4.5 ผู้จัดการขายและพนักงานขายมีจินตนาการและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์คิดนอกกรอบ นำไปสู่การแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ					
4.6 ผู้บริหารระดับสูง และ หัวหน้าฝ่ายขาย มีบุคลิกภาพที่ลูกน้องและลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีความเป็นมิตร จริงใจสามารถเป็นที่พึ่ง ที่ปรึกษาช่วยแก้ปัญหาเมื่อถึงเวลาคับขันได้					
5. การสื่อสารแบบยืดหยุ่น (Elasticity Communication)					
5.1 ผู้จัดการ และพนักงานขาย มีช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานขายภายในทีมขายที่เป็นทางการ แต่มีบรรยากาศการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อลดช่องว่างในการทำงาน					
5.2 ผู้จัดการขายและพนักงานขายมีการสร้างกระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางระหว่างเจ้านายและลูกน้องเพื่อเปิดโอกาสให้สื่อสารข้อมูลและการตัดสินใจเรื่องการแข่งขันการขายให้ทันเวลา ผู้สื่อสารระดับล่างรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ					

คำชี้แจง: จงใส่เครื่องหมายถูก (✓) ในช่องโดย 5 = เห็นด้วยมากที่สุด, 4 = เห็นด้วยมาก, 3 = เห็นด้วย, 2 = เห็นด้วยน้อย และ 1 = ไม่เห็นด้วย					
หัวข้อ	5	4	3	2	1
6 การมุ่งลูกค้า (Customer Mania)					
6.1 เมื่อลูกค้ามีปัญหาพนักงานที่ต้องการความช่วยเหลือ ผู้จัดการขายและพนักงานขายสามารถแก้ปัญหาและการวางแผนให้ลูกค้าคำนึงถึงการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของลูกค้า และการเติบโตของยอดขายในเขตขายที่พนักงานขายดูแล					
6.2 เมื่อมีสินค้าใหม่ออกจำหน่าย พนักงานขาย และผู้จัดการขายมีความสามารถในการโน้มน้าวนำเสนอขายสินค้าได้อย่างถูกต้องและมั่นใจ พร้อมนำเสนอสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าในพื้นที่นั้นๆ					
6.3 ผู้จัดการขายและพนักงานขายเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธกิจสูงสุด					
7. จิตวิญญาณ (Spirit of Entrepreneurship)					
7.1 ผู้จัดการขายและพนักงานขายมีจิตสำนึกของความเป็นผู้ประกอบการ					
7.2 ผู้จัดการขายและพนักงานขายมีความรู้ความสามารถเรื่องการจัดการบัญชีต้นทุนกำไรการจัดการสินค้าคงคลังของลูกค้า					
7.3 ผู้จัดการขายและพนักงานขายมีความรู้เรื่องการจัดการกลุ่มสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (Product Portfolio)					
7.4 ผู้จัดการขายและพนักงานขายมีความคิดสร้างสรรค์ และการนำเสนอสินค้า พร้อมการแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ					
8.การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority)					
8.1 ผู้จัดการขายและพนักงานสามารถให้แนวทางและกรอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายขายในระดับต่างๆ ที่มีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นผลของงาน					
8.2 เมื่อประสบกับปัญหาใหม่ที่ท้าทาย ผู้จัดการขายและพนักงานสนับสนุนให้โอกาสผู้จัดการและพนักงานขายทุกระดับในการลองคิดลองทำสิ่งใหม่ๆ					
8.3 ผู้จัดการขายและพนักงานขายสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดกว้าง เชื่อใจเชื่อในความสามารถ เคารพในความแตกต่างและเชื่อมั่นศักยภาพของทุกคนในทีมขาย					

คำชี้แจง: จงใส่เครื่องหมายถูก (✓) ในช่องโดย 5 = เห็นด้วยมากที่สุด, 4 = เห็นด้วยมาก, 3 = เห็นด้วย, 2 = เห็นด้วยน้อย และ 1 = ไม่เห็นด้วย					
หัวข้อ	5	4	3	2	1
9.บุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ (Ergonomically Personality)					
9.1เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือเจออุปสรรค ผู้จัดการชายหรือ พนักงานชายมีบุคลิกภาพเปิดกว้างทางความคิด มีความยืดหยุ่น ยอมรับความเปลี่ยนแปลงและทำงานเป็นทีมได้					
9.2ผู้จัดการชายและพนักงานชายมีลักษณะท่าทางทางกายภาพที่บ่งบอกถึงทัศนคติภายในที่ดี ความเป็นชีวิตชีวา กระฉับกระเฉง กระตือรือร้น					
9.3 ผู้จัดการชายและพนักงานชายมีลักษณะท่าทางทางกายภาพ ที่บ่งบอกถึงทัศนคติภายในที่ดี ความขยัน ความซื่อสัตย์ จริงใจ และสามารถเป็นที่เชื่อใจไว้วางใจพร้อมเติบโตกับองค์กร มากกว่าทำงานเพื่อแค่เพื่อเงินเดือน					
9.4 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือพบอุปสรรค ผู้จัดการชายและพนักงานชายมีบุคลิกที่สามารถเปิดรับความกดดันและทักษะสามารถทำงานได้หลายหน้าที่และปรับตัวได้ดี ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว					
9.5 เมื่อต้องทำงานพบปะลูกค้าหรือผู้บริโภคน ผู้จัดการชายหรือพนักงานชายมีบุคลิกและลักษณะท่าทางทางกายภาพที่สะอาดสุภาพ เหมาะสมต่อภาพลักษณ์และการนำเสนอสินค้าเพื่อการส่งเสริมความงามและเครื่องสำอาง					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

*****ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในครั้งนี้*****



ภาคผนวก ข
แบบประเมินความเข้าใจเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้



แบบประเมินความเข้าใจเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้
ร่างคู่มือการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น
เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมขาย

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเข้าใจเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้ของร่างคู่มือการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้าง ขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมขาย พื้นฐานก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. ให้ผู้เข้ารับการประเมินผลการเรียนรู้ในครั้งนี้ ทำเครื่องหมาย (✓) ทับตัวเลขอักษร หน้าคำตอบที่ถูกต้องเพียงข้อเดียว พร้อมอธิบายเหตุผลประกอบ
3. แบบประเมินชุดนี้ มีทั้งสิ้น 33 ข้อ



แบบประเมินความเข้าใจเชิงสถานการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้

K1 เมื่อมีการประชุมกลุ่ม ผู้จัดการ หรือพนักงานขาย ควรสามารถบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นอย่างไร

1. กำหนดหัวข้อการประชุม
2. แต่งตั้งผู้ดำเนินการประชุม กำหนดเป้าหมาย การประชุม
3. กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ตลอดจนความคาดหวังและผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมกลุ่ม
4. ถูกทุกข้อ
5. เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

K2 ในกรณีที่ท่านต้องวางแผนเชิงกลยุทธ์ กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุม ท่านจะเริ่มต้นกระบวนการอย่างไรเป็นอันดับแรก

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การสำหรับนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผน
2. การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบของแผนว่ามีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผลสำเร็จเพียงใด
3. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลต่อการดำเนินการขององค์การ
4. การวิเคราะห์วิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

K3 หากท่านได้รับบทบาทหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้จัดการขาย ท่านคิดว่าท่านควรมีหน้าที่อย่างไร

1. สร้างกระบวนการกำกับดูแล
2. สร้างการทำงานของทีมงานอย่างเป็นระบบ
3. สั่งกำหนดทิศทางให้ทีมปฏิบัติ
4. ติดตามผลการขาย ทั้งรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส และ รายปี

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

P4 หากทีมขายสามารถทำเป้าหมายได้เกินเป้าหมายที่กำหนด ท่านจะสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานอย่างไร

- ก. ให้รางวัลทั้งแบบบุคคล แบบทีม และ แบบองค์กร
- ข. ให้เป้าหมายใหม่ทันที
- ค. ไม่ทำอะไรเลย
- ด. กล่าวชื่นชมผลงานในที่ประชุม

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

P5 เมื่อผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายต้องการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ผู้บริหารควรเริ่มต้นจากสิ่งใดเป็นอันดับแรก

1. แรงจูงใจ มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ
2. เน้นรางวัลค่าตอบแทนเป็นหลักสำคัญ
3. เน้นการชื่นชม ผลงาน ทั้งความสำเร็จขนาดเล็กและขนาดใหญ่
4. เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ทีมงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

P6 ในกรณีที่มิใช่ผู้แทนขายที่มีความสามารถโดดเด่น ปิดการขายได้เกินเป้าได้ทุกเดือน ผู้จัดการขาย หรือผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนอย่างไร

1. สร้างความเท่าเทียม ไม่มีการแบ่งชนชั้น
2. พนักงานขายที่เก่งสามารถเสนอความคิดได้คนแรก
3. ชื่นชมพนักงานขายที่โดดเด่นบ่อย ครั้ง
4. ตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้น

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

L7 หากบริษัทออกสินค้าเครื่องสำอางตัวใหม่สู่ตลาด สิ่งผู้จัดการขาย หรือพนักงานขาย ควรกระทำเป็นอย่างแรกคือข้อใด

1. ศึกษาข้อมูลผลิตภัณฑ์ ศึกษาคู่แข่ง ศึกษาความต้องการผู้บริโภค
2. ขอติลรายการส่งเสริมการขายพิเศษจากฝ่ายการตลาดเพื่อทำรายการส่งเสริมการขาย
3. แจกสินค้าทดลองใช้ เพื่อให้เกิดความน่าสนใจ
4. โทรหาลูกค้าเพื่อแจ้งข่าวและขอตัวเลขขาย

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

L8 หากเกิดกรณีที่ยอดขายเครื่องสำอางในเขตที่ตนรับผิดชอบไม่มีการเติบโตเป็นเวลาหลายเดือนติดต่อกัน พนักงานขาย ควรปฏิบัติเช่นไร

1. ออกตลาดทันที
2. สอบถามจากลูกน้อง
3. พยายามสร้างความสัมพันธ์กับร้านค้ามากขึ้น
4. จัดรายการส่งเสริมการขาย ลดราคากระตุ้นยอดขายอย่างแรง

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

L9 ในกรณีที่เกิดรายการส่งเสริมการขายพิเศษจากคู่แข่งในพื้นที่ของตนเอง พนักงานขายหรือผู้จัดการขายจะปฏิบัติเช่นไร ภายใต้ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่นอย่างเป็นขั้นตอน

1. แจ้งให้หัวหน้างานทราบข่าวความเคลื่อนไหวทันที
2. รอให้ปิดรอบขายและรอแจ้งในที่ประชุม
3. กระจายแจ้งข่าวสาร แบ่งปันข้อมูลให้ทุกคนในทีมงานทราบเพื่อการป้องกัน
4. เก็บข้อมูลไว้กับตนเอง พยายามแก้ปัญหาในพื้นที่ ตนเองอย่างดีที่สุด

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

L10 เมื่อมีสินค้าออกใหม่ พนักงานขายที่มีความเป็นผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ ควรปฏิบัติเช่นไร

1. เรียกประชุม เพื่อระดมสมอง
2. ดำเนินงานตามสั่งอย่างดีที่สุด
3. วางแผนเชิงกลยุทธ์ จากทีมงานตนเองว่า
4. ใช้จินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ ออกแบบแผนการทำตลาดรูปแบบใหม่

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

L11 ในกรณีที่ร้านค้ามีปัญหาเกี่ยวกับพนักงานขายไม่ชำระเงินมาช่วงเวลาหนึ่ง ผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบมีวิธีจัดการเช่นไร

1. จัดการความขัดแย้งด้วยตนเองทันที
2. สั่งลูกน้องไปแก้ปัญหา
3. หาสาเหตุของปัญหาและข้อมูลเบื้องต้น
4. งดส่งของให้ลูกค้ารายนี้ทันที

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

L12 เมื่อมีการออกสินค้าใน Segment ใหม่ ที่มีความท้าทายสูงเพราะ ยังไม่มีคู่แข่งได้ออกสินค้าใน Segment ใหม่นี้
ท่านในฐานะผู้จัดการขาย หรือพนักงานขาย จะปฏิบัติเช่นไร

1. แนะนำให้ผู้บริหารย่อออกสินค้า
2. ศึกษาตลาดและแนวโน้มว่าทีมขายในพื้นที่ตนเอง
3. ทดลองขายสินค้าในพื้นที่ทดลอง
4. โพรโมทสินค้าเก่า

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

E13 ในกรณีที่ผู้จัดการขายเห็นว่าตัวเลขพนักงานขายในภาคเหนือตกลงอย่างต่อเนื่อง ท่านในฐานะผู้จัดการขาย จะดำเนินการเช่นไร

1. ศึกษาข้อมูลการขายย้อนหลัง
2. เรียกประชุมทีมงานขายทันทีเพื่อหาสาเหตุให้ได้
3. โทรหาพนักงานขายที่มียอดขายตกเป็นการส่วนตัว
4. ออกประกาศภายในเพื่อตักเตือนทันที

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

E14 ในการที่พนักงานขายหรือผู้จัดการขายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกับท่านในที่ประชุม ท่านจะมีวิธีการจัดการจัดการเช่นไร

1. แสดงอารมณ์ให้ทีมงานทราบทันที
2. รับฟังอย่างสงบ พร้อมขอบคุณในความเห็นที่ต่าง
3. ปิดการประชุมทันที
4. ถามคำถามเพิ่มเติมจากผู้มีความคิดต่างด้วยความสุขุม

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

E15 ในกรณีที่ มีการเสนอขายสินค้า Lot ใหญ่ อย่างเร่งด่วนที่ต้องการการติดต่อเพื่อการตัดสินใจนอกเวลาทำงานปกติ ในฐานะผู้จัดการขายหรือผู้บริหารระดับสูง ท่านจะมีแนวทางการจัดการอย่างไร

1. พนักงานขายสามารถโทรปรึกษาหารือได้ตลอดเวลาเมื่อต้องการการตัดสินใจ
2. พนักงานขายต้องรอเสนอในการประชุมอย่างเป็นทางการครั้งต่อไป
3. พนักงานขายไม่สามารถดำเนินการได้นอกชั้นตอน
4. พนักงานขายสามารถโทรปรึกษาเจ้าหน้าที่โดยตรงได้เท่านั้น ตามสายบังคับบัญชา

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

C16 หากมีลูกค้าต้องการในเขตที่ดูแล ต้องการความช่วยเหลือจากพนักงานขายหรือผู้จัดการขายในการแนะนำการจัดพื้นที่ขายเครื่องสำอาง โดยร้านนี้ไม่เคยซื้อสินค้าเลน ในฐานะผู้จัดการขายหรือพนักงานขายท่านจะจัดการเช่นไร

1. ให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มใจเป็นปกติ
2. หลีกเลี่ยงการรับสาย
3. คิดค่าบริการคำแนะนำ
4. ปฏิเสธการช่วยเหลือทันที

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

C17 มีสินค้าใหม่ออกจำหน่าย พนักงานขาย และผู้จัดการขายควรปฏิบัติตนเช่นไร

1. ความสามารถในการโน้มน้าว นำเสนอขายสินค้าได้อย่างถูกต้องและมั่นใจ
2. พร้อมนำเสนอสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าในพื้นที่นั้นๆ
3. ขายสินค้าทุกตัวตามคำแนะนำฝ่ายการตลาด
4. เสนอขายสินค้า Lot ใหญ่ ไม่จำเป็นต้องขายทุกตัว

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

C18 ในกรณีที่ร้านค้ามีสต็อกสินค้าระบายช้ามากและสินค้าบางตัวหมดอายุ ท่านในฐานะผู้จัดการขายหรือพนักงานขายจะจัดการเช่นไร

1. งดการขายชั่วคราวจนกว่าของระบายหมด
2. ให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหาระบายของเก่าทันที
3. เสนอขายสินค้าใหม่ที่น่าจะมือนาคดีกว่า
4. บริหารจัดการวางแผนการแก้ปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาว

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

S19 ในกรณีที่มียุทธศาสตร์ มีปัญหาเรื่องการเงินติดต่อกันเกิน 6 เดือน ในฐานะผู้จัดการขายควรมีแนวทางการจัดการอย่างไร

