



ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
ของกลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
ของกลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE DEVELOPMENT OF SALES PERFORMANCE REPRESENTATIVE
COMPETENCY SKILLS AMONG THAILAND'S SMALL AND MEDIUM BUSINESSES
(SMES) IN THE RETAIL SECTOR



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (MANAGEMENT)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2021
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของกลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะ พนักงานขาย
โดย	จารุวรรณ เมืองเจริญ
สาขาวิชา	การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กรไชย พรลภัสสรขจร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวรรยา ธรรมอภิพล)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร.เกิดศิริ เจริญวิศาล)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(อาจารย์ ดร.สันติธร ภูริภักดี)

60604902 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณิบัณฑิต

คำสำคัญ : ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน, ผลลัพธ์ทางการตลาด, ความสำเร็จของธุรกิจ, การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ, การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล

นางสาว จารุวรรณ เมื่องเจริญ: ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของกลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่มีต่อผลลัพธ์ทางการตลาดและความสำเร็จทางธุรกิจ 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของผลลัพธ์ทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่มีต่อความสำเร็จทางธุรกิจผ่านผลลัพธ์ทางการตลาด 5) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจและการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลที่มีต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย และ 6) เพื่อเสนอแนวทางความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ออกแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) โดยเริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีก จำนวน 210 แห่ง ใช้การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างเพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการวิเคราะห์เส้นทางเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนและธุรกิจ SMEs ที่มีการดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่ดี จำนวน 5 คน

ผลการวิจัยตามสมมติฐาน พบว่า 1) ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางการตลาด 3) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ 4) ผลลัพธ์ทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ 5) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีผลลัพธ์ทางการตลาดทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน 6) การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย 7) การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย พบว่า การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่าตัวแบบตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไคสแควร์ เท่ากับ 115.879 ที่องศาอิสระเท่ากับ 93 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.054 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ 1.25 ค่า CFI เท่ากับ 0.986 ค่า NFI เท่ากับ 0.935 ค่า GFI เท่ากับ 0.947 ค่า AGFI เท่ากับ 0.903 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.034 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถอธิบาย ยืนยัน และขยายผลการศึกษาวินิจฉัยเชิงปริมาณได้เป็นอย่างดี ทำให้ผลการศึกษามีความชัดเจนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ประโยชน์จากการวิจัยนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย โดยมีทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัยคือทฤษฎีทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ นำมาใช้ในการบูรณาการเพื่อพัฒนาตัวแปรหลักคือความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย และการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย โดยสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายต่อไป

60604902 : Major (MANAGEMENT)

Keyword : The Capability of Organization in Enhancing the Development of Competency Skills among Sale Performance Representatives, Performance Effectiveness, Result from Marketing, Key Success Factor of Business, Marketing Orientation for Business Mobilization, Risk Management in Digital Era

MISS JARUWAN MUANGJAROEN : THE DEVELOPMENT OF SALES PERFORMANCE REPRESENTATIVE COMPETENCY SKILLS AMONG THAILAND'S SMALL AND MEDIUM BUSINESSES (SMES) IN THE RETAIL SECTOR THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR VIROJ JADESADALUG, Ph.D.

The objectives of this study were to: 1) test the influence of development of competency on the performance effectiveness of sales performance representatives; 2) test the influence of performance effectiveness on marketing results and key success factor; 3) examine the impact of marketing results on a business's key success factor; 4) test the influence of Performance Effectiveness on the Critical Success Factors of Business as a Result of Marketing; 5) to study the consequences of a marketing orientation focused on business mobilization and risk management in the digital era on the development of sales performance representatives' competencies and 6) conduct a research of the recommendations for increasing the competency of sales performance representatives in the retail sector of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Thailand. The research applied with a mixed methods approach, adhering to the Explanatory Sequential Design; it actually started with a quantitative approach to investigate the causal relationship between Dynamic and the development of competency of sales performance representatives in small and medium-sized enterprises (SMEs) retail businesses in Thailand. Quantitative data were obtained via a questionnaire that was completed by 210 entrepreneurs. The causal model was analyzed by using structural equation modeling and the hypotheses were evaluated using path analysis. Following that, a qualitative approach using a phenomenological approach has been used to conduct in-depth interviews with five key informants who are executives or human resource executives who have conducted activities in the operation of personnel to ensure their effectiveness in operating, as well as entrepreneurs who have been awarded SME status and are entrepreneurs with the ability to run their business efficiently.

The results of the hypothesis test indicated that 1) Developing the competency of sales performance representatives has a direct beneficial effect on Performance Effectiveness. 2) Performance Effectiveness has a direct beneficial effect on the Marketing Result. 3) Performance Effectiveness seems to have a direct positive impact on the Key Success Factor of the business. 4) Marketing Results have a direct positive impact on the Key Success Factor of the business. 5) Performance Effectiveness has a direct beneficial effect on the Key Success Factor of the Business as a result of Marketing. 6) Marketing orientations for business mobilization have a direct positive influence on the development of sales performance representatives' competency. 7) Risk management in the digital era has a direct beneficial effect on the development of sales performance representatives' competencies. The study of structural equation models revealed that the hypotheses model was consistent with empirical evidence. The chi-square value was 115.879, the degrees of freedom were 93, the p-value was 0.054, the relative chi-square value was 1.25, the CFI value was 0.986, the NFI value was 0.935, the GFI value was 0.947, the AGFI value was 0.903, and the RMSEA value was 0.034. Qualitative research findings can help to clarify and interpret quantitative findings. The contributions of this research also include development of competency for representatives of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the retail sector in Thailand, by using dynamic capabilities and contingency theories as the foundation theories for integrating and constructing the variables and conceptual framework. Additionally, the research findings can act as a benchmark for business management in terms of further developing the competency of sales performance representatives in small and medium-sized enterprises (SMEs) retail businesses in Thailand.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความเมตตาจากอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรวรรยา ธรรมอภิพล ที่ช่วยตรวจสอบรายละเอียดและความสมบูรณ์ทุกขั้นตอนพร้อม ทั้งให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างมากตลอดการศึกษาในครั้งนี้ และขอขอบคุณประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.กรไชย พรภักดิ์สรชกร ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร.เกตุศิริ เจริญวิศาล และ อาจารย์ ดร.สันติธร ภูริภักดี ที่กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนข้อเสนอแนะให้งานวิจัยมีความ สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย เหมือนโพธิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรสิทธิ์ อุดมธนวงศ์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยและให้ คำแนะนำในการพัฒนาเครื่องมือวิจัยให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคเอกชนและธุรกิจ SMEs ทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลประกอบการศึกษาทั้งในรูปแบบการตอบแบบสอบถามและการให้สัมภาษณ์ เชิงลึกทำให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ที่ให้การสนับสนุนทุนการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต และขอขอบคุณคณาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อันมีคุณค่าทางสายงานวิชาการ ตลอดจนผู้พิมพ์หนังสือ ตำรา และเอกสารทาง วิชาการทุกรูปแบบทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลความรู้อันมีประโยชน์ต่อการศึกษา ค้นคว้าและการจัดทำวิทยานิพนธ์นี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อรังสรรค์ เมืองเจริญ คุณแม่สุเพ็ญศรี เมืองเจริญ และครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจที่สำคัญมาโดยตลอด ตลอดจนผู้มีพระคุณ และกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ให้ ความช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็นกำลังใจในการศึกษา

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาเป็นกตเวทิตาแด่พระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ ผู้มีพระคุณ ที่ให้การเลี้ยงดู อบรมสั่งสอนผู้วิจัยให้เจริญเติบโต และอยู่เคียงข้างผู้วิจัย เสมอมา

จารุวรรณ เมืองเจริญ

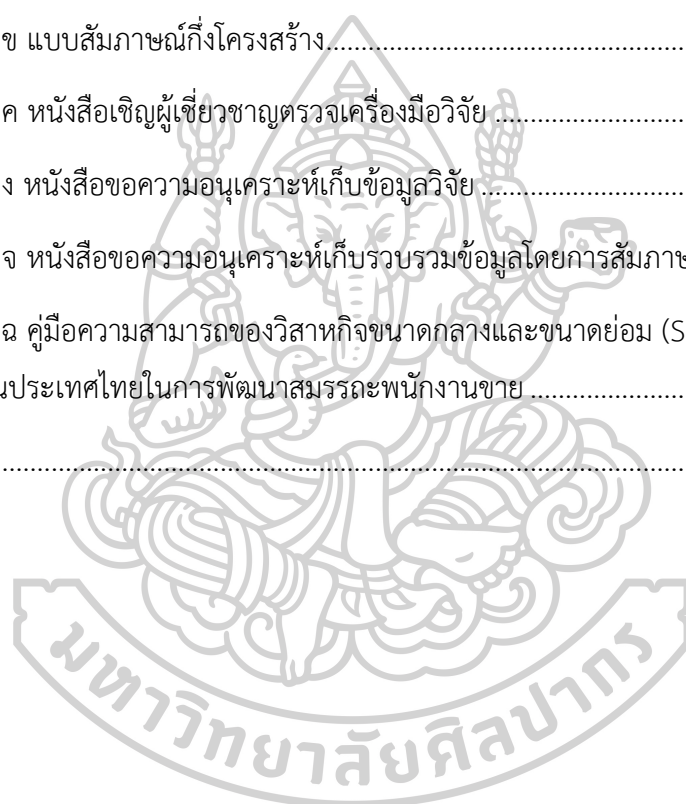
สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
ตอนที่ 1 บริบทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มสำคัญของธุรกิจ.....	14
ตอนที่ 2 ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย.....	20
ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย.....	33
ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย.....	49

ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย	62
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	68
ขั้นตอนการวิจัย	69
ระเบียบวิธีวิจัย	72
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	72
ประชากร	72
กลุ่มตัวอย่าง.....	72
ตัวแปรที่ศึกษา.....	73
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	73
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	74
การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ	75
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	78
การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	78
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	81
การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	84
ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	84
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	85
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	85
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ	86
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	87
การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	88
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	89

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	90
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	93
ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)	94
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย	96
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย	102
ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย	108
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบ	115
ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล	118
ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย.....	132
ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย.....	134
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	137
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจ	137
ตอนที่ 2 ความหมายและองค์ประกอบของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย	138
ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย.....	149
ตอนที่ 4 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ..	159
ตอนที่ 5 แนวทางความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย.....	167
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล	169
สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ	169
สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	173
อภิปรายผลการวิจัย.....	182

บทที่ 6 ประโยชน์และข้อเสนอแนะ	198
ประโยชน์ของการวิจัย	198
ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต.....	205
รายการอ้างอิง	207
ภาคผนวก.....	224
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	225
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง.....	234
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย	240
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย	244
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก	246
ภาคผนวก ฉ คู่มือความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย	252
ประวัติผู้เขียน.....	265



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย	26
ตารางที่ 2 สรุปสมมติฐานการวิจัย.....	67
ตารางที่ 3 สรุปค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายด้าน	77
ตารางที่ 4 สรุปค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์	83
ตารางที่ 5 ชื่อและอักษรย่อของตัวแปรที่ศึกษา	90
ตารางที่ 6 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าทางสถิติ	91
ตารางที่ 7 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	93
ตารางที่ 8 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs).....	94
ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ด้านการพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน.....	97
ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ด้านการจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์.....	98
ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ด้านการพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน	99
ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ.....	100

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ด้านการสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ ธุรกิจ	101
ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน	102
ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณของการปฏิบัติงาน	103
ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลลัพธ์ ทางการตลาด ด้านคุณภาพการบริการทางธุรกิจ	104
ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลลัพธ์ ทางการตลาด ด้านความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ	105
ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลลัพธ์ ทางการตลาด ด้านประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ	106
ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ ความสำเร็จของธุรกิจ ด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน	107
ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ ความสำเร็จของธุรกิจ ด้านการเติบโตของธุรกิจ	108
ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการ มุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ด้านการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า.....	109
ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการ มุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ด้านการมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ.....	110
ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการ มุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ด้านการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน .	111
ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการ จัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ด้านการตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร	112
ตารางที่ 25 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการ จัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ด้านการบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ	113

ตารางที่ 26 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ด้านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	114
ตารางที่ 27 ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต	115
ตารางที่ 28 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต.....	117
ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรสังเกตทุกตัว.....	120
ตารางที่ 30 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย	121
ตารางที่ 31 ค่าดัชนีความสอดคล้องของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย	124
ตารางที่ 32 ค่าดัชนีความสอดคล้องของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน.....	126
ตารางที่ 33 ค่าดัชนีความสอดคล้องของผลลัพธ์ทางการตลาด	127
ตารางที่ 34 ค่าดัชนีความสอดคล้องของความสำเร็จของธุรกิจ	128
ตารางที่ 35 ค่าดัชนีความสอดคล้องของการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ	130
ตารางที่ 36 ค่าดัชนีความสอดคล้องของการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล	131
ตารางที่ 37 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย.....	134
ตารางที่ 38 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	136

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	32
ภาพที่ 2 ตัวแปรบูรณาการและตัวแปรสังเกต	41
ภาพที่ 3 ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	51
ภาพที่ 4 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีต่อผลลัพธ์ทางการตลาด	55
ภาพที่ 5 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ	58
ภาพที่ 6 ผลลัพธ์ทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จทางธุรกิจ	59
ภาพที่ 7 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ	61
ภาพที่ 8 การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย	64
ภาพที่ 9 การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย	67
ภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	71
ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย	123
ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	125
ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ทางการตลาด	127
ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของธุรกิจ	128
ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ	129
ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล	131
ภาพที่ 17 ผลการวิจัย	133
ภาพที่ 18 แผนภาพสรุปผลการวิจัย	181

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุดขององค์การ และเป็นปัจจัยที่สำคัญของ การแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้นบุคลากรจึงต้องมีความสามารถในการทำงานได้หลายอย่าง (Multiskilled) ที่ได้จากสมรรถนะในการทำงานของแต่ละบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงาน โดยวัดจากด้านความรู้ความสามารถ ด้านทักษะ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัว และด้านแรงจูงใจในการทำงาน ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผู้อื่นทั้งในระดับประเทศและระดับโลกได้ และเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การในยุคของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแนวโน้มของสังคมไทยในอนาคตที่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างมากต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ องค์การ และบุคลากร (ชูชัย สมมติไกร, 2554) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนของธุรกิจ ซึ่งบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อประสิทธิภาพของการตลาด ธุรกิจจึงให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานและตรงกับความต้องการของธุรกิจ (Bhattacharjee & Chakrabarti, 2015; Ebert & Shankar, 2017; Uraon, 2017)

แนวคิดสมรรถนะ (Competency) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ซึ่งได้รับความนิยมนิยมและได้รับการยอมรับว่ามีบทบาทในการช่วยบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1. ความรู้ (Knowledge) ความรู้หรือสิ่งที่องค์การต้องการให้รู้เกี่ยวกับการทำงานหรือหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานนั้น ๆ 2. ทักษะ (Skill) ความสามารถหรือสิ่งที่องค์การต้องการให้ทำและเกิดความชำนาญในหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานนั้น ๆ 3. ทักษะ (Attitude) ความรู้สึกและความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งของ บุคคล สถานการณ์ สถาบัน และข้อเสนอต่าง ๆ ที่จะยอมรับหรือจะปฏิเสธ ทำให้มีผลต่อบุคคลที่พร้อมจะแสดงปฏิกิริยาตอบสนองในเชิงพฤติกรรมแบบเดียวกันเสมอ รวมถึงบุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคลที่เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมแรงจูงใจพลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่ตนมุ่งหวัง ส่งผลกระทบต่อการทำงานเพื่อให้สิ่งที่เป็นเป้าหมายที่ตนเองคาดหวังไว้ เกิดผลสำเร็จที่มีความสัมพันธ์กันอันจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Dubois & Rothwell, 2004; Mc Shane & Glinow 2008) ซึ่งเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานวัดได้จาก 1. ด้านการทำงานเป็นทีม 2. ด้านการเปลี่ยนแปลง 3. ด้านจริยธรรม 4. ด้านการสื่อสาร 5. ด้านความสามารถในตนเอง (Potnuru & Sahoo, 2016; Otoo & Mishra, 2018)

ปัจจุบันปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในยุคของการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะทั้งการเรียนรู้และปรับตัว “Reskill” และเพิ่มทักษะใหม่ ๆ “Upskill” ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เป็นต้น การพัฒนาทักษะด้านเทคนิค “Technical Skill” ได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานต่าง ๆ ในการคิดวิเคราะห์และการคิดเชิงนวัตกรรม และความคิดเชิงสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม รวมถึงทักษะด้านมนุษย์ “Human skill” ที่สามารถเข้าใจจิตใจและอารมณ์ของผู้อื่นได้ (World Economic Forum, 2018) มีการกำหนดคุณภาพและความสามารถของพนักงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ ประสบการณ์มีอิทธิพลต่อการพัฒนาของพนักงานโดยรวมและสามารถกระตุ้นให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่เพื่อบรรลุผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยการวางแผนขั้นตอนและวิธีการพัฒนาที่ช่วยสร้างศักยภาพที่อยู่ในตัวของพนักงานผ่านการพัฒนาอาชีพ เพิ่มทักษะและแรงจูงใจของพนักงานซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและตรงความต้องการของธุรกิจ ตลอดจนทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น (Fong & Kleiner, 2002; Uraon, & Gupta, 2019) จากการทบทวนวรรณกรรมและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้บูรณาการในการพัฒนาตัวแปรโดยเชื่อมโยงกับตัวแปรหลักจากรากฐานความคิดที่นำไปสู่ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ดังนี้ ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based View of the firm : RBV) เป็นแนวคิดทรัพยากรให้ความสำคัญกับทรัพยากรภายในมากกว่าทรัพยากรภายนอกองค์กร ซึ่งทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจที่ประกอบด้วย ที่ดิน แรงงาน เงินทุน และการประกอบการ ทรัพยากรดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและส่งผลถึงความสำเร็จของธุรกิจ (Barney, 1991; Barney et al., 2001; Richard et al., 2007)

ทรัพยากรมนุษย์จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ โดยมุมมองทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาทักษะต่าง ๆ มีหลากหลายรูปแบบที่ทำให้พนักงานมีความรู้ ตลอดจนรูปแบบและวิธีการทำงานที่แตกต่างกันไป การทำให้มีความรู้ดังกล่าวนำมาพัฒนาในการทำงานและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ดังนี้

1. การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน กิจกรรมสามารถพัฒนาพนักงานขายให้มีความรู้ความสามารถและทักษะด้านเทคโนโลยี โดยการจัดการเรียนรู้ให้พนักงานขายมีความสามารถและปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีได้ (Lois, Drogalas, Karagiorgos & Tsikalakis, 2020)
2. การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ กิจกรรมสามารถจัดการเรียนรู้โดยมีวิธีการฝึกอบรม ระบบสอนงาน และจากประสบการณ์การทำงาน เพื่อให้พนักงานขายได้พัฒนาทักษะรู้วิธีการแก้ปัญหา และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี (Wilson et al., 1993)
3. การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน กิจกรรมสามารถพัฒนาและเสริมสร้างให้พนักงานขายได้พัฒนาทักษะ ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา และประสบการณ์ต่าง ๆ รวมถึงบุคลิกภาพในการ

ปฏิบัติงานที่สะสมไว้ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันตามมาตรฐานอาชีพพนักงานขาย เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Good, 1973; สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน), 2563) 4. การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ กิจกรรมสามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงาน การจัดการความรู้ให้พนักงานเข้าถึงแหล่งความรู้ และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความคิดที่เกิดจากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การปรับปรุง และต่อยอดสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น เพื่อนำมาปรับใช้ก่อให้เกิดต้นแบบและความเชี่ยวชาญที่สร้างผลงานให้มีคุณค่าตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและลูกค้า (Amabile, 1983; Lundvall, 1995) และ 5. การสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ กิจกรรมวางเป้าหมายในการทำงาน ความมั่นคงในงาน การเอาใจใส่ดูแล และให้ความชื่นชมในความสำเร็จของพนักงานอย่างชัดเจน การมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบที่สูงขึ้น ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเชิงบวกและทัศนคติที่ดีต่องาน มีความทุ่มเทและผูกพัน ซึ่งทำให้อุบัติการณ์เป็นส่วนหนึ่งในความร่วมมือในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ (Baumeister & Leary, 1995; Van Dyne & Pierce, 2004)

บริบทของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันจึงเกิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านประชากร ทรัพยากรเทคโนโลยี อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ และความยั่งยืน อันจะเป็นตัวชี้วัดความอยู่รอดทางธุรกิจในอนาคต แนวโน้มสำคัญของธุรกิจโยงมาสู่เศรษฐกิจไทย ซึ่งจะมีผลต่อการผลิตของธุรกิจ การทำงานของแรงงาน การซื้อของผู้บริโภค (Boumphrey & Brehmer, 2017) และในปี 2562 โครงสร้าง GDP ของประเทศ ภาคการค้าปลีกและค้าส่งมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจรองมาจากภาคบริการ มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 25.3 แต่ด้วยการปรับตัวลดลงในทุกสาขาธุรกิจ ซึ่งร้านค้าปลีกดั้งเดิมมียอดขายสินค้า และกำไรลดลงมาก และการแข่งขันทางการค้าของธุรกิจประเภทเดียวกันมีค่อนข้างสูง (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2562) ดังนั้น ความสำคัญและบทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกจึงมีผลต่อระบบเศรษฐกิจ หากมีธุรกิจการค้าปลีกมีเป็นจำนวนมากจะส่งผลให้ธุรกิจการค้าปลีกมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกจึงมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ โดยมีความสำคัญ ดังนี้ 1. ความสำคัญของการค้าปลีกที่มีต่อผู้บริโภคคนสุดท้าย ทำให้ผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าได้ตามความต้องการ สะดวกและประหยัดเวลาในการเดินทาง รวมทั้งการได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสินค้า 2. ความสำคัญของการค้าปลีกที่มีต่อชุมชน ได้แก่การสร้างเสริมความเจริญให้กับชุมชน สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชน อีกทั้งประชากรในชุมชนมีรายได้มีมาตรฐานการครองชีพดีขึ้น และความสำคัญของการค้าปลีกที่มีต่อสังคม เช่น ทำให้เกิดการจ้างงาน และรัฐบาลมีรายได้จากการเก็บภาษี เป็นต้น (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ISMED), 2558) กลุ่มธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) ยังถือว่ามีช่องว่างทางการตลาดต่อการนำเสนอ

ผลิตภัณฑ์ในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค องค์กรใดที่มีความสามารถทางการแข่งขันจะนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจด้วย (Kozlenkova, Samaha & Palmatier, 2014; Ritthaisong, Johri & Speece, 2014) แนวโน้มความสำคัญของธุรกิจนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจต้องมีกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ และสถานการณ์ตลาดที่เปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการตอบสนองผู้บริโภคนั้น จึงทำให้บทบาทพนักงานขายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น โดยมีกิจกรรมการขายที่เป็นบทบาทและความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ บทบาทพนักงานขายจึงมีความสำคัญในการทำหน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า การเสนอขายเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความตั้งใจ และตัดสินใจซื้อบริการให้บริกรก่อนและหลังการขาย ซึ่งเป็นมิติด้านทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อลูกค้าและเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจในตลาดบริการเพื่อมุ่งเน้นพนักงานบริการลูกค้าเกี่ยวกับความพึงพอใจและความมุ่งมั่นและจงรักภักดี (Hennig-Thurau, 2004; Dean, 2007; Korunka et al., 2007; Li, Pomegbe, Dogbe & Novixoxo, 2019) เพื่อให้ผลของการดำเนินงานที่บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งด้านการเงินและการเติบโตของธุรกิจที่มีศักยภาพ สามารถพัฒนาสินค้าใหม่ไปสู่การพัฒนาตลาดใหม่และตลาดสากล และก่อให้เกิดการเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Bouwens & Van Lent, 2007; Garrison, Noreen & Brewer, 2012; ศิริวรรณ ว่องวีรุฒิ และอารมณ รวีอินทร์, 2554; Pletnev & Barkhatov, 2016) ปัจจุบันพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 ที่ให้นำ “จำนวนการจ้างงานและรายได้” มาใช้เป็นเกณฑ์กำหนดขนาดของวิสาหกิจ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การจ้างงานและรายได้เป็นที่มาของความสำคัญในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) (กฎกระทรวง, ราชกิจจานุเบกษา, 2562)

กรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้กำหนดขอบเขตนิยามของธุรกิจค้าปลีกไทย (การขายปลีก ยกเว้นรถยนต์และจักรยานยนต์) โดยครอบคลุมการจัดประเภทธุรกิจของการจดทะเบียนนิติบุคคล *หมวดย่อย 47* รายละเอียดกิจกรรมทางเศรษฐกิจ *หมู่ใหญ่ 471* การขายปลีกในร้านค้าทั่วไป *หมู่ใหญ่ 472* การขายปลีกอาหารเครื่องดื่ม และยาสูบใน ร้านค้าเฉพาะ *หมู่ใหญ่ 473* การขายปลีกเชื้อเพลิงยานยนต์ในร้านค้าเฉพาะ (สถานีปั้ม) *หมู่ใหญ่ 474* การขายปลีกเครื่องมือสารสนเทศและการสื่อสารในร้านค้าเฉพาะ *หมู่ใหญ่ 475* การขายปลีกเครื่องใช้อื่นๆ ในครัวเรือนในร้านค้าเฉพาะ *หมู่ใหญ่ 477* การขายปลีกสินค้าอื่นๆ ในร้านค้าเฉพาะ *หมู่ใหญ่ 479* การขายปลีกที่ไม่ได้กระทำในร้านค้าแผงลอยหรือตลาด (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2556) โดยจำแนกข้อมูลจำนวนผู้ประกอบการตามโครงสร้างธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีก (การขายปลีก ยกเว้น รถยนต์และจักรยานยนต์) ปี 2562 ดังนี้ จำนวนธุรกิจ 67,305 แห่ง (ขนาดย่อม จำนวน 59,207 แห่ง และขนาดกลาง จำนวน 8,098 แห่ง) และจำนวนการจ้างงาน 683,409 คน (ขนาดย่อม

จำนวน 466,337 แห่ง และขนาดกลาง จำนวน 217,072 แห่ง) (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (สสว.), 2562)

จากการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการจำแนกตามขนาดธุรกิจรายปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 – พ.ศ. 2562 จะเห็นได้ว่าการเติบโตของจำนวนผู้ประกอบการมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และภาพรวมตลาดค้าปลีกไทยปี 2560 – 2565 แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการ SMEs กลุ่มกิจการค้าปลีก ที่จะสามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่ผู้บริโภคมีทัศนคติมีกระบวนการรับรู้และตัดสินใจซื้อที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับการผู้บริโภคให้มากยิ่งขึ้น (Kartajaya et al., 2019) คือ 1. ผู้ประกอบการต้องรู้เท่าทันถึงเทรนด์การบริโภคและพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภคเป้าหมาย เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมและการขยายฐานลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอและเพิ่มขึ้น 2. ปรับเปลี่ยนแนวทางดำเนินธุรกิจในปัจจุบันทั้ง Value Chanin ให้ก้าวไปสู่การเป็นผู้ประกอบการในยุค 4.0 โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ มาปรับใช้ควบคู่กับการเสริมกลยุทธ์ทางการตลาดที่จะทำให้สินค้าและบริการสามารถเข้าถึงตัวผู้บริโภคได้มากขึ้น รวมถึงการเสริมกลยุทธ์หลังการขายที่สร้างประสบการณ์และความประทับใจให้กับลูกค้าในการพัฒนาบริการให้ดียิ่งขึ้น เช่น การเพิ่มบริการและอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าเกี่ยวกับการเลือกซื้อสินค้า การจัดส่งสินค้า ทำให้จดจำต่อสินค้าและบริการจึงทำให้มีการบอกต่อ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2560) นอกจากนี้ ธุรกิจกำลังเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ถูกเทคโนโลยีเข้ามาสร้างความเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจมีผลกระทบในเรื่องของยอดขายและจำนวนลูกค้าที่ลดลง สิ่งหนึ่งที่พอจะสะท้อนให้เห็นได้ถึงการเปลี่ยนแปลงในตลาดก็คือพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนไปตามสภาพสังคมและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ โดยเฉพาะภาคเศรษฐกิจและการดำเนินธุรกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางดังกล่าวมากขึ้น การบริหารจัดการด้านต่าง ๆ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ควบคู่กันส่งผลให้ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงจาก SMEs รูปแบบเดิมไปสู่ผู้ประกอบการที่มีศักยภาพสูง (Smart Enterprise) และแรงงานทั่วไปกำลังพัฒนาไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะที่สูงขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจซึ่งมาจากการสนับสนุนจากเจ้าของธุรกิจในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย โดยผู้วิจัยได้บูรณาการในการพัฒนาตัวแปรสาเหตุโดยเชื่อมโยงกับตัวแปรหลักจากรากฐานความคิดได้แก่ ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกความสัมพันธ์ของปัจจัยในองค์การและปัจจัยนอกองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม ซึ่งองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันที่จะทำให้มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ (Luo & Donaldson, 2013) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ และ 2) การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล และเป็นปัจจัยระดับองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรผ่านกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

จากทฤษฎีพื้นฐานทั้งสองดังกล่าวทำให้เกิดความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) คุณภาพของการปฏิบัติงาน (Quality of Work) หมายถึง ผลของการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานขององค์กรที่กำหนดไว้ ด้วยความถูกต้องครบถ้วน และเรียบร้อย นำไปสู่ความพึงพอใจแก่ลูกค้า และ 2) ปริมาณของการปฏิบัติงาน (Quantity of Work) ผลของการปฏิบัติงานตามแผนงานที่องค์กรกำหนดไว้ โดยเปรียบเทียบกับปริมาณงานในเวลา ปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินงาน และมีความรับผิดชอบต่อผลงานอย่างชัดเจน (Peterson & Plowman, 1953; Chemers & Ayman, 1985) เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ทางการตลาดให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้แก่ 1. คุณภาพการบริการทางธุรกิจ กิจการให้การบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าจนทำให้เกิดความพึงพอใจ และความประทับใจของลูกค้าที่ได้รับสินค้าและบริการจากธุรกิจได้เป็นอย่างดี จึงมีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้า (Parasuraman, Ziethaml & Berry, 1985) 2. ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยกระบวนการสร้างและรักษาผลประโยชน์ในการส่งมอบคุณค่าให้สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน (Peppers & Rogers, 2004; Kotler & Keller, 2016) 3. ประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ ผลลัพธ์ที่เกิดจากประสบการณ์และความรู้สึกที่ดีของลูกค้า ในการสร้างความภักดีให้แก่ลูกค้าได้ตัดสินใจกลับมาซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจได้ในระยะยาว (Holbrook & Hirschman, 1982; ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ, 2549) และส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ได้แก่ 1. ผลการดำเนินงานทางการเงิน ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่มาจากรายได้และกำไร ทำให้เพิ่มรายได้ของการประกอบการทางธุรกิจ การเพิ่มขึ้นของกำไร การลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายให้ต่ำลง เพื่อให้บรรลุตามแผนงานและวัตถุประสงค์ทางการเงิน (Bouwens & Van Lent, 2007; Garrison, Noreen & Brewer, 2012) 2. การเติบโตของธุรกิจ การเติบโตของธุรกิจที่ทำให้เพิ่มขนาด รวมถึงจำนวนพนักงานขององค์กร มีการลงทุนใหม่ที่เกิดตัวชี้วัดทางการเงินและยอดขายที่ดี สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสทางการตลาดที่จะนำไปสู่ศักยภาพทางธุรกิจ (Kaplan & Norton, 1996)

คำถามของการวิจัย

1. ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างไร
2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานขายส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางการตลาด และความสำเร็จทางธุรกิจอย่างไร
3. ผลลัพธ์ทางการตลาดส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจอย่างไร
4. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานขายส่งผลกระทบต่อความสำเร็จทางธุรกิจผ่านผลลัพธ์ทางการตลาดอย่างไร
5. การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจและการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายอย่างไร
6. แนวทางความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่มีต่อผลลัพธ์ทางการตลาด และความสำเร็จทางธุรกิจ
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของผลลัพธ์ทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ
4. เพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่มีต่อความสำเร็จทางธุรกิจผ่านผลลัพธ์ทางการตลาด
5. เพื่อทดสอบอิทธิพลของการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจและการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลที่มีต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย
6. เพื่อเสนอแนวทางความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย” ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัย รายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางการตลาด

สมมติฐานที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ

สมมติฐานที่ 4 ผลลัพธ์ทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ

สมมติฐานที่ 5 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีผลลัพธ์ทางการตลาดทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานที่ 6 การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

สมมติฐานที่ 7 การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยกำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวนทั้งสิ้น 67,305 แห่ง เป็นสถานประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีก (การขายปลีก ยกเว้น รถยนต์และจักรยานยนต์) (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2562)

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวนทั้งสิ้น 67,305 แห่ง เป็นสถานประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีก (การขายปลีก ยกเว้น รถยนต์และจักรยานยนต์) (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2562) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณโดยอิงเกณฑ์ของ Krejcie & Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 382 แห่ง และให้สอดคล้องกับขนาดของตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตได้จำนวนอยู่ระหว่าง 10 ถึง 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (Hair et al., 2010) ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 18 ตัวแปร ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมควรอยู่ระหว่าง 180 – 360 ตัวอย่าง สำหรับการวิจัยนี้มีการตอบกลับที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 210 ตัวอย่าง

1.3 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการใช่วิธีการแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนและธุรกิจ SMEs เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุมขอบเขตการวิจัยภายใต้ความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถเป็นตัวแทนที่ดีและครอบคลุมข้อเท็จจริงทางด้านความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย โดยยึดหลักจริยธรรมการทำวิจัยในคนทั่วไปใน Belmont Report ประกอบด้วยหลักการ 3 ประการ คือ 1) หลักความเคารพในบุคคล (Respect for person) 2) หลักคุณประโยชน์ที่ไม่ก่ออันตราย (Beneficence) และ 3) หลักความยุติธรรม (Justice) (ฮาตา สืบหลินวงศ์ พรรณแข มไหสวริยะ และสุธี พานิชกุล, 2550)

2. ขอบเขตด้านระยะเวลา การเก็บรวบรวมข้อมูลฯ เริ่มตั้งแต่เดือน 15 ธันวาคม 2563 – 14 พฤษภาคม 2564

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย โดยนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Antecedent Variable: AV) และผลลัพธ์ (Consequence Variable: CV) ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ประกอบไปด้วยตัวแปร 2 กลุ่ม ดังนี้

3.1 ตัวแปรแฝงภายนอก (Endogenous Latent Variables) ประกอบด้วย 2 ตัวแปร

3.1.1 การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า 2) การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ และ 3) การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน

3.1.2 การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร 2) การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ และ 3) การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

3.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Exogenous Latent Variables) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร

3.2.1 ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การพัฒนาเพื่อประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน 2) การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ 3) การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน 4) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ และ 5) การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ

3.2.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่

- 1) คุณภาพของการปฏิบัติงาน และ 2) ปริมาณของการปฏิบัติงาน

3.2.3 ผลลัพธ์ทางการตลาด ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่

- 1) คุณภาพการบริการทางธุรกิจ 2) ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ และ 3) ประสิทธิภาพลูกค้าของธุรกิจ

3.2.4 ความสำเร็จของธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่

- 1) ผลการดำเนินงานทางการเงิน และ 2) การเติบโตของธุรกิจ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย (The Capability of Organization in Enhancing the Development of Competency Skills among Sale Performance Representatives) หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาทักษะในการทำงานและปรับทัศนคติของพนักงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพนักงาน ซึ่งสมรรถนะของพนักงานเป็นสื่อกลางในการความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานให้ได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิภาพขององค์การมากยิ่งขึ้น

1.1 การพัฒนาเพื่อประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (Development for Apply in Technology for Working) หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาพนักงานขายให้มีความรู้ความสามารถและทักษะด้านเทคโนโลยี โดยการจัดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี เพื่อให้พนักงานขายมีความสามารถและปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์เพิ่มมากขึ้น ตลอดจนให้พนักงานขายสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพในการทำงานหลากหลายรูปแบบ

1.2 การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ (Learning Management of Problem Solving Skill in the Situation) หมายถึง กิจกรรมการจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่ทำให้ให้พนักงานขายได้พัฒนาทักษะ รู้วิธีการเข้าถึงปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ วางแผนและประเมินวิธีการแก้ไขปัญหา และสามารถดำเนินการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

1.3 การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน (Development of Sales Standard) หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาและเสริมสร้างให้พนักงานขายได้พัฒนาทักษะ ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา และประสบการณ์ต่าง ๆ รวมถึงบุคลิกภาพในการปฏิบัติงานที่สะสมไว้ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันตามมาตรฐานอาชีพพนักงานขาย เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.4 การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ (Promoting in Creativity Thinking for Business Management) หมายถึง กิจกรรมที่สามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงาน การจัดการความรู้ให้พนักงานเข้าถึงแหล่งความรู้ และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความคิดที่เกิดจากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การปรับปรุง และต่อยอดสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น เพื่อนำมาปรับใช้ก่อให้เกิดต้นแบบและความเชี่ยวชาญที่สร้างผลงานให้มีคุณค่าตามวัตถุประสงค์ขององค์การและลูกค้า

1.5 การสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของธุรกิจ (Generating of Sense in Ownership) หมายถึง กิจกรรมวางเป้าหมายในการทำงาน ความมั่นคงในงาน การเอาใจใส่ดูแล และให้ความชื่นชมในความสำเร็จของพนักงานอย่างชัดเจน การมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบที่สูงขึ้น ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเชิงบวกและทัศนคติที่ดีต่องาน มีความทุ่มเทและผูกพัน ซึ่งทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความร่วมมือในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป้าหมายขององค์การสำเร็จ

2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance Effectiveness) หมายถึง ความสามารถของพนักงานชายที่ได้สร้างผลงานและประสบความสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นมาจากวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน พร้อมทั้งมีผลงานที่มีคุณภาพ มีความถูกต้อง มีคุณค่า มีความเหมาะสม และเกิดจากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยปฏิบัติด้วยความพอใจและปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถที่จะทำให้งานนั้นได้ประสิทธิผลการดำเนินงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

2.1 คุณภาพของการปฏิบัติงาน (Quality of Work) ผลของการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานขององค์การที่กำหนดไว้ ด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน และเรียบร้อย นำไปสู่ความพึงพอใจแก่ลูกค้า

2.2 ปริมาณของการปฏิบัติงาน (Quantity of Work) ผลของการปฏิบัติงานตามแผนงานที่องค์การกำหนดไว้ โดยเปรียบเทียบกับปริมาณงานในเวลา ปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินงาน และมีความรับผิดชอบต่อผลงานอย่างชัดเจน

3. ผลลัพธ์ทางการตลาด (Result from Marketing) หมายถึง ความสำเร็จตามเป้าหมายทางการตลาดที่มีการดำเนินงานโดยมีการวางแผนให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สามารถวัดคุณค่าการปฏิบัติงานด้านการตลาดเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการตลาด มีการพัฒนาองค์ความรู้กับพนักงานอยู่เสมอ เพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ ทำให้มีศักยภาพในด้านการแข่งขันกับคู่แข่งได้และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

3.1 คุณภาพการบริการทางธุรกิจ (Service Quality) หมายถึง กิจกรรมให้การบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าจนทำให้เกิดความพึงพอใจ และความประทับใจของลูกค้าที่ได้รับสินค้าและบริการจากธุรกิจได้เป็นอย่างดี จึงมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้สินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้า

3.2 ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ (Customer Relationship) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยกระบวนการสร้างและรักษาผลประโยชน์ในการส่งมอบคุณค่าให้สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน

3.3 ประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ (Customer Experience) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากประสบการณ์และความรู้สึกที่ดีของลูกค้า ในการสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ลูกค้าได้ตัดสินใจกลับมาใช้สินค้าและบริการของธุรกิจได้ในระยะยาว

4. ความสำเร็จของธุรกิจ (Key Success Factor of Business) หมายถึง ผลของการดำเนินงานที่บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งด้านการเงินและการเติบโตของธุรกิจที่มีศักยภาพ สามารถพัฒนาสินค้าใหม่ไปสู่การพัฒนาตลาดใหม่และตลาดสากล และก่อให้เกิดการเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

4.1 ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่มาจากสินค้าและบริการ ทำให้เพิ่มรายได้ของการประกอบการทางธุรกิจ การเพิ่มขึ้นของกำไร การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้ต่ำลง เพื่อให้บรรลุตามแผนงานและวัตถุประสงค์ทางการเงิน

4.2 การเติบโตของธุรกิจ (Business Growth) หมายถึง การเติบโตของธุรกิจที่ทำให้เพิ่มขนาด รวมถึงจำนวนพนักงานขององค์กร มีการลงทุนใหม่ที่เกื้อหนุนการเติบโตทางการเงินและยอดขายที่ดี สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสทางการตลาดที่จะนำไปสู่ศักยภาพทางธุรกิจ

5. การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ (Marketing Orientation for Business Mobilization) หมายถึง กิจกรรมสามารถเข้าใจแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ช่วยขยายผลการดำเนินงานทางธุรกิจเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นตลาดช่วยส่งเสริมให้องค์กรจัดทำกลยุทธ์และจัดการองค์กร ด้วยการสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นให้กับลูกค้าและเพิ่มความสามารถในการทำกำไร เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

5.1 การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า (Customer Responsiveness) หมายถึง กิจกรรมมุ่งเน้นความสำคัญแก่ลูกค้าด้านสินค้าและบริการในการสร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเมื่อมาใช้บริการและสามารถติดตามผลหลังจากที่ลูกค้าได้รับบริการแล้ว

5.2 การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ (Competitor Orientation) หมายถึง กิจกรรมมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลของคู่แข่งกับพนักงาน หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานในธุรกิจเดียวกัน เพื่อแสวงหาโอกาสในการสร้างความแตกต่างและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

5.3 การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน (Inter-functional Coordination) หมายถึง กิจกรรมมุ่งเน้นการประสานงานภายในแผนกงานทุกฝ่ายและมีการข้อมูลลูกค้าภายในธุรกิจ เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการของลูกค้า

6. การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล (Risk Management in Digital Era) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักในยุคดิจิทัลที่กิจการได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยผ่านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานเข้ากับความเสี่ยงต่อกลยุทธ์และผลการดำเนินงานที่ช่วยให้กิจการสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยง และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการในยุคดิจิทัลได้

6.1 การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร (Recognizing Organization Culture) หมายถึง กิจกรรมให้ความสำคัญต่อค่านิยมและพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกของกิจการ โดยนำความรู้จากสิ่งที่มีอยู่ภายในกิจการมาบูรณาการและถ่ายทอดให้แก่สมาชิกของกิจการให้รับรู้และเข้าใจ เพื่อแก้ปัญหาและการปรับตัวให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกภายใต้การกำกับดูแลของกิจการ

6.2 การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ (Strategic Integration from Business Experience) หมายถึง กิจกรรมนำประสบการณ์ของธุรกิจมากำหนดแผนกลยุทธ์ และประเมินความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานของกิจการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

6.3 การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Linking Information and Communication Technology) หมายถึง กิจกรรมนำเทคโนโลยีมาเชื่อมโยงในการสื่อสาร รวบรวม ประมวลผล จัดระบบข้อมูลต่าง ๆ และแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอกที่สัมพันธ์กับการจัดการความเสี่ยงมารายงานข้อมูลความเสี่ยง และผลการดำเนินการของธุรกิจได้

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับใช้ในการดำเนินงานวิจัย โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังต่อไปนี้

1. บริบทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มสำคัญของธุรกิจ
2. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ตอนที่ 1 บริบทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มสำคัญของธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่แสดงศักยภาพในการเติบโต (GDP) และสร้างกำลังคน โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนา (OECD, 2014; Rahayu & Day, 2017; Yunis et al., 2017) จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2564 สำนักนายกรัฐมนตรี ในยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เป้าหมายที่ 2.2 การสร้างความเข้มแข็งให้เศรษฐกิจรายสาขา เป้าหมายย่อยที่ 1 เศรษฐกิจรายสาขาเติบโตอย่างเข้มแข็งและเป็นฐานในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และเป้าหมายย่อยที่ 5 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น การดำเนินธุรกิจจึงเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2559) ปัจจุบันขนาดของวิสาหกิจและโครงสร้างทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 ที่ให้นำ “จำนวนการจ้างงานและรายได้” มาใช้เป็นเกณฑ์กำหนดขนาดของวิสาหกิจ ดังนี้ วิสาหกิจขนาดย่อม (Small) คือ กิจการในภาคการผลิตสินค้าที่มี

จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือมีรายได้ต่อปีไม่เกิน 100 ล้านบาท ส่วนกิจการในภาคการค้า (ค้าส่ง หรือค้าปลีก) และบริการ มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 30 คนหรือมีรายได้ต่อปี ไม่เกิน 50 ล้านบาท ส่วนวิสาหกิจขนาดกลาง (Medium) คือกิจการในภาคการผลิตสินค้าที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่า 50-200 คน หรือมีรายได้ต่อปีเกินกว่า 100-500 ล้านบาท ส่วนกิจการในภาคการค้า (ค้าส่ง หรือค้าปลีก) และบริการมีจำนวนการจ้างงานเกินกว่า 30-100 คน หรือมีรายได้ต่อปีเกินกว่า 50-300 ล้านบาท (กฎกระทรวง, ราชกิจจานุเบกษา, 2562)

รูปแบบของธุรกิจ SMEs ที่ประกอบธุรกิจอาจจะกระทำตั้งแต่คนเดียวขึ้นไป หรือหากมีหุ้นส่วนร่วมกันหลายคน มักจัดตั้งในรูปแบบของนิติบุคคล โดยมีรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างดังนี้

1. *บุคคลธรรมดา* เป็นบุคคลทั่วไปที่มีชีวิตอยู่ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ (มาตรา 15)
2. *คณะบุคคลที่มีใช้นิติบุคคล* เป็นบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ตกลงเข้ากันเพื่อการทำกิจการร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์แบ่งปันกำไรที่ได้จากกิจการที่ทำ (หน่วยภาษีตามมาตรา 56 แห่งประมวลรัษฎากร)
3. *ห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีใช้นิติบุคคล* เป็นบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ตกลงเข้ากันเพื่อการทำกิจการร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์แบ่งปันกำไรที่ได้จากกิจการที่ทำ (หน่วยภาษีตามมาตรา 56 แห่งประมวลรัษฎากร)
4. *ห้างหุ้นส่วนสามัญที่จดทะเบียนนิติบุคคล* เป็นบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาลงทุนและเป็นเจ้าของกิจการร่วมกันโดยหุ้นส่วนทุกคนไม่จำกัดความรับผิดชอบและต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
5. *ห้างหุ้นส่วนจำกัด* เป็นบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาลงทุนและเป็นเจ้าของกิจการร่วมกันหุ้นส่วนมีทั้งที่จำกัดความรับผิดชอบและไม่จำกัดความรับผิดชอบและต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
6. *บริษัทจำกัด* เป็นบุคคลตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป มาลงทุนและเป็นเจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้นรับผิดชอบในหนี้ต่าง ๆ ไม่เกินจำกัดเงินที่ผู้ถือหุ้นแต่ละคนลงทุนและต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
7. *วิสาหกิจชุมชน* เป็นกิจการของชุมชนที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าการให้บริการ หรือการอื่นที่ดำเนิน โดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันมีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวประกอบกิจการดังกล่าวเพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน โดยมีการยื่นขอจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน 2548 กับกรมส่งเสริมการเกษตร (กรมสรรพากร, 2561) ภายใต้ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในอีก 1 ทศวรรษ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 จนถึงปี พ.ศ. 2573 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านประชากร ทรัพยากรเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) มีผลทั้งบวกและเป็นความท้าทายสำหรับธุรกิจ อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ และความยั่งยืน อันจะเป็นตัวชี้วัดความอยู่รอดทางธุรกิจในอนาคต โดยจากการวิเคราะห์ผลของแนวโน้มสำคัญของธุรกิจ (Megatrend) โยงมาสู่เศรษฐกิจไทย ซึ่งจะมีผลต่อการผลิตของธุรกิจ การทำงานของแรงงาน การซื้อของผู้บริโภค (Boumphrey & Brehmer, 2017)

แรงขับเคลื่อนที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของแนวโน้มสำคัญของธุรกิจ (Megatrend) ประกอบด้วย 1. เทคโนโลยีจะมีบทบาททั้งต่อผู้บริโภค ผู้ผลิต และห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งเทคโนโลยีจะมีความก้าวหน้าและพัฒนาไปอย่างรวดเร็วที่ทำให้มนุษย์มีความสะดวกสบาย หากมนุษย์ปรับตัวไม่ทันหรือใช้งานเทคโนโลยีไม่เหมาะสมอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อมนุษย์ได้ เช่น เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์หรือ Artificial Intelligence (AI) ที่กำลังพัฒนาอย่างรวดเร็วจะมาทำงานแทนมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงด้วยแพลตฟอร์มดิจิทัลที่จะต้องปรับให้เข้ากับตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Wei et al., 2017) ทำให้ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค สร้างโอกาสให้กับธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ (E-Commerce) ธุรกิจขนส่งเดลิเวอรี่ ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจด้านซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชัน เป็นต้น จากตลาดที่เปิดกว้างมากขึ้นและการลงทุนในแพลตฟอร์มต่าง ๆ รวมทั้งธุรกิจที่สามารถนำเทคโนโลยี ระบบการประมวลผลข้อมูลหรือบิ๊กดาต้า เข้ามาเป็นเครื่องมือในการประกอบธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการต้องมีศักยภาพและยืดหยุ่นในการปรับตัวอยู่เสมอ นอกจากนี้ เทคโนโลยีใหม่ยังสร้างแรงกดดันต่อธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิมหรือธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวไปอยู่ในตลาดของโลกยุคดิจิทัล ธุรกิจที่เน้นแข่งขันด้านราคาหรือขายสินค้าที่ไม่แตกต่างจากรายอื่นตลอดจนธุรกิจที่แข่งเรื่องต้นทุนไม่ได้เพราะพึ่งแรงงานเป็นหลักหรือขาดศักยภาพในการเข้าถึงเทคโนโลยี (ศุภชัยวิชัยสิทธิ์ไทย, 2562) 2. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของประชากรที่เปลี่ยนผ่านเข้าสู่ “สังคมเมือง” โดยประชากรในต่างจังหวัดย้ายเข้ามาอยู่ในเขตเมืองมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงวิถีการดำรงชีวิต อัตราการเกิดจะลดลง และผู้สูงอายุจะมีจำนวนมากขึ้น ตลาดธุรกิจเพื่อสุขภาพจะใหญ่ขึ้น ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดูแลผู้สูงอายุ ดังนั้น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรพัฒนาสินค้าและบริการที่ช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุและผู้ดูแลผู้สูงอายุ ทั้งทางกายภาพและความรู้สึทางด้านจิตใจ เช่น ร้านสะดวกซื้อที่เพิ่มไลน์ สินค้าสำหรับผู้สูงอายุมากขึ้นและมีบริการ ให้คำแนะนำด้านสุขภาพ มีการปรับทางเดินในร้าน (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2560) ซึ่งจะมีผู้บริโภคในการมาใช้บริการมากขึ้น แต่แรงงานจะลดลงและกลไกตลาดจะทำให้ต้นทุนการจ้างงานเพิ่มขึ้น โดยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะต้องพิจารณาเทคโนโลยีที่ช่วยในการจัดการผลิตหรือบริการ ประกอบกับเพิ่มทักษะของพนักงานให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้ 3. แรงกดดันด้านสิ่งแวดล้อมจากความต้องการสินค้าที่มากขึ้นและทรัพยากรมีจำนวนจำกัด จะทำให้ทรัพยากรขาดแคลน รวมถึงผลกระทบของสภาวะโลกร้อนจะทำให้อุณหภูมิสูงขึ้นส่งผลต่อพืชและผลผลิต ส่งผลให้ประเทศต้องรับภาระค่าใช้จ่ายต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ซึ่งมีผลกระทบมายังวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้ต้องปรับตัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รวมไปถึงการรณรงค์การลดภาวะโลกร้อน การบริโภค และอุปโภคที่ไม่ก่อให้เกิดภาวะโลกร้อน 4. การเปลี่ยนแปลงด้านคุณค่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการบริโภคมากขึ้น โดยใส่ใจในคุณค่าของอาหาร การเลือกทดลองใช้สินค้าและบริการใหม่ ๆ สร้างความสะดวกสบายโดยใช้บริการออนไลน์เพื่อประหยัดเวลา หรือการแสวงหาวิถีชีวิตแบบ

เรียบง่ายขึ้น ซึ่งแนวโน้มธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มปี พ.ศ. 2562 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2562) ยังคงมีโอกาสเติบโตได้สูงขึ้น เนื่องจากอาหารสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน และพฤติกรรมผู้บริโภคจะเปลี่ยนไปตามเทรนด์ และเทคโนโลยีที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากต่อการเติบโตของธุรกิจ ดังนั้น แนวโน้มสำคัญของธุรกิจเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการลงทุนและการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในยุคปัจจุบัน และถือเป็นแกนสำคัญของระบบเศรษฐกิจของประเทศในการสร้างงานและสร้างรายได้ในการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ในประเทศ (Gray & Jones, 2016; Bianchi et al., 2017) สร้างความได้เปรียบและสร้างคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับและประสบความสำเร็จในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์เพื่อสนับสนุนการอยู่รอดและการเติบโตอันเป็นองค์ประกอบสำคัญของเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน (Healy et al., 2018)

จากการทบทวนบริบทกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มสำคัญของธุรกิจ (Megatrend) จะเห็นได้ว่า แรงขับเคลื่อนนี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ปัญหา อุปสรรค และการปรับตัวเพื่อการแก้ปัญหา ซึ่งประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยโดยสมบูรณ์ในปี 2564 เมื่อโครงสร้างประชากรมีสัดส่วนของผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเตรียมพร้อมรับมือภาวะขาดแคลนแรงงาน ในขณะเดียวกัน ก็ต้องวางแผนปรับธุรกิจหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสภาวะการณ์การเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยของประเทศไทยนับเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ทั้งในมิติของการเป็นกำลังแรงงานที่เป็นปัจจัยการผลิตหลักที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของการเป็นกลุ่มผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อและความสามารถในการใช้จ่ายใช้สอยอันเนื่องมาจากการสะสมทุนตลอดช่วงชีวิตการทำงานที่ผ่านมา หากพิจารณาสัดส่วนประชากรกลุ่มผู้สูงอายุจากรายงาน 2018 ESCAP Population Data Sheet จะสามารถประมาณการจำนวนประชากรสูงอายุของประเทศไทยในปี 2561 ซึ่งมีจำนวนกว่า 12,176,208 คน และกล่าวได้ว่าเป็นขนาดของกลุ่มผู้บริโภคที่มีนัยสำคัญต่อปริมาณการบริโภคในสินค้าและบริการ ต่าง ๆ จึงนับเป็นโอกาสที่มีมูลค่าของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่จะสามารถเข้าถึงความต้องการ และสามารถตอบสนองความพึงพอใจด้วยสินค้าและบริการที่มีความเฉพาะเจาะจงด้วยคุณลักษณะ คุณสมบัติ และรูปแบบของผลิตภัณฑ์ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2562)

ผลการสำรวจยอดขายของค้าปลีกปี 2562 มีการขยายตัวประมาณ 3.1% ขณะที่ปี 2563 คาดว่าจะเติบโตประมาณ 2.8% จากกำลังซื้อของผู้บริโภคที่ยังไม่ฟื้นตัวและกดดันการเติบโตของธุรกิจค้าปลีกอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะค้าปลีกที่เจาะกลุ่มลูกค้าฐานรากและกำลังซื้อปานกลางลงล่างอย่างร้านค้าปลีกดั้งเดิมและไฮเปอร์มาร์เก็ต ขณะที่ค้าปลีกซูเปอร์มาร์เก็ตและ E-Commerce ที่เจาะกลุ่มลูกค้ากำลังซื้อปานกลางขึ้นบนยังคงมีแนวโน้มเติบโตดีกว่าค้าปลีกใน Segment อื่น ๆ

ธุรกิจค้าปลีกมีภาวะชะลอตัว การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดของผู้ประกอบการค้าปลีก จึงมีความจำเป็นต่อการกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้บริโภคใช้จ่าย ในการรักษาคุณภาพของการให้บริการที่ดีสม่ำเสมอ และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะดึงดูดกลุ่มลูกค้าให้ซื้อสินค้า (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2562) ดังนั้น ความสำคัญและบทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกจึงมีผลต่อระบบเศรษฐกิจ ที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ โดยมีความสำคัญ ดังนี้ 1. ความสำคัญของการค้าปลีกที่มีต่อผู้บริโภคคนสุดท้าย ทำให้ผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าได้ตามความต้องการ สะดวก และประหยัดเวลาในการเดินทาง รวมทั้งการได้รับข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับสินค้า 2. ความสำคัญของการค้าปลีกที่มีต่อชุมชน ได้แก่การสร้างความเจริญให้กับชุมชน สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชน อีกทั้งประชากรในชุมชนมีรายได้มีมาตรฐานการครองชีพดีขึ้น และความสำคัญของการค้าปลีกที่มีต่อสังคม เช่น ทำให้เกิดการจ้างงาน และรัฐบาลมีรายได้จากการเก็บภาษี เป็นต้น (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ISMED), 2558)

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (digital disruption) เป็นแนวโน้มสำคัญที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจด้วยเช่นกัน ซึ่งเทคโนโลยีจะมีความก้าวหน้าและพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว หากธุรกิจปรับตัวไม่ทัน หรือใช้งานเทคโนโลยีไม่เหมาะสม อาจทำให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจได้ (วีระศักดิ์ สุตตันทวิบูลย์, 2562) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก่อให้เกิดธุรกิจและอาชีพใหม่ ๆ คนทำงานในอนาคตจึงต้องมีทักษะที่สามารถทำงานร่วมกับหุ่นยนต์ และระบบอัตโนมัติได้ โดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล ทำให้เกิดแรงกดดันให้แรงงานต้องพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตลอดเวลาหากต้องการอยู่ในตลาดแรงงานต่อไป จากรายงาน “The Future of Jobs Report 2018” ของ World Economic Forum สํารวจผู้ประกอบการทั่วโลกถึงความจำเป็นในการพัฒนาทักษะแรงงานภายในปี 2565 พบว่า 54% ของแรงงานทั้งหมดต้องได้รับการพัฒนาทักษะทั้งการเรียนรู้และปรับตัว “Reskill” และเพิ่มทักษะใหม่ ๆ “Upskill” ในส่วนของไทยรายงานระบุว่าผู้ประกอบการให้ความเห็นสอดคล้องกับภาพรวมทั่วโลก กล่าวคือประมาณครึ่งหนึ่งของแรงงานไทยต้องรับการพัฒนาทักษะด้านเทคนิค “Technical Skill” ในการคิดวิเคราะห์และการคิดเชิงนวัตกรรม และความคิดเชิงสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม รวมถึงทักษะด้านมนุษย “Human skill” ที่สามารถเข้าใจจิตใจและอารมณ์ของผู้อื่นได้ (World Economic Forum, 2018)

การศึกษาแนวโน้มความต้องการแรงงานของตลาดแรงงานในประเทศไทยช่วงระหว่างปี 2560 – 2564 นั้น แนวโน้มความต้องการแรงงานของอุตสาหกรรมขายปลีก (ยกเว้นยานยนต์และจักรยายนต์) ปี 2554-2564 จัดเป็นอันดับ 2 คือ อุตสาหกรรมการขายปลีก (ยกเว้นยานยนต์และจักรยายนต์) 4.87 ล้านคน และเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2559 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจาก 4.39 ล้านคน เป็น 4.87 ล้านคน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560) แนวโน้มความสำคัญของธุรกิจในปัจจุบัน ธุรกิจจึงต้องมีแผนกลยุทธ์การตลาดเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ สถานการณ์ที่ผู้บริโภคมี

ทัศนคติมีกระบวนการรับรู้และตัดสินใจซื้อที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับการผู้บริโภคให้มากยิ่งขึ้น (Kartajaya et al., 2019) ดังนั้น การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จึงมุ่งเน้นให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเติบโตอย่างเข้มแข็ง ภายใต้บริบทการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยจะต้องมีความรู้ มีทักษะในการประกอบธุรกิจ สามารถสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน แข่งขันได้ทั้งตลาดในประเทศและตลาดโลก เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศได้ ตามแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 – 2564) ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับผลิตภาพ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เป้าประสงค์ที่ 1 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้รับการยกระดับด้านผลิตภาพในกระบวนการผลิตและการดำเนินธุรกิจ (Process Upgrading) โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้ 1. เสริมสร้างความรู้ให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจ 2. วิเคราะห์ ประเมินศักยภาพของธุรกิจในด้านต่าง ๆ 3. ยกระดับการผลิตสินค้าและบริการ การยกระดับจึงจำเป็นต้องเร่งดำเนินงานยกระดับผลิตภาพและเพิ่มประสิทธิภาพการประกอบธุรกิจทั้งเรื่อง การเพิ่มทักษะฝีมือแรงงาน การปรับปรุงสถานประกอบการและกระบวนการผลิต รวมถึงการลดต้นทุนการผลิต เพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้บริโภค และเสริมสร้างขีดความสามารถการใช้ ICT ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่สร้างความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ที่ส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินชีวิต การดำเนินธุรกิจและพฤติกรรมผู้บริโภค (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2560) กิจกรรมส่งเสริมการขายสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีก จึงมีความสำคัญต่อองค์การธุรกิจ ซึ่งพนักงานขายจะทำหน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า มีความรับผิดชอบในการติดต่อแสวงหาลูกค้า การเสนอขายเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความตั้งใจ และตัดสินใจซื้อการให้บริการก่อนและหลังการขาย รวมทั้งการให้คำแนะนำลูกค้าสภาวะของการขายโดยเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งประสิทธิภาพการทำงานพนักงานขายมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งกิจกรรมการขายย่อมได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องกับแนวโน้มความสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม สภาพตลาด และส่งผลต่อการปรับกลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสม (Kosuge & Takahashi, 2016) ซึ่งพนักงานขายมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และบริการด้วยความประทับใจที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจด้วยแรงจูงใจในการทำงานที่ดำเนินการตามแผนได้สำเร็จ ดังนั้น หากพนักงานขายมีแรงจูงใจจะทำให้การทำงานในเชิงรุกมากขึ้นสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ให้กับลูกค้าตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mallin et al., 2014)

การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษาความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย โดยผู้วิจัยให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปเป็นความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย และเป็นแนวพื้นฐานในการยกระดับผลิตภาพในการเสริมสร้างความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานทั้งในระดับภาครัฐและภาคเอกชน ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ แนวทางการพัฒนาในการส่งเสริมแรงงานให้มีความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพที่เป็นไปตามความต้องการของตลาดงาน เร่งพัฒนาระบบข้อมูลความต้องการและการผลิตกำลังคนที่มีการบูรณาการ ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำไปใช้คาดประมาณความต้องการกำลังคนที่สอดคล้องกับทิศทางตลาดงานในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี, 2559)

ตอนที่ 2 ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบในการอธิบายความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ประกอบด้วย 2 ทฤษฎีพื้นฐานสำคัญ ดังนี้ 1) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based View of the firm: RBV) โดยมีมุมมองฐานทรัพยากรภายในองค์กร (Resource-based View) บนแนวคิดที่ว่าทรัพยากรภายในมีความสำคัญมากกว่าทรัพยากรภายนอกองค์กร ทรัพยากรเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และส่งผลถึงความสำเร็จของธุรกิจดีขึ้นในระยะยาว 2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) มุ่งเน้นอธิบายการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน เป็นแนวโน้มสำคัญ จากทฤษฎีพื้นฐานสำคัญที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 2 ทฤษฎีดังกล่าว ทฤษฎีนี้จึงสามารถใช้อธิบายถึงความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ทางการตลาด และความสำเร็จของธุรกิจได้ จึงได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อใช้สำหรับเป็นกรอบในการอธิบายงานวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based View of the firm: RBV)

มุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based View) องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันหรือในการดำเนินการด้านธุรกิจควรพิจารณาถึงทรัพยากร (Resources) ที่มีอยู่ โดยพัฒนาและทำการวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งบนแนวคิดทรัพยากรภายในมีความสำคัญมากกว่าทรัพยากรภายนอกองค์กร ในการที่จะสร้างบรรลู่หรือรักษาความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร

ถูกกำหนดโดยทรัพยากรภายใน (Barney, 1991; Barney et al., 2001; Richard et al., 2007) และมุ่งเน้นอธิบายว่า ทรัพยากรเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งจะช่วยให้ส่งผลถึงความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว และสามารถที่จะปรับหรือเปลี่ยนหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้ ดังนี้ 1. ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นก่อให้เกิดมูลค่าในการดำเนินงาน (Value) 2. ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นมีจำกัดหรือค่อนข้างหายาก (Rareness) ธุรกิจคู่แข่งไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ 3. ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นธุรกิจคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือทำซ้ำได้ (Inimitability) 4. ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นธุรกิจคู่แข่งไม่สามารถนำทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้ (Non-substitutability) แนวคิดฐานทรัพยากร (Resource-based View) ทั้งนี้ต้องอาศัย องค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capabilities) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสองจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Grant, 1996; Eisenhardt & Martin, 2000) ทั้งนี้ องค์การจะต้องทำหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันองค์การจะต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในแง่ของประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจที่องค์การทั่วไปประกอบด้วย ที่ดิน แรงงาน เงินทุน และการประกอบการ ทรัพยากรมนุษย์จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การได้ โดยมุมมองทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาทักษะต่าง ๆ มีหลากหลายรูปแบบที่ทำให้พนักงานมีความรู้ ซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างกันเนื่องจากความรู้ที่สะสมมาบวกกับทัศนคติในการใช้ชีวิตและประสบการณ์ ส่วนตัวของแต่ละบุคคล ตลอดจนรูปแบบและวิธีการทำงานที่แตกต่างกันไป การทำให้มีความรู้ดังกล่าวคงอยู่กับองค์การและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยองค์การสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้และเกิดจากการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) สามารถเชื่อมโยงความรู้ (Knowledge) และการเรียนรู้ (Learning) นอกจากนี้ Barney & Zajac (1994) พบว่าบริษัทใดที่สามารถเชื่อมโยงความรู้ และการเรียนรู้ (Learning) จะก่อให้เกิดความสามารถของพนักงานเพิ่มขึ้นที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการทบทวนทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร ทฤษฎีนี้จึงสามารถใช้อธิบายถึงความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ และการสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ทางการตลาด และความสำเร็จของธุรกิจได้ องค์การจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายในองค์การที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้มีประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ คุณภาพของการปฏิบัติงาน และ

ปริมาณของการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ทางการตลาด ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ คุณภาพการบริการทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ และประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ และความสำเร็จของธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ ผลการดำเนินงานทางการเงิน และการเติบโตของธุรกิจ

2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การที่มีลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ต่างต่างกัน (Certo, 2000) และต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่ต่างกันในในการจัดการองค์การ จากอดีตทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ เริ่มมีบทบาทประมาณปลายปี ค.ศ. 1960 เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความอิสระที่องค์การเหมาะสมที่สุดควรจะเป็นขององค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์การตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ สภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิกในองค์การ การบริหารขึ้นอยู่กับในเชิงสภาพข้อเท็จจริงโดยสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่าควรเลือกใช้แบบใด (Fiedler, 1967) ซึ่งรวมถึงการออกแบบขององค์การและเป็นกลยุทธ์ในการจัดการองค์การ (Thornton et al., 2012) ซึ่งสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผน มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวมและเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในองค์การ การบริหารที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญต่อการเลือกใช้การจัดการที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่เกิดกับปัญหาแต่ละปัญหา ใช้ความเชี่ยวชาญในการจำแนกวิเคราะห์ และแก้ไขแต่ละสถานการณ์ ใช้ความสัมพันธ์ต่าง ๆ เป็นสำคัญ ไม่ว่าจะ เป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนอกองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมที่จะทำให้มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ (Luo & Donaldson, 2013) จากขนาดของวิสาหกิจและโครงสร้างทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมจะส่งผลต่อการจ้างงาน ผลกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนและประสิทธิภาพที่สามารถเปรียบเทียบในการแข่งขันที่เป็นประโยชน์ของวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อย (SMEs) (Babatunde, 2017; Dominguez & Mayrhofer, 2017; Pacheco, 2017)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์การเพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว และมองการก้าวไปข้างหน้าและพัฒนากลยุทธ์ระยะยาวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเงื่อนไขของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยต้องหากกลยุทธ์