1. ลดจำนวนการขายสินค้าลง
2. ติดตามคู่สถานการณ์อย่างใกล้ชิด
3. ตรวจสอบความเสี่ยงเรื่องหนี้สูญทันที
4. ขายต่อเพื่อปิดเปิดการขายอย่างต่อเนื่อง

S20 หากท่านเพิ่งได้รับการเสนอปรับตำแหน่งเป็นผู้จัดการขาย ท่านจะสอนลูกน้องให้มีความรู้ความสามารถเรื่องใดในการจัดการการขายให้มีประสิทธิภาพ

1. เรื่องการสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับลูกค้า
2. เรื่องส่วนตัวและสิ่งที่เจ้านายชอบ
3. การจัดการบัญชี ต้นทุนกำไร การจัดการสินค้าคงคลังของลูกค้า
4. ความคิดสร้างสรรค์นอกกรอบ

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

S21 ในกรณีที่พนักงานขายเป็นคนหนุ่มสาวรุ่นใหม่ที่ไม่ชอบอยู่ในกรอบความคิดเดิม ท่านจะมีวิธีบริหารจัดการทีมงานอย่างไร

1. เปิดโอกาสให้ใช้อิสระทางความคิด
2. สร้างความไว้วางใจ
3. รับฟังทุกกรณี
4. สอนให้รับคำสั่งและปฏิบัติตามเท่านั้น

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

E22 หากพนักงานขายตัดสินใจขายครีมเปลี่ยนสีผม จำนวนหลายพันลังในราคาต่ำกว่าราคาปกติ เพื่อเสนอราคาแข่งกับคู่แข่งเป็นพิเศษ และไม่สามารถติดต่อขออนุมัติจากผู้บริหารท่านใดได้ในกรณีเร่งด่วน ท่านจะดำเนินการอย่างไร

1. เข้าใจสถานการณ์และขอให้พนักงานขายแจ้งผลทันทีที่ติดต่อได้ในวันต่อไป
2. ตำหนิ ต่อว่า รุนแรงคาดโทษ
3. ให้กรอบการทำงาน หาก เกิดกรณีเช่นนี้อีกในอนาคต
4. สอนให้พนักงานเข้าใจการคำนวณกำไรต้นทุน

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

E23 เมื่อมีการออกแคมเปญออกสินค้าใหม่ ที่มีการแข่งขันสูงและท้าทาย ท่านในฐานะผู้บริหารระดับสูงจะจัดการอย่างไร

1. ทำแผนการตลาดเองทุกกระบวนการ
2. เปิดโอกาสให้ทีมขาย คิดและเสนอแผนทุกกระบวนการ
3. ให้เอเจนซี่คนกลางคิดและนำเสนอแผน
4. ระดมสมองทั้งองค์กร

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

E24 เมื่อทีมขายเสนอแผนงานที่สร้างสรรค์ ท้าทาย แต่มีความเสี่ยงสูง และไม่เคยปรากฏว่ามีใครทำมาก่อน ท่านจะบริหารจัดการอย่างไร

1. ปฏิเสธความคิดทันที
2. รับฟัง และ สอบถามความมั่นใจเพิ่มเติม
3. ถกเถียง เพื่อความมั่นใจ
4. ตำหนิ รุนแรงในที่ประชุม

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

E25 เมื่อต้องออกตลาดพบปะลูกค้าในต่างจังหวัด ควรมีการแต่งกายและบุคลิกภาพ ข้อใดจึงเหมาะสมกับผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นแบบเป็นขั้นตอน

1. สุภาพ สะอาด แต่งกายเรียบร้อย
2. ขาสั้น แบบภูธร เพื่อให้เหมาะแก่ลูกค้าต่างจังหวัด
3. จัดเต็ม ตามแฟชั่นเพื่อเป็นตัวแทนของสินค้า
4. ใส่สูท ชุดสากล

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

E26 ในกรณีที่พนักงานขายหรือผู้จัดการขายพบลูกค้าคนจีนที่มีนิสัยไว้วางใจ ไม่สุภาพ ชอบการแต่งหน้าสีจัดจ้าน สีมืดจัดจ้าน เปลี่ยนใจในการเลือกสินค้าบ่อย พนักงานขายหรือผู้จัดการขายควรปฏิบัติตนเช่นไร

1. เดินหนี
2. ยิ้ม ด้วยความเข้าใจ เสนอขายสินค้า ที่เหมาะสมด้วยความเข้าใจ
3. พยายามขายสินค้าที่ลูกค้าชอบมากที่สุด เพื่อยอดขาย
4. นิ่ง เงียบ มองด้วยแววตาเย็นชา

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

E27 หากมีผู้จัดการขายหรือผู้บริหารระดับสูงมาปรึกษาเรื่องการหาคนที่เหมาะสมกับการเป็นที่ปรึกษาความงาม ท่านคิดว่าท่านจะเลือกคนลักษณะประเภทใดมาร่วมงานในธุรกิจเครื่องสำอาง

1. คนที่มีเสน่ห์ เชิญชวนได้เก่ง
2. คนที่รักการขาย เครื่องสำอาง และผลิตภัณฑ์ความงาม
3. คนที่สวนหุ่นดี ผิวดี เท่านั้น
4. คนที่มีทัศนคติดี สะอาด ชอบสินค้าความงาม

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

A28 หากมีผู้บริหารระดับสูง ต้องการสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นเป้าหมายในการทำงานในธุรกิจในปี 2018 ท่านจะนำเสนอแนวทางอย่างไร

1. เสนอเงินรางวัล
2. เสนอของรางวัล
3. เสนอผลตอบแทน ระดับบุคคล และ ระดับทีมงาน
4. เสนอผลตอบแทนเป็นเงินรางวัล และ แผนการเติบโตทางสายงาน

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

A29 ในกรณีพนักงานขายโทรเข้ามาปรึกษา เรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับร้านค้าให้สามารถปิดเป้าการขายได้ ท่านจะแนะนำอย่างไร

1. ให้กำลังใจสมาชิกในทีม ให้สู้ต่อไป
2. ออกตลาด แวะเยี่ยมเยียนลูกค้าบ่อยๆ
3. เข้าใจปัญหาของลูกค้าและพยายามช่วยแก้ไข
4. เป็นผู้รับฟังและดำเนินการตามที่ให้คำสัญญาไว้

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

A30 ในกรณีที่พนักงานขายไม่เข้าออฟฟิศเป็นประจำทุกวัน เนื่องจากต้องออกสำรวจร้านค้าและลูกค้า ท่านในฐานะผู้จัดการขายจะมีนโยบายการจัดการอย่างไร

1. เรียกมาตักเตือน
2. สอบถามรับฟัง และให้กรอบการทำงาน
3. ไม่ว่าจะกล่าวใด หากผลงานได้ตามเป้าหมายและปฏิบัติตามกฎวินัย
4. สนับสนุนให้ออกตลาดอย่างต่อเนื่อง

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

A31 ในกรณีที่พนักงานขายต้องทำงานพบปะลูกค้า หรือผู้บริโภคน ผู้จัดการขายหรือพนักงานขายควรมีลักษณะบุคลิกภาพอย่างไร

1. สะอาด สุภาพ เหมาะสมต่อภาพลักษณ์และการนำเสนอสินค้า
2. มีความมั่นใจ น่าไว้วางใจ
3. เป็นที่น่าเชื่อถือ สง่างาม
4. สวยงามมีราคา

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

A32 ในกรณีที่ผู้จัดการขายที่ต้องการสนับสนุนให้ตนเองพัฒนาเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นในการขายเครื่องสำอาง ท่านจะแนะนำให้ปฏิบัติตนอย่างไร

1. ช่วยเหลือเกื้อกูล
2. ช่วยแก้ปัญหาได้
3. เข้าใจรับฟัง ไม่ตำหนิ
4. จัดการความขัดแย้งได้ สามารถนำทีมได้

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย

A33 เมื่อลูกค้าได้พบปะกับผู้จัดการขายและพนักงานขายมีลักษณะท่าทางทางกายภาพที่บ่งบอกถึงความมีชีวิตชีวา กระฉับกระเฉง การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ลูกค้ามักจะมีแนวโน้มปฏิบัติเช่นไร

1. ไว้วางใจ ในการนำเสนอและซื้อสินค้า
2. ขอคำปรึกษาแนะนำ เหมือนเป็นเพื่อนคู่คิด
3. พัฒนาความสัมพันธ์เป็นคู่ค้าที่ดีขึ้น และแนะนำลูกค้าต่อ
4. เชื่อใจในการขายสินค้า ครั่งต่อๆ ไป

เพราะเหตุใดจึงตอบเช่นนั้น โปรดอธิบาย





ที่ ศธ 6806/ ๕๙๑๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร
กรุงเทพฯ 10170

๑๓ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ณรงค์ ศรีเกรียงทอง

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา ระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของ ทีมชาย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503



ที่ ศธ 6806/52

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร
กรุงเทพฯ 10170

3 มกราคม 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ จรีรัตน์ อินทรจางนงค์

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา ระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ ของทีมชาย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจตุจักร

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 6806/ 54



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

3 มกราคม 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สมชาย ต้นดาสนี

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา
ระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่
ของทีมชาย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม
ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 6806/ ๕๓



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร
กรุงเทพฯ 10170

3 มกราคม 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธัญปวีณ์ รัตนพงศ์พร

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา
ระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่
ของทีมาชาย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม
ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503





ใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

หัวข้อคุณูปนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย

วันที่ให้คำยินยอม วันที่เดือน.....พ.ศ.

ก่อนที่จะลงนามในใบ ยินยอมเข้าร่วมการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายจากผู้วิจัยถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการวิจัย ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยอย่างละเอียดและมีความเข้าใจดีแล้ว ข้าพเจ้ายินดี เข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ และข้าพเจ้ามีสิทธิที่จะบอกเลิกการเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ และการบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนี้ จะ ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อข้าพเจ้า

ผู้วิจัยรับรองว่าจะตอบคำถามต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าสงสัยด้วยความเต็มใจ ไม่ปิดบัง ซ่อนเร้นจนข้าพเจ้าพอใจ ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าจะถูกเก็บเป็นความลับและจะเปิดเผยในภาพรวมที่เป็นการสรุปผลการวิจัย ผลของ การศึกษานี้ จะใช้สำหรับวัตถุประสงค์ทางวิชาการเท่านั้น โดยข้อมูลต่าง ๆ จะถูกเก็บ ไว้ในคอมพิวเตอร์ และไม่มีการแพร่กระจายสู่สาธารณชน ขอรับรองว่าจะไม่มีการเปิดเผยชื่อของท่านตาม กฎหมาย

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้ว และมีความเข้าใจดีทุกประการ และได้ลงนามในใบยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

ลงนาม.....ผู้ยินยอม

(.....)

ลงนาม.....พยาน

(.....)

ลงนาม.....ผู้ทำวิจัย

(.....)

ใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

หัวข้อขุณินิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย

วันที่ให้คำยินยอม วันที่ 5-6 เดือน มกราคม พ.ศ. 2561 ก่อนที่จะลงนามในใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายจากผู้วิจัยถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการวิจัย ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยอย่างละเอียดและมีความเข้าใจดีแล้ว ข้าพเจ้ายินดีเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ และข้าพเจ้ามีสิทธิที่จะบอกเลิกการเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ และการบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อข้าพเจ้า

ผู้วิจัยรับรองว่าจะตอบคำถามต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าสงสัยด้วยความเต็มใจ ไม่ปิดบัง ซ่อนเร้นจนข้าพเจ้าพอใจ ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าจะถูกเก็บเป็นความลับและจะเปิดเผยในภาพรวมที่เป็นการสรุปผลการวิจัย ผลของการศึกษานี้ จะใช้สำหรับวัตถุประสงค์ทางวิชาการเท่านั้น โดยข้อมูลต่าง ๆ จะถูกเก็บ

ไว้ในคอมพิวเตอร์ และไม่มีการแพร่กระจายสู่สาธารณชน ขอรับรองว่าไม่มีเปิดเผยชื่อของท่านตามกฎหมาย

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้ว และมีความเข้าใจดีทุกประการ และได้ลงนามในใบยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

ลงนาม..... .....ผู้ยินยอม

(..... นสรณีนุ สรณีนุค)

ลงนาม..... นรัต นนรังสิกุลชัย.....พยาน

(.....)

ลงนาม..... .....ผู้ทำวิจัย

(.....)

ใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

หัวข้อขุณินพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย

วันที่ให้คำยินยอม วันที่ 8-6 เดือน ม.ค. พ.ศ. 2561 ก่อนที่จะลงนามในใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายจากผู้วิจัยถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการวิจัย ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยอย่างละเอียดและมีความเข้าใจดีแล้ว ข้าพเจ้ายินดีเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ และข้าพเจ้ามีสิทธิที่จะบอกเลิกการเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ และการบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อข้าพเจ้า

ผู้วิจัยรับรองว่าจะตอบคำถามต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าสงสัยด้วยความเต็มใจ ไม่ปิดบัง ซ่อนเร้นจนข้าพเจ้าพอใจ ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าจะถูกเก็บเป็นความลับและจะเปิดเผยในภาพรวมที่เป็นการสรุปผลการวิจัย ผลของการศึกษานี้ จะใช้สำหรับวัตถุประสงค์ทางวิชาการเท่านั้น โดยข้อมูลต่าง ๆ จะถูกเก็บ

ไว้ในคอมพิวเตอร์ และไม่มีการแพร่กระจายสู่สาธารณชน ขอรับรองว่าจะไม่มีการเปิดเผยชื่อของท่านตามกฎหมาย

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้ว และมีความเข้าใจทุกประการ และได้ลงนามในใบยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

ลงนาม..........ผู้ยินยอม

(.....พระกมล ทัศนิต.....)

ลงนาม.....นรีศ กงระจงสูง.....พยาน

(.....)

ลงนาม.....ดิศมน หนองเตน.....ผู้ทำวิจัย

(.....)

ใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

หัวข้อขุณินิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย

วันที่ให้คำยินยอม วันที่ 5-6 เดือน มกราคม พ.ศ. 2561 ก่อนที่จะลงนามในใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายจากผู้วิจัยถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการวิจัย ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยอย่างละเอียดและมีความเข้าใจดีแล้ว ข้าพเจ้ายินดีเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ และข้าพเจ้ามีสิทธิที่จะบอกเลิกการเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ และการบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อข้าพเจ้า

ผู้วิจัยรับรองว่าจะตอบคำถามต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าสงสัยด้วยความเต็มใจ ไม่ปิดบัง ซ่อนเร้นจนข้าพเจ้าพอใจ ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าจะถูกเก็บเป็นความลับและจะเปิดเผยในภาพรวมที่เป็นการสรุปผลการวิจัย ผลของการศึกษานี้ จะใช้สำหรับวัตถุประสงค์ทางวิชาการเท่านั้น โดยข้อมูลต่าง ๆ จะถูกเก็บ

ไว้ในคอมพิวเตอร์ และไม่มีการแพร่กระจายสู่สาธารณชน ขอรับรองว่าจะไม่มีการเปิดเผยชื่อของท่านตามกฎหมาย

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้ว และมีความเข้าใจดีทุกประการ และได้ลงนามในใบยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

ลงนาม..... ผู้ยินยอม

(..... ธีรพงษ์ พงศ์พิศล)

ลงนาม..... นลินท คุปรัตน์ พยาน

(.....)

ลงนาม..... ผู้ทำวิจัย

(.....)

ใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

หัวข้อขุณินพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย

วันที่ให้คำยินยอม วันที่เดือน.....พ.ศ. ก่อนที่จะลงนามในใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายจากผู้วิจัยถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการวิจัย ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยอย่างละเอียดและมีความเข้าใจดีแล้ว ข้าพเจ้ายินดีเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ และข้าพเจ้ามีสิทธิที่จะบอกเลิกการเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ และการบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อข้าพเจ้า

ผู้วิจัยรับรองว่าจะตอบคำถามต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าสงสัยด้วยความเต็มใจ ไม่ปิดบัง ซ่อนเร้นจนข้าพเจ้าพอใจ ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าจะถูกเก็บเป็นความลับและจะเปิดเผยในภาพรวมที่เป็นการสรุปผลการวิจัย ผลของการศึกษานี้ จะใช้สำหรับวัตถุประสงค์ทางวิชาการเท่านั้น โดยข้อมูลต่าง ๆ จะถูกเก็บ

ไว้ในคอมพิวเตอร์ และไม่มีการแพร่กระจายสู่สาธารณชน ขอรับรองว่าจะไม่มีการเปิดเผยชื่อของท่านตามกฎหมาย

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้ว และมีความเข้าใจดีทุกประการ และได้ลงนามในใบยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

ลงนาม.....ผู้ยินยอม

(.....)

ลงนาม.....พยาน

(.....)

ลงนาม.....ผู้ทำวิจัย

(.....)

ใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

หัวข้อขุณินพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมชาย

วันที่ให้คำยินยอม วันที่ 5-6 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2561 ก่อนที่จะลงนามในใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายจากผู้วิจัยถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการวิจัย ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยอย่างละเอียดและมีความเข้าใจดีแล้ว ข้าพเจ้ายินดีเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ และข้าพเจ้ามีสิทธิที่จะบอกเลิกการเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ และการบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อข้าพเจ้า

ผู้วิจัยรับรองว่าจะตอบคำถามต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าสงสัยด้วยความเต็มใจ ไม่ปิดบัง ซ่อนเร้นจนข้าพเจ้าพอใจ ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าจะถูกเก็บเป็นความลับและจะเปิดเผยในภาพรวมที่เป็นการสรุปผลการวิจัย ผลของการศึกษานี้ จะใช้สำหรับวัตถุประสงค์ทางวิชาการเท่านั้น โดยข้อมูลต่าง ๆ จะถูกเก็บ

ไว้ในคอมพิวเตอร์ และไม่มีการแพร่กระจายสู่สาธารณชน ขอรับรองว่าจะไม่มีการเปิดเผยชื่อของท่านตามกฎหมาย

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้ว และมีความเข้าใจดีทุกประการ และได้ลงนามในใบยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

ลงนาม.....ผู้ยินยอม

(.....)

ลงนาม.....พยาน

(.....)

ลงนาม.....ผู้ทำวิจัย

(.....)



ที่ ศธ 6806/ 5118



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจันทน์
กรุงเทพฯ 10170

๒ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการบริษัท เอ็น เอ็น พี เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา ระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของ ทีมชาย” มีความประสงค์จะขอตกลงเครื่องมือวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานฝ่ายขายของบริษัทโดยใช้ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบ รายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 081-824-7724 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจันทน์

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ภาคผนวก ฉ
จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก



ที่ ศธ 6806/ 5214

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร
กรุงเทพฯ 10170

๓ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายชาย/ผู้บริหาร/นักวิชาการ

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 081-824-7724 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจตุจักร

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ที่ ศธ 6806/ 5914

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร
กรุงเทพฯ 10170

13 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายขาย/ผู้บริหาร/นักวิชาการ

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 081-824-7724 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

อิทธิเดช ชาญนิรันดร์

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจตุจักร

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 6806/ 5914

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

(3) พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายขาย/ผู้บริหาร/นักวิชาการ

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 081-824-7724 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 6806/ ๕๒๑๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร
กรุงเทพฯ 10170

๑๓ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายขาย/ผู้บริหาร/นักวิชาการ

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 081-824-7724 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจตุจักร

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

(ดร. ทรงเกียรติ สิงสะกุล)

ที่ ศธ 6806/ ๒๒๑๔



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร
กรุงเทพฯ 10170

๒ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายขาย/ผู้บริหาร/นักวิชาการ

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมขาย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 081-824-7724 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจตุจักร

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 6806/ ๘๑๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๒ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายขาย/ผู้บริหาร/นักวิชาการ

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมขาย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 081-824-7724 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

(ดร.สุกข์ บุนสณ)

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 6806/ ๕๒๑๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร
กรุงเทพฯ 10170

๒ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายขาย/ผู้บริหาร/นักวิชาการ

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 081-824-7724 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจตุจักร

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/๒๑๑๔



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๑๓ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายขาย/ผู้บริหาร/นักวิชาการ

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 081-824-7724 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตตวงค์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

Panajom V. (จวพร ววศ์กัศล)

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ภาคผนวก ข

จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการสนทนากลุ่ม



ที่ ศธ 6806/ ๒๕๖๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๔ ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (focus group)

เรียน คุณ อภิมาญา มรัตนพร

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย” และกำหนดจัดสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อจัดทำร่างคู่มือระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย ในวันจันทร์ที่ 11 ธันวาคม 2560 เวลา 09.00 - 10.00 น. ณ โรงแรมโพรวินส์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มและขอถ่ายภาพการสนทนากลุ่ม ในวันและสถานที่ดังกล่าวข้างต้น และหากท่านประสงค์จะสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 081-824-7724 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้กับนักศึกษาด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ณีฐพล สุวรรณกุลสง)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายศิลปะและการออกแบบ

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 6806/ ๕๕๑3



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๔ ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (focus group)

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท โลฟฟอร์ด จำกัด

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย” และกำหนดจัดสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อจัดทำร่างคู่มือระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย ในวันจันทร์ที่ 11 ธันวาคม 2560 เวลา 09.00 - 1๑.00 น. ณ โรงแรมโพรวินส์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มและขอถ่ายภาพการสนทนากลุ่ม ในวันและสถานที่ดังกล่าวข้างต้น และหากท่านประสงค์จะสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 081-824-7724 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้กับนักศึกษาด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ณีภูพล สุวรรณกุลสง)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายศิลปะและการออกแบบ

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศร 6806/ ๒๕๖๑



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

4 ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (focus group)

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท Elien Distribution จำกัด

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย” และกำหนดจัดสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อจัดทำร่างคู่มือระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย ในวันจันทร์ที่ 11 ธันวาคม 2560 เวลา 09.00 - 1๑.00 น. ณ โรงแรมโพรวินส์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มและขอถ่ายภาพการสนทนากลุ่ม ในวันและสถานที่ดังกล่าวข้างต้น และหากท่านประสงค์จะสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 081-824-7724 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้กับนักศึกษาด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ธีรยุทธ สุวรรณกุลสง)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายศิลปะและการออกแบบ

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

1๒/๑๑ ๒๕๖๐

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศร 6806/ ๕๕๐๐



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๔ ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (focus group)

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท Extraction จำกัด

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาโท ศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย” และกำหนดจัดสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อจัดทำร่างคู่มือระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย ในวันจันทร์ที่ 11 ธันวาคม 2560 เวลา 09.00 - 1๑.00 น. ณ โรงแรมโพรวินส์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มและขอถ่ายภาพการสนทนากลุ่ม ในวันและสถานที่ดังกล่าวข้างต้น และหากท่านประสงค์จะสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 081-824-7724 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้กับนักศึกษาด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ณีภุชพล สุวรรณกุลสง)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายศิลปะและการออกแบบ

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/๕๕๐๑



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๔ ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (focus group)

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท โมเดิร์นคาส อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล คอสเมติกส์ จำกัด

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย” และกำหนดจัดสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อจัดทำร่างคู่มือระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย ในวันจันทร์ที่ 11 ธันวาคม 2560 เวลา 09.00 - 1๑.00 น. ณ โรงแรมโพรวินส์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มและขอถ่ายภาพการสนทนากลุ่ม ในวันและสถานที่ดังกล่าวข้างต้น และหากท่านประสงค์จะสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 081-824-7724 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้กับนักศึกษาด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ณีภุชพล สุวรรณกุลสง)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายศิลปะและการออกแบบ

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ ๕๐๙๔



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๕ ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (focus group)

เรียน คุณพนัษกร คุ้มพิพิธ

ด้วย นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย” และกำหนดจัดสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อจัดทำร่างคู่มือระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ของทีมชาย ในวันจันทร์ที่ 11 ธันวาคม 2560 เวลา 09.00 - 10.00 น. ณ โรงแรมโพรวินส์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มและขอถ่ายภาพการสนทนากลุ่ม ในวันและสถานที่ดังกล่าวข้างต้น และหากท่านประสงค์จะสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวปวีณา กลกิจชัยวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 081-824-7724 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้นักศึกษาด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ณีฐกุล สุวรรณกุลสง)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายศิลปะและการออกแบบ
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”





ภาพที่ 79 ภาพการประชุมการสนทนากลุ่ม เรื่อง การพัฒนาร่างคู่มือการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี่ เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานชายในธุรกิจเครื่องสำอาง ในวันที่ 11 ธันวาคม 2560 ณ โรงแรมแกรนด์ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพมหานคร





ภาพที่ 80 ภาพการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้จัดการทั่วไป บริษัท ลอริอัล (ประเทศไทย) จำกัด
ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3



ภาพที่ 81 ภาพการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้อำนวยการฝ่ายขาย บริษัท ยูนิลีเวอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7



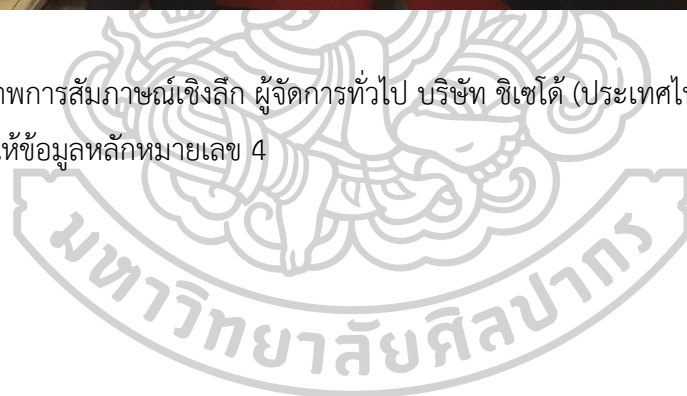
ภาพที่ 82 ภาพการสัมภาษณ์เชิงลึก นักวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยอดีตผู้จัดการทั่วไปกลุ่มสินค้าแฟชั่นเครื่องสำอางและความงามบริษัท เซ็นทรัลกรุ๊ป ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 15



ภาพที่ 83 ภาพการสัมภาษณ์เชิงลึก อดีตผู้อำนวยการฝ่ายขายบริษัท บริษัท ลอรีอัล (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6



ภาพที่ 84 ภาพการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้จัดการทั่วไป บริษัท ชิเซโต้ (ประเทศไทย) จำกัด
ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4



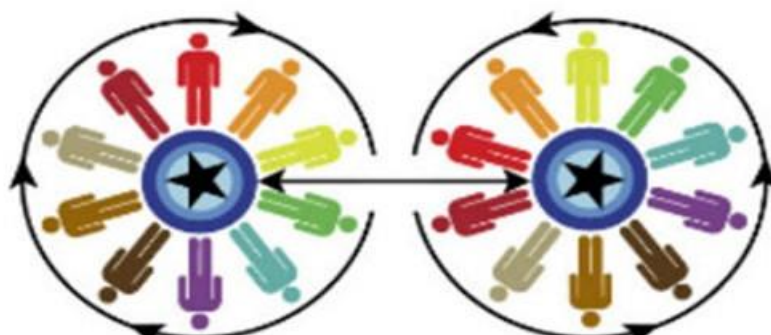


ภาคผนวก ญ

คู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี



คู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่
เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง



From Hierarchy to Holarchy



ส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัยศิลปากร

© ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

คำนำ

การพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายมีความสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจเครื่องสำอางเนื่องจากสภาพทางการแข่งขันทางการตลาดมีการแข่งขันสูง เครื่องสำอางเป็นสินค้าแฟชั่น ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเพราะธุรกิจเครื่องสำอางมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรบริโภค อีกทั้งการออกสินค้าใหม่เพื่อกระตุ้นความต้องการของผู้บริโภคซึ่งมีมากกว่า 4 -5 แคมเปญใหญ่ต่อปี พนักงานขายและทีมขายจึงต้องมีศักยภาพในการจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงตอบสนองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด การพัฒนาศักยภาพของพนักงานขายและทีมขายทั้งองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และยังเป็น การเพิ่มคุณค่าในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์การเพราะศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายสามารถเป็นปัจจัยที่ช่วยพัฒนาองค์การต่อไปได้อย่างยั่งยืน

คู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเป็นคู่มือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางเป็นคู่มือที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและสังเคราะห์ตามกระบวนการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้ได้เนื้อหาที่เหมาะสมและครอบคลุมคุณลักษณะและองค์ประกอบโดยมีกระบวนการพัฒนาที่หลากหลาย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้และการพัฒนา ศักยภาพของพนักงานขายและนำไปสู่การพัฒนาองค์การต่อไป ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการพัฒนาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีนี้สามารถช่วยพัฒนา ศักยภาพพนักงานขาย ทีมขายและองค์การให้มีศักยภาพทางการแข่งขันที่ดีขึ้นเพื่อนำการเติบโตและความเข้มแข็งทางการแข่งขันอย่างมั่นคงยั่งยืนสืบไป

ปวีณา กลกิจชัยวรรณ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการจัดการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	4
แนวคิดเชิงประยุกต์ระบบการจัดการแบบโฮราเครซี่ (Holacracy Management)	5
การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี	7
กรอบแนวคิดเรื่องกระบวนการพัฒนาอบรม	10
- กระบวนการคิดเชิงทัศนคติ (Attitude)	
- กระบวนการคิดเชิงกระบวนการ (Process)	
ขั้นตอนการพัฒนาอบรม	
สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ	



บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“ Venkataraman, (2000) กล่าวไว้ว่า โอกาส เหตุผล และเวลา สำหรับการสร้างสรรค์สินค้าและบริการมาถึงเมื่อไรขึ้นอยู่กับความสามารถของคนที่สามารถค้นพบโอกาสนั้น ในช่วงเวลานั้นๆ ในขณะที่คนอื่นมองไม่เห็น ผู้ใดสามารถสร้างโอกาสจากการมองเห็นโอกาสนั้น ผู้นั้นสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันในช่วงเวลานั้น” จากคำกล่าวแสดงให้เห็นว่า โอกาสเป็นของผู้ประกอบการที่ต้องค้นพบ องค์กรในปัจจุบันต้องสามารถสร้างการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นที่สามารถตอบสนองและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อดำรงสถานภาพทางการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงได้ ทฤษฎีการจัดการองค์กรสมัยใหม่ให้ความสำคัญเพียงแค่เรื่องการจัดระบบความร่วมมือ



ของคนในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายนอกไม่เพียงพอต่อความเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงที่รวดเร็วและรุนแรงเพราะสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เร็วขึ้น

ในศตวรรษที่ 21 องค์กรต่างๆ มีโอกาสเผชิญกับวิกฤตทางการจัดการมากมาย ตามสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางสังคมและ

เศรษฐกิจการแข่งขัน (ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559) ปัจจัยการแข่งขันและสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาอย่างยิ่งเพื่อการปรับกลยุทธ์อย่างรวดเร็วเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรที่สามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้ดี

มีนวัตกรรมต่อเนื่องรวดเร็วจะสามารถยืนหยัดอยู่ได้เมื่อบริบทการแข่งขันเปลี่ยนไป (Syeda Asiya Zanaab Kazmi, 2015) บริษัท โกดัก (247 Wall Street, 2012) หรือ บริษัท โนเกีย ที่เคยเป็นผู้นำด้านธุรกิจคมนาคมสื่อสาร กลับล้มละลายในเวลาต่อมา เพราะไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม สิ่งแวดล้อม พฤติกรรมผู้บริโภค และ การแข่งขันที่รุนแรงทางการตลาดได้ (Quora, 2017) เหล่านี้ เป็นสัญญาณว่าการจัดการองค์กรรูปแบบเก่าที่ไม่สามารถปรับตัวได้รวดเร็ว

รองรับการเปลี่ยนแปลง การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซึ่เป็นการนำเสนอตัวแบบการจัดการแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นโดย แนวคิดหลักคือการจัดการโครงสร้างองค์กรและกระบวนการกำกับดูแลที่สามารถนำศักยภาพของพนักงานขายระดับปัจเจกบุคคลมาใช้ในการจัดการการขายได้อย่างเต็มที่ กระบวนการกำกับดูแลที่เน้นบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานนั้นๆ กระบวนการจัดการที่สามารถลดความขัดแย้ง สร้างความสามัคคีการทำงานเป็นทีมและท้ายสุดสามารถเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันที่มีกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็วถูกต้อง ตอบสนองโอกาสทางการตลาดได้ดีกว่าคู่แข่ง เพิ่มขีดความสามารถนำเสนอนวัตกรรมใหม่อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเท่านั้น ด้วยศักยภาพของทีมงานจะสามารถนำการเติบโตที่ดีและยั่งยืนมาสู่องค์กรได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว (Business Insider, 2012)



แนวคิดเชิงประยุกต์ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี (Holacracy Management)

ทฤษฎี Holacracy ของนายไบรอัน เจ. โรเบิร์ตสัน เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ที่ประสบความสำเร็จจากบริษัท แซปโป ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยปัจจัยหลักเบื้องหลังการประสบความสำเร็จมาจาก การจัดการโครงสร้างองค์การแบบใหม่ที่เป็นระบบเซลล์ เน้นหน้าที่ความรับผิดชอบมากกว่าการจัดการตามตำแหน่งงาน เป็นการจัดการองค์การที่เน้นกระบวนการทำงานและการกำกับดูแลที่ปราศจากการรอคำสั่งของผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูง โดยพนักงานชายและทีมชายทำงานตามหน้าที่ตนเองที่มอบหมายรับผิดชอบได้เร็วที่สุด ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้เร็วที่สุด ที่เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานชายในธุรกิจ ที่สามารถประยุกต์ใช้งานได้จริงเหมาะสมกับบริบทการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว พร้อมการตัดสินใจที่รวดเร็วเพื่อสามารถเพื่อขีดความสามารถทางการแข่งขันด้วย

การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบความยืดหยุ่น (Holacracy Management) คือ ตัวแบบการจัดการที่มีความคล่องตัวสูงเกิดการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงแก่พนักงานชายระดับปฏิบัติการ (Frontline) และพนักงานชายทุกระดับ ให้ดุลยพินิจในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับที่อยู่หน้ามีกระบวนการ และขั้นตอนในการทำงานที่ออกแบบให้ลดลำดับขั้นตอนการตัดสินใจ ไม่มีกฎเกณฑ์ใดที่จะตายตัวและสามารถใช้ได้ในทุกสภาวะเพื่อให้สามารถทำงานที่มีความแตกต่างกันได้และความรวดเร็วในกระบวนการทำงานหรือตัดสินใจเน้นความรวดเร็วในการตัดสินใจมากกว่าเสียเวลาศึกษาทางเลือกที่ดีที่สุด ตอบสนองการจัดการการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพนักงานทีมชายในธุรกิจเครื่องสำอางซึ่งถือว่าเป็นแนวหน้าในการหารายได้หล่อเลี้ยงองค์การ ที่มีการแข่งขันเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงและรวดเร็วเพื่อสนองตอบความต้องการผู้บริโภค

ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี คือ

- ✓ สร้างความยืดหยุ่นและเพิ่มความคล่องตัวให้แก่องค์การในการจัดการงาน
- ✓ การตัดสินใจที่รวดเร็วท่ามกลางแข่งขันทางการค้าและการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงรวดเร็ว
- ✓ การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สามารถดึงศักยภาพสูงสุดของบุคลากรหน้างาน (Frontline) มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ✓ ก่อให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง
- ✓ สามารถลดความขัดแย้ง

- ✓ ก่อให้เกิดการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ
- ✓ เพื่อการเติบโตของยอดขาย กำไรและการเติบโตอย่างมั่นคง
- ✓ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- ✓ สร้างทีมงานและสร้างความสามัคคี
- ✓ มีระบบการตรวจสอบที่ชัดเจน มุ่งเน้นรูปแบบ กระบวนการและระบบ (Process and System)
- ✓ ผสานความคิดเห็นที่แตกต่างของทีมงานที่มีความหลากหลายความสามารถ หลายความคิด มุมมองที่แตกต่างเพื่อแก้ปัญหาและสร้างความแข็งแกร่งเติบโตอย่างยั่งยืนให้องค์การ (David Allen, 2015)



การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

<p>แนวคิดของ Lynton & Pareek (1967)</p>	<p>เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์การ การสอนมุ่งเน้นการอบรมแนวใหม่โดยเน้นการพัฒนาทักษะ แรงจูงใจ นำ ไปปฏิบัติและทักษะสามารถ พัฒนาได้จากการฝึกอบรม การเรียนรู้เกิดจากศักยภาพ แรงจูงใจของผู้เรียน วิธีการและศักยภาพของวิทยากรหรือผู้ฝึกอบรม การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเป็นผลมาจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล บรรทัดฐานของกลุ่มทำงานและบรรยากาศทั่วไปขององค์การ</p>
<p>Guskey (2002)</p>	<p>หลักการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิผล มีดังนี้ คือ เน้นเพื่อการเรียนรู้โดยพิจารณาจากองค์ประกอบที่เป็นได้ทั้งจุดมุ่งหมาย (goal) และเป็นผลลัพธ์ (outcome) ใน 3 ด้าน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) ด้านพุทธิพิสัย คือ ความรู้และความเข้าใจ (2) ด้านจิตพิสัย คือ ทศนคติและค่านิยม (3) ด้านทักษะพิสัย คือ ทักษะ พฤติกรรม และการปฏิบัติ <p>เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ</p> <p>มุ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะคิดใหญ่แต่เริ่มทีละนิด (think big, but start small) โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงในประเด็นเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้</p>
<p><u>หลักการถ่ายทอดความรู้ (transfer of training)</u></p>	<p>เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการแสดงผล ช่วยสร้างความเชื่อมั่น ในกระบวนการเรียนรู้การเชื่อมโยงความรู้จากเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ ลักษณะเดียวกันจะทำให้รู้สึกเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้นและจะมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น</p>
<p><u>หลักการสร้างความสำคัญ (meaningfulness)</u></p>	<p>เป็นการตอบสนองต่อธรรมชาติของมนุษย์เพราะมนุษย์ทุกคนล้วนต้องการความสำคัญและการยอมรับจากบรรดาบุคคลที่เขาเห็นว่ามีความสำคัญท่ามกลางบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีจะต้องเอื้ออำนวยให้บุคคลได้แสดงออกให้เห็นว่าตัวเขามีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์การ (Narens, 2002)</p>

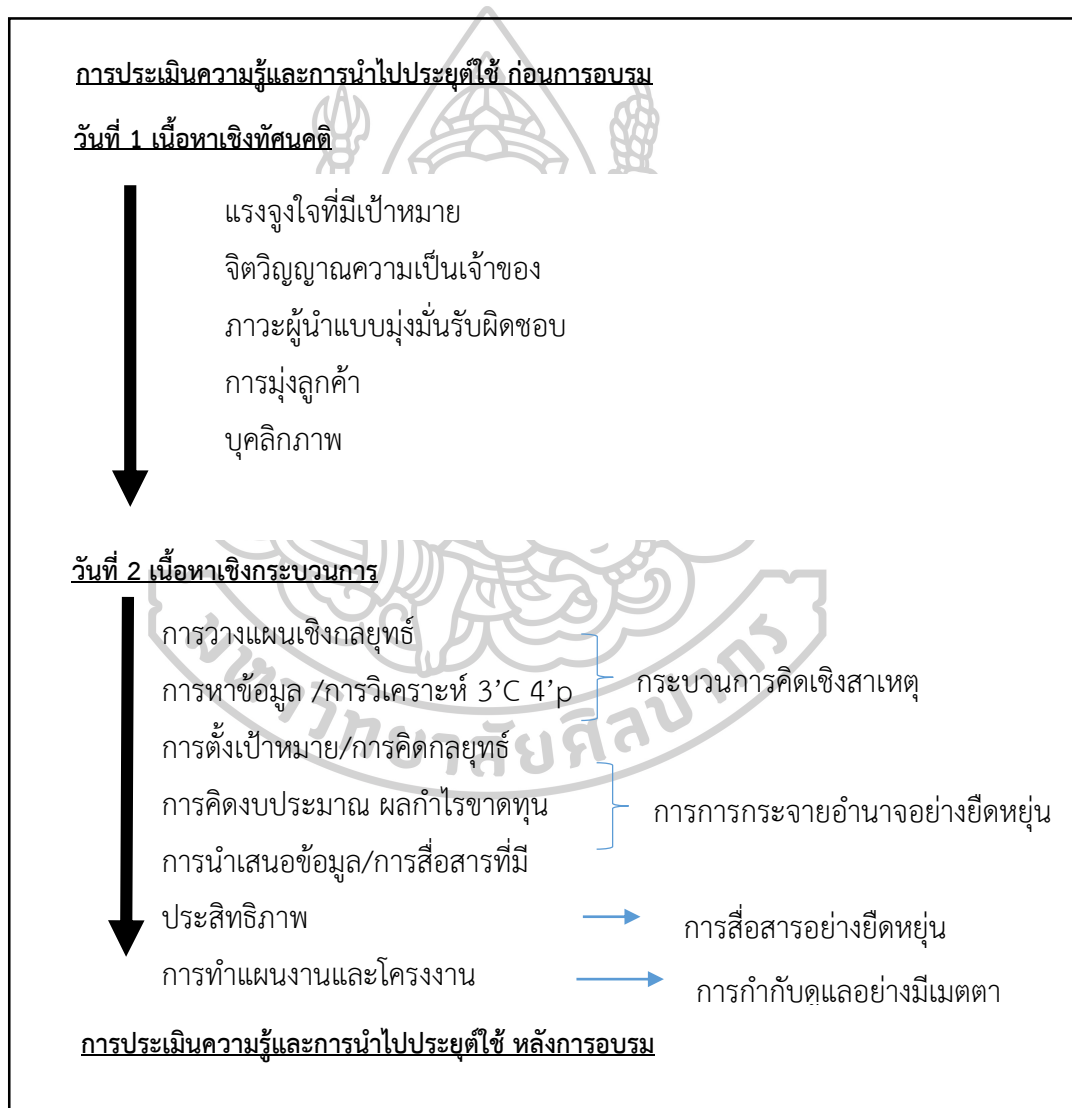
<p>หลักการจูงใจ (motivation)</p>	<p>เป็นการสร้างแรงจูงใจของบุคคลด้วยการตอบสนองต่อความคาดหวังของบุคคล ในการฝึกอบรมหรือพัฒนาจะต้องมีการสังเกตพฤติกรรมหรือพยายามให้บุคลากรได้แสดงออกในสิ่งที่อยู่ในความสนใจ เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญที่จะกำหนดกิจกรรมให้ตรงกับประเด็นที่ต้องการ (ณรงค์ ศรีเกรียงทอง, 2558)</p>
<p>หลักการเรียนรู้ภาพรวม – รายละเอียด ภาพรวม (whole-specifics-whole)</p>	<p>เป็นวิธีการเรียนรู้ จากภาพรวมกว้างๆของเรื่องที่พัฒนาให้ครอบคลุมแล้วเรียนรู้ในรายละเอียดปลีกย่อย ในแต่ละส่วนประกอบ และสรุปภาพรวมความสัมพันธ์ของภาพรวมอีกครั้ง หลักการนี้จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ดียิ่งขึ้นการจะดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดต้องยึดหลักการที่เชื่อว่าทุกคนสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ ยอมรับว่าทุกคนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเท่าเทียมกัน โดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน หลักการทำซ้ำ การกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้และพัฒนาไว้อย่างชัดเจน การกำหนดขอบข่ายเนื้อหาของการพัฒนาไว้อย่างชัดเจน การใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม การติดตามผลการพัฒนาอย่างเหมาะสม เป็นต้น (นิภาพร ดีมาก, 2560)</p>

ร่างคู่มือเพื่อการพัฒนาและการเรียนรู้
การพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี
เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของทีมขายในธุรกิจเรื่องเครื่องสำอาง

ขั้นตอน (Step)	กระบวนการ (Process)	ข้อมูล ผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ (Output)
1. สร้างการเรียนรู้ปัญหาด้วยการถอดบทเรียนให้รู้ตัวตน โดยให้ระบุสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และจินตนาการถึงองค์ประกอบที่ปรารถนาอยากให้เกิดเป็นองค์ประกอบ ในระบบการทำงานปัจจุบันเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น	1. การดูวิดีโอ Case Study 2. กิจกรรมละลายพฤติกรรม 3. กิจกรรมและการสนทนากลุ่ม	- เข้าใจและสามารถระบุสภาพแวดล้อมและปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน - เข้าใจและสามารถระบุสิ่งที่ปรารถนาอยากให้เกิดขึ้นในอนาคต
2. นำองค์ประกอบที่ได้จากผลลัพธ์ในข้อ 1 มาสร้างเป็นแรงบันดาลใจ และทำให้เป็นคุณลักษณะที่จับต้องได้	1. วิทยากรบรรยายให้เข้าใจความหมายขององค์ประกอบพร้อมสอบถามความคิดเห็น 2. การดูวีดิทัศน์ (VDO) ประกอบการอธิบายของวิทยากร	ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องของความหมายและคำจำกัดความขององค์ประกอบภายใต้แนวคิด “PLACSEEK” (1) แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (2) กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (4) การมุ่งลูกค้าและ การสื่อสารแบบยืดหยุ่น (5) บุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ (6) จิตวิญญาณ (7) การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (8) การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา
3. นำองค์ประกอบมาสร้างกระบวนการทำงาน ให้เกิดการทดลองปฏิบัติ	1. กรณีศึกษา และ การทำ Workshop ร่วมกัน	การแบ่งกลุ่มทดลองเป็น 2 กลุ่ม พร้อมกรณีศึกษา กลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มที่ได้รับการฝึกสอนและพัฒนาการจัดการรูปแบบใหม่ กลุ่มที่ 2 กลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการฝึกและสอนการพัฒนาตัวแบบการจัดการรูปแบบใหม่
4. วัดผลการทำงานและการประเมิน	1. แบบสอบถามจากผู้เข้ารับการอบรมและระดับหัวหน้างาน 2. กระบวนการทำงานที่สั้นขึ้นลดขั้นตอนการทำงาน	- ความรู้ความเข้าใจตัวแบบการจัดการที่เน้นความยืดหยุ่นตามขั้นตอน

กระบวนการเรียนรู้และรูปแบบการพัฒนาอบรม

จากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของทีมชายทั้ง 8 องค์กรประกอบ คือ ผู้วิจัยกำหนดออกแบบรูปแบบการฝึกอบรมพัฒนา ออกเป็น 2 ส่วนคือ เนื้อหาเชิงกระบวนการ และเนื้อหาเชิงทัศนคติ โดยรูปแบบการเรียนรู้เป็นการพัฒนาผ่านกรณีศึกษา เรื่องการออกสินค้าใหม่ที่ต้องใช้งานและสามารถวัดผลของการทำงานที่ยืดหยุ่นขึ้นได้จริงจากการฝึกฝนทั้ง 8 องค์กรประกอบ ดังต่อไปนี้



เนื้อหาที่ใช้ในการอบรมพัฒนา

1. การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่มีเป้าหมาย

- แรงจูงใจด้านตัวเลข/แรงจูงใจในชีวิต
- การชื่นชมผลงานทางผลประกอบการ/การชื่นชมผลงานเชิงจิตวิทยา
- ทำงานเป็นทีม/เสมอภาค
- เคารพเจ้านาย เคารพการตัดสินใจผู้บริหาร

2. การพัฒนากระบวนการคิดเชิงสาเหตุ

- กระบวนการในการหาข้อมูล วิเคราะห์
- กระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- เข้าใจลูกค้า คู่แข่ง และ บริษัท
- ทำแผนงานเชิงกลยุทธ์

3. การพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่น

- ริเริ่มพัฒนากลยุทธ์แนวรุก ด้วยตนเอง
- มีระบบการจัดการลูกค้าอย่างเป็นระบบขั้นตอน
- มุ่งมั่นต้องการความเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีกว่า
- มีจินตนาการ ริเริ่มสร้างสรรค์ คิกนอกรอบ
- มีศีลธรรม จรรยาบรรณ ซื่อสัตย์
- เป็นมิตร เข้าถึงง่าย ช่วยแก้ปัญหาได้

4. การพัฒนาการมุ่งลูกค้าและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

- ติดตามผลงานอย่างเป็นทางการ
- สร้างบรรยากาศไม่เป็นทางการ
- สื่อสาร 2 ทิศทาง รับฟังความคิดเห็น ไม่ตัดสินใจ
- มีวัตถุประสงค์ และสิ่งที่คาดหวังชัดเจนในการประชุม
- แก้ปัญหา (Customer Solution)
- ดูแลบริหารจัดการ (Customer Management) สินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้า (Shopper Centric)
- เข้าใจสาเหตุของปัญหา(Customer Cause)

- สร้างการเติบโต (Customer Convenience)
- ความพึงพอใจสูงสุด (Customer Satisfaction) ให้การดูแลและบริการลูกค้า (Customer Service)

5. การกระตุ้นจิตวิญญาณความเป็นเจ้าของและความเป็นผู้ประกอบการ

- การเติบโตในองค์กร (Career Path)
- มีจิตสำนึกความเป็นผู้ประกอบการ
- นำองค์กรสู่ความเติบโต (Drive for Success)
- มีอิสระทางความคิด (Empowerment)
- สร้างความไว้วางใจ (Trust)

6. การสนับสนุนการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น

- กรอบและนโยบายในการทำงาน
- การจัดการจัดการแบบจากล่างขึ้นบน (Bottom – Up Approach)

7. การสนับสนุนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา

- บริหารธุรกิจด้วยความเมตตา ฟังอย่างเข้าใจ ไม่ตัดสิน ไม่จับผิด
- สอนการทำงานอย่างเป็นระบบ
- มีกระบวนการตามงานและการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ
- มีกระบวนการจัดการความขัดแย้งทางความคิดอย่างเป็นระบบ

8. การสร้างเสริมบุคลิกภาพที่แสดงออกทางสรีระศาสตร์หรือกายศาสตร์

- ทักษะที่ดีที่มีผลต่อบุคลิกและการแสดงออกทางกายภาพ
- ลักษณะที่พึงมีและเหมาะสมต่อกายขายสินค้าเครื่องสำอาง
- External Personality: Charming / Charisma
- Internal Personality: intrinsic Attitude/ Trust

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาอบรมการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพ
ทางการแข่งขันของพนักงานชายในธุรกิจเครื่องสำอาง

ขั้นที่ 1 ข้อมูลนำเข้า Input

การอบรมอย่างเข้มข้น 2 วัน

เพื่ออธิบายความหมายในแต่ละ องค์ประกอบให้ความหมาย

การประเมินการนำไปประยุกต์ใช้ก่อนการอบิ,พัฒนา จำนวน 33 ข้อ ใช้เวลา 45-60 นาที

“กระตุ้น-สร้างเสริม-พัฒนา-สนับสนุน”

“ดิโทัศน์ เรื่อง Selective
Attention Test”
การละลายพฤติกรรม

กรณีศึกษาเพื่อประเมิน
การนำไปประยุกต์ใช้
“การออกสินค้าใหม่”

วันที่ 1 การพัฒนาความรู้เชิงทัศนคติ

- (1) การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่มีเป้าหมาย
- (2) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ
- (3) การกระตุ้นจิตวิญญาณความเป็นเจ้าของ
- (4) เสริมสร้างกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ
- (5) การอบรมความรู้เรื่องโครงสร้างการทำงาน (PERT CPM)

วันที่ 2 การพัฒนาความรู้เชิงกระบวนการ

- (6) การพัฒนาการมุ่งลูกค้าและการสื่อสารแบบมีประสิทธิภาพ
- (7) สนับสนุนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา
- (8) สนับสนุนการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น
- (9) สร้างเสริมบุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ
- (10) การนำเสนอกรณีศึกษา โดยนำเสนอแบ่งเป็นกลุ่ม
- (11) วิทยากรและผู้เข้าอบรมประเมินสิ่งที่ได้รับจากการอบรม

การประเมินการนำไปประยุกต์ใช้หลังการอบรมพัฒนา จำนวน 33 ข้อ ใช้เวลา 45-60 นาที

ข้อเสนอแนะ

1. วิทยากรที่เข้าอบรมต้องเป็นผู้มีประสบการณ์โดยตรงต่อเรื่องการจัดการขาย จึงจะสามารถสื่อสารและนำเสนอแนวคิดได้ดี
2. วิทยากรและทีมผู้ช่วยในการนำเสนอทุกท่านต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี และมีความเข้าใจในความหมายทั้ง 9 องค์ประกอบอย่างชัดเจนจึงจะสามารถอธิบายให้เข้าใจแก่นแท้ของแนวคิดนี้ได้
3. การฝึกอบรมเนื้อหาแต่ละองค์ประกอบต้องสั้นกระชับและเข้าใจแก่นความคิดได้ง่าย

ขั้นที่ 2 กระบวนการเรียนรู้ Process

ผู้เข้าอบรมนำองค์ความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการทำงานจริง เป็นเวลา 4 สัปดาห์ตามโจทย์ทางการขาย และการตลาดที่มอบหมาย

เครื่องมือ ที่ใช้ในการวางแผนการจัดการในการทำงาน คือ PERT CPM

ขั้นที่ 3 ผลการทำงานหลังการนำไปประยุกต์ใช้ Output

ผู้เข้าอบรมนำองค์ความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการทำงานจริง มานำเสนอ ปัญหาการทำงาน ผลประกอบการ พร้อมข้อเสนอแนะ ตามโจทย์ทางการขายและการตลาดที่มอบหมาย

เครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนการจัดการในการทำงาน คือ PERT CPM

ข้อควรสังเกต คือ

- พนักงานขายสามารถนำกระบวนการคิดเชิงสาเหตุมาอธิบายถึงที่มาของปัญหาและทางแก้ไขหรือไม่
- ลักษณะทางกายภาพในการนำเสนอแนวคิดและการสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร

ขั้นที่ 4 ผลลัพธ์ที่ได้จากการนำไปประยุกต์ใช้ Outcome

ผู้เข้าอบรมนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาและการวางแผนการทำงานในเดือนต่อไปอย่างไร พร้อมเหตุผลและข้อเสนอแนะ ตามโจทย์ทางการขายและการตลาดที่มอบหมาย

วิทยากรนำสู่การสนทนากลุ่มเพื่อพูดคุยถึงข้อเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนแผนการทำงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนการจัดการในการทำงาน คือ PERT CPM

ข้อควรสังเกต คือ

- พนักงานขายสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่อย่างไร
- ลักษณะทางกายภาพในการนำเสนอแนวคิดและการสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร
- ความสามารถในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมในการช่วยเหลือแก้ปัญหาที่มีพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร

วิธีการประเมินการพัฒนาคำความรู้ของผู้เข้าอบรม

การประเมินความเข้าใจและการพัฒนาคำความรู้ของผู้เข้าอบรมสามารถประเมินได้ 2 ส่วน ดังต่อไปนี้คือ

ส่วนที่ 1 การประเมินผลจากการทำแบบประเมินความรู้เชิงประสบการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้

การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีเป็นการพัฒนาความเข้าใจในความหมายขององค์ประกอบต่างๆ และกระบวนการทำงาน จึงสามารถนำแนวคิดและองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง เมื่อเข้าใจในองค์ประกอบและแนวคิด ผู้เข้าอบรมจะสามารถนำตอบแบบประเมินในสถานการณ์ต่างๆ ในการงานจริงได้ดีขึ้น การประเมินผลความเข้าใจและการพัฒนาคำความรู้สามารถวัดได้จากผลของแบบประเมินก่อนการพัฒนาอบรมและหลังการพัฒนาอบรม โดยคำถามในแบบประเมินได้มาจากการสังเคราะห์ในการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 8 ด้านตามกรอบแนวคิด PLACSEEK Model โดยแบบประเมินมีทั้งสิ้น 33 ข้อ

ทั้งนี้จากการวิจัยกึ่งทดลอง ผลการประเมินของผู้เข้าอบรมหลังการพัฒนาอบรมร่างคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซีจะสูงกว่าก่อนการทดลอง

ส่วนที่ 2 การประเมินการจากสังเกต การวางแผนการทำงานและการนำเสนอแผนงานก่อนและหลังการพัฒนาอบรม

วิทยากรสามารถประเมินการพัฒนาคำความรู้ได้ 2 ส่วนดังนี้ คือ

- a. การนำเสนอผลงาน ทั้งเรื่องการวางแผนการทำงาน การวางโครงข่ายการทำงาน (PERT CPM) ผู้เข้าอบรมจะสามารถอธิบายแนวคิดในการออกแบบขั้นตอนการทำงานได้ดีขึ้น เมื่อมีการนำไปประยุกต์ใช้ เมื่อนำเสนอแผนงานและนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง ผู้เข้าอบรมจะสามารถอธิบายถึงข้อดีและข้อควรปรับปรุงในการทำงานครั้งต่อไปให้บรรลุเป้าหมายองค์การได้
- b. ความมั่นใจของผู้เข้าอบรมและบรรยากาศการอบรม ก่อนและหลังการอบรมร่างคู่มือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี ผู้เข้าอบรมจะสามารถอธิบายที่มาของปัญหา หรือผลงานได้ด้วยบุคลิกภาพภายนอกที่มั่นใจมากขึ้นเนื่องจากมีข้อมูลทางการตลาดที่แท้จริง บรรยากาศการถกเถียงเรื่องผลของงานจะอยู่ที่บริบทของผลของงานมากกว่าการแก้ตัวหรือเหตุผลอ้างอิงอื่นๆ

ด้านที่ 1 แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (Purposeful Motivation)

แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (Purposeful Motivation) หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้นพนักงานชายอย่างมีเป้าหมาย ทั้งเป้าหมายการชายและเป้าหมายของการใช้ชีวิต การเข้าใจในความต้องการ แรงจูงใจ วิธีการทำงานและกระบวนการคิดของพนักงานชายที่มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ และสามารถออกแบบการศึกษาอบรมกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาพร้อมสร้างแรงจูงใจได้ตรงวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง

แรงจูงใจอย่างมีเป้าหมายเป็นแรงขับเคลื่อนภายในพนักงานชายที่ช่วยผลักดันไปสู่การแก้ปัญหาการสร้างสรรค์การวางแผนงาน ตลอดจนอีกหลายประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการทำงานและมีเป้าหมายในชีวิตเพื่อช่วยเป็นการกระตุ้น กระบวนการจัดการตนเอง กระบวนการจัดการงานจะมีเป้าหมายอย่างเป็นระบบทั้งระยะสั้นและ ระยะยาวอย่างมีเป้าหมาย แรงจูงใจที่มีเป้าหมายนี้ควรมีทั้งเป้าหมายเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน และต้องกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกด้วยตนเองจากภายในเพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ประกอบอื่นๆ อีกมากมายตามมาซึ่งมีผลต่อการทำงานและเรื่องส่วนตัว การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมายในพนักงานชายและทีมชายทำให้ทีมชายทำงานได้จากแรงผลักดันจากภายในเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อเป้าหมายตนเองและเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้พนักงานชายทุกระดับมีความเข้าใจในความหมายของความของคำว่า แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย
2. เพื่อให้พนักงานชายเข้าใจถึงประโยชน์ที่พึงได้จากการกระตุ้นและการสร้าง แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย ทั้งต่อตนเอง ครอบครัว และต่อองค์การ

อุปกรณ์และสื่อการสอน

1. วีดิทัศน์ที่อธิบายความหมายพร้อมสถานการณ์กรณีศึกษา
2. กระดาษ Post-it และกระดาน Flipchart พื้นที่สำหรับทำกิจกรรม

เครื่องมือที่ใช้ในการสอน

1. วิตทัศน์เรื่อง “Selective Attention Test”
2. ความรู้และประสบการณ์ตรงของวิทยากรในการเชื่อมโยงการเรียนรู้จากวิตทัศน์เข้ากับ การสร้างแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมาย

วิธีการดำเนินงาน

1. วิทยากรเปิดวิตทัศน์ กรณีศึกษาให้ผู้เข้าร่วมสัมมนา (พนักงานขาย) หลังจากจบวิตทัศน์วิทยากรนำเข้าสู่ การสนทนากลุ่ม สอบถามแรงจูงใจ ของแต่ละท่าน พร้อมสอบถามความคิดเห็น ประโยชน์ ข้อดีข้อเสียที่ได้จากการกรณีศึกษา
2. วิทยากรอธิบายวิธีการสร้างแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมายพร้อมยกตัวอย่างให้เห็นภาพจริง
3. วิทยากรให้ทีมงานนำเสนอการสร้างแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมาย

ระยะเวลาการจัดกิจกรรม

30-40 นาที

การประเมินผล

ประเมินพฤติกรรมและการเรียนรู้ ความเข้าใจในนิยามความหมาย, ความสามารถและวิธีการสร้างแรงจูงใจที่มีเป้าหมายได้

ตัวชี้วัด

การตั้งเป้าหมายที่มีแรงจูงใจทั้ง 2 ด้านของผู้เข้ารับการอบรม

สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

1. เข้าใจความหมายของ องค์ประกอบด้านแรงบันดาลใจอย่างมีเป้าหมาย
2. มีความเข้าใจในความต้องการ แรงจูงใจ วิธีการทำงานและกระบวนการคิดของ พนักงานขายที่มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ และสามารถออกแบบการศึกษาอบรมกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องพร้อมสร้างแรงจูงใจได้ตรงวัตถุประสงค์

3. เน้นการชื่นชม ผลงาน ทั้งความสำเร็จขนาดเล็กและขนาดใหญ่ เพื่อเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจให้ทีมงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีผู้บริหารฝ่ายขายระดับสูงเป็น ผู้นำการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรสนับสนุนการให้รางวัลชื่นชมผลงานเป็นประจำทุกเดือน

4. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

5. กระตุ้นการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือแบ่งปันพึ่งพากันทั้งทางด้านข้อมูลด้านคู่แข่ง ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ข่าวสารด้านความเคลื่อนไหวของตลาด ตลอดจนเทคนิคการดูแลลูกค้าเพื่อความ สำเร็จตามเป้าหมาย




6. สร้างความเท่าเทียมกันเสมอภาคในทุกระดับทั้งองค์กร ไม่มีการแบ่งชนชั้น ระดับ หากทุกคนมีความคิดเห็นใด ที่เป็นประโยชน์ต่อทีมขายและความสำเร็จของเป้าหมายพนักงานขาย ทุกคนสามารถเสนอความคิด ออกความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ได้เท่าเทียมกัน เพื่อเป้าหมายร่วมกัน

7. สามารถสร้างความภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้พนักงานขาย เพื่อเป็น แรงผลักดันนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศจาก ความปรารถนาภายในของแต่ละบุคคล

8. สามารถสร้างและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของทีมขาย ที่รักองค์กร ศรัทธาและ รักหัวหน้า รักเจ้านาย เคารพการตัดสินใจผู้บริหาร และ การรักในอาชีพขาย

ขั้นตอนและกระบวนการสร้างแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมาย

1. วิทยาการเปิดวิดิทัศน์เรื่อง Selective Attention Test ให้ผู้อบรมชม 1 รอบโดยไม่อธิบาย พร้อมและให้นับจำนวนครั้งที่ คนใส่เสื้อขาวในรูปสามารถส่งผ่านลูกได้

<p>Selective Attention Test from Simons & Chabris (1999)</p>	<p>Instructions Count how many times the players wearing white pass the basketball.</p>
	