ที่เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ โอกาส วัตถุประสงค์และทรัพยากรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางองค์กร โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี ความสามารถทางการแข่งขันจากการแข่งขันภายใต้โลกาภิวัตน์ที่เพิ่มขึ้นของตลาด แนวโน้มนี้จะบังคับให้องค์กรพัฒนาด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มความเร็วในการออกสู่ตลาดและอัตราการตอบสนองแก่ผู้บริโภค (Sethi & King, 1998) และมีผลกระทบต่อการตลาดภายในและภายนอกองค์กรมีความจำเป็นที่ต้องทำวางแผนกลยุทธ์ไปพร้อมกัน ซึ่งการตลาดภายใน (Internal Marketing) จะรวมถึงการฝึกอบรมและการสร้างแรงจูงใจพนักงานขายบริการในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ารวมถึงพนักงานที่ให้การสนับสนุนการให้บริการ โดยให้เกิดการร่วมกันเป็นทีมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า องค์กรควรทำให้พนักงานพึงพอใจเพื่อให้พนักงานให้บริการที่เป็นเลิศ โดยมีองค์ประกอบ 5 ประการดังนี้ คือ 1. การจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน 2. การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า 3. การทำงานร่วมกัน การทำงานข้ามสายงานและการบูรณาการ 4. วิธีการทางการตลาดนำมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร 5. การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในองค์กรหรือการนำกลยุทธ์ระดับหน้าทีไปปฏิบัติใช้ในองค์กร และการตลาดภายนอก (External Marketing) เป็นการใช้เครื่องมือทางการตลาดในการจัดเตรียมการให้บริการการกำหนดราคาการจัดจำหน่ายและการให้บริการแก่ลูกค้า (Ahmed & Rafiq, 2002; Kotler & Keller, 2016) งานวิจัยของ Armenakis et al. (2007) พบว่าการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ควรเริ่มต้นจากการประเมินถึงความพร้อมของบุคลากรและองค์กรในการสร้างความเปลี่ยนแปลงก่อน เนื่องจากช่วยลดอัตราความล้มเหลวในการปรับตัวผ่านการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรวางแผนไว้ จะทำให้เกิดการล้มเหลวและสูญเสียทรัพยากร รวมทั้งส่งผลกระทบต่อปรับตัวให้อยู่รอดขององค์กร จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง องค์กรจะมีแผนการบริหารเชิงสถานการณ์โดยมาจากองค์กรและมาจากพนักงานที่ต้องร่วมกันในการปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 ประการ คือ 1. การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการขององค์กร คือความสามารถขององค์กรทั้งในเชิงสังคมเทคโนโลยีหรือความคิดเชิงระบบในความพยายามนำเอาสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ในการทำงานจะพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน และบุคลิกภาพที่เหมาะสม 2. การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการส่วนบุคคล คือความปรารถนาแรงจูงใจและจุดมุ่งหมายที่สมาชิกในองค์กรมีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีความหวัง มีความใส่ใจในความสำเร็จของงานและมีโอกาสได้ใช้ความเป็นตัวเองในการเสริมการทำงาน ต้องได้รับความพอเพียงตามความจำเป็นที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Dawis & Lofquist, 1984)

การบริหารเชิงสถานการณ์จึงเป็นเรื่องทางยุทธศาสตร์ประเทศที่มีนโยบายเตรียมพร้อมเพื่อรับสภาพเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการของสังคม สภาพตลาดในพื้นที่ และสภาพ

การพัฒนาในด้านเทคนิคอุตสาหกรรมซึ่งมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะรวมไปถึงเรื่องทรัพยากรที่องค์กรต้องดูแล ค่านิยมทางวัฒนธรรมขององค์กร เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กร และสถานการณ์ของพนักงานในภาพรวม หากองค์กรสามารถกำหนดแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงสิ่งที่ต้องพัฒนารวมถึงข้อดีและข้อเสียขององค์กร ยังสามารถเลือกคน ใช้นคน สอนคน และรักษาคนได้อย่างสมเหตุสมผลจนเกิดกลุ่มบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ในการวางแผนระบบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ รักษาสมดุลระหว่างทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรด้านอื่น ๆ อย่างสมเหตุสมผล ประสานความสัมพันธ์ด้านผลประโยชน์ระหว่างองค์กรและบุคลากรให้เป็นไปด้วยดี (ฉันทะ, 2562) ดังนั้นองค์กรสามารถบริหารและเติบโตได้อย่างยั่งยืนจึงต้องมีบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะปรับเปลี่ยนบุคลากรในองค์กรของอนาคต 4 ด้าน Ulrich et al., (2012) ดังนี้ 1. บทบาทผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานบริหาร (administrative expert) หน่วยทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถทำงานบริหารได้ดี จะต้องเป็นผู้วางระบบ ออกแบบแผนโครงสร้างองค์กรใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น โดยจะต้องทบทวนกระบวนการและลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นให้ทำงานได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น 2. บทบาทผู้สร้างความประทับใจแก่พนักงาน (employee champion) องค์กรจะต้องสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจทั้งด้านสภาพการทำงานและสภาพการจ้างงาน 3. บทบาทผู้นำที่กระตุ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (change agent) จะต้องทำให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมและปรับเปลี่ยนให้พัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง 4. บทบาทเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (strategic partner) ต้องเข้าใจในองค์กรและปัจจัยที่จะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับคน โดยนำเครื่องมือมาพัฒนาให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น คะแนนสมดุล (Balanced Scorecard) เครื่องมือคุณภาพ (Six Sigma) สมรรถนะ (competency base) เป็นต้น (นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, 2560)

จากการทบทวนทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ผู้วิจัยได้นำเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรหลักของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย กล่าวคือ ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายเกิดจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ และการสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ของตัวแปรสาเหตุ คือ การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนทางธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน และการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ การตระหนักถึง

วัฒนธรรมองค์การ การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ และการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงสนใจและต้องการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้องค์การมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและทำให้องค์การมีการเติบโตได้อย่างยั่งยืน สรุปลงจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานทั้ง 2 ทฤษฎีสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีพื้นฐานคือ 1) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based View of the firm: RBV) และ 2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) พบว่า ความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย มาจากหลายปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่นำมาสู่ความสำเร็จของธุรกิจ โดยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร อธิบายถึง มุมมองฐานทรัพยากรภายในองค์การ ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งธุรกิจควรพิจารณาถึงทรัพยากรที่มีอยู่ โดยการพัฒนาและวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการสร้างให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ให้เกิดผลการดำเนินงานและความสำเร็จของธุรกิจ และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมจากภายในและภายนอกที่ทำให้้องค์การมีการจัดการความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อองค์การจึงต้องมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีค่านิยมที่พนักงานที่ทำงานร่วมกัน ้องค์การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยสามารถเข้าถึงได้ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงจะบอกการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อการร่วมมือการทำงานภายในองค์การ เพื่อตอบสนองลูกค้า และสามารถจัดการแข่งขันอย่างเป็นระบบได้

ผู้วิจัยได้สรุปวรรณกรรมที่ทบทวนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ดังแสดงตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง	ที่มา	บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบ
Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study European Journal of Training and Development.	European Journal of Training and Development, 40(5), 345-365.	ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติในบริษัทปูนซีเมนต์ขนาดกลางในประเทศอินเดีย	ตัวแปรสาเหตุ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงในการสร้างความสามารถของพนักงาน
Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies. European Journal of Training and Development.	European Journal of Training and Development, 43(1/2), 39-60.	พนักงานที่ทำงานบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์ในประเทศอินเดีย	ตัวแปรสาเหตุ ตัวแปรผลลัพธ์	วัฒนธรรมขององค์กรช่วยเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ในการสร้างทีม การเสริมสร้างศักยภาพมีผลต่อ ความสามารถของพนักงาน

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานชาย (ต่อ)

ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง	ที่มา	บริษัทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบ
Otoo, F. N., & Mishra, M. (2018). Influence of Human Resource Development (HRD) Practices on Organizational Effectiveness: The Role of Employee Competencies.	International Journal of Management Studies, 42(7/8), 435-454.	พนักงานโรงแรมในประเทศอินเดีย	ตัวแปรสาเหตุ ตัวแปรผลลัพธ์	วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสามารถของพนักงาน ความสามารถของพนักงานเป็นสื่อกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) และประสิทธิภาพขององค์กร
Schulz, S. A., Martin, T., & Meyer, H. M. (2017). Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being.	Journal of management development, 36(10), 1294-1303.	พนักงานนักร้านในประเทศสหรัฐอเมริกา	ตัวแปรสาเหตุ ตัวแปรส่งผ่าน	การมุ่งเน้นการตลาดภายใน การมุ่งเน้นการตลาดภายนอกเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน ความเป็นอยู่ดีของพนักงานมีนัยสำคัญต่อความผูกพันองค์กร

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย (ต่อ)

ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง	ที่มา	บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบ
Lois, P., Drogatas, G., Karagiorgos, A., & Tsikalakis, K. (2020). Internal audits in the digital era: opportunities risks and challenges.	EuroMed Journal of Business.	พนักงานในสถาบันการตรวจสอบขนาดใหญ่ในประเทศกรีซ	ตัวแปรสาเหตุ ตัวแปรผลลัพธ์	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบผลกระทบของมาตรการทางไซเบอร์ที่มีนัยสำคัญกับทักษะของพนักงานและการฝึกอบรม
Uraon, R. S., & Gupta, M. (2019). Do HRD practices affect perceived market performance through operational performance? Evidence from software industry.	International Journal of Productivity and Performance Management. 69(1), 85-108.	ผู้เชี่ยวชาญด้านการทำงานของบริษัทในอินเดีย	ตัวแปรสาเหตุ ตัวแปรส่งผ่าน	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อประสิทธิภาพของตลาดอย่างมีนัยสำคัญ ผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงานส่งผลต่อประสิทธิภาพของตลาด

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย (ต่อ)

ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง	ที่มา	บริษัทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบ
Li, W., Pomegbe, W. W. K., Dogbe, C. S. K., & Novixoxo, J. D. (2019). Employees' customer orientation and customer satisfaction in the public utility sector.	African Journal of Economic and Management Studies, 10(4), 408-423.	ผู้ประกอบการ ผู้จัดการของธุรกิจ SMEs	ตัวแปรสาเหตุ	พนักงานที่มีพฤติกรรมการมุ่งเน้นลูกค้า มีนัยสำคัญต่อการรับรู้คุณภาพและความพึงพอใจลูกค้าเพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจต่อไป
Maria, E., & Martin, F. (2015). Risk Management in SMEs: A Systematic	Review of Available Evidence, 16(2), 122-144	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)	ตัวแปรสาเหตุ	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใน SMEs แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจ SMEs มีระดับนัยสำคัญต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจ

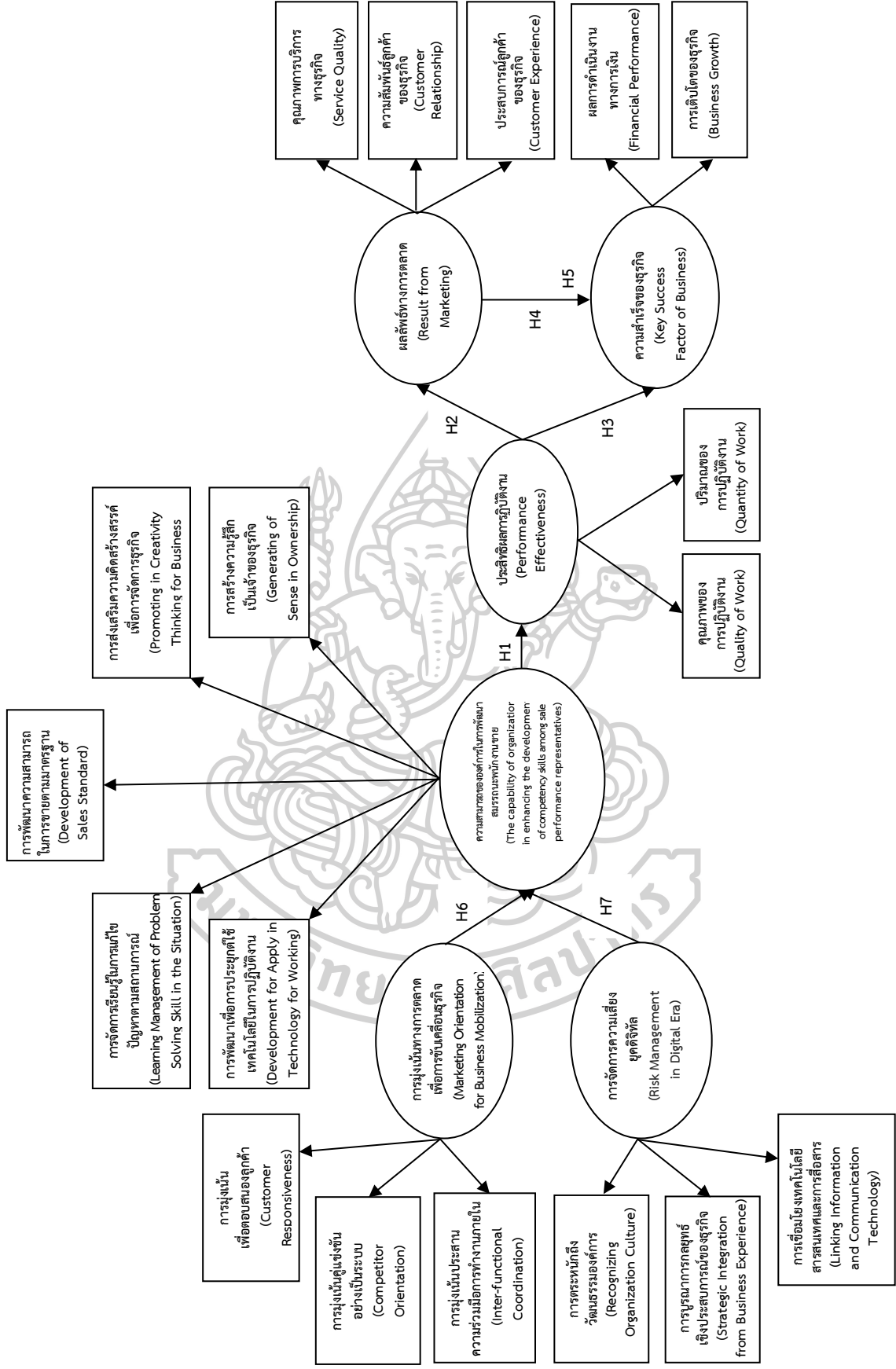
ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย (ต่อ)

ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง	ที่มา	บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบ
Zhang, L., Kara, A., Spillan, J. E., & Mintu-Wimsatt, A. (2017). Exploring market orientation among Chinese small and medium-sized enterprises.	Chinese Management Studies, 11(4), 617-636.	ผู้จัดการ SMEs ในจีน	ตัวแปรผลสัมฤทธิ์	การมุ่งเน้นตลาดมีความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นตลาดและประสิทธิภาพของบริษัท
Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Mesha, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship.	International Journal of Bank Marketing, 34(6), 821-840.	พนักงานธนาคารในซาอุดีอาระเบีย	ตัวแปรผลสัมฤทธิ์	ความร่วมมือภายในมีนัยสำคัญเชิงบวกที่มีผลต่อความพึงพอใจและความมุ่งมั่นของพนักงาน

การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น การวิจัยครั้งนี้จึงได้พัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย โดยแสดงให้เห็นตัวแปรหลักใหม่ ๆ ที่นำมาบูรณาการระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดของ ความสามารถวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการ พัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ซึ่งประกอบไปด้วย ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะ พนักงานขาย (The capability of organization in enhancing the development of competency skills among sale performance representatives) การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อ การขับเคลื่อนธุรกิจ (Marketing Orientation for Business Mobilization) การจัดการความเสี่ยง ยุคดิจิทัล (Risk Management in Digital Era) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance Effectiveness) ผลลัพธ์ทางการตลาด (Result from Marketing) และความสำเร็จของธุรกิจ (Key Success Factor of Business) สามารถนำเสนอรายละเอียดดังแสดงภาพที่ 1





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดสมรรถนะของพนักงานขาย
2. ความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

1. แนวคิดสมรรถนะพนักงานขาย (Competency of Sale Performance Representatives)

สมรรถนะ ตามแนวคิดทางจิตวิทยา ใช้คำว่า Ability หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานหรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน แนวคิดด้านการวัดและประเมินผลบุคคล ใช้คำว่า Potential มีจุดเน้นที่ขีดความสามารถในการทำงานของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางจิตวิทยาการจัดการใช้คำว่า Core Competency หมายถึง ความสามารถหลักขององค์การธุรกิจ ที่ทำให้อุรกิจประสบความสำเร็จ ส่วนคำว่า สมรรถภาพ (Capability) เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความสามารถในตัวบุคคลที่เป็นปัจจัยส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน มีความสามารถในการประยุกต์หลักการหรือวิชาที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่า สามารถเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยบุคคลที่มีความสามารถที่จะจัดการกับชีวิตของตนได้ดีนั้น คือ บุคคลที่มีลักษณะและสมรรถภาพเชิงประกอบการในตัวเองสูง คุณลักษณะและสมรรถภาพเชิงประกอบการนี้สามารถฝึกฝนได้สร้างขึ้นได้ และสามารถปลูกฝังฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้ โดยวิธีการและกระบวนการที่เหมาะสม (McClelland, 1973) ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนางานให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาได้ ซึ่งปัจจุบันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปองค์กรบางส่วนยังขาดโอกาสและยังไม่ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากบุคลากรทุกคนทุกสายทุกระดับล้วนเป็นผู้มีความสำคัญทั้งสิ้น ถ้าบุคลากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไม่ได้รับการพัฒนาย่อมมีผลต่อความสามารถของบุคลากรที่ไม่มีความก้าวหน้า ดังนั้น องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีนั้น จึงเห็นได้ว่าบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน การทำให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างหนึ่ง เพราะเป็นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อองค์กร หรือเป็นความสอดคล้องระหว่างความพึงพอใจในงานของบุคคลกับประสิทธิผลขององค์การโดยคุณภาพชีวิตการทำงานจะส่งผลต่อองค์การดังนี้ ช่วยเพิ่มผลิตผลขององค์การ ช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของพนักงาน สร้างแรงจูงใจแก่

บุคลากรในการทำงาน มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ช่วยปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของผู้ทำงาน (Huse & Cummings, 1985)

องค์ประกอบของสมรรถนะบุคคลตามแนวคิดของ McClelland (1973) ประกอบด้วย 5 ประการดังนี้ 1. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคลในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่มีสาระสำคัญ สิ่งบุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติจนชำนาญ เช่น ทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการแก้ไขปัญหาเป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว 2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความรู้ด้านการขาย ความรู้ด้านบริการ เป็นต้น 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-Concept) ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตัวเอง ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ เชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น 4. บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น คือ อุปนิสัย คุณลักษณะ ความคิด ทศนคติ เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ มีความกระฉับกระเฉง คล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน เป็นต้น 5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ และก่อให้เกิดสมรรถนะ เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน จะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้ เช่น การได้รับคำชมเชย การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร เป็นต้น องค์ประกอบทั้ง 5 ประการที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล ก่อให้เกิดสมรรถนะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน จะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น สามารถแบ่งตามความยากและง่ายของการพัฒนา Spencer & Spencer (1993) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะดังกล่าวไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) และอธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้ คือ ความรู้สาขาต่าง ๆ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ ที่ได้จากการเรียนรู้ เป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่าย ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะและส่วนที่ซ่อนอยู่ภายใน เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าสังเกตและวัดได้ยาก และส่วนที่ไม่สามารถมองเห็นได้ เป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงต่อสังคม (Social Role) ภาคลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) ทศนคติ ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (Traits) รวมทั้งแรงจูงใจ (Motives) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก

นักวิชาการได้แบ่งประเภทสมรรถนะที่แตกต่างออกไป ซึ่งงานวิจัยนี้ได้นำหลักสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะพนักงานขายโดยประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทดังนี้ 1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ บุคลิกลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตาม

วิสัยทัศน์ได้ พันธกิจ เป้าหมายแผนงาน และโครงการต่าง ๆ ขององค์การ สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์การเอง องค์การแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่นหรือหลักขององค์การ (ศุภชัย เยาวะประภาส, 2548) สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งและในทุกระดับในองค์การจำเป็นต้องมีในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งมีภารกิจสำคัญคือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์การไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์การ

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) คือ บุคลิกลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ตามสายงานเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้การทำงานตามบทบาทในสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) คือ บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่า ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่งานหรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนการ (Key Result Areas) ให้ได้ผล (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547)

ความสำคัญของสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงานขององค์การให้ความสำคัญมุ่งเน้นความสามารถด้านเทคนิคและวิชาชีพมากขึ้น ควบคู่กับการเน้นการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นทีมงานที่ต้องทำร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการแข่งขันในยุคดิจิทัลนี้ ดังนั้นการเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานจึงถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อเนก เทียนบุชา (2552) สรุปผลการวิจัยถึงแนวทางในการกำหนดระดับของสมรรถนะหรือ Proficiency Scales และ Behavioral Indicators ในการพัฒนามาตรฐานอาชีพและระบบคุณวุฒิวิชาชีพสำหรับประเทศไทยว่ามีด้วยกันหลายวิธี แนวทางในการกำหนด ระดับสมรรถนะ (Competency) ที่นิยมใช้กันมีอยู่ 3 วิธี โดยทั่วไปใช้กัน 3 วิธี มาเป็นแนวทางในการกำหนดระดับของสมรรถนะแต่ละแบบ ดังนี้ 1. กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา ได้แก่ 1.1 ระดับพนักงาน (Support Staff) เป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานเกิดทักษะและความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ 1.2 ระดับหัวหน้างาน (Supervisor) เป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานในระดับนี้สามารถสอนงานได้ เป็นระดับที่มีความรู้ทักษะและความชำนาญในงานเป็นอย่างดีจนสามารถสอนงานพนักงานอื่น (โดยเฉพาะพนักงานระดับสนับสนุน) ได้ 1.3 ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Professional) เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงานดี แต่อาจจะขาดทักษะในด้านการบริหาร ดังนั้น สมรรถนะของพนักงานในกลุ่มนี้ จะมุ่งเน้นที่ความสามารถในการนำความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญของตนมาสร้างหรือปรับปรุงวิธีการทำงานในหน่วยงานของตน 1.4 ระดับผู้บริหาร (Manager) เป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่องค์กรคาดหวังให้มีความสามารถในการวางแผนและ

จัดระบบงาน 1.5 ระดับผู้บริหารระดับสูงสุด (Top Executive) เป็นกลุ่มผู้บริหารสูงสุดที่กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร 2. กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (Expert Model) ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดระดับพฤติกรรม 3. กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพ/มาตรฐานคุณภาพสากล (Global Scale) โดยเริ่มต้นจากระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุด

สมรรถนะตามมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ “มาตรฐานอาชีพ” คือ การกำหนดระดับสมรรถนะของบุคคลในการประกอบอาชีพ โครงการจัดทำมาตรฐานอาชีพ พร้อมทั้งพัฒนาระบบการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ มีการดำเนินงานในการศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มวิชาชีพในการจัดทำมาตรฐานอาชีพ กล่าวคือ ต้องการที่จะให้การรับรองความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะทางด้านวิชาชีพ โดยกำหนดระดับสมรรถนะของบุคคลให้เป็นมาตรฐานสากล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันประเทศ โดยมี “ระบบคุณวุฒิวิชาชีพ” เกิดจากการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติงานจริงและการฝึกฝนผู้ประกอบการอาชีพทุกคนทั้งที่มีคุณวุฒิการศึกษาและไม่มีคุณวุฒิการศึกษาในสาขานั้น ๆ ที่มีศักยภาพในการพัฒนาความสามารถการทำงานด้านต่าง ๆ ในหน้าที่ของตน ซึ่งการใช้ความรู้ทักษะและความสามารถมาประยุกต์ใช้เพื่อการประกอบอาชีพนี้เรียกว่า “สมรรถนะ” ซึ่งในแต่ละสาขาอาชีพอันประกอบด้วยสายงานที่หลากหลายและในแต่ละสายงานต่างมีหลายอาชีพ แต่ละอาชีพจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลายด้านที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะที่หลากหลายในการทำงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของภาคธุรกิจ โดยนำระบบคุณวุฒิวิชาชีพมารับรองให้บุคคลได้รับการยอมรับด้านสมรรถนะที่สอดคล้องกับประสบการณ์และความรู้ ซึ่งสมรรถนะของพนักงานขายตามคุณวุฒิวิชาชีพ สาขาวิชาชีพธุรกิจค้าปลีก อาชีพบริหารร้านค้า ชั้น 3 จะมีคุณลักษณะของผลการเรียนรู้ (Characteristics of Outcomes) เป็นผู้ที่มีสมรรถนะ และทักษะในการปฏิบัติงานด้านค้าปลีกตามที่ระบุในระดับ บริหารร้านค้า ชั้น 3 และสามารถปฏิบัติงานในร้านค้าปลีกลักษณะต่าง ๆ เช่น ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ และร้านค้าปลีกดั้งเดิม โดยมีหน่วยสมรรถนะ (หน่วยสมรรถนะทั้งหมดของคุณวุฒิวิชาชีพ) ดังนี้ 1. ลดความสูญเสียของร้านค้าชั้นสูง 2. สร้างความร่วมมือในการขาย 3. ประสานความร่วมมือเพื่อบริการลูกค้า 4. ประสานงานในทีมงาน (สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน), 2563)

2. ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย (The capability of organization in enhancing the development of competency skills among sale performance representatives)

ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย หมายถึง กิจการมีการพัฒนาทักษะในการทำงานและปรับทัศนคติของพนักงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะ

ของพนักงาน ซึ่งสมรรถนะของพนักงานเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานให้ได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิภาพขององค์กรมากยิ่งขึ้น (Otoo & Mishra, 2018) ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินของธุรกิจส่งผลให้เกิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น (Mondy, Robert & Shane R, 1999) ดังนี้

1. ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีส่งผลให้กระบวนการผลิตระบบการทำงาน มีการพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการทำงานและปรับทัศนคติของพนักงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้มีการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและการผลิตให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแทนการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อบริการและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจที่ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก
2. ได้รับการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งผู้บริหารให้การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นจะต้องอยู่ในรูปแบบที่เห็นได้ชัดเป็นรูปธรรม การสร้างแนวคิดการปฏิบัติงานภายในองค์กรทั้งตัวผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิดกระบวนการทำงานและทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ตามเหตุการณ์ในปัจจุบัน
3. บุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยหน่วยงานจะต้องมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนา จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยมีแนวทางปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาดและผลกำไร (Chapman et al., 2018; Liao et al., 2017; Lin et al., 2017) องค์กรจะต้องมีการวางแผนในการพัฒนาศักยภาพและยกระดับบุคลากรให้สามารถเกิดกระบวนการทำงานที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
4. ขนาดและความซับซ้อนขององค์กรหลาย ๆ องค์กรได้ขยายขอบเขตการทำงานส่งผลให้ขนาดองค์กรใหญ่ขึ้นไม่ว่าจะเป็นจำนวนบุคลากร จำนวนของผลิตภัณฑ์ ซึ่งการขยายกิจการทำให้โครงสร้างความซับซ้อนมากขึ้น ความต้องการบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น บุคลากรต้องมีการประสานงานกันมากขึ้นจึงส่งผลทำให้ความต้องการด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น มีวิธีการถ่ายทอดความรู้และมีกระบวนการเรียนรู้จะช่วยให้การถ่ายทอดความรู้และสอนทักษะต่าง ๆ เป็นไปตามที่ต้องการ
5. ผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลกระทบต่อโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น การสรรหา การคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

องค์กรต้องมีการปรับกลยุทธ์ทั้งในกระบวนการทำงาน บุคลากรหรือผลงานนั้น ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลใช้งบประมาณที่เหมาะสมเข้ากับธุรกิจและสถานการณ์ที่เกิดในปัจจุบัน โดยผ่านการพัฒนาทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาศักยภาพและยกระดับบุคลากรให้สามารถเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้อย่างยั่งยืน มีแนวทางการดำเนินงานที่

ตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากร ที่เปรียบเสมือนเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายได้อย่างเติบโต ในการยกระดับทักษะและศักยภาพของบุคลากรทุกระดับให้ครอบคลุม และเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจ โดยเริ่มตั้งแต่การสร้างควมสำคัญกับขั้นตอนการรับเข้าทำงาน การพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ รวมถึงการดูแลและมอบโอกาสให้กับบุคลากรเกษียณอายุส่งต่อคุณค่าให้กับองค์กร แนวทางการพัฒนานี้จะสามารถปรับเปลี่ยนได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับไปจนถึงผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการแสดงออกทางความคิดเห็นถึงปัญหาหรือแนวทางการแก้ไขที่จะสามารถทำร่วมกัน โดยการหาสาเหตุถึงปัญหาในปัจจุบันเพื่อประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ กับสถานการณ์นั้น ๆ เมื่อองค์กรเพิ่มขีดความสามารถและทักษะในการทำงานปัจจุบันและในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสร้างโอกาสมอบความก้าวหน้าในอนาคตให้กับบุคลากรในทุกช่วงการทำงาน องค์กรสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรภายใต้กรอบแนวคิดและระบบในการพัฒนาบุคลากร (บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน), 2563)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร และมีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพนักงาน ซึ่งสมรรถนะของพนักงานเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) และประสิทธิภาพขององค์กร (Otoo & Mishra, 2018) เมื่อเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนไปจะส่งผลให้องค์กรเคลื่อนตัวเร็วตามไปด้วย หลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้ 1. ประเมินสถานการณ์ตลอดจนความต้องการที่ถูกต้องและแท้จริง (Real Situations and Needs Assessments) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีควรเริ่มต้นที่การทำการศึกษาตลอดจนวิจัยข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ถูกต้อง และวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ โดยการสำรวจและประเมินผลความต้องการที่แท้จริงนั้นอาจทำได้จากการสร้างแบบสอบถามบุคลากร การเรียกบุคลากรมาสัมภาษณ์ การทำโฟกัสกรุปของแผนกต่าง ๆ ไปจนถึงการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องที่สุด เพื่อที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะได้นำไปออกแบบแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดีที่สุดเช่นกัน ตลอดจนสามารถประเมินความสามารถในการทำงานปัจจุบัน (Actual Performance) กับความสามารถที่องค์กรคาดหวัง (Desired Performance) ว่าตรงกันหรือไม่ หรือควรวางแผนพัฒนาอย่างไรให้เป็นไปในทางที่เหมาะสม 2. การออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Development Programs Design) กระบวนการออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ ก่อนที่จะออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ และลงรายละเอียดไปที่วิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาทักษะที่มีอยู่ให้เข้มข้นขึ้น หรือพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพิ่มเติมหรือแม้แต่พัฒนาในสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องมาก่อน แต่เป็นประโยชน์สำหรับการทำงานในเวลานี้ เป็นต้น รวมถึงการออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้กับบุคลากรด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR) การฝึกอบรมและพัฒนาอาชีพอื่น ๆ โดยคำนึงถึงบริบทและอาจแตกต่างกันอย่างกว้างขวางขององค์กร ขณะที่ยังคงการเลือกแนวทางปฏิบัติขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจนั้น (Adhikari, 2010; Ngoasong & Groves, 2016)

3. การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลนั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิธีการที่นำมาใช้นั้นมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการนำมาใช้กับบุคลากรขององค์กรหรือไม่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นฐานข้อมูลที่สำคัญขององค์กรด้วย การประเมินผลนั้นควรทำทั้งในส่วนของโปรแกรมการพัฒนาต่าง ๆ ไปจนถึงผู้เรียน (บุคลากร) และควรเริ่มประเมินผลตั้งแต่วันแรกที่เริ่มโปรแกรมไปจนกระทั่งวันสุดท้ายที่สิ้นสุดการอบรม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดและดีที่สุด เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรและองค์กรต่อไป

4. สรุปและแจ้งผล (Conclusion and Feedback) หากเสร็จสิ้นกระบวนการแล้ว ต้องทำสรุปผลต่างเพื่อเป็นฐานข้อมูลของบุคลากรนั้น ๆ ตลอดจนเป็นฐานข้อมูลสำคัญขององค์กร ขณะเดียวกันก็ควรแจ้งผลสรุปในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละครั้งไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย ตั้งแต่ผู้เข้ารับการฝึกฝน หัวหน้างาน ตลอดจนผู้บริหารองค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการรู้ความก้าวหน้าตลอดจนศักยภาพของแต่ละคนและเพื่อเป็นการรู้แนวทางในการพัฒนาตนเอง รวมถึงประเมินความสำเร็จของฝ่ายทรัพยากรบุคคลด้วย และประสิทธิผลที่เกิดขึ้นว่ามีคุณค่าต่อองค์กรต่อไป

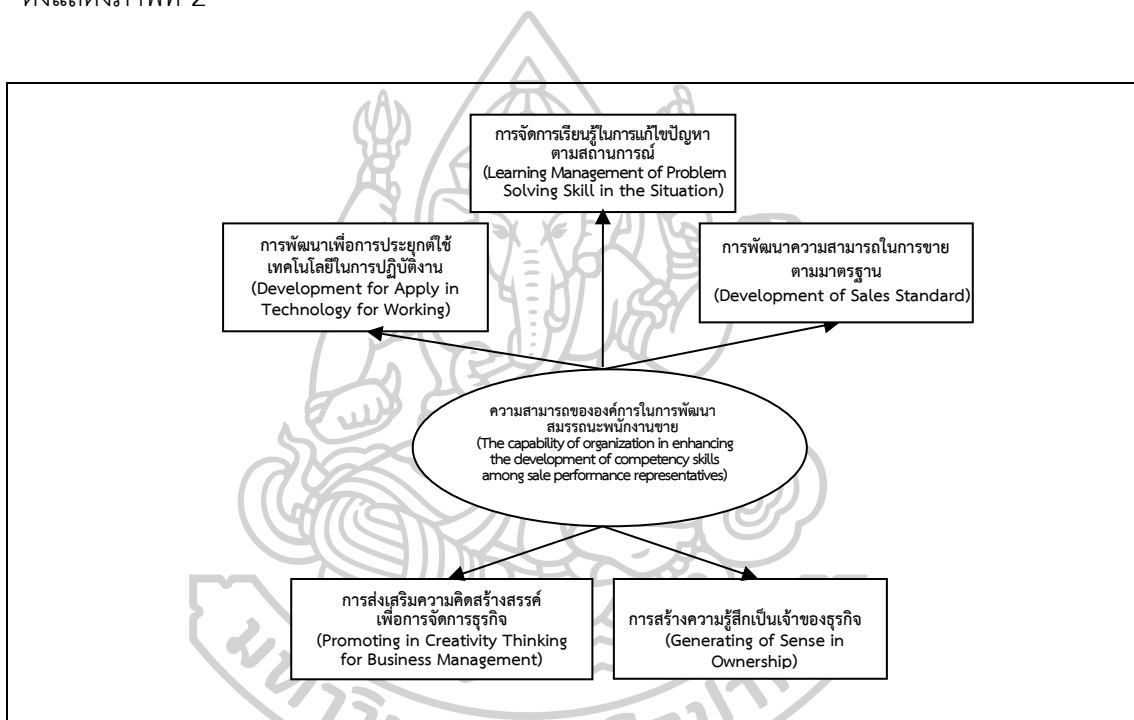
ประโยชน์ที่เกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจะเข้าไปช่วยในการเพิ่มทักษะการทำงาน บุคลากรในตำแหน่งงานหนึ่งสามารถทำงานได้หลากหลาย สามารถค้นพบการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ให้การพัฒนาทักษะตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้าในสายงาน และรักในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น สร้างความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม เนื่องจากเห็นคุณค่า ประโยชน์ รวมถึงพัฒนาการในการทำงาน และสร้างคุณค่าให้กับบุคลากรตลอดจนงานที่ทำได้ดียิ่งขึ้น ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น โดยเพิ่มมาตรฐานการทำงานให้กับองค์กรในการสร้างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้ (Kochanski, 1996; Sanghi, 2016) เป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการพัฒนา ศักยภาพ และเพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ องค์กรสามารถเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับบุคลากรตลอดจนการพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรในการบริหารจัดการและวางแผนโครงสร้างกำลังคนให้ตรงกับนโยบายการบริหารขององค์กร งานด้านเอกสาร ระบบข้อมูลบุคลากร งานด้านการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการประเมินผลให้รางวัลและดูแลกำกับบุคลากร งานด้านความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์ต่าง ๆ เป็นต้น

ดังนั้น องค์กรสามารถนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Rylatt & Lohan, 1995) 1. พัฒนาการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม นำเอาข้อมูลของสมรรถนะที่หามาได้

ทำการประเมินหาช่องว่างสมรรถนะเพื่อทำการวางแผนเส้นทางการอบรม สร้างหลักสูตรอบรมเพื่อลดช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ในระดับความคาดหวัง (Expectation) ขององค์กรหรือเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สูงขึ้น 2. การประเมินผลงาน (Performance Management) เพื่อปรับขึ้นค่าตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรโดยการพิจารณาระดับสมรรถนะของบุคลากร หากอยู่ในเกณฑ์หรือระดับความคาดหวังของบริษัทก็ได้รับการพิจารณาปรับขึ้นค่าตอบแทนหรือเลื่อนตำแหน่ง 3. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เพื่อทราบถึงรู้ความสามารถ หรือสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่ง ทำให้บุคลากรสามารถเตรียมตัวในการพัฒนาสมรรถนะได้ 4. พัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development) จากการประเมินสมรรถนะ จะทำให้ทราบถึงช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนว่า คนไหนที่จำเป็นต้องเสริมความรู้ความสามารถในส่วนใด เพื่อให้บุคลากรคนนั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบสมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม โดยนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA (Deming, 2004) มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจากสมรรถนะเป็นสำคัญและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะพนักงานควรมีการวางแผนสมรรถนะที่จำเป็นซึ่งรวมถึงทักษะที่สำคัญคุณลักษณะส่วนบุคคลและความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการขับเคลื่อนตามกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การเปลี่ยนแปลง จริยธรรม การสื่อสาร และความสามารถในตนเอง (Takey & de Carvalho, 2015; Sanghi, 2016) และเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงต่อการสร้างสมรรถนะของพนักงาน (Potnuru & Sahoo, 2016) ซึ่งมีการวางแผนประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ 1. ดำเนินการวิเคราะห์งานโดยใช้คำถามเกี่ยวกับข้อมูลตำแหน่งเพื่อพิจารณาความสามารถ (พฤติกรรม) เป็นที่ต้องการสำหรับงานเฉพาะ 2. พัฒนารายละเอียดของลักษณะงานที่กระชับที่ครอบคลุมตามลักษณะพฤติกรรม 3. ระบุปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดการประเมินผลงานตามลักษณะงาน ปัจจัยเหล่านี้คือความสามารถที่จำเป็นสำหรับบุคคลเพื่อประสิทธิภาพของงานของพนักงาน ในการระบุสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับพนักงานในการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การส่วนใหญ่ต่างนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเข้ามามีบทบาทในการปรับเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัว และยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ (สุจิตรา ธนานันท์, 2554)

จากประเด็นสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้บูรณาการสร้างตัวแปรหลักและให้ความหมายของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย (The capability of organization in enhancing the development of competency skills among sale performance representatives) หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาทักษะในการทำงานและปรับทัศนคติของพนักงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพนักงาน ซึ่งสมรรถนะของพนักงานเป็นสื่อกลางในการความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานให้ได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิภาพขององค์การมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังแสดงภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ตัวแปรบูรณาการและตัวแปรสังเกต

จากภาพที่ 2 การบูรณาการสร้างตัวแปรหลักของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย มีจำนวนทั้งสิ้น 5 ด้านที่สอดคล้องกับแนวโน้มธุรกิจในปัจจุบัน ดังนี้

1. การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน (Development for Apply in Technology for Working)
2. การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ (Learning Management of Problem Solving Skill in the Situation)
3. การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน (Development of Sales Standard)
4. การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ (Promoting in Creativity Thinking for Business Management)

จัดการธุรกิจ (Promoting in Creativity Thinking for Business Management) 5. การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ (Generating of Sense in Ownership) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (Development for Apply in Technology for Working) หมายถึง กิจกรรมสามารถพัฒนาพนักงานขายให้มีความรู้ความสามารถและทักษะด้านเทคโนโลยี โดยการจัดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี เพื่อให้พนักงานขายมีความรู้ความสามารถและปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์เพิ่มมากขึ้น ตลอดจนให้พนักงานขายสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพในการทำงานหลากหลายรูปแบบ (Delpechitre, Black, & Farrish, 2018; Lois, Drogalas, Karagiorgos & Tsikalakis, 2020)

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานจะมีตั้งแต่ขั้นการรวบรวมข้อมูล การเข้าถึงข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การแสดงผลข้อมูล การใช้ข้อมูลเพื่อการสื่อสาร การให้บริการข้อมูลในรูปดิจิทัล (Digital Data) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง และความรวดเร็วเมื่อนำไปใช้ประโยชน์ ตลอดจนการประยุกต์ใช้งานต่าง ๆ (สุขุม เฉลยทรัพย์ และคณะ, 2555) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานจึงมีความสำคัญที่ทำให้กระบวนการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเข้าใจและตระหนักในการนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด (Delpechitre, Black, & Farrish, 2018) ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจและบริการรูปแบบใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในยุค 4.0 ได้นำเอาเทคโนโลยี ไอทีรูปแบบต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งสื่อสารส่งต่อผ่านทุกช่องทางเพื่อเข้าถึงและซื้อใจลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยมีผลสำรวจของ PWC (Pricewaterhouse Coopers International Limited) พบว่าจากการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นช่วยลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับธุรกิจ สามารถมีการเติบโตจากการใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีใหม่ เช่น เทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือ และสื่อสังคมออนไลน์ (PWC Advisory, 2012) ซึ่งจะเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ผลิต "สินค้า" เพื่อขายเพียงอย่างเดียว ไปสู่การเป็นผู้เสนอ "บริการ" และให้ "ข้อเสนอแนะ" ที่รอบด้านเกี่ยวกับสินค้า เมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยน พฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยน จึงเป็นความจำเป็นที่แต่ละองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด และวิถีทางธุรกิจ โดยเฉพาะการลงทุนและพัฒนาเทคโนโลยีที่ตอบโจทย์สถานการณ์ได้อย่างเท่าทัน องค์กรก็ต้องมองหาแนวทางในการต่อยอดเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมโยงสินค้าและบริการส่งตรงไปยังลูกค้า ตลอดจนสร้างมูลค่าและความแตกต่างทางการตลาด โดยพนักงานขายไม่ได้เป็นเพียงผู้ขายสินค้าเท่านั้น แต่จะนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าด้วย และบทบาทของพนักงานขายจะต้องมีการปรับตัวทางด้านเทคโนโลยี เพื่อการเข้าถึงวิเคราะห์และสื่อสารข้อมูลเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ดังนั้น เทคโนโลยีทางการขายจึงช่วยให้พนักงานขายสามารถแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานขายและลูกค้า (Hunter & Perreault, 2007) และปัจจุบันเทคโนโลยี AI ได้สร้างมูลค่าทาง

ธุรกิจในมิติต่าง ๆ โดยเฉพาะภาคเศรษฐกิจและการดำเนินธุรกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางดังกล่าวมากขึ้น การบริหารจัดการด้านต่าง ๆ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ควบคู่กันส่งผลให้ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงจาก SMEs รูปแบบเดิมไปสู่ผู้ประกอบการที่มีศักยภาพสูง (Smart Enterprise) และแรงงานทั่วไปกำลังพัฒนาไปสู่แรงงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะที่สูงขึ้นตามลำดับ เทคโนโลยีจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ถูกเลือกนำมาใช้ในการสร้างความแตกต่างในตัวธุรกิจไม่ว่าจะเป็นด้านการบริการหรือการนำเสนอข้อมูลให้กับลูกค้าในรูปแบบใหม่ ซึ่งเทคโนโลยีได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความสะดวก อีกทั้งยังสร้างความแตกต่างในการนำเสนอและบริการ (พรพรรณเชษฐ ธิณ ลำพูน และณัฐภัทรา สุรพงษ์รักตระกูล, 2558)

2. การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ (Learning Management of Problem Solving Skill in the Situation) หมายถึง กิจการสามารถจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่ทำให้ให้พนักงานขายได้พัฒนาทักษะ รู้วิธีการเข้าถึงปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ วางแผนและประเมินวิธีการแก้ไขปัญหา และสามารถดำเนินการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี (Wilson et al., 1993; Byrne, 2001; Oswald, Behrend & Foster, 2019)

การแก้ปัญหาตามสถานการณ์เป็นกระบวนการการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงการกระทำกับความคิด โดยมุ่งเน้นให้รู้จักการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ต่อเหตุการณ์ที่ได้เผชิญอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบัน ความสามารถของพนักงานจึงเป็นการแสดงทัศนคติที่ดีด้วยความเต็มใจความยืดหยุ่นและความมุ่งมั่นที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน้าที่การทำงาน และชอบเขตบุคคลที่สามารถทำงานในการแก้ไขปัญหาให้เป็นโอกาสสำหรับการเจริญรุ่งเรืองมากกว่าที่จะหลีกเลี่ยง (Byrne, 2001; Oswald, Behrend & Foster, 2019) ความสามารถในการวิเคราะห์หรือเล็งเห็นปัญหา พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ อย่างมีข้อมูล มีหลักการ และสามารถนำความเชี่ยวชาญ หรือแนวคิดในสายวิชาชีพมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี ในเหตุการณ์ที่สำคัญ ๆ ที่ต้องแก้ไขเป็น มีการทำงานอย่างเป็นระบบระเบียบเป็นขั้นตอน จัดระบบการทำงานได้ดีมีทักษะการถ่ายทอดความรู้เป็นอย่างดี และมีทักษะในการทำงานในสภาวะที่กดดัน เป็นผู้มีความรู้ทักษะในหลาย ๆ ด้านกล้าคิด กล้าแสดงออกนำเสนอและถ่ายทอดให้ผู้รับสารเข้าใจ และปฏิบัติได้อย่างดี ตลอดจนเป็นผู้ประสานงานได้อย่างดี ใช้วิจารณ์ญาณในการดำเนินงาน ตัดสินใจ และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนรู้และการสะสมความรู้ในบริหารงานองค์การให้สำเร็จลุล่วงด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Daniels et al., 2009; Champion & Wilson, 2010)

3. การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน (Development of Sales Standard) หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาและเสริมสร้างให้พนักงานขายได้พัฒนาทักษะ ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา และประสบการณ์ต่าง ๆ รวมถึงบุคลิกภาพในการปฏิบัติงานที่สะสมไว้ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันตามมาตรฐานอาชีพพนักงานขาย เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Good, 1973; Limbu et al., 2016; สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน), 2563)

การขายมีความสำคัญต่อธุรกิจเพราะเป็นแหล่งที่มาของรายได้และผลกำไร เป็นส่วนสำคัญในการกระตุ้นเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการค้าระหว่างประเทศ เป็นการกระตุ้นให้สังคมเจริญขึ้น เพราะมีการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่ทันสมัย อำนวยความสะดวก ยกระดับมาตรฐานการครองชีพ จึงอาจกล่าวได้ว่า การขายมีความสำคัญต่อทุกหน่วยงานในสังคมการสร้างความสำเร็จในกลุ่มงาน การอยู่ในสังคมให้ผู้อื่นยอมรับ จึงถือได้ว่าเป็นวิถีแห่งชีวิตในธุรกิจ การขายเป็นส่วนสำคัญในการช่วยเหลือ ชักจูงใจให้ผู้บริโภคมีความสนใจในสินค้าและบริการที่ธุรกิจนำเสนอบทบาทของการขาย ซึ่งองค์กรต่าง ๆ กำลังผลักดันพนักงานขายให้บรรลุเป้าหมายด้านการบริการและการขายที่สูงขึ้น เพื่อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Ogilvie et al., 2017) พนักงานขายที่พัฒนาและสามารถปรับพฤติกรรมการขายส่งผลต่อความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าให้บรรลุผลการขายที่สูงขึ้น (Limbu et al., 2016) เช่น การให้บริการ การชักจูงใจ การให้ความช่วยเหลือร่วมมือ การสร้างความพึงพอใจ การขายโดยพนักงานขายเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยผลักดันให้ลูกค้าซื้อสินค้า เพิ่มยอดขาย และให้ลูกค้าได้รู้ถึงตราสินค้าของธุรกิจ อาจกล่าวได้ว่า การขายโดยพนักงานขาย (Personal Selling) เป็นรูปแบบของการสื่อสารระหว่างบุคคลต่อบุคคล ที่พนักงานขายใช้ความพยายามในการกระตุ้นขายสินค้าหรือบริการของธุรกิจ โดยทำหน้าที่ในการติดต่อ แสวงหาลูกค้า การเสนอขาย ตลอดจนการให้บริการก่อนและหลังการขาย ซึ่งพนักงานขายจะใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way communication process) เพื่อความให้ลูกค้าคาดหวังและตอบสนองได้อย่างทันทีทันใด ดังนั้นพนักงานขายต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ (Aptitude) ระดับของทักษะ (Skill Level) และแรงจูงใจ (Motivation) ในการปฏิบัติงาน (Churchill et al., 1994) ประกอบด้วย 1. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ซึ่งพนักงานจำเป็นต้องศึกษาแนวโน้มต่าง ๆ สถานการณ์ปัจจุบัน และทำการวางแผนล่วงหน้า และพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่จะส่งผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจ 2. ความรู้เกี่ยวกับการแข่งขัน ข้อมูลเกี่ยวกับการแข่งขันในธุรกิจที่พนักงานขายควรจะต้องมีความรู้ เพื่อที่จะสามารถวางแผนการขายได้อย่างเหมาะสม ผู้ขายต้องตระหนักเสมอ ผู้ซื้อต้องพิจารณาข้อเสนอของผู้ขายเสมอ ก่อนที่จะตัดสินใจซื้อ ซึ่งการซื้อส่วนใหญ่ของลูกค้า จะตัดสินใจว่าเขาจะเลือกซื้ออะไรจากสิ่งที่มีให้เลือกจำนวนมาก 3. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจจะมีสินค้าหรือบริการตลอดจนนโยบาย และกระบวนการ

ต่าง ๆ ที่จัดทำเป็นพิเศษเฉพาะ เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ ซึ่งพนักงานขายจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจรายละเอียดต่าง ๆ เหล่านั้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเสนอขายเป็นอย่างมาก 4. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ จะต้องสามารถสื่อสารคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายไปยังลูกค้าได้ดีที่สุด พนักงานขายจะต้องมีความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการขายอย่างละเอียดทุกแง่มุม 5. ความรู้เกี่ยวกับตลาดและลูกค้า จะต้องศึกษาสภาพการณ์ตลาดของผลิตภัณฑ์ที่ขาย เพื่อมีข้อมูลประกอบในการวางแผนการขายก่อน ต้องทราบว่าลูกค้าที่เป็นตลาดเป้าหมายคือใคร มีคุณสมบัติทั่วไปอย่างไร มีพฤติกรรมการซื้ออย่างไร และทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่เป็นแรงจูงใจทำให้ลูกค้าซื้อสินค้า 6. ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการขาย วิธีการที่จะขายว่าควรปฏิบัติอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ

กุญแจสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร คือพนักงานขายเป็นเครื่องมือทางการสื่อสารที่สำคัญในการเป็นจุดเชื่อมระหว่างองค์กรและลูกค้า หน้าที่ของพนักงานขายจะต้องค้นหาความต้องการ ขจัดปัญหาที่ลูกค้าพบ ตอบสนองความต้องการ นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อลูกค้าได้ในระยะยาว พร้อมทั้งสร้างฐานลูกค้าใหม่ บุคลิกภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความเชื่อมั่นเมื่อพบกับลูกค้า ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจซื้อ โดยบุคลิกที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในอาชีพพนักงานขายประกอบด้วย บุคลิกภายนอก ได้แก่ การแต่งกาย การแสดงท่าทางหน้าตาต่าง ๆ และบุคลิกภาพภายใน ได้แก่ การมีวินัยในตนเอง (Self-discipline) ความฉลาด (Intelligence) การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) การรู้จักปรับตัว (Adaptability) มีแรงจูงใจในตนเอง (Self-Motivated) มีความอดทน (Persistent) มีท่าทางสง่างาม (Personable) และไว้วางใจได้ (Dependable) (Jackson & Hisrich, 1996) ซึ่งบุคลิกภาพที่ดีสามารถสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กรได้ และเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรไปข้างหน้าและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี และความสัมพันธ์กับด้านต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จ ภาวะผู้นำ ผลการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในอาชีพ แสวงหาโอกาสใหม่ ๆ เสมอ มีการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์และมีความพยายามจนกระทั่งนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง มักมองหาโอกาสเพื่อพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ และตอบสนองทางการตลาด (Bateman & Crant, 1993; Seibert et al., 1999)

4. การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ (Promoting in Creativity Thinking for Business Management) หมายถึง กิจกรรมที่สามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงาน การจัดการความรู้ให้พนักงานเข้าถึงแหล่งความรู้ และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความคิดที่เกิดจากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การปรับปรุง และต่อยอดสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น เพื่อนำมาปรับใช้ก่อให้เกิดต้นแบบและความเชี่ยวชาญที่สร้างผลงานให้มีคุณค่า

ตามวัตถุประสงค์ขององค์การและลูกค้า (Amabile, 1983; Lundvall, 1995; Do Cho & Chang, 2008; Yoo & Jeong, 2017)

ความคิดสร้างสรรค์ เป็นจินตนาการประยุกต์ (Applied Imagination) ซึ่งเป็นจินตนาการที่มนุษย์สร้างขึ้นความคิดหลายทิศทาง หลายแง่มุม คิดได้อย่างกว้างไกล ความคิดในลักษณะเช่นนี้จะนำไปสู่การประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่ รวมถึงความคิดค้นพบวิธีการแก้ไขปัญหาให้สำเร็จด้วยจินตนาการนี้ เป็นสิ่งสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การประดิษฐ์ คิดค้นหรือการผลิตสิ่งแปลกใหม่ แต่ความคิดจินตนาการอย่างเดียวไม่สามารถทำให้เกิดผลผลิตที่สร้างสรรค์ขึ้นมาได้ หากพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สามารถนำมาปรับให้เข้ากับสถานการณ์การขายเพื่อตอบสนองลูกค้า จะทำให้งานขายบรรลุบรรลุยอดขายเพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้ (Do Cho & Chang, 2008; Yoo & Jeong, 2017) ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นจินตนาการที่ควบคู่ไปกับความพยายาม จึงจะได้งานที่สร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นกระบวนการของความรู้สึกไวต่อปัญหา หรือสิ่งที่ขาดหายไป และรวบรวมความคิด ตั้งข้อสมมติฐาน แล้วจึงรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้จนเกิดการแก้ปัญหา แล้วเผยแพร่ผลผลิตที่ได้ ความคิดสร้างสรรค์ให้ความหมายได้หลายมิติ ได้แก่

1. วิธีการหรือกระบวนการ ลำดับของการเกิดความคิดสร้างสรรค์
2. ความแปลกใหม่ และประโยชน์ในผลผลิตที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์
3. ลักษณะหรือบุคลิกภาพของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์
4. สภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศที่มีอิทธิพลหรือสนับสนุนให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์และใช้ความคิดสร้างสรรค์
5. แรงจูงใจและรางวัลที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Osborn, 1963; Guilford, 1967; Torrance, 1974)

ความคิดสร้างสรรค์เป็นความจำเป็นของธุรกิจที่ต้องส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ มีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ และผลักดันการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือกับความท้าทายการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันได้ และเกิดขึ้นในองค์กรจนกลายเป็นนวัตกรรม (Cook, 1998) ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที้องค์การทุกองค์กรต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับและทุกคน โดยความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่สามารถสร้างทัศนคติที่ดีในการคิดแก้ปัญหาหรือการจากความต้องการที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือสิ่งต่างๆ หากบุคลากรในองค์กรนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการปฏิบัติงานก็จะส่งผลให้เกิดรูปแบบการปฏิบัติงานใหม่ ๆ การจัดระบบการทำงานของตนเองหรืออาจก่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรที่ช่วยให้การดำเนินการขององค์กรมีการพัฒนาและประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น องค์กรต้องสร้างแรงผลักดันเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถนำทักษะ ความรู้มาใช้ปฏิบัติงาน หรือก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ส่งผลการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (ภูวนาถ วิสุทธารกร และวิโรจน์ เจริญลักษณ์, 2558)

แนวทางการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร มีดังนี้ 1. ส่งเสริมและสนับสนุนการให้คุณค่าและรางวัลสำหรับผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในด้านต่าง ๆ เช่น การแก้ไขปัญหาในองค์กร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และนวัตกรรมขึ้นมาได้ เป็นต้น 2. นำวิธีการเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงาน และถ่ายทอดสร้างองค์ความรู้ เพื่อให้คนทำงานมีแนวทางปฏิบัติในการคิดสร้างสรรค์ให้เข้ากับกระบวนการทำงานประจำวัน 3. ใช้คำถามเพื่อระดมความคิดและแก้ปัญหาทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ออกมาได้ 4. สร้างเสริมสร้างแนวคิดกลยุทธ์และเทคนิคใหม่ ๆ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง 5. มีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมให้พนักงานเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ทั้งในและนอกองค์กร 6. ส่งเสริมคนทำงานให้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นที่มั่งคั่งเป็นวัฒนธรรมขององค์กร 7. และที่สำคัญผู้บริหารต้องเปิดใจยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ยอมรับความคิดต่างจากพนักงานและกล้าตัดสินใจ สามารถจัดการความเสี่ยงและวางแผนกลยุทธ์ได้

5. การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ (Generating of Sense in Ownership)

หมายถึง กิจกรรมวางเป้าหมายในการทำงาน ความมั่นคงในงาน การเอาใจใส่ดูแล และให้ความชื่นชมในความสำเร็จของพนักงานอย่างชัดเจน การมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบที่สูงขึ้น ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเชิงบวกและทัศนคติที่ดีต่องาน มีความทุ่มเทและผูกพัน ซึ่งทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความร่วมมือในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ (Baumeister & Leary, 1995; Van Dyne & Pierce, 2004; Jakada, Kurawa, Rabi'u, Mohammed, & Umar, 2021)

จากการทำงานของพนักงานที่ไม่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และไม่มีแรงจูงใจการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุให้พนักงานไม่รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของนั้น จะมีพฤติกรรมการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น โดยมักจะหลีกเลี่ยงในการทำงาน หรือบางครั้งที่องค์กรประสบปัญหา ก็จะหนีเอาตัวรอดไว้ก่อน เข้าข่ายว่าเอาตัวเองให้รอด และจะทำให้อัตราการเติบโตขององค์กรคงจะถดถอยไปเรื่อย ๆ ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรที่มีพนักงานที่รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของธุรกิจ ซึ่งจากความพอใจในงานและผลงานของตนเอง จะทำให้มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และสร้างความพึงพอใจของพนักงาน (Jakada, Kurawa, Rabi'u, Mohammed, & Umar, 2021) องค์กรจะสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว เพราะพนักงานกลุ่มนี้จะเป็นคนผลักดันและสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น แต่อยากให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอด และเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งองค์กรจะต้องวางแผนหาวิธีการให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของนั้น สามารถสรุปแนวทางได้ The Ken Blanchard Companies (2009) ดังนี้ 1. ให้พนักงานได้มองเห็นภาพเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน คือเข้ามาทำงานแล้วไม่ใช่แค่มองแค่งานตนเองในแต่ละวันเท่านั้น แต่จะต้องทำให้

พนักงานมองเห็นภาพว่าองค์การของเรามีเป้าหมายอย่างไร และมีความเติบโตไปอย่างไร วิสัยทัศน์เป็นอย่างไร ให้นักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในงาน ความรัก ความเอาใจใส่ และความต่อเนื่องในการดูแล (Baumeister & Leary, 1995) 2. เชื่อมโยงงานของพนักงานกับเป้าหมายขององค์การ คือ การทำให้พนักงานเข้าใจว่างานของตนเองนั้นไปมีส่วนทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร ทำให้รู้สึกถึงความสำคัญของงาน โดยให้ทราบว่า ถ้าขาดงานที่ทำแล้วองค์การจะต้องขาดอะไรไป 3. ให้นักงานได้เห็นความคืบหน้าขององค์การ การที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของได้นั้น สิ่งที่ขาดไม่ได้ก็คือ จะต้องมีการแจ้งความคืบหน้าของธุรกิจเทียบกับเป้าหมายให้พนักงานทราบเป็นระยะ ๆ โดยแจ้งให้ชัดเจนว่า ที่องค์การไปได้ขนาดนี้ก็เนื่องจากงานในส่วนไหนที่พนักงานทำไปให้เห็น ภาพความเชื่อมโยงในความสำเร็จขององค์การที่พนักงานมีส่วนร่วม (McClure & Brown, 2008) 4. ให้ความชื่นชม และตระหนักในความสำเร็จของพนักงาน องค์การจะต้องมีความสามารถในการบริหารคน โดยเน้นไปที่การให้กำลังใจ และการทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ มีคุณค่าต่อองค์การ การให้คำชมอย่างจริงใจ รวมทั้งชื่นชมผลงานของพนักงานด้วยความจริงใจ (Fullager & Barling, 1989) 5. ระบบบริหารงาน และบริหารคนที่มีความเป็นธรรม องค์การจะต้องมีระบบการบริหารคนเป็นธรรม ไม่มีการเลือกปฏิบัติต่อพนักงานที่แตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องของปัจจัยภายในทั้งสิ้น

ดังนั้น ความรู้สึกเป็นเจ้าของนั้น เป็นพฤติกรรมที่พนักงานขององค์การแสดงถึงความผูกพันหรือการมีส่วนร่วม ความทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ มีความรับผิดชอบต่อองค์การ (Van Dyne & Pierce, 2004) ซึ่งลักษณะของพนักงานที่ทำงานอย่างรู้สึกว่าเป็นเจ้าของธุรกิจนั้น มีลักษณะ 1. มีความรับผิดชอบสูงมาก มีความรับผิดชอบสูงเกินกว่าที่องค์การมอบหมาย รวมทั้งยังช่วยดูแลและเสนอแนะงานอื่นที่อยู่นอกขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง 2. ให้ความร่วมมือในงานหรือกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจ จะมีความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์การ เวลาที่มีขอความร่วมมือแม้จะไม่ใช่งานของตนเอง แต่ก็จะให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี 3. มีความรับผิดชอบในตนเอง พนักงานที่รู้สึกเป็นเจ้าของนั้นจะมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสูงได้รับงานมาแล้วและเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยไม่ต้องไปยื่นเตือนการทำงานบ่อย ๆ 4. เวลาธุรกิจมีปัญหาจะเข้ามาช่วยเหลืออย่างเต็มที่ พนักงานกลุ่มนี้จะเข้ามาช่วยเหลืออย่างเต็มที่ช่วยแก้ไขเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้กลับมาราบรื่นตามเดิม หากองค์การประสบภาวะปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือ พนักงานกลุ่มนี้จะพยายามช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ และไม่รับเงินเดือนในบางช่วงเวลาเพื่อแก้ไขปัญหาโดยเร็วที่สุด

ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลลัพธ์ของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย โดยศึกษาถึงผลลัพธ์ของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางการตลาด และความสำเร็จของธุรกิจ จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรดังนี้

4.1 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance Effectiveness)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถของพนักงานขายที่ได้สร้างผลงานและประสบความสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นมาจากวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน พร้อมทั้งมีผลงานที่มีคุณภาพ มีความถูกต้อง มีคุณค่า มีความเหมาะสม และเกิดจากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยปฏิบัติด้วยความพอใจและปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถที่จะทำให้งานนั้นได้ ประสิทธิภาพการทำงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1988; ราชบัณฑิตยสถาน, 2554; Cambridge Dictionary, 2016)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เกิดจากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานที่เกี่ยวกับงานและความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การซึ่งกำหนดไว้ในการบรรยายลักษณะงาน และพฤติกรรมที่มีผลต่อการผลิตสินค้าบริการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนสนับสนุนกระบวนการทำงานขององค์การผ่านการประเมินตามเกณฑ์หรือตัวชี้วัดขององค์การ (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997; Van Scotter, 2000, Werner, 2000) องค์การควรส่งเสริมให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ (Mastrangelo et al., 2014) โดยแนวทางปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การโดยมีประสิทธิภาพของพนักงานเป็นตัวกลางที่มีความสัมพันธ์ระหว่างด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Otoo, Otoo, Abledu & Bhardwaj, 2019) ซึ่งขอบเขตการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ มีความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมอย่างสูงสุด สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ความสุภาพอ่อนโยน และมีสมรรถนะการปฏิบัติงาน (Reddin, 1971; Vause, 1997; Moorhead & Griffin, 2001) ซึ่งประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย มาจากความพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทางการขายขององค์การ ด้านผลลัพธ์ที่อยู่ภายใต้การประเมินกิจกรรมและกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบรรลุงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงานทางด้านพฤติกรรม ได้แก่ ความรู้ทางด้านเทคนิค ทักษะการปรับตัว การทำงานร่วมกับทีม และการนำเสนอทางการขาย การแก้ไขปัญหา และทักษะของพนักงานขาย โดยมีผลลัพธ์ ได้แก่

ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า และ จำนวนลูกค้าใหม่ เป็นต้น (Behrman & Perreault, 1984; Abed & Haghghi, 2009; Barone & DeCarlo, 2012)

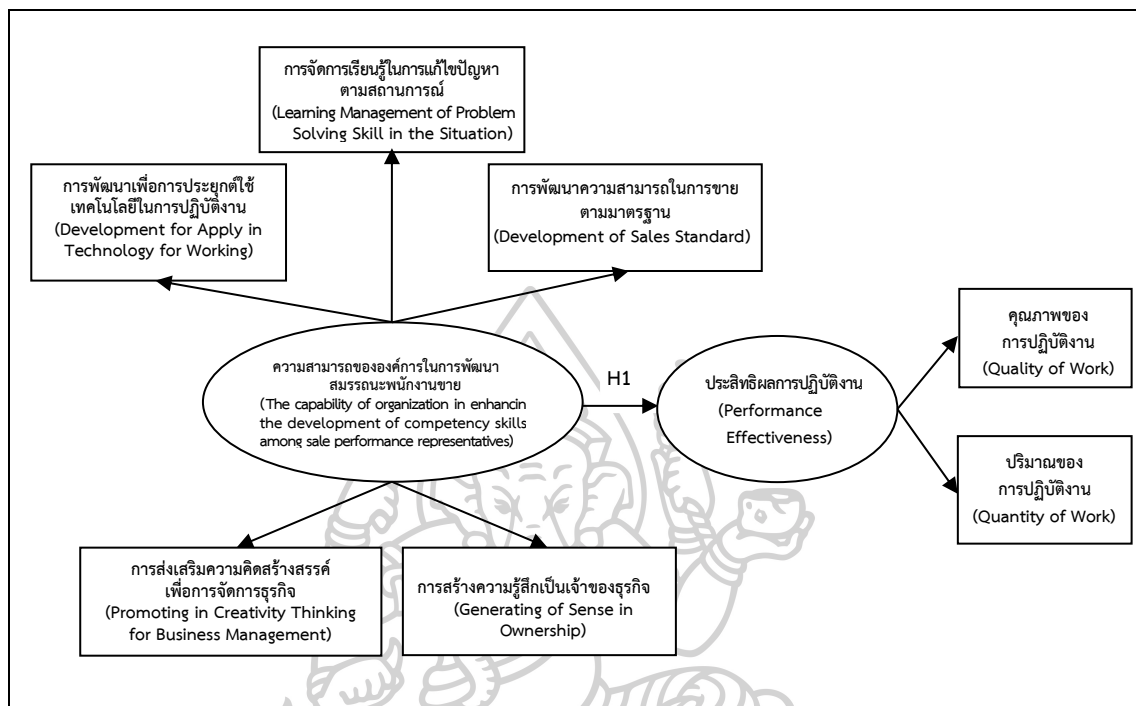
องค์ประกอบของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน คือ 1. ด้านคุณภาพงาน (Quality Work) จะต้องมีคุณภาพสูงมีประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็ว และเพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ 2. ปริมาณงาน (Quantity) ดำเนินงานตามแผนและตามกำหนดเวลาที่หรือเป้าหมายที่วางไว้ขององค์การ 3. เวลา (Time) จะต้องมีเหมาะสมกับงานและทันสมัยในการใช้เวลาในการดำเนินงานอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการ 4. ค่าใช้จ่าย (Costs) ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิตจะต้องเหมาะสม การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ใช้อย่างประหยัดและคุ้มค่ากับงานและวิธีการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกณฑ์การวัดประสิทธิผลการดำเนินงานของ Chemers & Ayman (1985) มี 3 ด้าน ประกอบด้วย 1. คุณภาพของผลงาน (Quality of Work) ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามมาตรฐานขององค์การที่กำหนดไว้ ด้วยความถูกต้อง เรียบร้อย ครบถ้วน และสมบูรณ์อย่างมีคุณภาพ 2. ปริมาณของผลงาน (Quantity of Work) ปริมาณหรือจำนวนผลงานที่สำเร็จ โดยเปรียบเทียบกับปริมาณงานในเวลาหรือมาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้ ตามขั้นตอนในการดำเนินงาน และความรับผิดชอบต่อผลงานอย่างชัดเจน และ 3. ด้านความตรงต่อเวลาในการทำงาน (Timing of Work) หมายถึง ความสม่ำเสมอในการทำงาน และการตรงต่อเวลา การมีข้อมูลที่พร้อม เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างทันต่อเวลาหรือทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งประโยชน์ที่จะได้รับการรายงานที่ทันต่อเวลากับความเชื่อถือได้ของรายงานนั้น ดังนั้น จึงสรุปประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนด ทั้งปริมาณและเวลาในขั้นตอนการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีองค์ประกอบ 2 ด้าน (Peterson & Plowman, 1953) คือ