<p>How many passes did you count?</p>	<p>The correct answer is 15 passes</p>
<p>But did you see the gorilla?!</p>	

2. หลังจากเปิดวิดีโอจบ วิทยากรถามคำถามถึงจำนวนครั้งที่นับได้จากการชมวิดีโอ พร้อมถามคำถามว่าเห็นลิงกอริลาหรือไม่

3. วิทยากรอธิบายถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมเกิดความคิดถึงความสำคัญของปรากฏการณ์ที่เพื่อนำไปสู่การเปิดทัศนคติในการสร้างการรับรู้เพื่อการอยู่รอดจากสิ่งภายนอก

4. วิทยากรสร้างบรรยากาศการเป็นกันเองโดยให้ผู้เข้าอบรมพูดถึงความฝัน ในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว

5. วิทยากรอธิบายเรื่องการสร้างแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมาย ว่าประกอบด้วย 2 ส่วน คือ เป้าหมายเรื่องงานและ และ เรื่องส่วนตัว

ข้อควรสังเกต

1. วิทยากรสามารถสังเกตภาษากายของผู้เข้ารับการอบรมเช่น สายตาและลักษณะท่าทาง ระหว่างการฝึกอบรม เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในเนื้อหาด้านกระบวนการสร้างแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมายหรือไม่อย่างไร
2. วิทยากรควรตรวจสอบความเข้าใจในเนื้อหาของเข้าอบรมอย่างเป็นระยะ



ด้านที่ 2

จิตวิญญาณของผู้ประกอบการ (The Spirits of Entrepreneurship)

จิตวิญญาณ (Spirit of Entrepreneurship) หมายถึง หมายถึง จิตสำนึกของความเป็นเจ้าของกิจการ ดูแลบริหารงานเหมือนตนเองเป็นเจ้าของบริษัท มีความรู้ความสามารถเรื่องการจัดการบัญชี ต้นทุนกำไรการจัดการสินค้าคงคลังของลูกค้า มีความรู้เรื่องการจัดการกลุ่มสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (Product Portfolio) สามารถเข้าใจได้ว่าสินค้าประเภทใดเหมาะกับผู้บริโภค หรือช่องทางทางการขายใด ในพื้นที่หรือช่องทางใดสินค้าใดขายดีหรือไม่อย่างไร มีความคิดสร้างสรรค์ และการนำเสนอสินค้า พร้อมการแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ เสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ดูแลจัดการงานที่ได้รับมอบหมายด้วย ความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของบริหารงานบริษัท และเงินของตน ไม่ใช่แค่พนักงานรับเงินเดือน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้พนักงานขายทุกระดับมีความเข้าใจในความหมายของคำว่า จิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการ
2. เพื่อกระตุ้นพนักงานขายทุกระดับเกิดแรงบันดาลใจและมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการ
3. เพื่อให้พนักงานขายเข้าใจถึงประโยชน์ที่พึงได้ต่อตนเองและองค์กรจากการมีจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการ

อุปกรณ์และสื่อการสอน

1. วีดิทัศน์ที่อธิบายความหมายพร้อมสถานการณ์กรณีศึกษา
2. กระดาษ Post-it และกระดาน Flipchart อุปกรณ์การเขียน

เครื่องมือที่ใช้ในการสอน

1. Presentation ประกอบการสอน
2. ความรู้และประสบการณ์ตรงของวิทยากรในการเชื่อมโยงการเรียนรู้จากวีดิทัศน์เข้ากับจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ

วิธีการดำเนินงาน

1. วิทยากรเปิดวิดีโอทัศน์ ทัศนศึกษาให้ผู้เข้าร่วมสัมมนา (พนักงานขาย) หลังจากจบวิดีโอทัศน์วิทยากรนำเข้าสู่ การสนทนากลุ่ม สอบถามความหมาย ความคิดเห็น ประโยชน์ ข้อดีข้อเสียที่ได้จากการทัศนศึกษา
2. วิทยากรบรรยายความหมาย ประโยชน์และ บริบททางธุรกิจของคำว่า “จิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการ”
3. วิทยากรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาสอบถามเพื่อความเข้าใจหากมีข้อสงสัย

ระยะเวลาการจัดกิจกรรม

20 นาที

การประเมินผล

ประเมินพฤติกรรมและการเรียนรู้ ความเข้าใจในนิยามความหมาย, ความคาดหวัง, ผลต่องาน, ผลต่อองค์กร และ ประโยชน์ที่ได้จากตนเอง

สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

1. ดูแลบริหารงานเสมือนตนเองเป็นเจ้าของบริษัท สร้างวัฒนธรรมองค์กร มีความรู้ความสามารถเรื่องการจัดการบัญชี ต้นทุนกำไร การจัดการสินค้าคงคลังของลูกค้า มองหาโอกาสช่องทางการขายใหม่ๆ เสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร
2. ดูแลจัดการงานที่ได้รับมอบหมายด้วย ความรู้สึกถึงความเป็นผู้ประกอบการบริษัท และเงินของตน ไม่ใช่แค่พนักงานรับเงินเดือน
3. สามารถสร้างและกระตุ้นจิตวิญญาณได้จากการเปิดโอกาสให้พนักงานขายได้มีอิสระทางความคิด (Empowerment) การตัดสินใจ สร้างสิ่งแวดล้อมที่มีความปลอดภัยให้กำลังใจไม่ตำหนิรับฟัง สร้างบรรยากาศให้พนักงานขายกล้าสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สร้างความไว้วางใจ (Trust)

ด้านที่ 3

กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ

(Logical Thinking)

กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking) หมายถึง ทักษะความสามารถในกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ พร้อมกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (step of thinking) เป็นลำดับขั้นเพื่อการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็น ความสามารถในการหาข้อมูล คิดวิเคราะห์เข้าใจในสภาพตลาดในเขตชายตนเองดูแลทั้งภาพใหญ่และภาพเล็กส่งผ่านข้อมูลจริงและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำถูกต้องและไว้วางใจได้เพื่อใช้ในการวางแผนทางกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป (Mohamed, 1997).

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาทักษะพนักงานขายให้เกิดความเข้าใจและเกิดกระบวนการคิดเชิงสาเหตุเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาได้ตรงจุด เสนอแผนงานได้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย
2. เพื่อให้พนักงานขายเข้าใจถึงประโยชน์ที่พึงได้จากการพัฒนากระบวนการคิดเชิงสาเหตุ

อุปกรณ์และสื่อการสอน

1. วิดีทัศน์ที่อธิบายความหมายพร้อมสถานการณ์กรณีศึกษา
2. เอกสารประกอบการบรรยายเกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ

เครื่องมือที่ใช้ในการสอน

1. PDCA หรือ ที่เรียกว่าวงจรเดมิง(อังกฤษ: Deming Cycle) หรือวงจรชูฮาร์ต (Shewhart Cycle) คือวงจรการควบคุมคุณภาพ (Peterson Drucker, 1996).
2. แรงกระทบทั้ง 5 (Porter's Five Forces Model)

วิธีการดำเนินงาน

1. วิทยากร อธิบายความหมายของกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ วิทยากรอธิบายกระบวนการคิดเชิง พร้อมยกตัวอย่างให้เห็นภาพจริง
2. วิทยากรแบ่งกลุ่มเพื่อให้กรณีศึกษาพร้อมแบบฝึกหัดเพื่อหากระบวนการคิดเชิงสาเหตุ
3. วิทยากรแบ่งกลุ่มให้ทำกรณีศึกษาตามกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ พร้อมนำเสนอ

ระยะเวลาการจัดกิจกรรม

45-60 นาที

การประเมินผล

สามารถนำเสนอปัญหาที่เป็นเหตุเป็นผลในรูปแบบของภาพโครงงาน ภาพรวมเชิงตรรกะของปัญหาในรูปแบบของภาพ

สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

1. มีทักษะความสามารถในการหาข้อมูล วิเคราะห์ ศึกษาเข้าใจความต้องการของลูกค้า คู่แข่ง และ จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร สามารถส่งผ่านข้อมูลจริง ข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำถูกต้องและไว้วางใจได้ เพื่อผู้บริหารระดับสูงสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้รวดเร็ว เช่น รายการส่งเสริมการขายสินค้าใหม่ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

2. มีทักษะความสามารถใน กระบวนการคิดวิเคราะห์ พร้อมกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (step of thinking) เป็นลำดับขั้นเพื่อการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็น

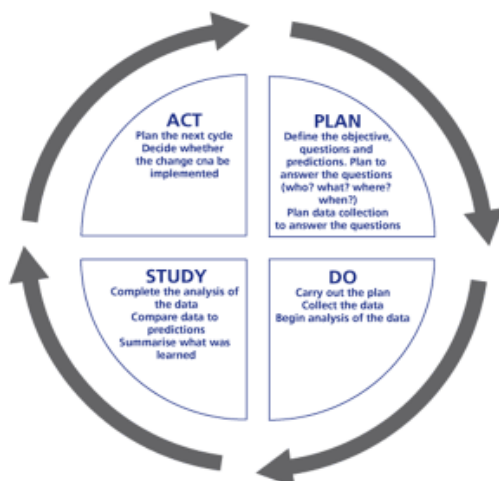
3. ความสามารถคิดวิเคราะห์ประมวลข้อมูล นำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงในการวางแผนงานใช้ชีวิตประจำวัน

สื่อการสอนประกอบกระบวนการคิดเชิงสาเหตุ

Logical Thinking กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ

ทักษะความสามารถใน กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ พร้อม กระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (step of thinking) เป็นลำดับขั้นเพื่อการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็น

PDSA



ด้านที่ 4

ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (Accountability Leadership)

ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (Accountability Leadership) หมายถึง หมายถึง ทักษะความเป็นผู้นำ พร้อมจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ ที่มุ่งมั่นต้องการเปลี่ยนแปลง ผลักดันองค์การ และการทำงานไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เพื่อผลงานที่ดีขึ้น มีจินตนาการและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ นำไปสู่การแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ มีความรับผิดชอบ เข้าใจสภาพตลาด รู้จักวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของสินค้าตนเองเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ เพื่อพัฒนาไปสู่การนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันแนวรุกด้วยตนเอง สามารถสร้างทีมงานและพนักงานขายที่มีความเป็นผู้นำ มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาในการทำงาน มีบุคลิกภาพที่ลูกน้อง และ ลูกค้า สามารถเข้าถึงได้ง่าย มีความเป็นมิตร จริงใจสามารถเป็นที่พึ่ง ที่ปรึกษาช่วยแก้ปัญหาเมื่อถึงเวลาคับขันได้ มีทักษะการฟังที่ดี รับฟังความต้องการของลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในองค์การเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็น เป็นคู่คิดที่ดีในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ให้ลูกค้าได้ รับผิดชอบในการดูแล บริหารและพัฒนาลูกค้า อย่างเป็นระบบขั้นตอน (Faruk ŞahinSaitGürbüz Harun Şeşen. ,2017).

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เข้าใจความหมาย คำจำกัดความ จินตนาการเห็นภาพ และคุณสมบัติของภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ
2. เพื่อพัฒนาปลูกฝังให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ
3. เพื่อให้พนักงานขายเข้าใจถึงประโยชน์ที่พึงได้ถึงการมีภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ

อุปกรณ์และสื่อการสอน

1. วีดิทัศน์ที่อธิบายความหมาย ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ
2. เอกสารประกอบการบรรยาย ความหมายและ คุณลักษณะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ

เครื่องมือที่ใช้ในการสอน

วิทยากรผู้มีประสบการณ์อธิบาย เชื่อมโยงกรณีศึกษา ประกอบการบรรยาย ความหมาย และ คุณลักษณะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ

วิธีการดำเนินงาน

1. วิทยากรนำกิจกรรมกลุ่ม เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาพูดคุยให้ความหมายและคุณสมบัติของภาวะผู้นำแบบที่มุ่งมั่นรับผิดชอบ
2. วิทยากรใช้กรณีศึกษาแสดงสถานการณ์และกรณีศึกษาเรื่อง ความหมายและคุณสมบัติของภาวะผู้นำแบบที่มุ่งมั่นรับผิดชอบ แยกกลุ่มกิจกรรม
3. ผู้เข้าสัมมนานำเสนอความหมาย และ คุณลักษณะ ของภาวะผู้นำแบบที่มุ่งมั่นรับผิดชอบ
4. วิทยากรเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยเสนอมุมมอง
5. วิทยากรกล่าวสรุป ความหมาย คุณลักษณะ และ คุณประโยชน์ต่อการทำงานที่ยืดหยุ่น จากการมีภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ

ระยะเวลาการจัดกิจกรรม

30-45 นาที

การประเมินผล

ทักษะและคุณลักษณะที่พึงมีพร้อมความรู้ความเข้าใจในความหมาย คุณสมบัติของภาวะผู้นำแบบที่มุ่งมั่นรับผิดชอบ

สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

1. กระตุ้นจิตวิญญาณความผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบในพนักงานขายและผู้จัดการขาย
2. ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ทั้งด้านลูกค้ารับผิดชอบในการดูแลบริหารและแก้ปัญหาลูกค้าอย่างเป็นระบบขั้นตอน และการจัดการงานภายในทีมขาย สามารถสร้างทีมงานให้มีความเป็นผู้นำ มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมาในการทำงาน
3. ความเข้าใจถึงความสำคัญในการจัดการสินค้าคงคลัง (inventory)
4. ความเข้าใจถึงความสำคัญในการเก็บเงิน (Bill Collection)
5. ความสามารถในการคิดและนำเสนอกลยุทธ์โดยไม่ต้องรอคำสั่ง (Strategic Recommendation) หมายถึง การมีจินตนาการและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ นำไปสู่การแก้ปัญหาวิธีใหม่ๆ พร้อมแรงผลักดันที่กันจากภายใน เพื่อพัฒนาไปสู่การนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันแนวรุกด้วยตนเอง

ด้านที่ 5

การมุ่งลูกค้าและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Customer Mania & Effective Communication)

หมายถึง ผู้จัดการขายและพนักงานขาย เน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธกิจสูงสุด สามารถแก้ปัญหาและการวางแผนให้ลูกค้าคำนึงถึงการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของลูกค้า สร้างความไว้วางใจ ดูแลบริหารจัดการ นำเสนอขายสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าในพื้นที่นั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องและมั่นใจว่าสามารถสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องให้ลูกค้า ได้รับความพึงพอใจสูงสุด การสื่อสารแบบยืดหยุ่น หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการขาย มีช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานขาย ภายในทีมขายที่เป็นทางการ แต่มีบรรยากาศการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อลดช่องว่างในการทำงาน การสร้างกระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางระหว่างเจ้านายและลูกน้องเพื่อเปิดโอกาสให้สื่อสารข้อมูลและการตัดสินใจเรื่องการแข่งขันการขายให้ทันเวลา เปิดกว้างรับคำแนะนำโดยผู้สื่อสารระดับล่างรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งสร้างความเชื่อใจและความไว้วาง สามารถขอคำแนะนำ อำนวยความสะดวกตัดสินใจที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร ทั้งทางตรงอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

วัตถุประสงค์

1. สร้างความเข้าใจและสนับสนุนพนักงานขายให้มีวิถีคิดและการทำงานที่มุ่งสู่การพัฒนาลูกค้าอย่างเป็นระบบ
2. เพื่อให้พนักงานขายเข้าใจถึงองค์ประกอบและประโยชน์ที่พึงได้จากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้พนักงานขายเข้าใจถึงความหมาย การกระทำและกระบวนการรวมทั้ง ประโยชน์ที่พึงได้จากการมุ่งลูกค้า
4. เพื่อสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารแบบยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานแบบมีขั้นตอน เพื่อนำไปสู่กระบวนการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้รวดเร็วและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

อุปกรณ์และสื่อการสอน

1. หัวข้อกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงในชีวิตประจำวัน
2. เอกสารประกอบการบรรยายเกี่ยวกับการมุ่งลูกค้าและกระบวนการสื่อสารแบบยืดหยุ่น

(Ron Kaufman's Service Theory)

Criminal service is really bad. It's service that violates even minimum expectations, the kind of service that your customers remember never to use again, and are angry enough to call you and complain about.