4.1.1 คุณภาพของการปฏิบัติงาน (Quality of Work) หมายถึง ผลของการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานขององค์การที่กำหนดไว้ ด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน เรียบร้อย นำไปสู่ความพึงพอใจแก่ลูกค้า

4.1.2 ปริมาณของการปฏิบัติงาน (Quantity of Work) ผลของการปฏิบัติงานตามแผนงานที่องค์การกำหนดไว้ โดยเปรียบเทียบกับปริมาณงานในเวลา ปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินงาน และมีความรับผิดชอบต่อผลงานอย่างชัดเจน

จากการทบทวนวรรณกรรม แสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดสมมติฐานที่ 1 และความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 3

สมมติฐานที่ 1 (H1): ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 3 ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

4.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีต่อผลลัพธ์ทางการตลาด

ผลลัพธ์ทางการตลาด (Result from Marketing) หมายถึง ความสำเร็จตามเป้าหมายทางการตลาดที่มีการดำเนินงานโดยมีการวางแผนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถวัดคุณค่าการปฏิบัติงานด้านการตลาดเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการตลาด มีการพัฒนาองค์ความรู้กับพนักงานอยู่เสมอ เพื่อให้้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ ทำให้มีศักยภาพในด้านการแข่งขันกับคู่แข่งได้และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Clark, 1999; ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล, 2558)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจในการวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในด้านการตลาด และความสามารถของธุรกิจประสบผลสำเร็จหลังจากการดำเนินกิจการที่เกิดจากการดำเนินงานทางด้านการตลาด โดยวัดคุณค่าของการทำการตลาด ทั้งมาตรฐานของผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มศักยภาพและคุณค่าของผลิตภัณฑ์ การสร้างความแตกต่างและกฎระเบียบการบริหารที่ชัดเจน ในช่วง

ระยะเวลาที่กำหนดจากการพิจารณาศักยภาพของธุรกิจ (ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล, 2558) จากความสำเร็จด้านการตลาดสามารถวัดคุณค่าการปฏิบัติงานด้านการตลาดเพื่อให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทางการตลาด มิติของประสิทธิภาพการตลาด รวมถึงการวัดผลทางการเงิน เงินสด กระแสรายได้การขายและกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของการบริการ การปรับตัวความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีและคุณค่าของตราสินค้า มาตรการข้อมูลการวางแผนการตลาด การดำเนินงานด้านการตลาด สิทธิประโยชน์ทางการตลาดและการตรวจสอบการตลาด ซึ่งมีการวัดหลายแบบที่ทำให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการตลาด (Clark, 1999) ทั้งมาตรฐานของผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มศักยภาพและคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ทำให้ห้องค์การบรรลุเป้าหมายและนำไปสู่ความเชื่อมั่นในองค์กร ทำให้เกิดการเติบโตและอยู่รอดในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางการตลาดที่จะทำให้ห้องค์การมีศักยภาพด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อมุ่งสู่ความสามารถด้านการแข่งขันในตลาดภายในประเทศและต่างประเทศได้ สามารถวัดได้จาก 1) ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) สามารถตอบสนองความต้องการและการคาดหวังของลูกค้า โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ได้อย่างเหมาะสม ด้วยบริการ ก่อน ระหว่าง และหลังการขาย แสดงการรับรู้เชิงบวกที่มีต่อผลิตภัณฑ์ คุณภาพสินค้า 2) ด้านการเพิ่มจำนวนของลูกค้า (Increased Number of Customer) จำนวนลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการที่มีจำนวนหรืออัตราที่เพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี ในการซื้อผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ในชีวิตประจำวัน และมีความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์จนทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้า และเกิดการซื้อซ้ำอีก 3) ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ส่วนของผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าในระดับใด ระดับหนึ่ง มีการขยายตลาดที่มากขึ้น คิดเป็นสัดส่วนต่อยอดขายทั้งหมดของสินค้าประเภทเดียวกันในตลาด โดยมีสัดส่วนและแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น ผู้ผลิตจะมีโอกาสประสบความสำเร็จทางการตลาดได้มากขึ้น และ 4) ด้านยอดขาย (Sales Volume) หมายถึงผลกำไรในด้านการขายในรูปแบบจำนวนเงินหรือ ยอดขายสินค้าที่ได้รับจากการขาย หรือการให้บริการในแต่ละช่วงเวลา โดยจัดเป็นรายวัน รายเดือน และรายปี ตามช่วงรอบระยะเวลาการขาย โดยมีผู้จัดการฝ่ายการตลาดทำการวิเคราะห์ถึงยอดขายเพื่อทำการเปรียบเทียบ เช่น กำไรสุทธิ รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา โดยเป็นยอดขายและยอดรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ และการใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้ารายเดิม (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์, 2558) ผลลัพธ์ทางการตลาดมีองค์ประกอบดังนี้

4.2.1 คุณภาพการบริการทางธุรกิจ (Service Quality) หมายถึง กิจกรรมให้การบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าจนทำให้เกิดความพึงพอใจ และความประทับใจของลูกค้าที่ได้รับสินค้าและบริการจากธุรกิจได้เป็นอย่างดี จึงมีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้า (Jang, Kim & Lee, 2016; Kasiri, Guan Cheng, Sambasivan & Sidim, 2017) และเกิดการบอกปากต่อปากของลูกค้าที่พึงพอใจสร้างความจงรักภักดีต่อธุรกิจด้วย (Nasir, Adil, &

Dhamija, 2021) ซึ่งวัดคุณภาพได้ดังนี้ 1. ความเป็นรูปธรรมของการบริการ (Tangibles) ให้ลูกค้ารับรู้ว่ามีความตั้งใจในการให้บริการและลูกค้าสามารถเห็นภาพได้ชัดเจน เช่น อุปกรณ์ และเครื่องใช้สำนักงานสภาพแวดล้อม การแต่งกายของพนักงาน การประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ 2. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) การให้บริการต้องตรงตามเวลาที่สัญญาไว้กับลูกค้างานบริการที่มอบหมายให้แก่ลูกค้า ทุกครั้งต้องมีความถูกต้อง เหมาะสม และมีความสม่ำเสมอ 3. การตอบสนองลูกค้า (Responsive) ความรวดเร็วเป็นความตั้งใจที่จะช่วยเหลือลูกค้าอย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้นให้การช่วยเหลือจากพนักงานที่มีประสิทธิภาพ 4. การให้ความมั่นใจแก่ลูกค้า (Assurance) พนักงานให้ข้อมูลที่ถูกต้องมีทักษะในการทำงานตอบสนองความต้องการของลูกค้าและมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือและรู้สึกปลอดภัยในการสร้างความมั่นใจว่าลูกค้าได้รับบริการที่ดี 5. การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Empathy) พนักงานที่ให้บริการ เอาใจใส่และให้ความเป็นกันเองและดูแลลูกค้า แจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ศึกษาความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นแนวทางการให้บริการลูกค้าในการสร้างความพึงพอใจ (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; Parasuraman & Grewal, 2000)

4.2.2 ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ (Customer Relationship) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยกระบวนการสร้างและรักษาผลประโยชน์ในการส่งมอบคุณค่าให้เกิดความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน (Peppers & Rogers, 2004; Kotler & Keller, 2016) เมื่อลูกค้าได้รับรู้และตัดสินใจซื้อ ทำให้เกิดปฏิบัติสัมพันธ์ต่าง ๆ ของผู้ขายและผู้ให้บริการ ทำให้เกิดความจดจำของลูกค้าและสนองตอบลูกค้าเป็นรายบุคคล ตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์ทั้งต่อลูกค้าและธุรกิจ ผ่านวิธีการสื่อสารตลาด วิธีให้บริการ วิธีส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งความสัมพันธ์กับลูกค้าดังกล่าวส่งผลต่อธุรกิจดังนี้ 1. เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าการบริการของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง 2. เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อสินค้าหรือการบริการ และทำให้ลูกค้าทราบวิธีการใช้สินค้าอย่างถูกต้องสามารถจดจำ มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อธุรกิจและสินค้าหรือบริการในระยะยาว 3. เพื่อให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการของธุรกิจ กรณีที่ธุรกิจมีสินค้าจำหน่ายหลายสายผลิตภัณฑ์ การที่ลูกค้าซื้อสินค้าของบริษัทในสายผลิตภัณฑ์หนึ่งแล้วรู้สึกประทับใจในทางบวกโอกาสที่ธุรกิจจะเสนอขายสินค้าในสายผลิตภัณฑ์อื่น (Cross Selling) ได้สำเร็จก็จะมีมากขึ้น 4. เพื่อให้ลูกค้าแนะนำสินค้าหรือการบริการต่อไปยังผู้อื่นที่เกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Words-of-Mouth) ในทางบวกเกี่ยวกับสินค้า ซึ่งมีความน่าเชื่อถือมากกว่าคำกล่าวอ้างในโฆษณา (ชินจิตต์ แจ้งเจนกิจ, 2544)

4.2.3 ประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ (Customer Experience) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากประสบการณ์และความรู้สึกที่ดีของลูกค้า ในการสร้างความภักดีให้แก่ลูกค้าได้ตัดสินใจกลับมาใช้สินค้าและบริการของธุรกิจได้ในระยะยาว (Holbrook & Hirschman, 1982; ชินจิตต์ แจ้งเจนกิจ, 2549) ซึ่งการตัดสินใจเกิดจากปัจจัยด้านอารมณ์ที่สามารถโน้มน้าวหรือชักจูงลูกค้าให้มาทดลองสินค้า

หรือบริการในครั้งแรก ใช้ความรู้สึกของตัวลูกค้าที่ใช้สัญชาตญาณของตนเองประเมินผล และปัจจัยด้านประสบการณ์ลูกค้า โดยมีการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ต่อตราสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าซื้อไป (Customer's Perception) กับความคาดหวังของลูกค้าในช่วงก่อนซื้อสินค้าหรือบริการนั้น ๆ (Customer's Expectation) ลูกค้าจะมีการประเมินอารมณ์ความรู้สึกเหล่านี้จากจุดติดต่อของประสบการณ์ (Contact Point) ที่ธุรกิจมีการสื่อสารกับลูกค้า (Shaw & Ivens, 2002) ทำให้ลูกค้าอยู่กับตราสินค้า (Brand) บางครั้งประสบการณ์เหล่านี้มีพื้นฐานจากประสบการณ์ทางด้านประสาทสัมผัส ที่ทำให้ผู้บริโภคเกิดความรู้สึกดีกับตัวเอง ประสบการณ์ที่ดีมีพื้นฐานจากสิ่งที่น่าสนใจ และประสบการณ์นั้นจะเป็นสิ่งที่เปี่ยมมองของผู้บริโภค (Wreden, 2005) โดยส่งผลให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้ 1. สามารถเพิ่มยอดขายให้สูงขึ้น และช่วยในการดึงดูดลูกค้าเก่าไว้และช่วยในการหาลูกค้าใหม่ ๆ ได้ 2. ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้าจนเกิดความประทับใจในการสร้างความสัมพันธ์ และทำให้เกิดการซื้อซ้ำในระยะยาว 3. เกิดการบอกต่อจากลูกค้า ซึ่งเกิดความผูกพันกับสินค้านั้นก็จะมีการบอกต่อไปสู่เพื่อนหรือคนใกล้ชิดอื่น ๆ เพื่อแบ่งปันความรู้สึกให้คนเหล่านั้นได้รับทราบและเกิดการอยากลองใช้บริการ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่มีต่อผลลัพธ์ทางการตลาด จะเห็นได้ว่า กิจกรรมสามารถพัฒนาองค์ความรู้ให้กับพนักงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติ และทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจที่ได้รับสินค้าและบริการจากธุรกิจที่มีคุณภาพการบริการทางธุรกิจที่ดี จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการเพื่อก่อให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้า มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ คำแนะนำ และการบริการในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า ให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดี มีความพึงพอใจสูงสุด และก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อธุรกิจ (Manjing, 2003; Jang, Kim & Lee, 2016; Kasiri, Guan Cheng, Sambasivan & Sidim, 2017) ทำให้มีศักยภาพในด้านการแข่งขันกับคู่แข่งได้ และนำมาสู่การบรรลุเป้าหมายของธุรกิจตามที่ได้วางไว้ (Clark, 1999) ซึ่งผลการปฏิบัติงานทางด้านผลลัพธ์ที่อยู่ภายใต้การทำงานของพนักงานขาย เป็นผลการปฏิบัติงานทางด้านพฤติกรรม และมาจากการประเมินกิจกรรมและกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบรรลุงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานที่รับผิดชอบ รวมถึงมิติอื่น ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทางด้านพฤติกรรม ได้แก่ ความรู้ทางด้านเทคนิค ทักษะการขาย บุคลิกภาพ การปรับตัวในการทำงาน โดยผลที่ตามมาจากความพยายามและทักษะของพนักงานขายจึงทำให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่จะนำมาสู่ผลลัพธ์ทางการตลาดได้แก่ ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่าและจำนวนลูกค้าใหม่ เป็นต้น (Abed & Haghighi, 2009) ดังนั้น สมรรถนะของพนักงานจึงเป็นพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้พนักงานขายผลักดันให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมาย หากธุรกิจนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้

เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาพนักงานขายของธุรกิจเป็นสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจชนะคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (McClelland, 1998)

จากการทบทวนวรรณกรรม แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่มีต่อผลลัพธ์ทางการตลาด สามารถกำหนดสมมติฐานที่ 2 และความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 4

สมมติฐานที่ 2 (H2): ประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางการตลาด



ภาพที่ 4 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่มีต่อผลลัพธ์ทางการตลาด

4.3 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ

ความสำเร็จของธุรกิจ (Key Success Factor of Business) หมายถึง ผลของการดำเนินงานที่บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งด้านการเงินและการเติบโตของธุรกิจที่มีศักยภาพ สามารถพัฒนาสินค้าใหม่ไปสู่การพัฒนาตลาดใหม่และตลาดสากล และก่อให้เกิดการเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Bouwens & Van Lent, 2007; Garrison, Noreen & Brewer, 2012; ศิริวรรณ ว่องวีรรุฒิ และอารมณ รั้วอินทร์, 2554; Weber & Geneste, 2014)

ผลลัพธ์ของการดำเนินธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้พิจารณาได้จากประสิทธิภาพในดำเนินงานทั้งด้านการเงิน การบริหารจัดการบุคลากร และการบริหารการจัดการตลาดที่สะท้อนถึงมิติการทำงานที่เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ สามารถสร้างสมดุลชีวิตและการทำงานให้ดีขึ้น (Weber & Geneste, 2014) และได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ทางด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาที่ดี ซึ่งจะช่วยให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร ความสำเร็จจึงมีความสำคัญที่องค์กรธุรกิจต้องมั่นใจได้ว่า ดำเนินการมาถูกต้องและเหมาะสมแล้วเพื่อให้องค์กรธุรกิจประสบความสำเร็จและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้บริหารองค์กรธุรกิจ (Bullen & Rockart, 1981) ซึ่งในสภาวะการแข่งขันของธุรกิจ

ค้าปลีกในปัจจุบัน ธุรกิจจำเป็นต้องมีแนวทางการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจตลอดจน พฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาความสำเร็จทั้งทางด้านการตลาด ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมทางการแข่งขัน (สุพรรณณี อินทร์แก้ว, 2558) โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่มาจากสินค้าและบริการ ทำให้เพิ่มรายได้ของการประกอบการทางธุรกิจ การเพิ่มขึ้นของกำไร การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้ต่ำลง เพื่อให้บรรลุตามแผนงานและวัตถุประสงค์ ทางด้านการเงิน (Filipescu et al., 2013; Dikova et al., 2016; ศิริวรรณ ว่องวีรวิฑูมิ และอารมณ รวีอินทร์, 2554) ผลการดำเนินงานทางการเงินที่โตจากองค์การ และยังมีตัวชี้วัดต้นทุน รายได้และ กำไร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน หรือบุคคลที่ต้องการวัดผลการดำเนินงานและเป็นตัวชี้วัดผลตอบแทนทางบัญชี (Accounting Return Measures) ได้แก่ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) และ กำไร ส่วนที่เหลือ (Residual Income: RI) เป็นต้น (Bouwens & Van Lent, 2007; Garrison, Noreen & Brewer, 2012) ยอดขายและสภาวะการแข่งขันของตลาด ตลอดจนสอดคล้องกับ นโยบายการดำเนินงานและความสามารถในการจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุน ทั้งระยะสั้นและระยะ ยาว (ศิริวรรณ ว่องวีรวิฑูมิ และอารมณ รวีอินทร์, 2554) ซึ่งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินจึง ต้องมีความน่าเชื่อถือ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินเหล่านี้ยังมีข้อจำกัดเพราะเป็นตัวชี้วัดที่ เน้นผลสรุปของผลการดำเนินงานในอดีต และให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานในระยะสั้น (DeBusk, Brown & Killough, 2003) นอกจากนี้การแข่งขันในตลาดต่างประเทศยังช่วยกระตุ้น SMEs การเรียนรู้ขององค์การ ที่จะทำให้ยกระดับผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง และปรับให้ เข้ากับสภาพตลาดใหม่ ซึ่งการส่งออกมีผลบวกต่อความเป็นสากลและส่งผลกระทบต่อ ผลประกอบการทางการเงินของ SMEs (Filipescu et al., 2013; Dikova et al., 2016)

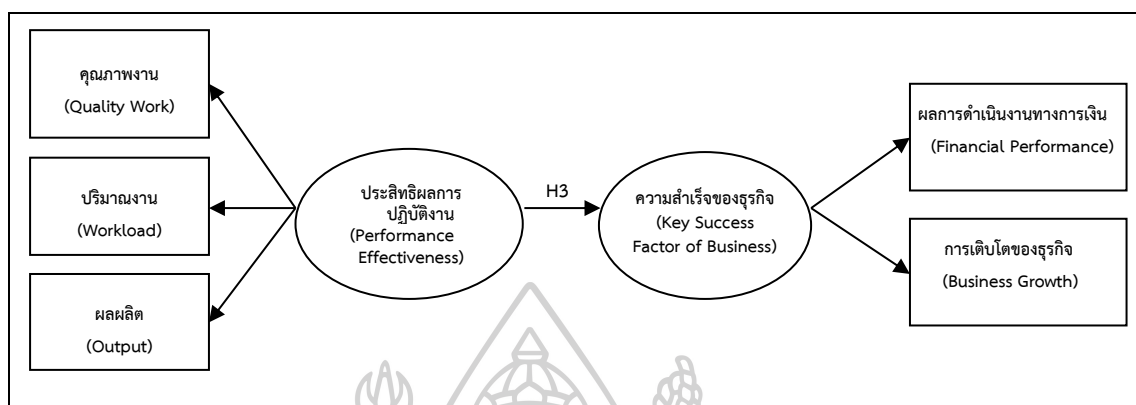
4.3.2 การเติบโตของธุรกิจ (Business Growth) หมายถึง การเติบโตของธุรกิจที่ทำให้ เพิ่มขึ้นขนาด รวมถึงจำนวนพนักงานขององค์การ มีการลงทุนใหม่ที่เกิดตัวชี้วัดทางการเงินและยอดขาย ที่ดี สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสทางการตลาดที่จะนำไปสู่ศักยภาพทางธุรกิจ (Robson & Bennett, 2000) การเติบโตของธุรกิจเป็นผลการดำเนินงานขององค์การต้องคำนึงถึงว่าจะเรียนรู้ อย่างไร เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายและมีการเติบโตที่ยั่งยืน (Kaplan & Norton, 1996) การเจริญเติบโตของธุรกิจ SMEs จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของการเป็นผู้นำและการพัฒนา ขีดความสามารถหลักของธุรกิจ SMEs โดยมีมุ่งเน้นที่การเจริญเติบโตของกระบวนการจัดการ การจัดการ การอำนวยความสะดวกในการเจริญเติบโต รวมถึงผู้ที่สนับสนุนด้านนวัตกรรม การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ และการพัฒนาตลาดใหม่และตลาดสากล การเจริญเติบโตของกระบวนการจัดการที่มี ศักยภาพ กระบวนการบริหารจัดการที่สนับสนุนพันธมิตรทางการค้าและบริการ เพื่อเร่งการ

เจริญเติบโตทางทรัพยากรที่สำคัญ ความสามารถในการสนับสนุนการเจริญเติบโตทางการเงิน ความเสี่ยงและการแสวงหาผลประโยชน์ และรวมถึงทุนทางปัญญา (ทรัพย์สินทางปัญญา องค์การของมนุษย์ และทุนทางสังคม) ด้านความสามารถของพนักงาน ระบบข้อมูลสารสนเทศ และกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินกิจการ (Hoque & James, 2000; Lockett, Hayton, Ucbasaran, Mole, & Hodgkinson, 2013) ซึ่งลักษณะของธุรกิจที่เจริญเติบโต มี 7 ประการดังนี้ 1. ความครอบคลุมของตลาด (Market coverage) ความสามารถในการตอบสนองต่อตลาดในภาพรวม การตอบสนองต่อตลาดบางส่วน หรือการตลาดเฉพาะส่วน ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้กลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาด 2. ความเป็นสากล (Internationalization) ระดับความสามารถในการขายสินค้าในตลาดระหว่างประเทศ 3. การบริหารจัดการของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Management: EM) ความสามารถในการใช้กลยุทธ์และการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ 4. ราคา (Pricing) เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์สินค้าและตลาดที่ธุรกิจจะต้องกำหนดราคาสินค้าในระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับราคาต่ำกว่าคู่แข่ง หรือการตั้งราคาสินค้าที่มีความแตกต่าง และลูกค้ามีความเต็มใจที่จะจ่ายเพื่อซื้อสินค้า 5. นวัตกรรม (Innovation) คือการริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม และนำเสนอออกสู่ตลาด ซึ่งเป็นความสามารถที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบ หรือไม่มีสินค้าอื่นมาทดแทนได้ 6. การประสานงาน (Cooperation) ความสามารถในการประสานงาน และความร่วมมือกันระหว่างธุรกิจ และอุตสาหกรรมอื่น ๆ ในการแบ่งปันความเสี่ยงร่วมกัน การใช้เทคโนโลยี การเข้าสู่ตลาด การเสริมสร้างความรู้ทักษะ และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน 7. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management) การบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ การจ่ายค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจแก่พนักงาน และความท้าทายต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติหน้าที่ให้มีความเหมาะสม มีความยืดหยุ่น มีความท้าทายภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ศักยภาพทางธุรกิจ (Harms, 2009)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ การพัฒนาพนักงานสามารถเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และสามารถจัดการผลตอบแทนการดำเนินงานของธุรกิจและการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ให้มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ (Jehanzeb & Bashir, 2013) โดยมีการพิจารณาที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่น การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การจัดการผลตอบแทนของพนักงาน ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการจัดการความสัมพันธ์และคุณภาพการบริการลูกค้า ซึ่งส่วนใหญ่พนักงานจะเป็นผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในการส่งมอบคุณภาพมูลค่าและทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ดังนั้น พนักงานจึงเป็นกุญแจสำคัญที่สุดที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Orr et al., 2011)

จากการทบทวนวรรณกรรม แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ สามารถกำหนดสมมติฐานที่ 3 และความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 5

สมมติฐานที่ 3 (H3): ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ



ภาพที่ 5 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ

4.4 ผลลัพธ์ทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ

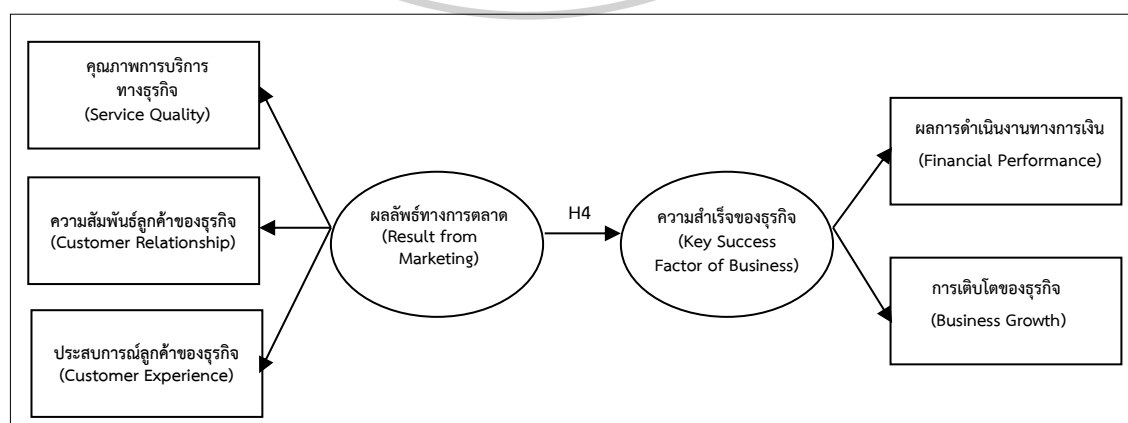
ผลการดำเนินงานทางการเงิน ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่มาจากสินค้าและบริการ ทำให้เพิ่มรายได้ของการประกอบการทางธุรกิจ การเพิ่มขึ้นของกำไร การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้ต่ำลง เพื่อให้บรรลุตามแผนงานและวัตถุประสงค์ทางการเงิน (Bouwens & Van Lent, 2007; Garrison, Noreen & Brewer, 2012) และการเติบโตของธุรกิจ การเติบโตของธุรกิจที่ทำให้เพิ่มขนาด รวมถึงจำนวนพนักงานขององค์กร มีการลงทุนใหม่ที่เกิดตัวชี้วัดทางการเงินและยอดขายที่ดีสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสทางการตลาดที่จะนำไปสู่ศักยภาพทางธุรกิจ (Kaplan & Norton, 1996)

ทั้งนี้ผลลัพธ์ทางการตลาด (Result from Marketing) จึงมีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ ซึ่งสามารถวัดได้จาก 1) ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) 2) ด้านการเพิ่มจำนวนของลูกค้า (Increased Number of Customer) 3) ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) และ 4) ด้านยอดขาย (Sales) (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์, 2558) ที่จะทำให้องค์กรมีศักยภาพด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อมุ่งสู่ความสามารถด้านการแข่งขันในตลาดภายในประเทศและต่างประเทศได้ โดยมีคุณภาพการบริการทางธุรกิจ (Service Quality) ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้สินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง (Jang, Kim & Lee, 2016; Kasiri, Guan Cheng, Sambasivan & Sidim, 2017) ซึ่งวัดคุณภาพได้ดังนี้ 1. ความเป็นรูปธรรมของการบริการ (Tangibles) ให้ลูกค้ารับรู้ว่ามี ความตั้งใจในการให้บริการ 2. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) การให้บริการต้องตรงตามเวลาที่สัญญาไว้กับลูกค้า 3. การตอบสนองลูกค้า (Responsive)

ความรวดเร็วเป็นความตั้งใจที่จะช่วยเหลือลูกค้าอย่างรวดเร็ว 4. การให้ความมั่นใจแก่ลูกค้า (Assurance) ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือและรู้สึกปลอดภัย 5. การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Empathy) เอาใจใส่และให้ความเป็นกันเองและดูแลลูกค้า แจ่มข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985) ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ (Customer Relationship) ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีหลักการ ด้วยกระบวนการที่สร้างและรักษาผลประโยชน์ ความสัมพันธ์ลูกค้า โดยการส่งมอบคุณค่าและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าเกิดความสัมพันธ์ที่ดียิ่งขึ้น ตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์ทั้งต่อลูกค้าและธุรกิจอย่างยั่งยืน (Peppers & Rogers, 2004; Kotler & Keller, 2016) ประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ (Customer Experience) ผู้บริโภคสามารถตัดสินใจจากสิ่งเร้าทั้งที่เป็นสินค้าและการบริการ โดยที่การตัดสินใจด้านแรกที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนและใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจเกิดจากปัจจัยด้านอารมณ์ที่สามารถโน้มน้ำหนักหรือชักจูงลูกค้าให้มาทดลองสินค้าหรือบริการ จากการรับรู้ต่อตราสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าซื้อไปกับความคาดหวังของลูกค้า โดยลูกค้าจะมีการประเมินอารมณ์ความรู้สึกจากประสบการณ์ที่ธุรกิจมีการสื่อสารกับลูกค้า (Holbrook & Hirschman, 1982; Shaw & Ivens, 2002) งานวิจัยเรื่องพนักงานที่มุ่งเน้นลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้าในสาขารัฐพยาบาลในบทบาทของคุณภาพการบริการ ของ Li, Pomegbe, Dogbe, & Novixoxo (2019) พบว่า พนักงานมุ่งเน้นที่ลูกค้าลูกค้าจะรับรู้ถึงพฤติกรรมของพนักงานและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าที่มีอิทธิพลต่อสาขารัฐพยาบาลของธุรกิจ และเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจจากการบริการด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรม แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ สามารถกำหนดสมมติฐานที่ 4 และความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 6

สมมติฐานที่ 4 (H4): ผลลัพธ์ทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ



ภาพที่ 6 ผลลัพธ์ทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จทางธุรกิจ

4.5 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีผลลัพธ์ทางการตลาดเป็นตัวแปรส่งผ่าน

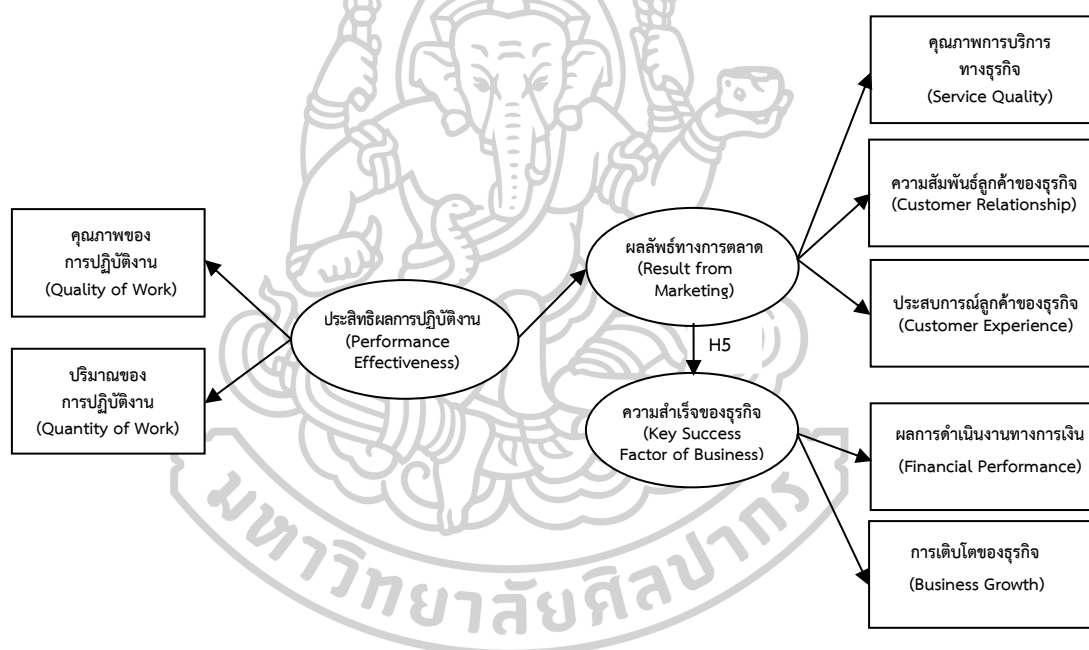
ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีผลลัพธ์ทางการตลาดเป็นตัวแปรส่งผ่าน รายละเอียดดังนี้

ในการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีผลลัพธ์ทางการตลาดเป็นตัวแปรส่งผ่าน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานทางด้านผลลัพธ์ที่อยู่ภายใต้การทำงานของพนักงานขาย เป็นผลการปฏิบัติงานทางด้านพฤติกรรม และมาจากการประเมินกิจกรรมและกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบรรลุนานที่ได้รับมอบหมายหรืองานที่รับผิดชอบ รวมถึงมิติอื่น ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทางด้านพฤติกรรม ได้แก่ ความรู้ทางด้านเทคนิค ทักษะการขาย บุคลิกภาพ การปรับตัวในการทำงาน โดยผลที่ตามมาจากความพยายามและทักษะของพนักงานขายจะนำมาสู่ผลลัพธ์ทางการตลาดได้แก่ ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่าและจำนวนลูกค้าใหม่ เป็นต้น (Abed & Haghghi, 2009) และจากการศึกษาผลการปฏิบัติงานที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) จึงเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการตลาดและองค์กร ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพนักงาน โดยมีสมรรถนะของพนักงานเป็นสื่อกลางในการความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพขององค์กร (Otoo & Mishra, 2018; Uraon & Gupta, 2019) ดังนั้น สมรรถนะของพนักงานจึงเป็นพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้พนักงานขายผลักดันให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมาย หากธุรกิจนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาพนักงานขายของธุรกิจเป็นสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจชนะคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (McClelland, 1998) องค์กรต้องสร้างแรงผลักดันเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถนำทักษะ ความรู้มาใช้ปฏิบัติงาน หรือก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ส่งผลการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (ภูวนาถ วิสุทธากร และและวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์, 2558) ด้านความสามารถของพนักงาน ระบบข้อมูลสารสนเทศ และกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินกิจการ (Hoque & James, 2000; Lockett, Hayton, Ucbasaran, Mole, & Hodgkinson, 2013) พนักงานขายได้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านความรู้เป็นการประมวลประสบการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับจากการศึกษา ข้อเท็จจริง ปรัชญาการณณ์และรายละเอียดต่าง ๆ โดยผ่านการรวบรวมและสะสมไว้ ซึ่งความรู้ของพนักงานขายเกี่ยวกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยต่างๆ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ (Good, 1973) รวมถึงการออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้กับบุคลากรด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาอาชีพอื่น ๆ

โดยคำนึงถึงบริบทและอาจแตกต่างกันอย่างกว้างขวางขององค์กร และองค์กรจะต้องเลือกแนวทางปฏิบัติขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจนั้น (Adhikari, 2010; Ngoasong & Groves, 2016) ให้ได้มาตรฐานการทำงานกับองค์กรเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่ดี (Kochanski, 1996; Sanghi, 2016)

จากการทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางการตลาดกับความสำเร็จของธุรกิจ จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 5 และแสดงความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 7

สมมติฐานที่ 5 (H5) : ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีผลลัพธ์ทางการตลาดทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน



ภาพที่ 7 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีผลลัพธ์ทางการตลาดทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายประกอบด้วย 2 ตัวแปร คือ 1) การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ และ 2) การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นปัจจัยระดับองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รายละเอียดต่อไปนี

5.1 การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ (Marketing Orientation for Business Mobilization)

การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ หมายถึง กิจกรรมสามารถเข้าใจแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ช่วยขยายผลการดำเนินงานทางธุรกิจเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นตลาดช่วยส่งเสริมให้องค์กรจัดทำกลยุทธ์และจัดการองค์กร ด้วยการสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นให้กับลูกค้าและเพิ่มความสามารถในการทำกำไร เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (Narver & Slater, 1990) ประกอบด้วย การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า การมุ่งเน้น คู่แข่งขันอย่างเป็นระบบ และการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน (Kohli & Jaworski 1990; Hunt & Morgan, 1995; Bailey, Albassami & Al-Meshal, 2016)

5.1.1 การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า (Customer Responsiveness) หมายถึง กิจกรรมมุ่งเน้นความสำคัญแก่ลูกค้าด้านสินค้าและบริการในการสร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเมื่อมาใช้บริการและสามารถผลติดตามหลังจากที่ลูกค้าได้รับบริการแล้ว

5.1.2 การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ (Competitor Orientation) หมายถึง กิจกรรมมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลของคู่แข่งกับพนักงาน หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานในธุรกิจเดียวกัน เพื่อแสวงหาโอกาสในการสร้างความแตกต่างและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

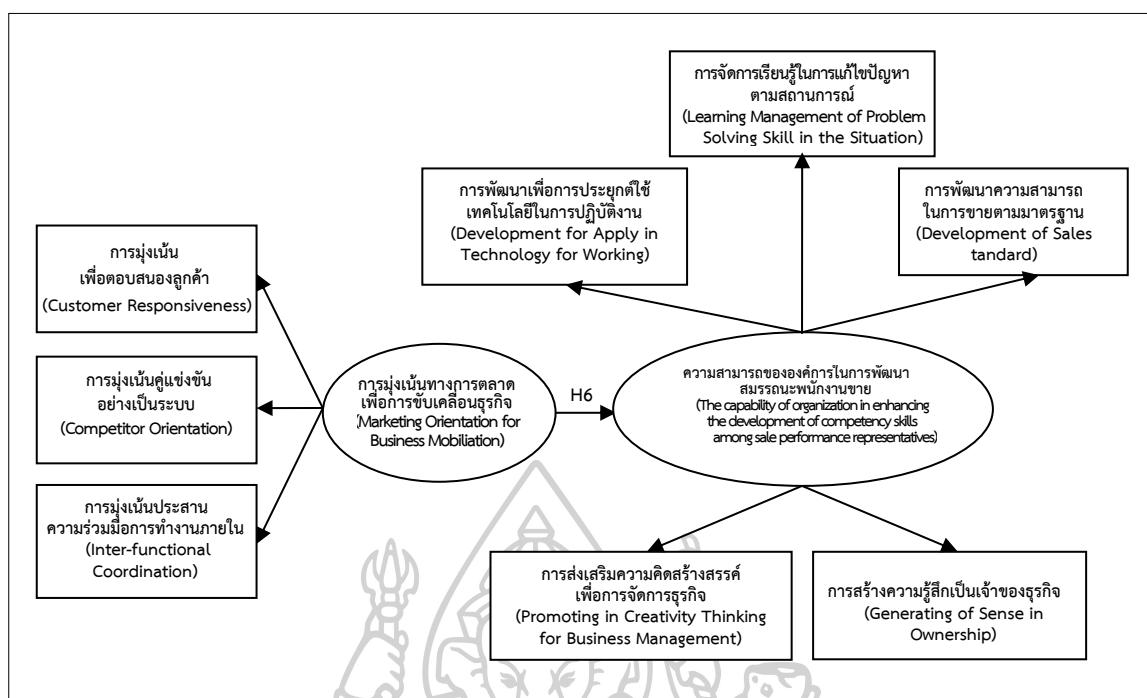
5.1.3 การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน (Inter-functional Coordination) หมายถึง กิจกรรมมุ่งเน้นการประสานงานภายในแผนกงานทุกฝ่ายและมีการใช้ข้อมูลลูกค้าภายในธุรกิจ เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการของลูกค้า

รายงาน Thailand's Inbound Marketing Report 2019–2020 จาก Content Shifu (Inbound Marketing) ในปี 2020 นักการตลาดจะให้ความสำคัญกับ Digital Advertising ลดลง 17% เช่น Facebook Ads, Google Ads, LINE Ad เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันกลยุทธ์การตลาดที่ธุรกิจสนใจเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค ได้แก่ Marketing Automation Video

Marketing และ CRM (Customer Relationship Management) และ Podcast ซึ่งคลิปีวิดีโอ และ Podcast นั้นได้รับความนิยมขึ้นเรื่อยๆ โดยแนวโน้มของธุรกิจที่จะนำเทคโนโลยีอย่างระบบ Automation และ CRM เข้ามาใช้กันอย่างมากขึ้น ในการมุ่งเน้นการตลาดถือเป็นแนวคิดที่ช่วยขยายผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านบริบทของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้วยวัตถุประสงค์การมุ่งเน้นตลาด จึงทำให้องค์การจำเป็นต้องมีการจัดทำกลยุทธ์และการจัดการองค์การด้วยการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าเพิ่มขึ้นและยังเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำกำไร (Narver & Slater, 1990; Micheels, 2010; Suliyanto & Rahab, 2012) และส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การแข่งขัน (Hansen, Dibrell & Down, 2014) นอกจากนี้ การมุ่งเน้นการตลาดยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Keskin, 2006; Hansen, Dibrell & Down, 2006; วัชรพันธ์ ผาสุข, 2557(วัชรพันธ์ ผาสุข, 2557); Zhang, Kara, Spillan, & Mintu-Wimsatt, 2017) ดังนั้น หากผู้ประกอบการ SMEs ต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันภายใต้บริบทการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะต้องมีความรู้ มีทักษะในการประกอบธุรกิจ สามารถสรรสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน แข่งขันได้ทั้งตลาดในประเทศและตลาดโลก เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศได้อย่างแท้จริง รวมถึงการดำเนินธุรกิจ SMEs การยกระดับขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจ มีทักษะการบริหารจัดการธุรกิจที่ดี รู้จักการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การประสานงานภายในองค์กรที่มีความสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านการตลาดระหว่างแผนกทุกฝ่ายและแลกเปลี่ยนข้อมูลตามความต้องการของลูกค้า (Tajeddini, Trueman & Larsen, 2006) ให้ความสำคัญกับความร่วมมือภายในมีนัยสำคัญเชิงบวกที่มีผลต่อความพึงพอใจและความมุ่งมั่นของพนักงาน (Bailey, Albassami & Al-Meshal, 2016) ทำให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการพัฒนาสินค้าและบริการที่มีความแตกต่าง เพื่อให้ SMEs สามารถแข่งขันได้กับธุรกิจในระดับสากลในบริบทที่ระบบเศรษฐกิจโลกมีความเชื่อมโยงและแข่งขันกันมากขึ้น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2560)

จากการทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 6 และแสดงความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 8

สมมติฐานที่ 6 (H6) : การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย



ภาพที่ 8 การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

5.2 การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล (Risk Management in Digital Era)

การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักในยุคดิจิทัลที่กิจการได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงผ่านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานเข้ากับความเสถียรต่อกลยุทธ์และผลการดำเนินงานที่ช่วยให้กิจการสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยง และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการในยุคดิจิทัลได้ (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017) ประกอบด้วย การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ และการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5.2.1 การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร (Recognizing Organization Culture: ROC)

ROC หมายถึง กิจการให้ความสำคัญต่อค่านิยมและพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกของกิจการ โดยนำความรู้จากสิ่งที่มีอยู่ภายในกิจการมาบูรณาการและถ่ายทอดให้แก่สมาชิกของกิจการให้รับรู้และเข้าใจ เพื่อแก้ปัญหาและการปรับตัวให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกภายใต้การกำกับดูแลของกิจการ

5.2.2 การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ (Strategic Integration from Business Experience: SIBE) หมายถึง กิจกรรมนำประสบการณ์ของธุรกิจมากำหนดแผนกลยุทธ์ และประเมินความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานของกิจการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

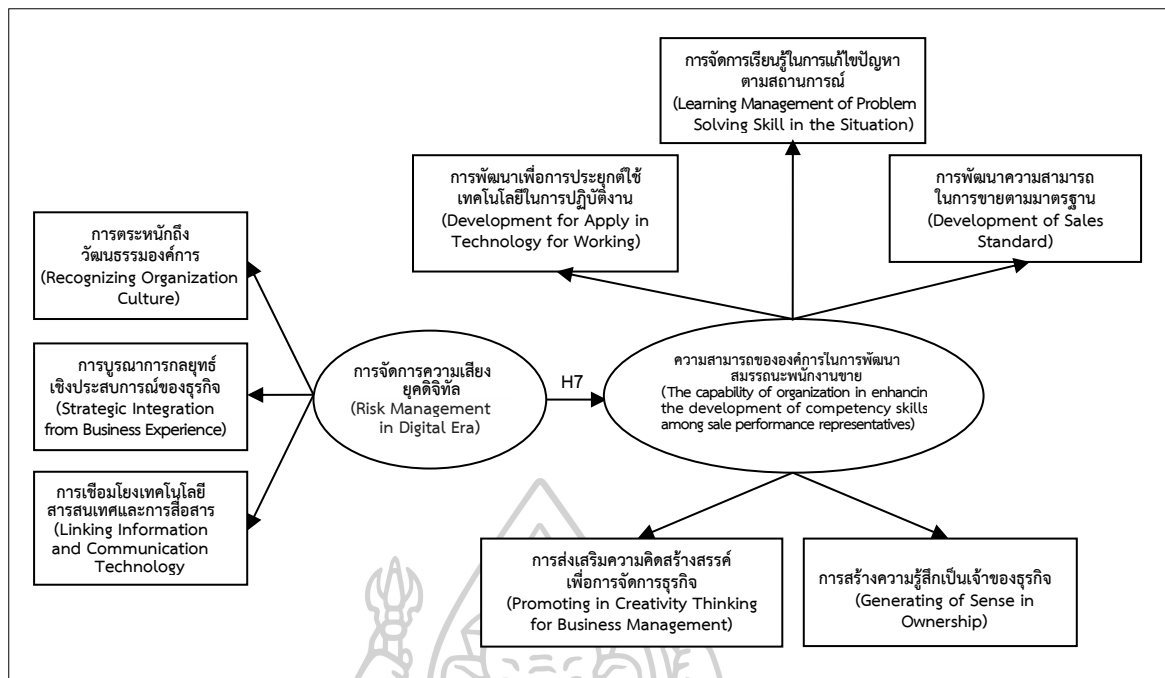
5.2.3 การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Linking Information and Communication Technology: LICT) หมายถึง กิจกรรมนำเทคโนโลยีมาเชื่อมโยงในการสื่อสาร รวบรวม ประมวลผล จัดระบบข้อมูลต่าง ๆ และแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอกที่สัมพันธ์กับการจัดการความเสี่ยงมารายงานข้อมูลความเสี่ยง และผลการดำเนินการของธุรกิจได้

จากการกำกับดูแลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นสิ่งที่ใช้ในการกำหนดแนวทางของธุรกิจเกี่ยวกับการให้ความสำคัญและความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์การจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่เป็นสิ่งสามารถแก้ปัญหาของการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการสิ่งที่อยู่ภายในธุรกิจ โดยการถ่ายทอดให้แก่สมาชิกขององค์การให้รับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์การ ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่าง ๆ (Schien, 2004) ในกลุ่มของพนักงานขายที่เป็นผู้ปฏิบัติและพฤติกรรมการจัดการจะขยายและเสริมแรงหลักการของระบบการจัดการ เพื่อให้ตอบสนองตามยุทธศาสตร์ของธุรกิจผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยธุรกิจควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่สำคัญโดยจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยงของธุรกิจ (Denison, 1990; Maria, & Martin, 2015) ซึ่งประสบการณ์ของธุรกิจที่เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ นำมาพัฒนาและประเมินความเสี่ยง ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการจัดการความเสี่ยงที่ผ่านมาประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน หรือผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ โดยมีเครื่องมือที่ช่วยประเมินผลการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ 1. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) 2. ด้านการเงิน (Financial Perspective) 3. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) 4. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) (Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996) งานวิจัยของ Pereira, Tenera, & Wemans (2013) ยังพบว่า การบริหารจัดการด้านความเสี่ยงเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจ SMEs ต่างก็มีรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

ภาพรวมของทั้งธุรกิจจะใช้การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูลและแบ่งปันข้อมูลที่เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในการสนับสนุนการจัดการความเสี่ยงจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผล และจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการจัดการความเสี่ยงที่มารายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์การ และผลการดำเนินการได้ (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017; จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล, 2561) โดยมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้ 1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์การ 2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ 3. ผลการดำเนินงาน 4. การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข 5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคดิจิทัลจึงทำให้เกิดการผลักดันในการนำเทคโนโลยีเข้ามาดำเนินการในการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของธุรกิจ ธุรกิจจึงต้องรับเอาแนวทางการปฏิบัติของการผลิตที่คล่องตัวสูง (Agile Manufacturing) มาใช้รวมถึงทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์การ วัตถุประสงค์ วิธีการ และเครื่องมือการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนความคล่องตัวสูง และส่งเสริมบูรณาการอย่างทั่วถึงขององค์ประกอบพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์การธุรกิจ ได้แก่ บุคลากร เทคโนโลยี และองค์การ (Vernadat, 1999) และการผลิตที่มีความคล่องตัวสูง (Agile Manufacturing) เป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการบูรณาการทรัพยากรทั้ง 3 ประการนี้ในระบบที่พึ่งพาอาศัยกัน และสอดคล้องกัน (Goldman & Nagel, 1993)

จากการทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลที่มีผลต่อความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 7 และแสดงความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 9

สมมติฐานที่ 7 (H7) : การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย



ภาพที่ 9 การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและสมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ผู้วิจัยสามารถสรุปสมมติฐานการวิจัยรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	รายละเอียดของสมมติฐาน
1	ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
2	ประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางการตลาด
3	ประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ
4	ผลลัพธ์ทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ
5	ประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีผลลัพธ์ทางการตลาดทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน
6	การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย
7	การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) คือ การวิจัยที่มีการผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นหลักในการวิจัยและอธิบายเสริมด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนแรก เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบของความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายเชิงประจักษ์ และ 2) ขั้นตอนที่สอง ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น (Creswell, 2013; Creswell & Clark, 2017) โดยการวิจัยคุณภาพเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนและธุรกิจ SMEs (Unit of Analysis) คือ “ระดับองค์กร” เนื่องจากในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ให้ความสำคัญกับพนักงานขายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งพนักงานขายในธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ต้องได้รับการพัฒนาทักษะให้ตอบสนองแนวโน้มสำคัญของธุรกิจในปัจจุบัน ถือเป็นธุรกิจที่สร้างความได้เปรียบและสร้างคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับสำคัญของระบบเศรษฐกิจของประเทศ ในการสร้างงานและสร้างรายได้ในการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ในประเทศ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์เพื่อสนับสนุนการอยู่รอดและการเติบโตอันเป็นองค์ประกอบสำคัญของเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน (Gray & Jones, 2016; Bianchi et al., 2017; Healy et al., 2018; World Economic Forum, 2018) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการกำหนดตัวแทนของหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์กรและวิธีวิทยาที่นำมาใช้ในการดำเนินการวิจัยนั้นมีความเหมาะสมกับการวิจัย รายละเอียดดังนี้

1. วิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการมุ่งศึกษาวิจัยถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal research) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Antecedent and Consequent) เพื่อสร้างเป็นโมเดลของสมรรถนะพนักงานขายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้และความจริงจากปรากฏการณ์และประสบการณ์ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้นโดยตรง (ชาย โปธิสิตา, 2556) เพื่อสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คือ เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนและธุรกิจ SMEs ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation)

ระเบียบวิธีวิจัยสามารถอธิบายโดยเรียงลำดับตามหัวข้อดังนี้ 1) ขั้นตอนการวิจัย 2) ระเบียบวิธีวิจัย โดยประกอบด้วยประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือและทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมโครงการวิจัย ซึ่งเป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นของสมรรถนะพนักงานขายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทย ด้วยการศึกษ วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากเอกสารวิชาการ ตำรา ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ และแหล่งความรู้อื่นๆ เพื่อนำมาใช้สร้างกรอบแนวคิดและตัวแปรที่ใช้เหมาะสมกับงานวิจัยที่ศึกษามากที่สุด

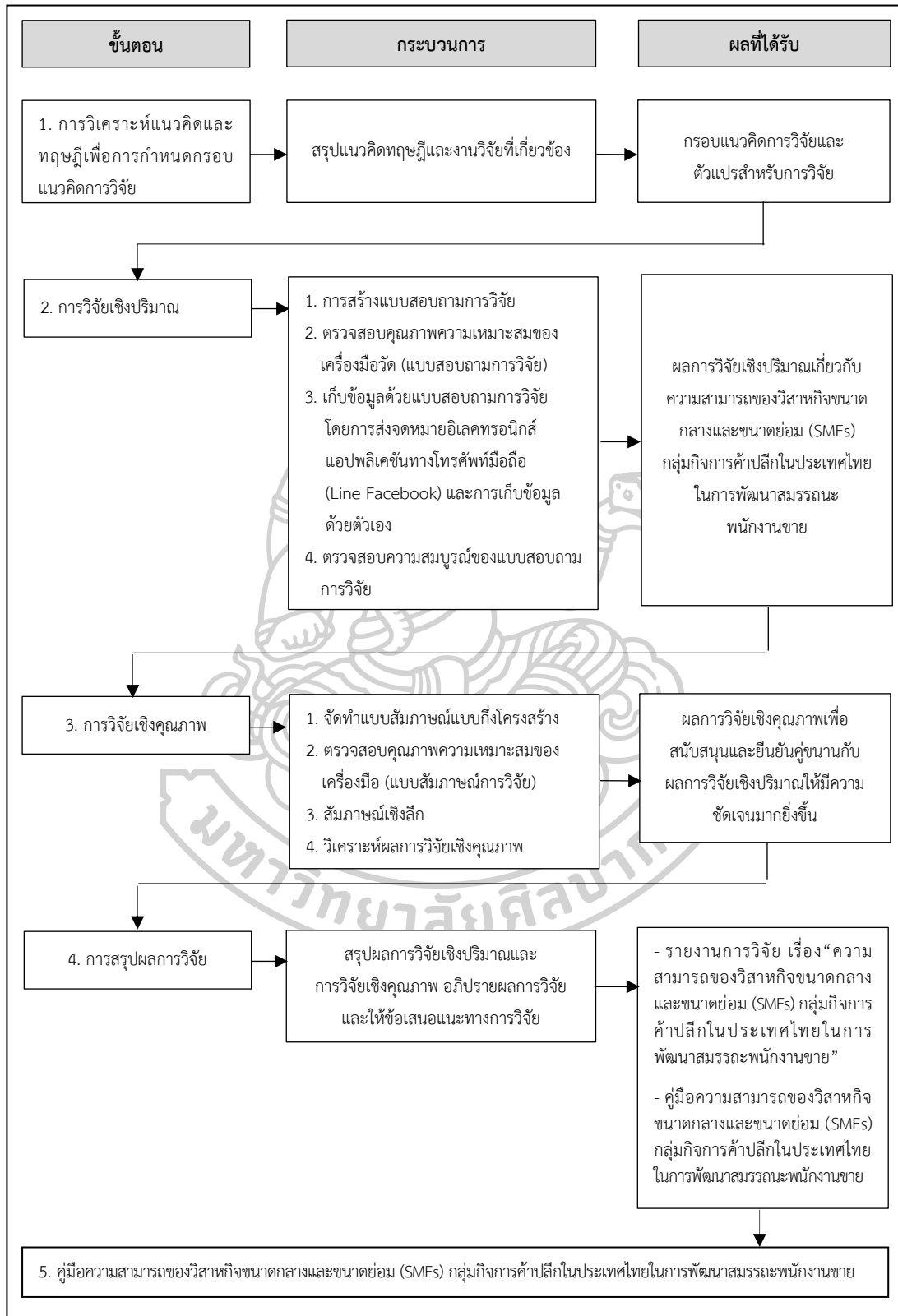
ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยการใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นมาจากแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อมูลตัวแปรต่างๆ จากนั้นนำมาสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องตามกรอบแนวคิดการวิจัยด้านความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขาย จากนั้นผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความตรงต่อเนื้อหา (Content Validity) และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item of Objective congruence Index) จากนั้นดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความเห็นและคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ตัวอย่าง (ที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้) ต่อมาผู้วิจัยจึงนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรง (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบราค

(Cronbach, 1984; Cronbach & Shavelson, 2004) ที่มีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเครื่องมือมีความน่าเชื่อถือและยอมรับทางหลักสถิติที่สามารถนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้ และการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีก (การขายปลีก ยกเว้น รถยนต์และจักรยานยนต์) เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย และนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบเพื่อให้ได้ข้อมูลเป็นไปตามเงื่อนไขของโมเดลสมการโครงสร้าง จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ (Second Order Confirmatory Factor Analysis) และวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อยืนยันและขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยจัดทำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ทาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ สัมภาษณ์เชิงลึกควบคู่กับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมกับผู้ให้ข้อมูลหลักคือเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนและธุรกิจ SMEs เพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นและการดำเนินการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต โดยพิจารณาจากธุรกิจที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้น และวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 4 การสรุปผลวิจัย เป็นการสรุปผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อภิปรายผลให้ข้อเสนอแนะทางการวิจัย โดยเสนอเป็นรายงานการวิจัยเรื่อง “ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย”

สำหรับขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้งหมด 4 ขั้นตอน รายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารของธุรกิจ จำนวนทั้งสิ้น 67,305 แห่ง เป็นสถานประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีก (การขายปลีก ยกเว้น รถยนต์และจักรยานยนต์) (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2562)

กลุ่มตัวอย่าง

การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะจัดเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามการวิจัย โดยการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ (Line และ Facebook) และการเก็บข้อมูลด้วยตัวเอง โดยผู้วิจัยได้พิจารณาการใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามหลักการสถิติวิจัยขั้นสูง มีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan, (1970) ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณโดยอิงเกณฑ์ของ Krejcie & Morgan ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 382 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ในระดับองค์การ (Organization level) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่แสดงให้เห็นค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 สามารถเป็นตัวแทนพารามิเตอร์ของประชากรจากประชากรซึ่งเป็นสถานประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทย สำหรับการพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis) และผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis with Latent variables) ซึ่งจำเป็นต้องมีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับขนาดของตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตได้ กล่าวคือ ขนาดกลุ่มตัวอย่างควรมีจำนวนอยู่ระหว่าง 10 ถึง 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (Hair et al., 2010) ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 18 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างอยู่ระหว่างจำนวน 180 ตัวอย่าง ถึง 360 ตัวอย่าง สำหรับการวิจัยนี้มีการตอบกลับที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 210 ตัวอย่าง คิดเป็น 11.66 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ดังกล่าว และคิดเป็นอัตราตอบกลับ

ของข้อมูลทั้งหมดร้อยละ 54.97 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 50 ผู้วิจัยจึงใช้จำนวนตัวอย่างดังกล่าว ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีการแบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1) ตัวแปรแฝงภายนอก

1.1) การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ และการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน

1.2) การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ และการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

2) ตัวแปรแฝงภายใน

2.1) ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ และการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ

2.2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ คุณภาพของการปฏิบัติงาน และปริมาณของการปฏิบัติงาน

2.3) ผลลัพธ์ทางการตลาด ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ คุณภาพการบริการทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ และประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ

2.4) ความสำเร็จของธุรกิจ ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานทางการเงิน และการเติบโตของธุรกิจ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยจำแนกตามวิธีการศึกษาวิจัย คือ วิธีวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ครอบคลุมนิยามของตัวแปรที่ศึกษาดังรายละเอียดดังนี้

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ SMEs เกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้

กำหนดมาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) ในแบบสอบถามเป็น 5 ระดับ ตามนิยามเชิงปฏิบัติการของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีการแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงานปัจจุบัน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย ทุนดำเนินงานปัจจุบัน จำนวนพนักงานชาย ระยะเวลาการดำเนินงาน รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์และบริการ (ถ้าเฉลี่ยต่อปี) และรูปแบบการประกอบธุรกิจ โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานชาย ประกอบด้วย 5 ด้าน มีข้อคำถาม จำนวนทั้งสิ้น 15 ข้อ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ข้อ 2) การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ จำนวน 3 ข้อ 3) การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน จำนวน 3 ข้อ 4) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ จำนวน 3 ข้อ และ 5) การสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ จำนวน 3 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานชาย ประกอบด้วย 3 ด้าน มีข้อคำถาม จำนวนทั้งสิ้น 21 ข้อ ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำนวน 6 ข้อ 2) ผลลัพธ์ทางการตลาด จำนวน 9 ข้อ และ 3) ความสำเร็จของธุรกิจ จำนวน 6 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานชาย ประกอบด้วย 2 ด้าน มีข้อคำถาม จำนวนทั้งสิ้น 18 ข้อ ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อน จำนวน 9 ข้อ และ 2) การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล จำนวน 9 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานชาย โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire)

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามและเพื่อกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร ซึ่งใช้แนวทางสำหรับการสร้างข้อคำถาม

2) จัดทำแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยสร้างตัวชี้วัดสำหรับตัวแปรสังเกตที่ศึกษาทั้งหมด 18 ตัวแปร ที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย และตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย เพื่อใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานต่อไป

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแบบจำลองการวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้คำแนะนำ และนำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยให้มีความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของกรวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ และด้านบริหารธุรกิจ ได้แก่

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย เหมือนโพธิ์ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์ องค์การ วิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์การ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรสิทธิ์ อุดมธนวนงค์ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

5) ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยใช้การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น รายละเอียดดังนี้

1) การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ทำการตรวจสอบแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้มีความสอดคล้องกับข้อความ วัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดในการวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยและนำมาปรับปรุงข้อความ จากนั้นทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้สูตร IOC (Item of Objective Congruence Index) = $\sum R/N$

จากนั้นประมวลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายชื่อ โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

2) ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) โดยใช้วิธีการตรวจสอบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ว่าสอดคล้องกับกรอบแนวคิดหรือไม่ และเพื่อยืนยันโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ของทุกตัวแปรสังเกตควรมีค่าตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป เพื่อแสดงว่าตัวแปรสังเกตดังกล่าวสามารถอธิบายตัวแปรแฝงได้ดี (Hair et al., 2010)

3) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient: α) ตามวิธีการครอนบาค (Cronbach Method) (Cronbach, 1990) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ธุรกิจ แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยทุกตัวแปรต้องมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นและสามารถยอมรับได้ (Hair et al., 2010) จากการตรวจสอบพบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์รวมที่ 0.981 และค่าสัมประสิทธิ์ของทุกตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.730-0.896 แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 3

4) การหาอำนาจจำแนก (Power of Discrimination) เพื่อพิจารณาข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัยว่าสามารถจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้หรือไม่ ด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Item-total Correlation) ซึ่งต้องมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป จึงจะสามารถยอมรับได้ (Best & Kahn, 1998; Hair et al., 1998) โดยค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรทั้งหมดในงานวิจัยนี้อยู่ระหว่าง 0.447-0.881 แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายด้าน

ตัวแปร	จำนวน คำถาม (ข้อ)	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Cronbach's Alpha)	ค่าอำนาจ จำแนก (Discriminant Power)
1. ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย (CODCS)			
1.1 การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (DATW)	3	0.755	0.516-0.679
1.2 การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ (LMPSS)	3	0.730	0.447-0.654
1.3 การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน (DSS)	3	0.779	0.524-0.695
1.4 การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ (PCTBM)	3	0.819	0.641-0.708
1.5 การสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ (GSO)	3	0.825	0.610-0.800
2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PE)			
2.1 คุณภาพของการปฏิบัติงาน (QLW)	3	0.852	0.609-0.794
2.2 ปริมาณของการปฏิบัติงาน (QTW)	3	0.736	0.494-0.620
3. ผลลัพธ์ทางการตลาด (RM)			
3.1 คุณภาพการบริการทางธุรกิจ (SQ)	3	0.861	0.725-0.767
3.2 ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ (CR)	3	0.736	0.494-0.620
3.3 ประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ (CE)	3	0.796	0.584-0.731
4. ความสำเร็จของธุรกิจ (KSFB)			
3.4 ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP)	3	0.896	0.730-0.859
3.5 การเติบโตของธุรกิจ (BG)	3	0.894	0.749-0.881
5. การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ (MOBM)			
5.1 การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า (CRS)	3	0.774	0.522-0.689
5.2 การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ (CO)	3	0.801	0.536-0.744
5.3 การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน (IFC)	3	0.827	0.550-0.792
6. การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล (RMDE)			
5.4 การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร (ROC)	3	0.771	0.532-0.696
5.5 การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ (SIBE)	3	0.801	0.536-0.744
5.6 การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (LICT)	3	0.852	0.609-0.794

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนดังนี้

1) จัดทำแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์แอปพลิเคชันของโทรศัพท์มือถือ (Line และ Facebook) และผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 382 แห่ง

2) จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อแนบไปพร้อมกับแบบสอบถามในการจัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แอปพลิเคชันของโทรศัพท์มือถือ (Line และ Facebook) และผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

3) ดำเนินการส่งแบบสอบถามตามชื่อและที่อยู่ตามจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แอปพลิเคชันของโทรศัพท์มือถือ (Line และ Facebook) และผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยเริ่มเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2563 ถึงวันที่ 14 มีนาคม 2564 ทั้งนี้เมื่อผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปครบระยะเวลา 45 วัน ผู้วิจัยได้ติดตามการตอบกลับ เพื่อให้ได้แบบสอบถามกลับคืนมาให้มากที่สุดภายในระยะเวลาที่กำหนด

4) ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งก่อนและหลังจากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

โดยหลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีแบบสอบถามที่ส่งกลับและมีความถูกต้องสมบูรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 210 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 54.97 ซึ่งมีมากกว่าร้อยละ 50 และคิดเป็น 11.66 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างโดยรายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ รายละเอียด ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานะ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจ/ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ทุนดำเนินงานในปัจจุบัน จำนวนพนักงานขาย ระยะเวลาในการดำเนินงาน รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์และบริการ (ถัวเฉลี่ยต่อปี) รูปแบบในการประกอบธุรกิจ โดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาค่าสถิติ คือ ค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

2) การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย มีตัวแปรทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาเพื่อประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน 2) การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ 3) การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน 4) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ และ 5) การสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของธุรกิจ โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กำหนดให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามการวิจัยเป็นระดับ ความคิดเห็นตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) (Likert, 1961) รายละเอียดดังนี้

มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดค่าให้เท่ากับ 5 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดค่าให้เท่ากับ 4 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดค่าให้เท่ากับ 3 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดค่าให้เท่ากับ 2 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดค่าให้เท่ากับ 1 คะแนน

สำหรับการแปลความหมายของระดับความคิดเห็น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การหาค่าเฉลี่ยในการแปลความหมาย โดยคำนวณหาความกว้างอันตรภาคชั้น ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้น เกณฑ์การให้คะแนนระดับความคิดเห็น สามารถวัดและแปลความหมายได้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.21 - 4.20	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

3) การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดและตัวแบบการวิจัย ประกอบด้วย

3.1) การทดสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติโดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

3.2) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) (กรีซ แร่งสูงเนิน, 2554; Klein & Schermelleh - Engel, 2010)

4) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบสองอันดับ (Second Order Confirmatory Factor Analysis) (Kelloway, 1998; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ดังนี้

4.1) การพัฒนาตัวแบบการวัดจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย โดยมีตัวแบบที่ใช้ทดสอบทั้งสิ้น 6 ตัวแบบ คือ 1) ตัวแบบการวัดความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย 2) ตัวแบบวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 3) ตัวแบบการวัดผลลัพธ์ทางการตลาด 4) ตัวแบบการวัดความสำเร็จของธุรกิจ 5) ตัวแบบการวัดการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ และ 6) ตัวแบบการวัดการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล

4.2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 1 โดยตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

4.3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 2 โดยตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

5) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ โดยใช้การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลลัพธ์ และสอดคล้องกลไกของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Klein & Schermelleh-Engel, 2010; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) รายละเอียดดังนี้

5.1) การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายแสดงรายละเอียดดังนี้

5.2) การตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) พิจารณาค่า χ^2 ค่า χ^2/df ค่า CFI ค่า GFI ค่า AGFI และค่า RMSEA

5.3) การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจและการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลที่มีต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย และอิทธิพลของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายกับผลลัพธ์ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การ การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสพการณ์ของธุรกิจ และการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้มีรายละเอียดดังนี้

1) สถิติพื้นฐาน เพื่อใช้ในการบรรยายผลลัพธ์ที่เป็นค่าสถิติของตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Stand Deviation)

2) สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC (Index of Item Object Congruence) จากการประเมินคุณภาพเครื่องมือ โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) และการหาค่าอำนาจจำแนก (Discriminant Power) โดยการคำนวณหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนจากการตอบข้อคำถามในแต่ละข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยวิธี (Item-Total Correlation) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

3) สถิติที่ใช้ทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ที่พัฒนาขึ้น โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis with Latent Variables) และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis) เพื่อจัดกลุ่มตัวแปร ประกอบด้วยสถิติพื้นฐาน ดังนี้

3.1) การทดสอบการแจกแจงข้อมูลปกติ โดยพิจารณาจากค่าความโด่ง (Kurtosis) และความเบ้ (Skewness)

3.2) การทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.90 จึงจะทำให้ไม่เกิดภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Farrell, 2010)

4) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

4.1) องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) และ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) รายละเอียดดังนี้

4.1.1) การทดสอบดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบ

1) ค่าไค-สแควร์ (Chi-square หรือ χ^2) หมายถึง ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริงกับ เมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของตัวแบบที่พัฒนาขึ้น โดยค่าสถิติไค-สแควร์ควรมีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Kline, 2011)

2) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (Relative Chi-square หรือ χ^2/df) หมายถึง ค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีผลต่อค่าสถิติไค-สแควร์ เนื่องจากมีการใช้ค่าไค-สแควร์มีข้อจำกัด กล่าวคือ ค่าไค-สแควร์ จะมีค่าสูงหากขนาดตัวอย่างมีจำนวนมากอาจจะสรุปได้ว่า ตัวแบบไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน ทั้งนี้ หากค่าไค-สแควร์สัมพันธ์มีค่าน้อยกว่า หรือเท่ากับ 2 แสดงว่า ตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker & Lomax, 2010)

3) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ของตัวแบบอิสระลดด้วยองศาอิสระของตัวแบบอิสระกับ ค่าไค-สแควร์ของตัวแบบของผู้วิจัยลดด้วยองศาอิสระของตัวแบบของผู้วิจัย โดยตัวแบบที่พัฒนาขึ้นกับตัวแบบอิสระมีความกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kaplan, 2000)

4) ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normal Fit Index: NFI) หมายถึงค่าดัชนีเปรียบเทียบตัวแบบที่มีการประมาณเส้นทางระหว่างตัวแปรสังเกตและ ตัวแปรแฝงที่มีความสอดคล้องมากกว่าตัวแบบที่ไม่มีการประมาณเส้นทางระหว่างตัวแปรสังเกตและ ตัวแปรแฝงกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างน้อยเพียงใด หากมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker & Lomax, 2010)

5) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) หมายถึง ค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไค-สแควร์ของตัวแบบของผู้วิจัยและค่าไค-สแควร์ของตัวแบบอิสระ ซึ่งตัวแบบอิสระ คือ ตัวแปรอิสระต่อกันหรือค่าความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่า ตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

6) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) หมายถึง ค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปรและขนาดขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี GFI มีคุณสมบัติหรือกับดัชนี GFI ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่า ตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

7) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ สำหรับค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

ตารางที่ 4 สรุปค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05
P-value	$P > 0.05$
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$
CFI	≥ 0.90
NFI	≥ 0.90
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
RMSEA	< 0.05

4.1.2) การทดสอบค่าดัชนีการวัด (Composite Reliability: CR) หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ ซึ่งควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017)

4.1.3) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) หมายถึง ค่าที่ทำการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ ซึ่งควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011)

4.1.4) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐาน ไม่มีหน่วยค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.40 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2011)

4.2) การวิเคราะห์ตัวแบบการวิจัยจะใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบเหมือนกับที่กล่าวไว้ในข้อ 4.1 และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) และตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) โดยวิธีการคัดเลือกด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจง (Purpose Sampling) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีประสบการณ์ เพราะสามารถตีความหมายได้เป็นอย่างดี (ชาย โพธิสิตา, 2556) ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ (Criteria) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีข้อมูลที่มากและลึกตรงกับประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาและมีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Information-rich Cases) ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เป็นข้อมูลเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ดังนี้

เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์หน่วยงานภาคเอกชนที่มีการดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีก ที่ได้รับรางวัล SMEs ที่มีความสามารถในการดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่ดี และสามารถเป็นต้นแบบให้เป็นแบบอย่างสำหรับผู้ประกอบการรายอื่นได้

โดยยึดหลักจริยธรรมการทำวิจัยในคนทั่วไป Belmont Report ประกอบด้วยหลักการ 3 ประการ คือ 1) หลักความเคารพในบุคคล (Respect for person) 2) หลักคุณประโยชน์ที่ไม่ก่ออันตราย (Beneficence) และ 3) หลักความยุติธรรม (Justice) (ธาดา สืบหลินวงศ์ พรรณแข มไหสวริยะ และสุธี พานิชกุล, 2550)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยจำแนกตามวิธีการศึกษาวิจัย คือ วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi- Structured Interview) เพื่อเป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) ดังรายละเอียดดังนี้

การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ผู้วิจัยกำหนดเป็นแบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง (Semi- Structured Interview) และเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยให้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) ตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาอรรถวิทยาตามแนวทาง Heidegger ที่เน้น การหาความหมายโดยการมองผ่านจากสิ่งที่ปรากฏ (Appearance) ไปยังความหมายที่อยู่เบื้องหลังของสิ่งนั้น โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก (ชาย โปธิสิตา, 2556) โดยแบบสอบถามกึ่งโครงสร้างแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจ

ตอนที่ 2 ความหมายและองค์ประกอบความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ตอนที่ 4 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ตอนที่ 5 แนวทางการพัฒนาความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์ ซึ่งใช้แนวทางสำหรับการสร้างแบบสัมภาษณ์

2) จัดทำแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแบบจำลองการวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้คำแนะนำ และนำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยให้มีความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ

5) ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

6) เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพนั้นผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงจำเป็นต้องมีความไวต่อทฤษฎี (Theoretical sensitivity) โดยผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและจากการทบทวนวรรณกรรมโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับแบบจำลองการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัยและทำการร่างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ดีความ และสรุปประเด็นเพื่อตอบคำถาม

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยใช้การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลจากวิธีการตรวจสอบด้วยเทคนิคความเส้า (ชาย โปธิสิตา, 2556) ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าผู้วิจัยสามารถใช้แนวคิดและทฤษฎีต่างไปจากเดิม ดีความข้อมูลแตกต่างกันได้มากน้อยเพียงใด รายละเอียดดังนี้

1) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ การใช้ทฤษฎีมากกว่า 1 ทฤษฎี โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ 2 ทฤษฎี และ 1 แนวคิด ได้แก่ 1) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based View of the firm: RBV) และ 2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เพื่อเป็นแนวทางในการตีความเพื่อให้ได้ความหมายต่อข้อมูลที่วิเคราะห์

2) การตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Triangulation of Sources) คือ การใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งภายใต้วิธีการเดียวกัน การสัมภาษณ์ในประเด็นเดียวกันผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนและธุรกิจ SMEs จำนวน 5 คน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลทั้งตัวบุคคลและสถานที่ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลทั้งในเชิงสถานที่และตัวบุคคล

3) การตรวจสอบสามเส้าด้วยวิธีรวบรวมข้อมูล (Methods Triangulation) คือ การใช้วิธีการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ตลอดจนการสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลหลักระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หรือไม่ ควบคุมไปกับการสัมภาษณ์เชิงลึก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนดังนี้

1) ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) โดยพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนและธุรกิจ SMEs ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลมีความเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล (ชาย โพรสิฐิตา, 2556) ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลที่มีความรู้และความสามารถในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเป็นอย่างดีทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาวิเคราะห์ผลอย่างสมบูรณ์ในการวิจัยนี้ นอกจากนี้ การวิจัยครั้งนี้ประสงค์แสดงเจตจำนงที่จะสร้างคุณประโยชน์ของการวิจัยเรื่อง ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย โดยยึดหลักจริยธรรมในบุคคล 3 ประการ คือ 1) หลักความเคารพในบุคคล 2) หลักคุณประโยชน์ที่ไม่ก่ออันตราย และ 3) หลักความยุติธรรม (ฮาตา สืบหลินวงศ์ พรรณแหม มโหสิริยะ และ สุธี พานิชกุล, 2550) กับการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักในงานวิจัยนี้ทุกคน

2) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรักษาข้อมูล คือ ตัวผู้วิจัย ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่ออกแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง การสัมภาษณ์เชิงลึกพร้อมการบันทึกข้อมูล ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง การบันทึกภาพนิ่ง สมุดจดบันทึก และปากกา โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตชี้แจงรายละเอียดการสัมภาษณ์การวิจัยกับผู้ให้ข้อมูลหลักล่วงหน้าก่อนการนัดสัมภาษณ์ตามหลักจรรยาบรรณของนักวิจัย หลังจากผู้ให้ข้อมูลหลักยินยอมให้มีการสัมภาษณ์ก็จะมี การบันทึกเสียงและบันทึกภาพนิ่งประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งนี้ ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะต้องมีความพร้อมในการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุดและเพียงพอต่อการนำไปใช้วิเคราะห์เพื่อหาคำตอบที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นผู้วิจัยจะตรวจสอบความเชื่อความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลโดยวิธีตรวจสอบด้วยวิธีการสามเส้า (Triangulation) (ชาย โพรสิฐิตา, 2556) ซึ่งเป็นการตรวจสอบการวิจัยว่าผู้วิจัยสามารถใช้แนวคิดและทฤษฎีต่างไปจากเดิม ดีความข้อมูลแตกต่างกันไปมาน้อยเพียงใด

4) การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผ่านทางมหาวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตบันทึกเสียงหรือจดบันทึกข้อมูลซึ่งเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลที่ต้องให้การยินยอมและรักษาความลับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยจะเสนอข้อมูลเพื่อการอภิปรายผลและตีพิมพ์เผยแพร่ในภาพรวมเชิงวิชาการเท่านั้น

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลรายละเอียดดังนี้

1) การจัดกระทำข้อมูล โดยเริ่มการจากการศึกษาการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตรวจสอบสามเส้า (ชาย โปธิสิตา, 2556) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลนั้นได้มาถูกต้องหรือไม่ โดยการตรวจสอบแหล่งข้อมูลทั้งในแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล (สุภางค์ จันทร์วานิช, 2556)

2) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเป็นการบรรยายความจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (สุภางค์ จันทร์วานิช, 2556) ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) คือ การเลือกหาจุดที่น่าสนใจเพื่อให้เข้าใจง่าย โดยการสรุปย่อและปรับข้อมูลดิบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) การแสดงข้อมูล (Data Display) คือ กระบวนการวิเคราะห์ การเลือกค้นหาข้อมูลตัวอย่างอันจะนำไปสู่การศึกษาต่อไป โดยการแสดงข้อมูลใช้การเขียนเชิงพรรณนาจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งนี้ กรณีที่ผู้ให้ข้อมูลบางท่านที่ไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวได้ ผู้วิจัยจะทำการอ้างอิงชื่อผู้ให้ข้อมูลเป็นชื่อสมมติแทนชื่อจริงของผู้ให้ข้อมูล

3) การสร้างข้อสรุปและยืนยันผลสรุป (Conclusion and Verification) เป็นการสังเคราะห์ข้อความย่อยๆ เข้าด้วยกันเป็นบทสรุป และการตรวจสอบยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัยขั้นตอนสุดท้าย (นิตา ชูโต, 2551)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย มีวัตถุประสงค์หลักคือ 1. เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 2. เพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่มีต่อผลลัพธ์ทางการตลาดและความสำเร็จทางธุรกิจ 3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของผลลัพธ์ทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ 4. เพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่มีต่อความสำเร็จทางธุรกิจผ่านผลลัพธ์ทางการตลาด 5. เพื่อทดสอบอิทธิพลของการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจและการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลที่มีต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย และ 6. เพื่อเสนอแนวทางความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ซึ่งใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ออกแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) ตามแนวทางของ Creswell (2013) โดยเริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบปัญหาการวิจัย และตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น (Creswell, 2013; Creswell & Clark, 2017) ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเรียงลำดับการนำเสนอตามแผนการวิจัย ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนา
สมรรถนะพนักงานขาย

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบ

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะ
พนักงานขาย

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนา
สมรรถนะพนักงานขาย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมาย คำเฉพาะ
ตลอดจนสัญลักษณ์และอักษรย่อเพื่อแทนค่าทางสถิติและตัวแปรต่าง ๆ ที่ศึกษา โดยมีรายละเอียด
ดังนี้

1. ชื่อและอักษรย่อของตัวแปรที่ศึกษา

ตารางที่ 5 ชื่อและอักษรย่อของตัวแปรที่ศึกษา

ชื่อตัวแปร	อักษรย่อ
1. ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย	CODCS
1.1 การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	DATW
1.2 การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์	LMPSS
1.3 การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน	DSS
1.4 การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ	PCTBM
1.5 การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ	GSO

ตารางที่ 5 ชื่อและอักษรย่อของตัวแปรที่ศึกษา (ต่อ)

ชื่อตัวแปร	อักษรย่อ
2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	PE
2.1 คุณภาพของการปฏิบัติงาน	QLW
2.2 ปริมาณของการปฏิบัติงาน	QTW
3. ผลลัพธ์ทางการตลาด	RM
3.1 คุณภาพการบริการทางธุรกิจ	SQ
3.2 ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ	CR
3.3 ประสิทธิภาพลูกค้าของธุรกิจ	CE
4. ความสำเร็จของธุรกิจ	KSFB
4.1 ผลการดำเนินงานทางการเงิน	FP
4.2 การเติบโตของธุรกิจ	BG
5. การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ	MOBM
5.1 การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า	CRS
5.2 การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ	CO
5.3 การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน	IFC
6. การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล	RMDE
6.1 การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร	ROC
6.2 การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสิทธิภาพของธุรกิจ	SIBE
6.3 การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	LICT

2. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าทางสถิติ

ตารางที่ 6 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าทางสถิติ

ค่าทางสถิติ	สัญลักษณ์/อักษรย่อ
1. ค่าเฉลี่ย (Mean)	\bar{x}
2. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)	S.D.
3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient of Correlation)	R

ตารางที่ 6 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าทางสถิติ (ต่อ)

ค่าทางสถิติ	สัญลักษณ์/อักษรย่อ
4. ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)	SE
5. ค่าผลรวมกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (Sum of Squares)	SS
6. ค่าเฉลี่ยของค่าเบี่ยงเบนกำลังสอง (Mean Square)	MS
7. ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย (Mean Difference)	MD
8. นัยสำคัญทางสถิติ (Significant)	Sig
9. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสองหรือค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (Square Multiple Correlation)	R ²
10. ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)	AVE
11. ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability)	CR
12. ค่าไคสแควร์ (Chi-square)	$\bar{\chi}^2$
13. ค่าองศาอิสระ (Degree of Freedom)	df
14. ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square)	$\bar{\chi}^2/df$
15. ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)	CFI
16. ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)	GFI
17. ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index)	AGFI
18. ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normal Fit Index)	NFI
19. ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)	RMSEA
20. ค่าสถิติทดสอบที (t-value)	t
21. ค่าสถิติทดสอบเอฟ (F-value)	F
22. ค่าน้ำหนักความสัมพันธ์ (Regression Weights)	$\bar{\alpha}$
23. ค่าความน่าจะเป็น (Probability Value)	p-value
24. ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect)	DE
25. ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)	IE
26. ค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)	TE

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในนามของธุรกิจ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจ/ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 210)

ข้อมูลส่วนบุคคล	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	76	36.19
	หญิง	134	63.81
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	6	2.86
	30 - 35 ปี	19	9.04
	36 - 40 ปี	62	29.52
	41 - 45 ปี	56	26.67
	46 - 50 ปี	45	21.43
	มากกว่า 50 ปี	22	10.48
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	1.43
	ปริญญาตรี	51	24.29
	สูงกว่าปริญญาตรี	156	74.29
ประสบการณ์ทำงาน	น้อยกว่า 6 ปี	51	24.29
	6 - 10 ปี	126	60.00
	11 - 15 ปี	0	0.00
	มากกว่า 15 ปี	33	15.71
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	ประธานกรรมการบริหาร	3	1.43
	กรรมการผู้จัดการ	170	80.95
	ผู้จัดการทั่วไป	36	17.14
	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	1	0.48

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 63.81 และเป็นเพศชาย 76 คน คิดเป็นร้อยละ 36.19 ตามลำดับ

ด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่มีอายุ 36 - 40 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 29.52 รองลงมาอายุ 41 - 45 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 อายุ 46 - 50 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.48 อายุ 30 - 35 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 9.04 และต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.86 ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี 156 คน คิดเป็นร้อยละ 74.29 รองลงมาระดับปริญญาตรี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 24.29 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.43 ตามลำดับ

ด้านประสบการณ์ทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 6 - 10 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาน้อยกว่า 6 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 24.29 มากกว่า 15 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 15.71 และ 11 - 15 ปี จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.00 ตามลำดับ

ด้านตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นกรรมการผู้จัดการ จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 80.95 รองลงมาผู้จัดการทั่วไป จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 17.14 ประธานกรรมการบริหาร จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.43 และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.48 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประกอบด้วยทุนดำเนินงานปัจจุบัน จำนวนพนักงานขาย ระยะเวลาการดำเนินงาน รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์และบริการ (ถัวเฉลี่ยต่อปี) และรูปแบบการประกอบธุรกิจ แสดงรายละเอียด ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

(n = 210)

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ทุนดำเนินงานปัจจุบัน	1,000,000 – 3,000,000 บาท	190	90.48
	3,000,001 - 5,000,000 บาท	16	7.62
	มากกว่า 5,000,000 บาท	4	1.90

ตารางที่ 8 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) (ต่อ)

(n = 210)

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
จำนวนพนักงานขาย	น้อยกว่า 50 คน	199	94.76
	50 – 100 คน	10	4.76
	มากกว่า 150 คน	1	0.48
ระยะเวลาการดำเนินงาน	น้อยกว่า 6 ปี	77	36.67
	6 – 10 ปี	108	51.43
	มากกว่า 15 ปี	25	11.90
รายได้จากการขาย	ต่ำกว่า 50,000,000 บาท	196	93.33
ผลิตภัณฑ์และบริการ (ถัวเฉลี่ยต่อปี)	50,000,000 – 100,000,000 บาท	12	5.71
	มากกว่า 100,000,000 บาท	2	0.96
รูปแบบการประกอบธุรกิจ	บุคคลธรรมดา	2	0.95
	ห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีโชนิติบุคคล	1	0.48
	ห้างหุ้นส่วนสามัญที่จดทะเบียนนิติบุคคล	3	1.43
	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	96	45.71
	บริษัทจำกัด	108	51.43

จากตารางที่ 8 พบว่า ธุรกิจที่ใช้ในการวิจัยส่วนใหญ่มีทุนดำเนินงาน 1,000,000 – 3,000,000 บาท จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 90.48 รองลงมา มีทุนดำเนินงาน 3,000,001 - 5,000,000 บาท จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.62 และมีทุนดำเนินงานมากกว่า 5,000,000 บาท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90 ตามลำดับ

ด้านจำนวนพนักงานขายของธุรกิจ ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีพนักงานขายน้อยกว่า 50 คน จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 94.76 รองลงมา เป็นธุรกิจที่มีพนักงานขาย 50 - 100 คน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76 และเป็นธุรกิจที่มีพนักงานขายมากกว่า 150 คน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.48 ตามลำดับ

ด้านระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีระยะเวลาดำเนินงาน 6 - 10 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 51.43 รองลงมาเป็นธุรกิจที่มีระยะเวลาดำเนินงานน้อยกว่า 6 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67 และเป็นธุรกิจที่มีระยะเวลาดำเนินงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11.90 ตามลำดับ

ด้านรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์และบริการ (ถัวเฉลี่ย) ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีรายได้ต่ำกว่า 50,000,000 บาท จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 93.33 รองลงมาเป็นธุรกิจที่มีรายได้ 50,000,000 – 100,000,000 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.71 และเป็นธุรกิจที่มีรายได้มากกว่า 100,000,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.96 ตามลำดับ

ด้านรูปแบบการประกอบธุรกิจ ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีรูปแบบบริษัทจำกัด จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 51.43 รองลงมาเป็นธุรกิจที่มีรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 45.71 เป็นธุรกิจที่มีรูปแบบห้างหุ้นส่วนสามัญที่จดทะเบียนนิติบุคคล จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.43 เป็นธุรกิจที่มีรูปแบบบุคคลธรรมดา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.95 และเป็นธุรกิจที่มีรูปแบบห้างหุ้นส่วนสามัญที่ไม่ใช่นิติบุคคล จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.48

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ประกอบด้วย การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ และ การสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ มีรายละเอียดรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ด้านการพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

(n = 210)

ด้านการพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจการสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้เพื่อให้พนักงานขายได้พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีในการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้ามากขึ้น	37 (17.62)	127 (60.48)	45 (21.43)	1 (0.48)	0 (0.00)	3.95	0.64	มาก
2. กิจการนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือให้พนักงานขายใช้ในการสื่อสารรูปแบบดิจิทัลสำหรับการขายสินค้าและบริการส่งตรงถึงลูกค้า	51 (24.29)	118 (56.19)	41 (19.52)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.05	0.66	มาก
3. กิจการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานขายอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของธุรกิจ	34 (16.19)	120 (57.14)	53 (25.24)	3 (1.43)	0 (0.00)	3.88	0.68	มาก
รวมเฉลี่ย						3.96	0.66	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ด้านการพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือให้พนักงานขายใช้ในการสื่อสารรูปแบบดิจิทัลสำหรับการขายสินค้าและบริการส่งตรงถึงลูกค้า ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมาคือ กิจการสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานขายได้พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีในการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้ามากขึ้น ($\bar{X} = 3.95$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กิจการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานขายอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของธุรกิจ ($\bar{X} = 3.88$)

ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ด้านการจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์

(n = 210)

ด้านการจัดการเรียนรู้ ในการแก้ไขปัญหาตาม สถานการณ์	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจกรรมสนับสนุนให้พนักงานขายได้ลงมือปฏิบัติ เพื่อให้รู้จักการคิดวิเคราะห์ในการวางแผนประเมินสถานการณ์	21 (10.00)	116 (55.24)	70 (33.33)	3 (1.43)	0 (0.00)	3.74	0.65	มาก
2. กิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานขายได้เรียนรู้จากการเชื่อมโยงกระบวนการทำงาน เพื่อสะท้อนถึงวิธีการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน	51 (24.29)	115 (54.76)	41 (19.52)	3 (1.43)	0 (0.00)	4.02	0.71	มาก
3. กิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานขายได้เรียนรู้จากปัญหา ระหว่างในการปฏิบัติงาน เพื่อสามารถดำเนินการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง	41 (19.52)	133 (63.33)	33 (15.71)	3 (1.43)	0 (0.00)	4.01	0.64	มาก
รวมเฉลี่ย						3.92	0.67	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ด้านการจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานขายได้เรียนรู้จากการเชื่อมโยงกระบวนการทำงาน เพื่อสะท้อนถึงวิธีการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมาคือ กิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานขายได้เรียนรู้จากปัญหา ระหว่างในการปฏิบัติงาน เพื่อสามารถดำเนินการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.01$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กิจกรรมสนับสนุนให้พนักงานขายได้ลงมือปฏิบัติ เพื่อให้รู้จักการคิดวิเคราะห์ในการวางแผนประเมินสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.74$)

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ด้านการพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน

(n = 210)

ด้านการพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจกรรมนำเทคนิคการขายมาพัฒนาทักษะพนักงาน เพื่อนำมาปรับใช้กระตุ้นลูกค้าให้มาซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจ	28 (13.33)	114 (54.29)	67 (31.90)	1 (0.48)	0 (0.00)	3.80	0.66	มาก
2. กิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการ รวมถึงประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานขายได้เข้าใจและสามารถสื่อสารไปยังลูกค้าได้ชัดเจนมากขึ้น	69 (32.86)	103 (49.05)	37 (17.62)	1 (0.48)	0 (0.00)	4.14	0.71	มาก
3. กิจกรรมเสริมสร้างพนักงานขายให้มีบุคลิกภาพที่ดี เพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้า	32 (15.24)	109 (51.90)	68 (32.38)	1 (0.48)	0 (0.00)	4.01	0.61	มาก
รวมเฉลี่ย						3.99	0.66	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ด้านการพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการ รวมถึงประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานขายได้เข้าใจและสามารถสื่อสารไปยังลูกค้าได้ชัดเจนมากขึ้น ($\bar{X} = 4.14$) รองลงมาคือ กิจกรรมเสริมสร้างพนักงานขายให้มีบุคลิกภาพที่ดี เพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้า ($\bar{X} = 4.01$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กิจกรรมนำเทคนิคการขายมาพัฒนาทักษะพนักงาน เพื่อนำมาปรับใช้กระตุ้นลูกค้าให้มาซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจ ($\bar{X} = 3.80$)

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ

(n = 210)

ด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจกรรมสนับสนุนเครื่องมือต่าง ๆ ให้เข้าถึงแหล่งความรู้ เพื่อให้พนักงานขายเกิดการพัฒนาระบบการทำงาน	32 (15.24)	109 (51.90)	68 (32.38)	1 (0.48)	0 (0.00)	3.82	0.68	มาก
2. กิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานขายได้เรียนรู้ความหลากหลายของงาน เพื่อปรับปรุงในการต่อยอดงานที่มีอยู่เดิม	68 (32.38)	98 (46.67)	41 (19.52)	3 (1.43)	0 (0.00)	4.10	0.75	มาก
3. กิจกรรมให้รางวัลแก่พนักงานขายเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการสร้างผลงานใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	49 (23.33)	117 (55.71)	44 (20.95)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.02	0.67	มาก
รวมเฉลี่ย						3.98	0.70	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานขายได้เรียนรู้ความหลากหลายของงาน เพื่อปรับปรุงในการต่อยอดงานที่มีอยู่เดิม ($\bar{X} = 4.10$) รองลงมาคือ กิจกรรมให้รางวัลแก่พนักงานขายเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการสร้างผลงานใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.02$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กิจกรรมสนับสนุนเครื่องมือต่าง ๆ ให้เข้าถึงแหล่งความรู้ เพื่อให้พนักงานขายเกิดการพัฒนาระบบการทำงาน ($\bar{X} = 3.82$)

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ด้านการสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ

(n = 210)

ด้านการสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจกรรมวางเป้าหมายงานให้พนักงานขายเกิดความมั่นใจในการทำงาน สามารถอุทิศตนในการทำงานให้กับธุรกิจสำเร็จได้	27 (12.86)	109 (51.90)	74 (35.24)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.78	0.66	มาก
2. กิจกรรมมอบหมายงานให้พนักงานขายมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจ	57 (27.14)	104 (49.52)	49 (23.33)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.04	0.71	มาก
3. กิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานขายร่วมแสดงความคิดเห็นในกิจกรรมของธุรกิจ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเสมือนเป็นเจ้าของธุรกิจ	48 (22.86)	117 (55.71)	43 (20.48)	2 (0.95)	0 (0.00)	4.00	0.69	มาก
รวมเฉลี่ย						3.94	0.69	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ด้านการสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมอบหมายงานให้พนักงานขายมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจ ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมาคือ กิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานขายร่วมแสดงความคิดเห็นในกิจกรรมของธุรกิจ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเสมือนเป็นเจ้าของธุรกิจ ($\bar{X} = 4.00$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กิจกรรมวางเป้าหมายงานให้พนักงานขายเกิดความมั่นใจในการทำงาน สามารถอุทิศตนในการทำงานให้กับธุรกิจสำเร็จได้ ($\bar{X} = 3.78$)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ผลลัพธ์ของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางการตลาด และความสำเร็จของธุรกิจ มีรายละเอียดรายด้าน ดังนี้

4.1 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย คุณภาพของการปฏิบัติงาน และปริมาณของการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน

(n = 210)

ด้านคุณภาพ ของการปฏิบัติงาน	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. พนักงานขายในกิจการของท่านปฏิบัติงานตามกฎระเบียบขององค์การที่กำหนดไว้ด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน และเรียบร้อย	36 (17.14)	63 (30.00)	108 (51.43)	3 (1.43)	0 (0.00)	3.63	0.78	มาก
2. พนักงานขายในกิจการของท่านได้มีการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	44 (20.95)	105 (50.00)	60 (28.57)	1 (0.48)	0 (0.00)	3.91	0.71	มาก
3. พนักงานขายในกิจการของท่านสร้างความพึงพอใจในการบริการให้กับลูกค้า	43 (20.48)	130 (61.90)	35 (16.67)	2 (0.95)	0 (0.00)	4.02	0.64	มาก
รวมเฉลี่ย						3.85	0.71	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พนักงานขายในกิจการของท่านสร้างความพึงพอใจในการบริการให้กับลูกค้า ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมาคือ พนักงานขายในกิจการของท่านได้มีการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้

ทันต่อเหตุการณ์ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.91$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานชายในกิจการของท่านปฏิบัติงานตามกฎระเบียบขององค์การที่กำหนดไว้ด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน และเรียบร้อย ($\bar{X} = 3.63$)

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณของการปฏิบัติงาน

(n = 210)

ด้านปริมาณของการปฏิบัติงาน	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. พนักงานชายในกิจการของท่านสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายในระยะเวลาที่กำหนด	35 (16.67)	112 (53.33)	62 (29.52)	1 (0.48)	0 (0.00)	3.86	0.68	มาก
2. พนักงานชายในกิจการของท่านใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างประหยัดและคุ้มค่า	64 (30.48)	109 (51.90)	36 (17.14)	1 (0.48)	0 (0.00)	4.12	0.69	มาก
3. พนักงานชายในกิจการของท่านมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของธุรกิจ	49 (23.33)	129 (61.43)	31 (14.76)	1 (0.48)	0 (0.00)	4.08	0.63	มาก
รวมเฉลี่ย						4.02	0.67	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณของการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พนักงานชายในกิจการของท่านใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างประหยัดและคุ้มค่า ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมาคือ พนักงานชายในกิจการของท่านมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของธุรกิจ ($\bar{X} = 4.08$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานชายในกิจการของท่านสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายในระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 3.86$)

4.2 ผลลัพธ์ทางการตลาด ประกอบด้วย คุณภาพการบริการทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ และประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลลัพธ์ทางการตลาด ด้านคุณภาพการบริการทางธุรกิจ

(n = 210)

ด้านคุณภาพการบริการทางธุรกิจ	ความถี่และร้อยละ					(\bar{x})	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในการรับสินค้าและบริการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	36 (17.14)	109 (51.90)	65 (30.95)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.86	0.68	มาก
2. กิจการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าจากสินค้าและบริการเป็นอย่างดี	72 (34.29)	95 (45.24)	42 (20.00)	1 (0.48)	0 (0.00)	4.13	0.74	มาก
3. กิจการสร้างการรับรู้ความมีมาตรฐานของการบริการให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง	55 (26.19)	128 (60.95)	27 (12.86)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.13	0.61	มาก
รวมเฉลี่ย						4.04	0.68	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ทางการตลาด ด้านคุณภาพการบริการทางธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.04$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าจากสินค้าและบริการเป็นอย่างดี และกิจการสร้างการรับรู้ความมีมาตรฐานของการบริการให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.13$) รองลงมาคือ กิจการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในการรับสินค้าและบริการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ($\bar{x} = 3.86$)

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลลัพธ์
ทางการตลาด ด้านความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ

(n = 210)

ด้านความสัมพันธ์ลูกค้า ของธุรกิจ	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจกรรมส่งเสริมบริการที่มีคุณค่าในการรักษาผลประโยชน์ให้แก่ลูกค้า เพื่อนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	36 (17.14)	114 (54.29)	59 (28.10)	1 (0.48)	0 (0.00)	3.88	0.68	มาก
2. กิจกรรมตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง	72 (34.29)	99 (47.14)	39 (18.57)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.16	0.71	มาก
3. กิจกรรมสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง	62 (29.52)	107 (50.95)	39 (18.57)	2 (0.95)	0 (0.00)	4.09	0.72	มาก
รวมเฉลี่ย						4.04	0.70	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ทางการตลาด ด้านความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.04$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ($\bar{x} = 4.16$) รองลงมา คือ กิจกรรมสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.09$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กิจกรรมส่งเสริมบริการที่มีคุณค่าในการรักษาผลประโยชน์ให้แก่ลูกค้า เพื่อนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ($\bar{x} = 3.88$)

ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลลัพธ์
ทางการตลาด ด้านประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ

(n = 210)

ด้านประสบการณ์ลูกค้า ของธุรกิจ	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจกรรมมีภาพลักษณ์ที่ดีให้ ลูกค้าได้รับรู้ต่อสินค้าและบริการ ของธุรกิจ	35 (16.67)	116 (55.24)	59 (28.10)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.89	0.66	มาก
2. กิจกรรมสามารถรักษาฐาน ลูกค้าไว้ได้เป็นจำนวนมาก	63 (30.00)	109 (51.90)	37 (17.62)	1 (0.48)	0 (0.00)	4.11	0.70	มาก
3. กิจกรรมสามารถสร้างความ ภักดีให้ลูกค้ากลับมาใช้สินค้าและ บริการของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	60 (28.57)	108 (51.43)	40 (19.05)	2 (0.95)	0 (0.00)	4.08	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย						4.03	0.69	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ทางการตลาด ด้านประสบการณ์
ลูกค้าของธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย
สูงสุด คือ กิจกรรมสามารถรักษาฐานลูกค้าไว้ได้เป็นจำนวนมาก ($\bar{x} = 4.11$) รองลงมาคือ กิจกรรม
สามารถสร้างความภักดีให้ลูกค้ากลับมาใช้สินค้าและบริการของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.08$) และ
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กิจกรรมมีภาพลักษณ์ที่ดีให้ลูกค้าได้รับรู้ต่อสินค้าและบริการของธุรกิจ
($\bar{x} = 3.89$)

4.3 ความสำเร็จของธุรกิจ ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางการเงิน และการเติบโตของธุรกิจ

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสำเร็จของธุรกิจ ด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน

(n = 210)

ด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจกรรมสามารถสร้างรายได้เป็นไปตามเป้าหมาย	24 (11.43)	118 (56.19)	65 (30.95)	2 (0.95)	1 (0.48)	3.77	0.67	มาก
2. กิจกรรมมีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	56 (26.67)	110 (52.38)	42 (20.00)	1 (0.48)	1 (0.48)	4.04	0.73	มาก
3. กิจกรรมสามารถลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายจากการใช้ทรัพยากรในการทำงานอย่างคุ้มค่า	56 (26.67)	117 (55.71)	35 (16.67)	1 (0.48)	1 (0.48)	4.08	0.70	มาก
รวมเฉลี่ย						3.96	0.70	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจ ด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมสามารถลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายจากการใช้ทรัพยากรในการทำงานอย่างคุ้มค่า ($\bar{X} = 4.08$) รองลงมาคือ กิจกรรมมีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.04$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กิจกรรมสามารถสร้างรายได้เป็นไปตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.77$)

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสำเร็จของธุรกิจ ด้านการเติบโตของธุรกิจ

(n = 210)

ด้านการเติบโต ของธุรกิจ	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจกรรมมีการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ อยู่เสมอ	29 (13.81)	113 (53.81)	65 (30.95)	3 (1.43)	0 (0.00)	3.80	0.68	มาก
2. กิจกรรมมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น	62 (29.52)	96 (45.71)	48 (22.86)	4 (1.90)	0 (0.00)	4.03	0.78	มาก
3. กิจกรรมสามารถขยายฐานลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น	57 (27.14)	114 (54.29)	36 (17.14)	3 (1.43)	0 (0.00)	4.07	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย						3.97	0.72	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจ ด้านการเติบโตของธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมสามารถขยายฐานลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมาคือ กิจกรรมมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 4.03$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กิจกรรมมีการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.80$)

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ประกอบด้วย การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ และการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล มีรายละเอียดรายด้าน ดังนี้