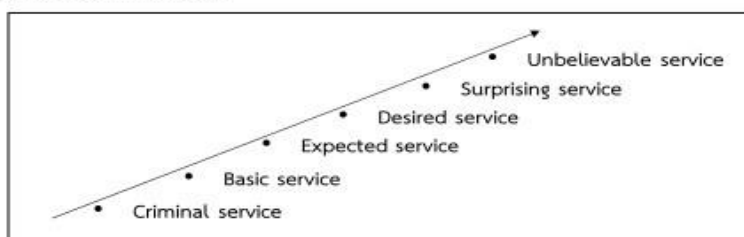
Basic service is disappointing. It's the point of frustration that can turn into anger—but when it's over the customer is not disappointed enough to complain. However, he will tell his friends, and will remember not to call you for that kind of service again.

Expected service is nothing special. It's the average, the usual, the norm. The customer might come back to you, but only if no better options exist.

Desired service is what your customers hope for and prefer. They'll do business with your organization again because you do things for them just the way they like it.

Surprising service is something special, like an unexpected gift. It gives your customers more than they expected. This makes you an organization that customers enjoy and will come back to again and again.

Unbelievable service is astonishingly fantastic. This is the level of service your customers can't forget, the legendary treatment they will tell all their friends about.



เครื่องมือที่ใช้ในการสอน

แนวความคิดการสร้างและพัฒนาลูกค้าของ Ron Kaufman (Kaufman, 2012).

วิธีการดำเนินงาน

1. หาว่าลูกค้าต้องการอะไร โดยให้คิดเสมอว่าลูกค้าต้องการประโยชน์ที่ได้จากสินค้าไม่ใช่ตัวสินค้า ทำความเข้าใจลูกค้าให้ลึกซึ้ง ว่าลูกค้ามีปัญหาที่ต้องการให้แก้ไขอะไรบ้าง เขียนประโยชน์ทั้งหมด รวมทั้งข้อจำกัดเพื่อตั้งเป็นเป้าหมาย ขั้นตอนนี้ต้องการการลงมือทำอย่างจริงจังตั้งนั้นให้แน่ใจว่าสิ่งที่ต้องการถูกต้อง

2. สอนความหมายและแนวคิดเรื่อง

- ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธะกิจสูงสุด (Customer Centric Theory)
- ความสามารถในการแก้ปัญหา (Customer Solution)
- การวางแผนให้ลูกค้าคำนึงถึงการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของลูกค้า สร้างความไว้วางใจ ดูแลบริหารจัดการ (Customer Management)
- นำเสนอขายสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้า (Shopper Centric) นั้นพื้นที่นั้นๆได้อย่างถูกต้องและมั่นใจ
- เข้าใจสาเหตุของปัญหา(Customer Cause)
- สามารถสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องให้ลูกค้า (Customer Convenience)

- ความพึงพอใจสูงสุด (Customer Satisfaction)
- โดยให้การดูแลและบริการลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ (Customer Service)
- สามารถพัฒนาลูกค้าจากระดับล่างสามัญ ไปสู่การบริการที่ลูกค้าประทับใจไม่รู้ลืม (Ron Kaufman's Service Theory)

3. วิทยากรสอนการประชุมกลุ่มที่ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ตามขั้นตอน พร้อมอธิบายความแตกต่างแต่ละขั้นตอน

- วิทยากรอธิบายถึงหัวข้อในการนำเสนอกรณีศึกษา
- วิทยากรแบ่งกลุ่มการทำงาน 10-20 นาที
- สมาชิกแต่ละกลุ่มนำเสนอแผนงาน
- วิทยากรสอนบทบาทสมมติในการให้คำแนะนำและปฏิบัติการสะท้อนกลับ ตามกลยุทธ์
- สมาชิกแต่ละกลุ่มให้ข้อคิดและคำแนะนำ

ระยะเวลาการจัดกิจกรรม

45-60 นาที

การประเมินผล

ความรู้ ความเข้าใจในความหมายของการมุ่งลูกค้าและองค์ประกอบการสื่อสารแบบมีประสิทธิภาพ

สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้จัดการขายและพนักงานขายสามารถแก้ปัญหาและการวางแผนให้ลูกค้าคำนึงถึงการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของลูกค้า และการเติบโตของยอดขายในเขตขายที่พนักงานขายดูแล
2. พนักงานขาย และผู้จัดการขายมี ความสามารถในการโน้มน้าว นำเสนอขายสินค้าได้อย่างถูกต้องและมั่นใจ พร้อมนำเสนอสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าที่นั่นพื้นที่นั้นๆ
3. ผู้จัดการขายและพนักงานขายเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธกิจสูงสุด
4. ความสามารถในการจัดการการสื่อสารอย่างเป็นระบบและกระบวนการ สร้างช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานขายภายในทีมขายที่เป็นทางการ แต่มีบรรยากาศการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อลดช่องว่างในการทำงาน

5. กระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางระหว่างเจ้านายและลูกน้องเพื่อเปิดโอกาสให้สื่อสารข้อมูลและการตัดสินใจเรื่องการแข่งขันการขายให้ทันเวลา เปิดกว้างรับคำแนะนำโดยผู้สื่อสารระดับล่างรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

6. กระบวนการสื่อสารที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้น ตลอดจน การพูดคุย การติดตามผลงานเพื่อรับทราบปัญหา วัตถุประสงค์ ติดตามผลงาน และนำไปสู่การปรับปรุงการทำงานที่ดีขึ้น



ด้านที่ 6

การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority)

การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority) หมายถึง หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายสามารถให้แนวทางและกรอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายขายในระดับต่างๆภายใต้กรอบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ให้พนักงานได้มีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงาน ที่มุ่งเน้นผลของงานเป็นหลักเช่น การให้ส่วนลดพิเศษเพื่อการปิดยอดขายโดยมีต้องรอกการอนุมัติหากการตัดสินใจนั้นเพื่อป้องกันการเสียโอกาสและอยู่ภายใต้กรอบแนวทางที่กำหนดเมื่อประสบกับปัญหาใหม่ที่ทำนายผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขาย สนับสนุน ให้โอกาสผู้จัดการและพนักงานขายทุกระดับในการลองคิดลองทำสิ่งใหม่ๆและการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดกว้าง เชื่อใจเชื่อในความสามารถเคารพในความแตกต่างและเชื่อมั่นศักยภาพของทุกคนในทีมขาย (Robertson, 2015)

วัตถุประสงค์

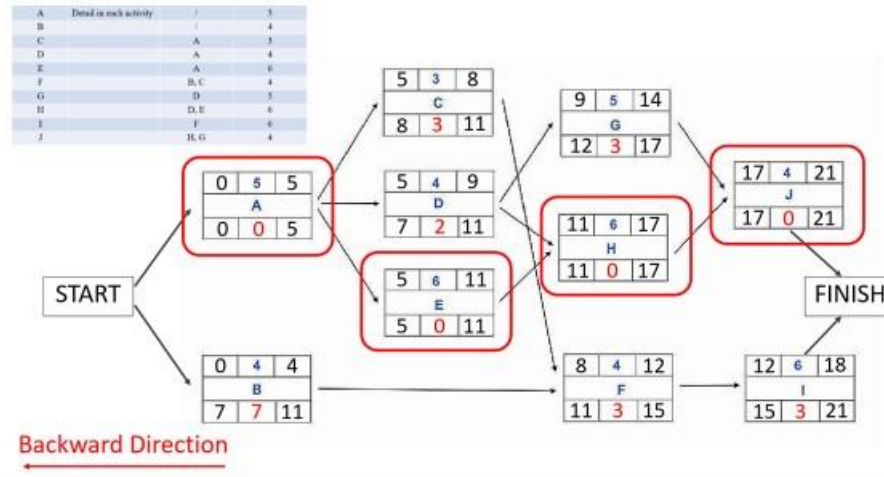
1. เพื่อสนับสนุนให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น
2. เพื่อให้พนักงานขายเข้าใจความหมายและองค์ประกอบสำคัญที่พึงมีที่จะก่อให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่นโดยเข้าใจความคาดหวังทั้งฝ่ายพนักงานขายและฝ่ายผู้บริหาร

อุปกรณ์และสื่อการสอน

1. อธิบายความหมายพร้อมสถานการณ์กรณีศึกษา
2. เอกสารประกอบการบรรยายเกี่ยวกับการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น

เครื่องมือที่ใช้ในการสอน

1. วิทยากรที่มีประสบการณ์ขายโดยตรงสามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างเพื่อนำไปสู่การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่นได้ พร้อมอธิบายความคาดหวังทั้งฝ่ายพนักงานขายและฝ่ายบริหารให้เข้าใจได้ง่าย
2. PERT CPM เพื่อช่วยในการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบด้วยตนเอง



วิธีการดำเนินงาน

1. วิทยากร อธิบายความรู้เรื่องพื้นฐานการจัดการงานโครงการอย่างเป็นขั้นตอน (Project Management) เพื่อเป็นพื้นฐานของการนำไปสู่ขั้นตอนการสื่อสารและการให้กรอบการทำงานที่สามารถให้อำนาจทีมชายมีความสามารถในการตัดสินใจ
2. วิทยากรให้ความรู้เรื่องการกระบวนการทำงานเป็นกลุ่มเมื่อนำเสนอโครงการต่าง อย่างเป็นขั้นตอนที่ยืดหยุ่นและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศความมั่นใจ ความปลอดภัยในการเสนอผลงานที่ดีที่สุดแก่องค์กร
3. วิทยากร จัดกิจกรรม ให้หัวข้อการศึกษาให้เข้าใจกระบวนการปัจจุบันและขั้นตอนที่สามารถลดลงได้หากมีการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น
4. วิทยากรให้ทีมนำเสนอผลงาน พร้อมเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดจากกรณีศึกษา

ระยะเวลาการจัดกิจกรรม

30-45 นาที

การประเมินผล

ความเข้าใจในความหมายและกระบวนการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น

สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายสามารถให้แนวทางและกรอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายขายในระดับต่างๆ ภายใต้กรอบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นผลของงานเป็นหลัก เช่น ส่วนลดพิเศษเพื่อการปิดยอดขาย โดยมีต้องรอกการอนุมัติ หากการตัดสินใจนั้นเพื่อป้องกันการเสียโอกาสและอยู่ภายใต้กรอบแนวทางที่กำหนด
2. เมื่อประสบกับปัญหาใหม่ที่ท้าทาย ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขาย สนับสนุนให้โอกาสผู้จัดการและพนักงานขายทุกระดับในการลองคิดลองทำสิ่งใหม่ๆ และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. ผู้จัดการขายและพนักงานขายสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดกว้าง เชื่อใจเชื่อในความสามารถ เคารพในความแตกต่างและเชื่อมั่นศักยภาพของทุกคนในทีมขาย
4. ผู้จัดการขายและพนักงานขายเข้าใจถึงการเตรียมพร้อมของข้อมูลการทำงาน และวิธีการนำเสนออย่างเป็นระบบเพื่อเอื้อต่อกระบวนการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น

ข้อพึงสังเกต

1. วิทยากรควรสังเกตเนื่องจากการเรียนการสร้างโครงข่ายงานแบบ PERT CPM เป็นกระบวนการเรียนที่มีหลักคิดทฤษฎีซับซ้อน พนักงานขายจะมีความไม่สะดวกใจเนื่องจากไม่ถนัดการเรียนเรื่องที่ไม่คุ้นเคย หากพนักงานขายท่านใดมีลักษณะอาการเดินออกจากห้องเพื่อไปโทรศัพท์ตามงานเป็นเวลานาน หรือบ่อยครั้ง วิทยากรควรเปลี่ยนให้ความสนใจเพื่ออธิบายแนวคิดให้ง่ายแก่การเข้าใจมากที่สุด เน้นความเข้าใจกรอบแนวคิดการวางแผนงานเป็นขั้นตอน มากกว่าความถูกต้องของการวางโครงข่ายงานในขั้นตอนแรก
2. เมื่อพนักงานคุ้นเคยกับกรอบแนวคิด PERT CPM การสอนขั้นตอนการทำโครงข่ายงานที่เหมาะสมจึงจัดอบรมในขั้นตอนต่อไป
3. วิทยากรอธิบายให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงความคาดหวังของผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูง ต่อคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พนักงานขายพึงมีเพื่อสร้างให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

ด้านที่ 7

การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance)

การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance) หมายถึง การผู้บริหารระดับสูง หรือผู้จัดการขายบริหารธุรกิจด้วยจิตใจที่มีความเมตตา เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ทีมขาย ให้ความชัดเจนในทิศทางการทำงาน สร้างกระบวนการติดตาม การทำงานของทีมขายอย่างเป็นระบบ นำเทคโนโลยีและระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยพนักงานขายในการติดตามรายงานผลงานที่รวดเร็ว (real time) พร้อมข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการตัดสินใจที่รวดเร็วทันทั่วทั้งที่ตามความเปลี่ยนแปลงของตลาด มีระบบการวัดผลงานที่ชัดเจน ให้ความยืดหยุ่นรวดเร็วต่อการตัดสินใจและตอบสนองความต้องการของตลาดที่แตกต่างกัน มีการฝึกและสอนงานให้แก่ผู้จัดการ หรือพนักงานขายสามารถกำหนดหัวข้อการ ประชุม แต่งตั้งผู้ดำเนินการประชุม กำหนดเป้าหมาย การประชุม พร้อม ทั้งสามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ตลอดจนความคาดหวังและผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมกลุ่มได้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสนับสนุนให้เกิดกระบวนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตาในทีมงานขาย
2. เพื่อให้พนักงานขายเข้าใจถึงความหมาย กระบวนการสร้างให้เกิดกระบวนการกำกับ

ดูแลอย่างมีเมตตา

อุปกรณ์และสื่อการสอน

1. วีดิทัศน์ที่อธิบายความหมายพร้อมสถานการณ์กรณีศึกษา
2. เอกสารประกอบการบรรยายเกี่ยวกับกระบวนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา

เครื่องมือที่ใช้ในการสอน

กระบวนการดำเนินการประชุมที่สร้างการกำกับดูแลอย่างมีเมตตาตามกรอบแนวคิดของ Brian J. Robertson จากการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี (Robertson, 2015)

รูปแบบการกำกับดูแล (Holacracy Governance)

วิธีการจัดการปกครอง (governance) = การมอบหมายอำนาจหรือหน้าที่ภายในองค์การเป็นการกระจายอำนาจการปกครองไปสู่ทีมงาน อำนาจไม่อยู่กับผู้นำเพียงคนเดียว หากแต่กลับเป็นกระบวนการทำงานต่อเนื่องที่เกิดขึ้นในระดับทีมงานแต่ละทีมงานที่เรียกว่า "การประชุมระบบการจัดการ"



รูปแบบการกำกับดูแลการประชุม (Holacracy Meeting)



วิธีการดำเนินงาน

1. วิทยากรบรรยายความหมายพร้อมกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงในการทำงานประจำวัน เพื่อให้เข้าใจ ความหมายของการกำกับดูแลอย่างมีเมตตาและกระบวนการทำงานที่มีการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา
2. วิทยากรอธิบายขั้นตอนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา รวมถึงการถามคำถาม การตั้งคำถาม และการสื่อสารสนทนาให้มีบรรยากาศที่เป็นกันเองแต่มีวินัยในการทำงาน
3. วิทยากรจัดกิจกรรมให้ทีมขาย พูดคุยเรื่องความคาดหวังพร้อมบทบาทสมมติที่คาดหวังจากทั้งหัวหน้า พร้อมสิ่งที่ลูกน้องพึงกระทำ เพื่อให้กระบวนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตาเกิดขึ้น

ระยะเวลาการจัดกิจกรรม

30-45 นาที

การประเมินผล

สามารถนำเสนอปัญหาที่เป็นเหตุเป็นผล ความคาดหวัง ก่อนและหลังการสัมมนา

สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้จัดการขายบริหารธุรกิจด้วยจิตใจที่มีความเมตตา ฟังอย่าง เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ไม่ตัดสินใจ ไม่จับผิดให้อิสระ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนทีมขาย
2. เรียนรู้งานปรับตัวและสอนการทำงาน ที่มีระบบ มีกระบวนการ พร้อมให้แนวทางที่ชัดเจน ไม่จับผิด และมีความเท่าเทียมกัน
3. ความยืดหยุ่นในเรื่องเรื่องระเบียบวินัย เน้นยอดขายและการจัดการที่เหมาะสม มีกระบวนการติดตามยอดขายและการทำงานของทีมงานอย่างเป็นระบบนำเทคโนโลยีและระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยพนักงานขายการทำงานและติดตามรายงานผลงานที่รวดเร็ว (real time)
4. มีระบบและมีขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (standard work) มีระบบ การวัดผลงานที่ชัดเจน โดยสามารถติดตามผลการขาย ยอดขาย ทั้งรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส และ รายปี
5. ความสามารถในการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การกำหนดหัวข้อ การ ประชุม กำหนดเป้าหมายการประชุม แต่งตั้งผู้ดำเนินการประชุม พร้อม ทั้งสามารถกำหนด ตัวชี้วัดที่ชัดเจน ตลอดจนความคาดหวังและผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมกลุ่มได้ พร้อมกระบวนการ จัดการความขัดแย้ง อย่างมีระบบ

ข้อพึงสังเกต

1. วิทยากรต้องอธิบายให้เข้าใจทั้งพนักงานขายและผู้จัดการขายหรือผู้บริหารระดับสูง เข้าใจถึงบทบาทในกระบวนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตาอย่างละเอียดเนื่องจากในกระบวนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตานี้จะสำเร็จได้เมื่อผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนไป และสามารถดำเนินตามกระบวนการประชุมอย่างมีเมตตา เปิดโอกาสให้พนักงานขายแสดงความคิดเห็นได้อย่างมีอิสระตามกระบวนการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา

2. ความล้มเหลวของกระบวนการเกิดจากผู้บริหารระดับสูงไม่ปฏิบัติตามกระบวนการประชุมและเกิดการแทรกแซงทำให้บรรยากาศการประชุมไม่เปิดกว้างต่อการแสดงความคิดเห็น



ด้านที่ 8

บุคลิกภาพที่แสดงออกทางภาษาศาสตร์ หรือสรีระศาสตร์ (Ergonomically Personality)

บุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ (Ergonomically Personality) หมายถึง ผู้จัดการขายหรือพนักงานขายมีบุคลิกภาพเปิดกว้างทางความคิดจากภายในมีความยืดหยุ่น ยอมรับความเปลี่ยนแปลงด้วยทัศนคติจากภายในที่ดี ทำงานเป็นทีมได้ สามารถเปิดรับความกดดันและทักษะสามารถทำงานได้หลายหน้าที่และปรับตัวได้ดี ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีลักษณะท่าทางทางกายภาพที่บ่งบอกถึงควมมีชีวิตชีวากระฉับกระเฉงกระตือรือร้น รักในการหาความรู้ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบแก้ปัญหาได้ ชยัน ความซื่อสัตย์จริงใจและสามารถเป็นที่เชื่อใจไว้วางใจ เป็นที่พึงให้คำปรึกษามากกว่าพนักงานขายสินค้าทั่วไป (Jan Dul, 2012; W. Karwowski , 2005).

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพที่เหมาะสมกับพนักงานในทีมขายในธุรกิจเครื่องสำอางและความงามโดยเน้นบุคลิกภาพที่มีจากทัศนคติจากภายใน
2. เพื่อให้พนักงานขายเข้าใจถึงความหมาย และประโยชน์ที่พึงได้จากมี บุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพที่เหมาะสม

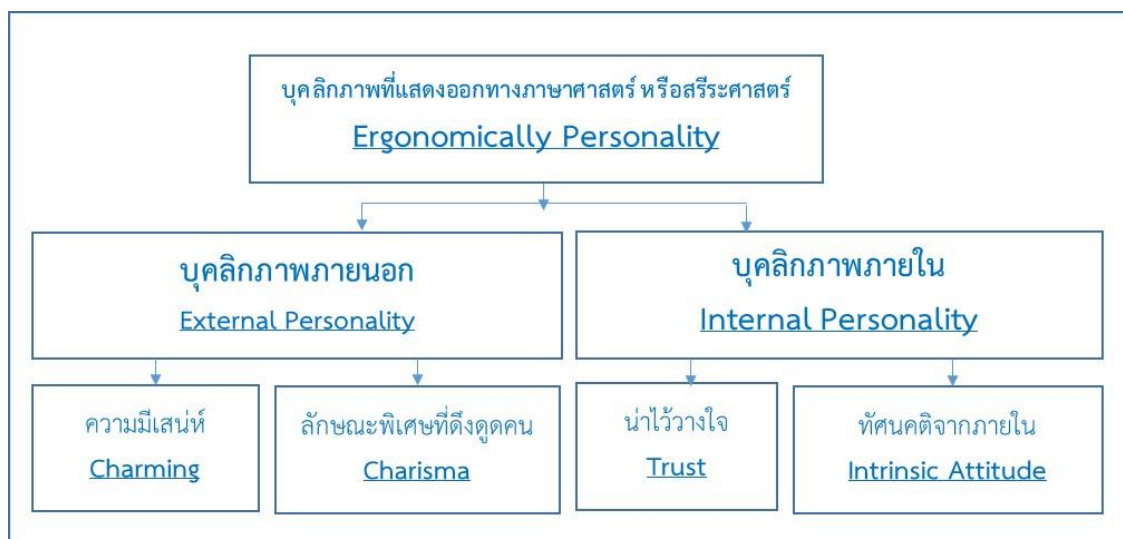
อุปกรณ์และสื่อการสอน

1. วิดีทัศน์อธิบายความหมายพร้อมสถานการณ์กรณีศึกษา
2. เอกสารประกอบการบรรยายเกี่ยวกับบุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพที่เหมาะสม

เครื่องมือที่ใช้ในการสอน

กรอบแนวคิดของการสร้างลักษณะทางกายภาพที่เหมาะสมที่ได้จากการสังเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเน้นองค์ประกอบ 4 ข้อดังนี้ คือ

- (1) ความมีเสน่ห์
- (2) ลักษณะพิเศษที่ดึงดูดคน
- (3) ความน่าไว้วางใจ
- (4) ทัศนคติจากภายใน



วิธีการดำเนินงาน

1. วิทยากรอธิบายความหมายและคุณสมบัติของบุคลิกภาพที่แสดงออกทางภาษาศาสตร์ หรือสรีระศาสตร์ คือ บุคลิกภาพเปิดกว้างทางความคิด มีความยืดหยุ่นความสามารถในการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงพร้อม

ทัศนคติที่ดีนำมาสู่บุคลิกภาพและลักษณะทางกายภาพที่น่าพูดคุยน่าเชื่อถือ หลงใหลในสินค้าของตนและเชื่อมั่นว่าจิตใจได้ดีสุขภาพ เหมาะสมต่อภาพลักษณ์และการนำเสนอสินค้าเพื่อการส่งเสริมความงามและเครื่องสำอาง สรุปองค์ประกอบดังนี้

2. วิทยากรให้นำกรณีศึกษาเรื่องสินค้าใหม่ มาเล่นบทละครสมมติเพื่อนำเสนอการขาย
3. วิทยากรเปิดโอกาสให้กลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในหัวข้อบุคลิกภาพที่แสดงออกทางภาษาศาสตร์ หรือสรีระศาสตร์

ระยะเวลาการจัดกิจกรรม

30-45 นาที

การประเมินผล

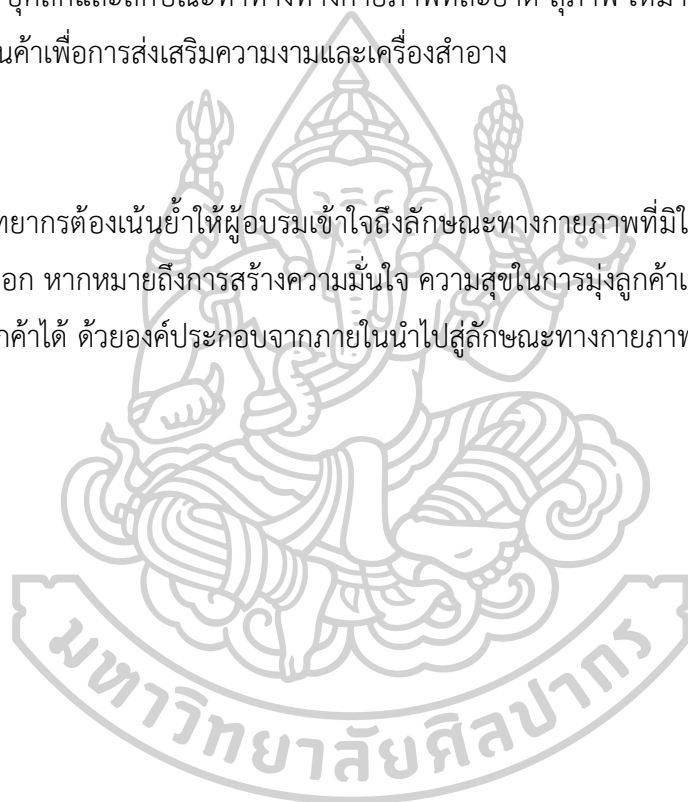
ความรู้ความเข้าใจในความหมายและผลกระทบด้านดีและด้านลบจากองค์ประกอบบุคลิกภาพที่แสดงออกทางภาษาศาสตร์ หรือสรีระศาสตร์

สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

1. พนักงานชายมีบุคลิกภาพเปิดกว้างทางความคิด มีความยืดหยุ่น ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และทำงานเป็นทีมได้
2. ทักษะที่ดีที่สามารถส่งผ่านท่าทางทางกายภาพที่บ่งบอกถึงควมมีชีวิตชีวา กระฉับกระเฉง กระตือรือร้น รักในการหาความรู้ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบแก้ปัญหาได้
3. ลักษณะท่าทางทางกายภาพ ที่บ่งบอกถึงความขยัน ความซื่อสัตย์ จริ่งใจ และสามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ พร้อมเติบโตกับองค์กร มากกว่าทำงานเพื่อแค่เพื่อเงินเดือน
4. บุคลิกและลักษณะท่าทางทางกายภาพที่สะอาด สุภาพ เหมาะสมต่อภาพลักษณ์และการนำเสนอสินค้าเพื่อการส่งเสริมความงามและเครื่องสำอาง

ข้อพึงสังเกต

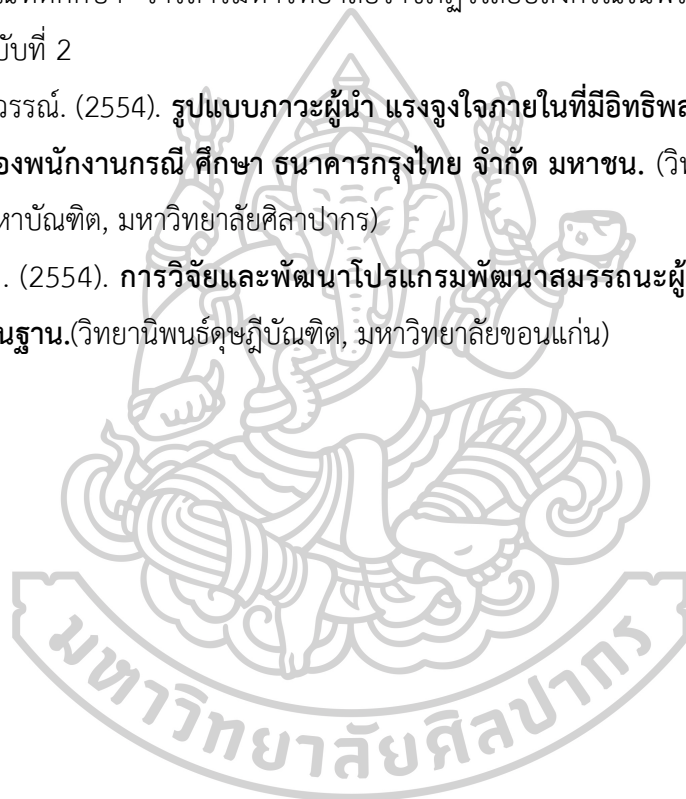
วิทยากรต้องเน้นย้ำให้ผู้อบรมเข้าใจถึงลักษณะทางกายภาพที่มีใช้การตกแต่งเพื่อความสวยงามภายนอก หากหมายถึงการสร้างเชื่อมั่นใจ ความสุขในการมุ่งลูกค้าและความสามารถในการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ ด้วยองค์ประกอบจากภายในนำไปสู่ลักษณะทางกายภาพที่เหมาะสม



บรรณานุกรม

- Robertson, B. J. (2015) **CREATING A WORLD WITHOUT MANAGERS, Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World**
- Şahin, F., Gürbüz, S. and Şeşen, H. (2017). **Leaders' managerial assumptions and transformational leadership: the moderating role of gender "**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 Iss 1 pp. 105 – 125
- Dul, J., Bruder, R., Buckle, P., Carayon, P., Falzon, P., Marras, W. S., Wilson, J. R. and Doelen, B. D. (2012). **A strategy for human factors/ergonomics: developing the discipline and profession**, Ergonomics, 55:4, 377-395
- Lynton, R. P., & Pareek, U. (1967). **Training in human relations: A multipurpose design**. Indian Educational Review, 2(1), 80-90.
- Mohamed, Z. (1997). **Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness**. Business Process Management Journal, 3(1), 64-80.
- Narens, L. (2002). **Scientific psychology series**. Theories of meaningfulness. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Peterson, D. B., and Hicks, M. D. (1996). **Leader as coach: Strategies for coaching and developing others**. Minneapolis: Personnel Decisions International.
- Psychology.jrank.org. (2015). **Gestalt Psychology**. [online] Available at: <http://psychology.jrank.org/pages/279/Gestalt-Psychology.html> [Accessed 29 Nov. 2015].
- Kaufman, R.(2005). **Up our service-Great Idea, Tools, Tip and proven technique to lift up you service higher**, 2005.
- Kaufman, R. (2012). **Uplifting service – The proven Path to delighting your customer, Colleague and everyone Else that you meet**. New York Time Best Seller, 2012
- Guskey, T. R. (2002). **Professional Development and Teacher Change, Teachers and Teaching**, 8:3, 381-391, DOI: 10.1080/135406002100000512
- Karwowski, W. (2005). **Ergonomics and human factors: the paradigms for science, engineering, design, technology and management of human-compatible systems**. Ergonomics, Vol. 48, No. 5, 15 April 2005, 436 – 463.

- ณรงค์ ศรีเกรียงทอง และพิทักษ์ ศิริวงศ์ . (2558). สภาพปัญหาความต้องการของแรงจูงใจภายนอก และสวัสดิการของพนักงานที่ปรึกษางานขาย (PC) และพนักงานที่ปรึกษาความงาม (BA) ของ บริษัท โมเดิร์นคาส อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลคอสเมติกส์ จำกัด. วารสาร Veridian E-Journal บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร 8, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 1923-1938.
- นิภาพร ดีมาก และสมพร หลิมเจริญ. (2560). รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน วารสารบัณฑิตศึกษา วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีที่11 ฉบับที่ 2
- ฐิตวดี เนียมสุวรรณ. (2554). รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรณี ศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด มหาชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร)
- อนันต์ พันนีก. (2554). การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.(วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น)



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาว ปวีณา กลกิจชัยวรรณ
วัน เดือน ปี เกิด	31 ธันวาคม 2512
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2530 สำเร็จการศึกษาระดับศิลปศาสตรบัณฑิตเอกภาษาไทย โทภาษาอังกฤษ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2538 สำเร็จการศึกษา Master of Business Administration (MBA) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เอกวิชาการตลาด พ.ศ. 2558 ศึกษาระดับปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	68 จรัญสนิทวงศ์ 52 บางพลัด บางยี่ขัน กรุงเทพฯ 10700