5.1 การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ และการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน

ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ด้านการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า

(n = 210)

ด้านการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจกรรมสามารถวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อพัฒนาความรู้ด้านการตลาด	39 (18.57)	72 (34.29)	99 (47.14)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.71	0.76	มาก
2. กิจกรรมสามารถให้บริการลูกค้าเกิดความผูกพันในสินค้าและบริการของธุรกิจได้	64 (30.48)	83 (39.52)	63 (30.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.00	0.78	มาก
3. กิจกรรมสามารถให้ข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้าอย่างถูกต้องและเป็นระบบ	43 (20.48)	136 (64.76)	31 (14.76)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.06	0.59	มาก
รวมเฉลี่ย						3.93	0.71	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ด้านการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้าอย่างถูกต้องและเป็นระบบ ($\bar{x} = 4.06$) รองลงมาคือ กิจกรรมการให้บริการลูกค้าเกิดความผูกพันในสินค้าและบริการของธุรกิจได้ ($\bar{x} = 4.00$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กิจกรรมการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อพัฒนาความรู้ด้านการตลาด ($\bar{x} = 3.71$)

ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการ
มุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ด้านการมุ่งเน้นคู่แข่งกันอย่างเป็นระบบ

(n = 210)

ด้านการมุ่งเน้นคู่แข่ง อย่างเป็นระบบ	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจการมุ่งเน้นการ แลกเปลี่ยนข้อมูลของคู่แข่งกับพนักงาน เพื่อนำมาพัฒนา ในการปฏิบัติงาน	36 (17.14)	122 (58.10)	52 (24.76)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.92	0.64	มาก
2. กิจการมุ่งเน้นเพื่อ ตอบสนองลูกค้าเป้าหมายใน สินค้าและบริการให้แตกต่าง จากคู่แข่ง	74 (35.24)	101 (48.10)	34 (16.19)	1 (0.48)	0 (0.00)	4.18	0.71	มาก
3. กิจการแสวงหาโอกาสใน การสร้างกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	59 (28.10)	109 (51.90)	42 (20.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.08	0.69	มาก
รวมเฉลี่ย						4.06	0.68	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อน
ธุรกิจ ด้านการมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.06$) เมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้าเป้าหมายในสินค้าและ
บริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง ($\bar{x} = 4.18$) รองลงมาคือ กิจการแสวงหาโอกาสในการสร้างกลยุทธ์
ของธุรกิจเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ($\bar{x} = 4.08$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กิจการ
มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลของคู่แข่งกับพนักงาน เพื่อนำมาพัฒนาในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.88$)

ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ด้านการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน

(n = 210)

ด้านการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจกรรมมุ่งเน้นให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนข้อมูลกันภายในเพื่อกำหนดกลยุทธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	31 (14.76)	113 (53.81)	66 (31.43)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.83	0.66	มาก
2. กิจกรรมมุ่งเน้นการประสานงานภายในแผนกงานเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	76 (36.19)	104 (49.52)	30 (14.29)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.22	0.68	มากที่สุด
3. กิจกรรมมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อความสำเร็จของงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	66 (31.43)	114 (54.29)	30 (14.29)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.17	0.66	มาก
รวมเฉลี่ย						4.07	0.66	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ด้านการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมุ่งเน้นการประสานงานภายในแผนกงาน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.22$) รองลงมาคือ กิจกรรมมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อความสำเร็จของงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{X} = 4.17$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กิจกรรมมุ่งเน้นให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนข้อมูลกันภายใน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ($\bar{X} = 3.83$)

5.2 การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ประกอบด้วย การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การ การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสพการณ์ของธุรกิจ และการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ด้านการตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การ

(n = 210)

ด้านการตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การ	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจกรรมให้ความสำคัญกับค่านิยมและพฤติกรรม การปฏิบัติงานร่วมกันภายในกิจกรรม ให้ได้รับรู้และเข้าใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น	40 (19.05)	113 (53.81)	56 (26.67)	1 (0.48)	0 (0.00)	3.91	0.69	มาก
2. กิจกรรมมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สมาชิกปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของกิจการในทิศทางเดียวกัน	75 (35.71)	99 (47.14)	36 (17.14)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.19	0.70	มาก
3. กิจกรรมถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกได้ปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินงานของกิจการได้	51 (24.29)	120 (57.14)	38 (18.10)	1 (0.48)	0 (0.00)	4.05	0.66	มาก
รวมเฉลี่ย						4.05	0.69	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ด้านการตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สมาชิกปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของกิจการในทิศทางเดียวกัน ($\bar{x} = 4.19$) รองลงมาคือ กิจกรรมถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกได้ปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินงานของกิจการได้ ($\bar{x} = 4.05$)

และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กิจกรรมให้ความสำคัญกับค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน ภายในกิจกรรมให้ได้รับรู้และเข้าใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ($\bar{x} = 3.91$)

ตารางที่ 25 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ด้านการบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสพการณ์ของธุรกิจ

(n = 210)

ด้านการบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสพการณ์ของธุรกิจ	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจกรรมนำประสพการณ์ของธุรกิจที่เกิดขึ้น มากำหนดกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางป้องกันความเสี่ยงในอนาคต	36 (17.14)	111 (52.86)	63 (30.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.87	0.68	มาก
2. กิจกรรมสามารถจัดระบบความเสี่ยงมาวิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยงในกิจการ	76 (36.19)	89 (42.38)	44 (20.95)	1 (0.48)	0 (0.00)	4.14	0.76	มาก
3. กิจกรรมมีกระบวนการประเมินโอกาสและผลกระทบที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงต่อกิจการ	57 (27.14)	116 (55.24)	36 (17.14)	1 (0.48)	0 (0.00)	4.09	0.68	มาก
รวมเฉลี่ย						4.03	0.70	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ด้านการบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสพการณ์ของธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมสามารถจัดระบบความเสี่ยงมาวิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยงในกิจการ ($\bar{x} = 4.14$) รองลงมาคือ กิจกรรมมีกระบวนการประเมินโอกาสและผลกระทบที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงต่อกิจการ ($\bar{x} = 4.09$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กิจกรรมนำประสพการณ์ของธุรกิจที่เกิดขึ้น มากำหนดกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางป้องกันความเสี่ยงในอนาคต ($\bar{x} = 3.87$)

ตารางที่ 26 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ด้านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

(n = 210)

ด้านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจกรรมสามารถนำเทคโนโลยีมาเชื่อมโยงข้อมูลและการสื่อสาร เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นภายในกิจการได้	29 (13.81)	134 (63.81)	45 (21.43)	2 (0.95)	0 (0.00)	3.90	0.62	มาก
2. กิจกรรมสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ประมวลผลข้อมูล เพื่อจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ	79 (37.62)	92 (43.81)	36 (17.14)	3 (1.43)	0 (0.00)	4.18	0.76	มาก
3. กิจกรรมสามารถนำเทคโนโลยีมาจัดการกระบวนการภายใน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น	67 (31.90)	110 (52.38)	30 (14.29)	3 (1.43)	0 (0.00)	4.15	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย						4.08	0.70	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ด้านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ประมวลผลข้อมูลเพื่อจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ ($\bar{x} = 4.18$) รองลงมาคือ กิจกรรมสามารถนำเทคโนโลยีมาจัดการกระบวนการภายใน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น ($\bar{x} = 4.15$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กิจกรรมสามารถนำเทคโนโลยีมาเชื่อมโยงข้อมูลและการสื่อสาร เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นภายในกิจการได้ ($\bar{x} = 3.90$)

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแปร

การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแปร ผู้วิจัยได้ตรวจสอบลักษณะข้อมูลของตัวแปรสังเกตซึ่งต้องมีการแจกแจงแบบปกติ ด้วยการพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต โดยการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต

(n=210)

ตัวแปรสังเกต	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (DATW)	0.179	-0.305
การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ (LMPSS)	-0.271	0.340
การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน (DSS)	-0.130	-0.712
การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ (PCTBM)	-0.062	-0.686
การสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ (GSO)	0.087	-0.826
คุณภาพของการปฏิบัติงาน (QLW)	0.363	-0.555
ปริมาณของการปฏิบัติงาน (QTW)	-0.099	-0.566
คุณภาพการบริการทางธุรกิจ (SQ)	-0.060	-0.877
ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ (CR)	-0.189	-0.820
ประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ (CE)	-0.062	-0.876
ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP)	-0.737	1.768
การเติบโตของธุรกิจ (BG)	-0.367	-0.179
การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า (CRS)	0.266	-1.236
การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ (CO)	-0.165	-0.757
การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน (IFC)	-0.132	-1.000
การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร (ROC)	-0.188	-0.565
การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ (SIBE)	-0.157	-0.932
การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (LICT)	-0.594	0.337

จากตารางที่ 27 พบว่า ตัวแปรสังเกตที่ศึกษามีค่าความเบี่ยงระหว่าง -0.737 ถึง 0.363 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งระหว่าง -1.236 ถึง 1.768 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่า ตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลที่ได้พัฒนาขึ้น



ตารางที่ 28 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต

ตัวแปร	DATW	LMPSS	DSS	PCTBM	GSO	QLW	QTW	SQ	CR	CE	FP	BG	CRS	CO	IFC	ROC	SIBE	LICT
Mean	3.96	3.92	3.99	3.98	3.94	3.85	4.02	4.04	4.04	4.03	3.96	3.97	3.93	4.06	4.07	4.05	4.03	4.08
S.D.	0.66	0.67	0.66	0.70	0.69	0.71	0.67	0.68	0.70	0.69	0.70	0.72	0.71	0.68	0.66	0.69	0.70	0.70
DATW																		
LMPSS	.519**																	
DSS	.472**	.567**																
PCTBM	.384**	.413**	.603**															
GSO	.401**	.517**	.614**	.566**														
QLW	.287**	.291**	.346**	.391**	.266**													
QTW	.240**	.330**	.410**	.377**	.317**	.557**												
SQ	.278**	.245**	.311**	.387**	.288**	.503**	.502**											
CR	.166*	.210**	.316**	.328**	.293**	.359**	.504**	.531**										
CE	.214*	.277**	.348**	.426**	.252**	.448**	.454**	.529**	.627**									
FP	.231**	.269**	.342**	.348**	.294**	.363**	.452**	.404**	.548**	.540**								
BG	.162*	.194**	.287**	.274**	.224**	.330**	.365**	.378**	.444**	.431**	.610**							
CRS	.234**	.280**	.227**	.224**	.241**	.217**	.279**	.269**	.378**	.354**	.277**	.178**						
CO	.157*	.191**	.165*	.161*	.319**	.179**	.246**	.227**	.397**	.303**	.284**	.366**	.538**					
IFC	.250**	.278**	.295**	.307**	.415**	.288**	.304**	.314**	.374**	.382**	.335**	.454**	.401**	.587**				
ROC	.265**	.265**	.230**	.318**	.384**	.320**	.327**	.275**	.362**	.345**	.398**	.374**	.391**	.432**	.542**			
SIBE	.162*	.190**	.257**	.238**	.241**	.360**	.353**	.278**	.315**	.339**	.405**	.406**	.325**	.379**	.490**	.582**		
LICT	.305**	.260**	.358**	.297**	.376**	.333**	.406**	.290**	.386**	.404**	.449**	.502**	.376**	.408**	.461**	.531**	.601**	

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 28 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก มีค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.157-0.614 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรน้อยกว่า 0.80) (กริช แรงสูงเนิน, 2554; Klein & Schermelleh - Engel, 2010) ซึ่งแสดงว่าไม่ก่อให้เกิดปัญหาความความสัมพันธ์กันเองของตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) ดังนั้นตัวแปรสังเกตในการวิจัยจึงไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุสามารถนำไปวิเคราะห์ด้วยแบบการวัดและแบบการวิจัยที่พัฒนาขึ้นได้ (Hair et al., 2010)

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและยืนยันความถูกต้องของตัวแปรสังเกตที่สามารถวัดตัวแปรแฝงในแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายในและตัวแปรแฝงภายนอก

ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ 1) ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย (CODCS) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (DATW) การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ (LMPSS) การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน (DSS) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ (PCTBM) และการสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ (GSO) 2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ คุณภาพของการปฏิบัติงาน (QLW) และปริมาณของการปฏิบัติงาน (QTW) 3) ผลลัพธ์ทางการตลาด (RM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ คุณภาพการบริการทางธุรกิจ (SQ) ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ (CR) และประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ (CE) และ 4) ความสำเร็จของธุรกิจ (KSFB) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP) และการเติบโตของธุรกิจ (BG)

ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ (MOBM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า (CRS) การมุ่งเน้นคู่แข่งชั้นอย่างเป็นระบบ (CO) และการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน (IFC) 2) การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล (RMDE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร (ROC) การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ (SIBE) และการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (LICT) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง ของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading)

การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของโมเดลการวัด (Measurement Model) ของตัวแปรแฝง (Latent Variable: LV) ที่ศึกษาความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย โดยตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งใช้ตัวแปรแฝงรวมทั้งยืนยันตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละกลุ่มขององค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย (CODCS) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (DATW) การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ (LMPSS) การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน (DSS) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ (PCTBM) และการสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ (GSO) 2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PE) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ คุณภาพของการปฏิบัติงาน (QLW) และปริมาณของการปฏิบัติงาน (QTW) 3) ผลลัพธ์ทางการตลาด (RM) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ คุณภาพการบริการทางธุรกิจ (SQ) ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ (CR) และประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ (CE) 4) ความสำเร็จของธุรกิจ (KSFB) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP) และการเติบโตของธุรกิจ (BG) 5) การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ (MOBM) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า (CRS) การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ (CO) และการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน (IFC) และ 6) การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล (RMDE) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การ (ROC) การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ (SIBE) และการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (LICT) จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจำนวน 54 ข้อ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากเจ้าของกิจการที่ตอบแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 210 ชุด และตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity) และตรวจสอบค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability: CR และค่า Average Variance Extracted: AVE) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเมื่อปรับโมเดล พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่า CR ตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป และ AVE มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ในขณะที่ตัวแปรทั้งหมดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ดังนั้น ผลลัพธ์จึงเป็นไปตามเกณฑ์ ดังแสดงรายละเอียดตามแสดงตารางที่ 29

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรสังเกตทุกตัว

ตัวแปรสังเกต	ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ Average Variance Extracted: AVE)	ความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกต ในตัวอย่างการวัด (Composite Reliability: CR)
การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (DATW)	0.581	0.805
การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ (LMPSS)	0.694	0.872
การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน (DSS)	0.711	0.880
การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ (PCTBM)	0.716	0.883
การสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ (GSO)	0.688	0.869
คุณภาพของการปฏิบัติงาน (QLW)	0.642	0.843
ปริมาณของการปฏิบัติงาน (QTW)	0.694	0.872
คุณภาพการบริการทางธุรกิจ (SQ)	0.688	0.869
ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ (CR)	0.738	0.894
ประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ (CE)	0.693	0.871
ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP)	0.734	0.892
การเติบโตของธุรกิจ (BG)	0.745	0.897
การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า (CRS)	0.639	0.841
การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ (CO)	0.696	0.873
การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน (IFC)	0.670	0.859
การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การ (ROC)	0.656	0.851
การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ (SIBE)	0.680	0.864
การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (LICT)	0.677	0.863

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรสังเกตทุกตัว มีค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกต (Composite Reliability: CR) อยู่ระหว่าง 0.805 - 0.897 ซึ่งมากกว่า 0.70 แสดงว่าผ่านเกณฑ์ (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) และค่าเฉลี่ย

ความแปรปรวนที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (Average Variance Extracted: AVE) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.581 – 0.745 ซึ่งมากกว่า 0.50 แสดงว่า ผ่านเกณฑ์ (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) โดยสรุปจากการประเมินโมเดลมาตรวัดที่พบ หลักฐานการปฏิบัติการแปรสังเกตทั้งหมดถูกต้อง และผู้วิจัยยังพบว่า โมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกัน โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 115.879 ที่องศาอิสระ (Degree of Freedom) เท่ากับ 93 ระดับนัยสำคัญ (p-value) 0.054 ค่าไค-สแควร์ต่อองศาอิสระ (Chi-Square/df) มีค่าเท่ากับ 1.25 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนจากการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เท่ากับ 0.034 ผลลัพธ์ผ่านเกณฑ์ทั้งหมด ดังแสดงตามตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถขององค์การ ในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณ	ผลลัพธ์
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ > 0.05	115.879	-
P-value	P > 0.05	0.054	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.25	-
CFI	≥ 0.90	0.986	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.935	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.947	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.903	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.034	ผ่านเกณฑ์

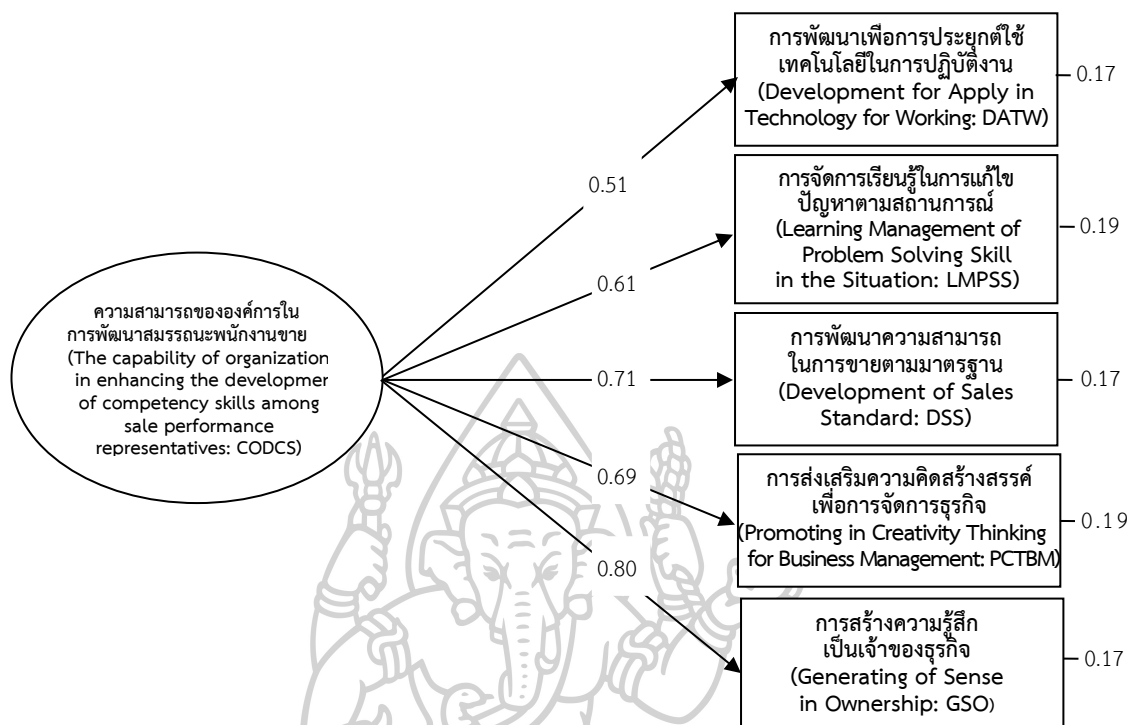
จากตารางที่ 30 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 115.879 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.054 (p-value เท่ากับ 0.054) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.25 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.986 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.935 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.947 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.903 และค่าดัชนีรากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.034 ซึ่งมี

ค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ดังนี้ 1) ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขาย มีค่าเท่ากับ 0.58 2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีค่าเท่ากับ 0.58 3) ผลลัพธ์ทางการตลาด มีค่าเท่ากับ 0.60 4) ความสำเร็จของธุรกิจ มีค่าเท่ากับ 0.64 ตามลำดับ ดังภาพที่ 13

ผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยผลและปัจจัยสาเหตุของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของปัจจัยผลและปัจจัยสาเหตุของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย เพื่อใช้ตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและใช้วัดตัวแปรแฝง รวมทั้งยืนยันตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละกลุ่มขององค์ประกอบหลัก คือ 1) ความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย (CODCS) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1.1 การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (DATW) 1.2 การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ (LMPSS) 1.3 การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน (DSS) 1.4 การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ (PCTBM) และ 1.5 การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ (GSO) 2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร จำนวน 2 ด้าน คือ 2.1 คุณภาพของการปฏิบัติงาน (QLW) และ 2.2 ปริมาณของการปฏิบัติงาน (QTW) 3) ผลลัพธ์ทางการตลาด (RM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร จำนวน 3 ด้าน คือ 3.1 คุณภาพการบริการทางธุรกิจ (SQ) 3.2 ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ (CR) และ 3.3 ประสิทธิภาพลูกค้าของธุรกิจ (CE) 4) ความสำเร็จของธุรกิจ (KSFB) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร จำนวน 2 ด้าน คือ 4.1 ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP) และ 4.2 การเติบโตของธุรกิจ (BG) 5) การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ (MOBM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร จำนวน 3 ด้าน คือ 5.1 การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า (CRS) 5.2 การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ (CO) และ 5.3 การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน (IFC) และ 6) การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล (RMDE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร จำนวน 3 ด้าน คือ 6.1 การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การ (ROC) 6.2 การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสิทธิภาพของธุรกิจ (SIBE) และ 6.3 การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (LICT) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลจากภาพรวม (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) ดังรายละเอียดตามลำดับดังนี้

1. ความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย รายละเอียดดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์ความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย



ตารางที่ 31 ค่าดัชนีความสอดคล้องของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

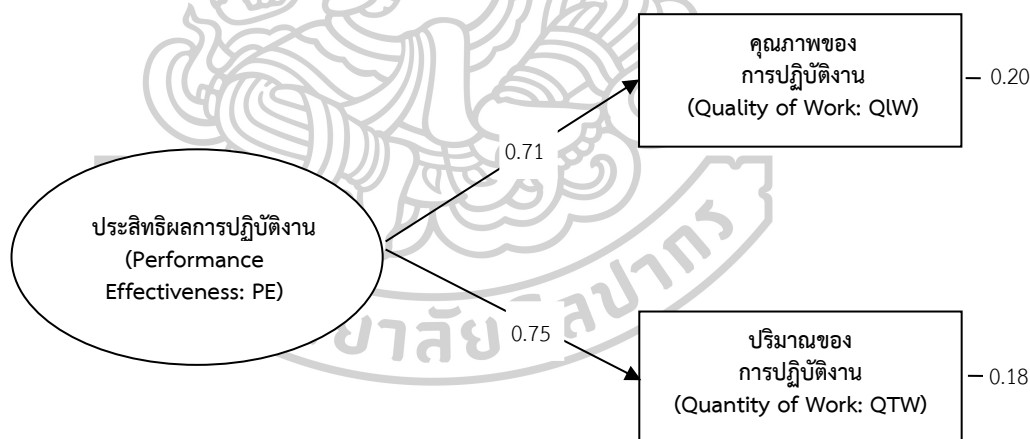
ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัด (AVE)	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (CR)
CODCS	การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (DATW)	0.51	5	0.450	0.800
	การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ (LMPSS)	0.61	4		
	การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน (DSS)	0.71	2		
	การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ (PCTBM)	0.69	3		
	การสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ (GSO)	0.80	1		

จากภาพที่ 11 และตารางที่ 31 พบว่า ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย (CODCS) ด้านการพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (DATW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.51 ด้านการจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ (LMPSS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.61 ด้านการพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน (DSS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.71 ด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ (PCTBM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.69 และด้านการสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ (GSO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.80 ในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.450 และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.800 ซึ่งมีค่ามากกว่า

0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) อย่างไรก็ตาม หากความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าน้อยกว่า 0.5 แต่ค่าดัชนีการวัด (CR) สูงกว่า 0.6 ยังถือว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Fornell, C. & Larcker, D. F., 1981; Huang, C.C., Wangm Y.M., Wu, T.W. & Wang, P.A., 2013) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายมีความน่าเชื่อถือจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเมื่อปรับโมเดล

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ (GSO) รองลงมาคือ การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน (DSS) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ (PCTBM) การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ (LMPSS) และการพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (DATW) ตามลำดับ

2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน รายละเอียดดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

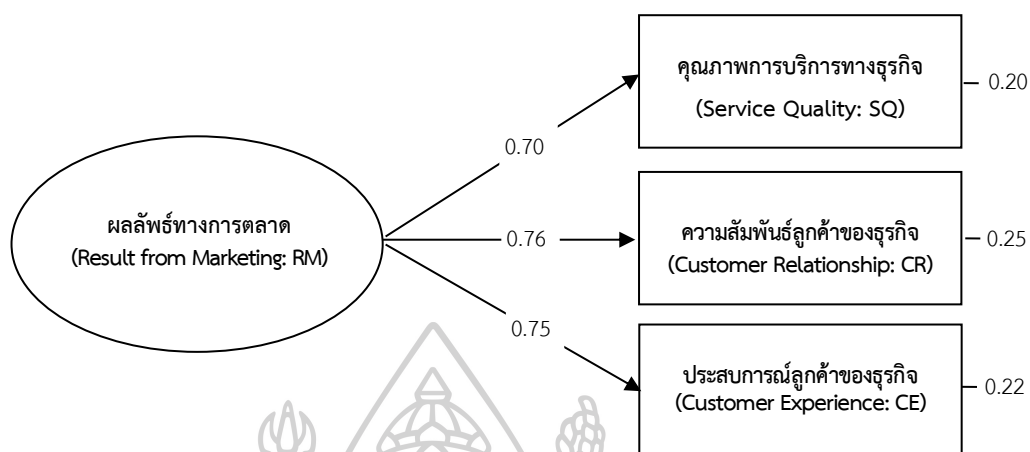
ตารางที่ 32 ค่าดัชนีความสอดคล้องของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัด (AVE)	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (CR)
PE	คุณภาพของการปฏิบัติงาน (QLW)	0.71	2	0.593	0.695
	ปริมาณของการปฏิบัติงาน (QTW)	0.75	1		

จากภาพที่ 12 และตารางที่ 32 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PE) ด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน (QLW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.71 และด้านปริมาณของการปฏิบัติงาน (QTW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.75 ในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.593 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.695 อย่างไรก็ตาม ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดองค์ประกอบ (CR) มากกว่า 0.6 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มากกว่า 0.5 ยังถือว่าคุณภาพการปฏิบัติงานมีความน่าเชื่อถือจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเมื่อปรับโมเดล

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ปริมาณของการปฏิบัติงาน (QTW) รองลงมาคือ คุณภาพของการปฏิบัติงาน (QLW) ตามลำดับ

3. ผลลัพธ์ทางการตลาด รายละเอียดดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ทางการตลาด

ตารางที่ 33 ค่าดัชนีความสอดคล้องของผลลัพธ์ทางการตลาด

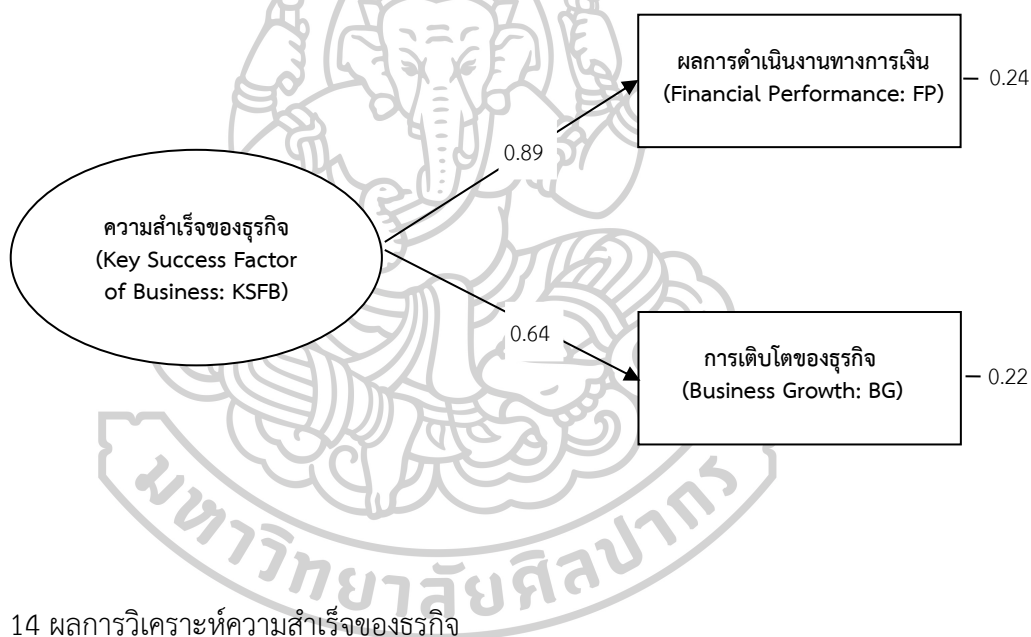
ผลลัพธ์ทางการตลาด	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัด (AVE)	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (CR)
RM	คุณภาพการบริการทางธุรกิจ (SQ)	0.70	3	0.543	0.781
	ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ (CR)	0.76	1		
	ประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ (CE)	0.75	2		

จากภาพที่ 13 และตารางที่ 33 พบว่า ผลลัพธ์ทางการตลาด (RM) ด้านคุณภาพการบริการทางธุรกิจ (SQ) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.70 ด้านความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ (CR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.76 และด้านประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ (CE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.75 ในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม

(Hair et al., 2010(Hair Jr. et al., 2010)) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.543 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) และเมื่อพิจารณา ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.781 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของผลลัพธ์ทางการตลาด มีความน่าเชื่อถือ จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเมื่อปรับโมเดล

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของผลลัพธ์ทางการตลาด พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ (CR) รองลงมาคือ ประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ (CE) และคุณภาพการบริการทางธุรกิจ (SQ) ตามลำดับ

4. ความสำเร็จของธุรกิจ รายละเอียดดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของธุรกิจ

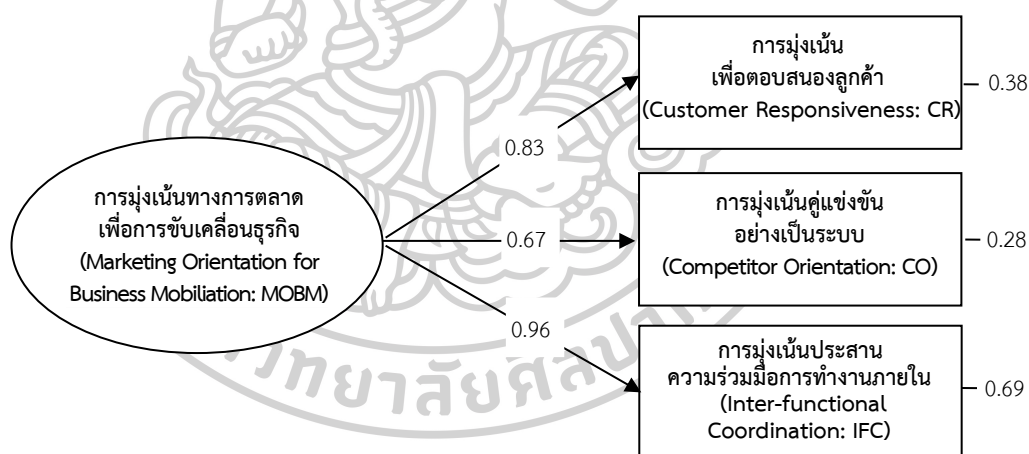
ตารางที่ 34 ค่าดัชนีความสอดคล้องของความสำเร็จของธุรกิจ

ความสำเร็จของธุรกิจ	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัด (AVE)	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (CR)
KSFB	ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP)	0.89	1	0.601	0.746
	การเติบโตของธุรกิจ (BG)	0.64	2		

จากภาพที่ 14 และตารางที่ 34 พบว่า ความสำเร็จของธุรกิจ (KSFB) ด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 และด้านการเติบโตของธุรกิจ (BG) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.64 ในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010(Hair Jr. et al., 2010)) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.601 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) และเมื่อพิจารณา ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.746 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของความสำเร็จของธุรกิจ มีความน่าเชื่อถือจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเมื่อปรับโมเดล

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของความสำเร็จของธุรกิจ พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP) รองลงมาคือ การเติบโตของธุรกิจ (BG) ตามลำดับ

5. การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ รายละเอียดดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ

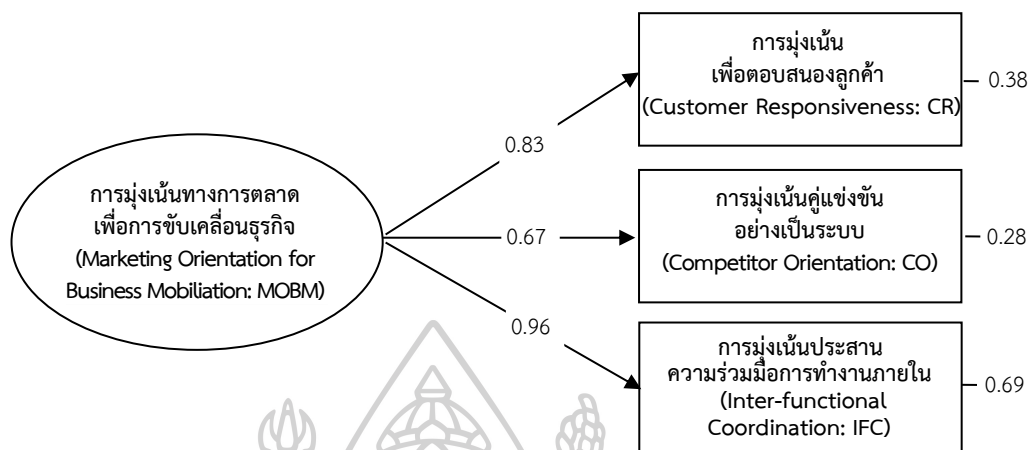
ตารางที่ 35 ค่าดัชนีความสอดคล้องของการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ

การมุ่งเน้น ทางการตลาด เพื่อ ขับเคลื่อน ธุรกิจ	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัด (AVE)	ค่าความ เชื่อมั่น ของ แบบวัด (CR)
MOBM	การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนอง ลูกค้า (CRS)	0.83	2	0.686	0.865
	การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ (CO)	0.67	3		
	การมุ่งเน้นประสานความ ร่วมมือการทำงานภายใน (IFC)	0.96	1		

จากภาพที่ 15 และตารางที่ 35 พบว่า การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ (MOBM) ด้านการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า (CRS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.83 ด้านการมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ (CO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.67 และด้านการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน (IFC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.96 ในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.686 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.865 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ มีความน่าเชื่อถือจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเมื่อปรับโมเดล

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน (IFC) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า (CRS) และการมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ (CO) ตามลำดับ

6. การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล รายละเอียดดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล

ตารางที่ 36 ค่าดัชนีความสอดคล้องของการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล

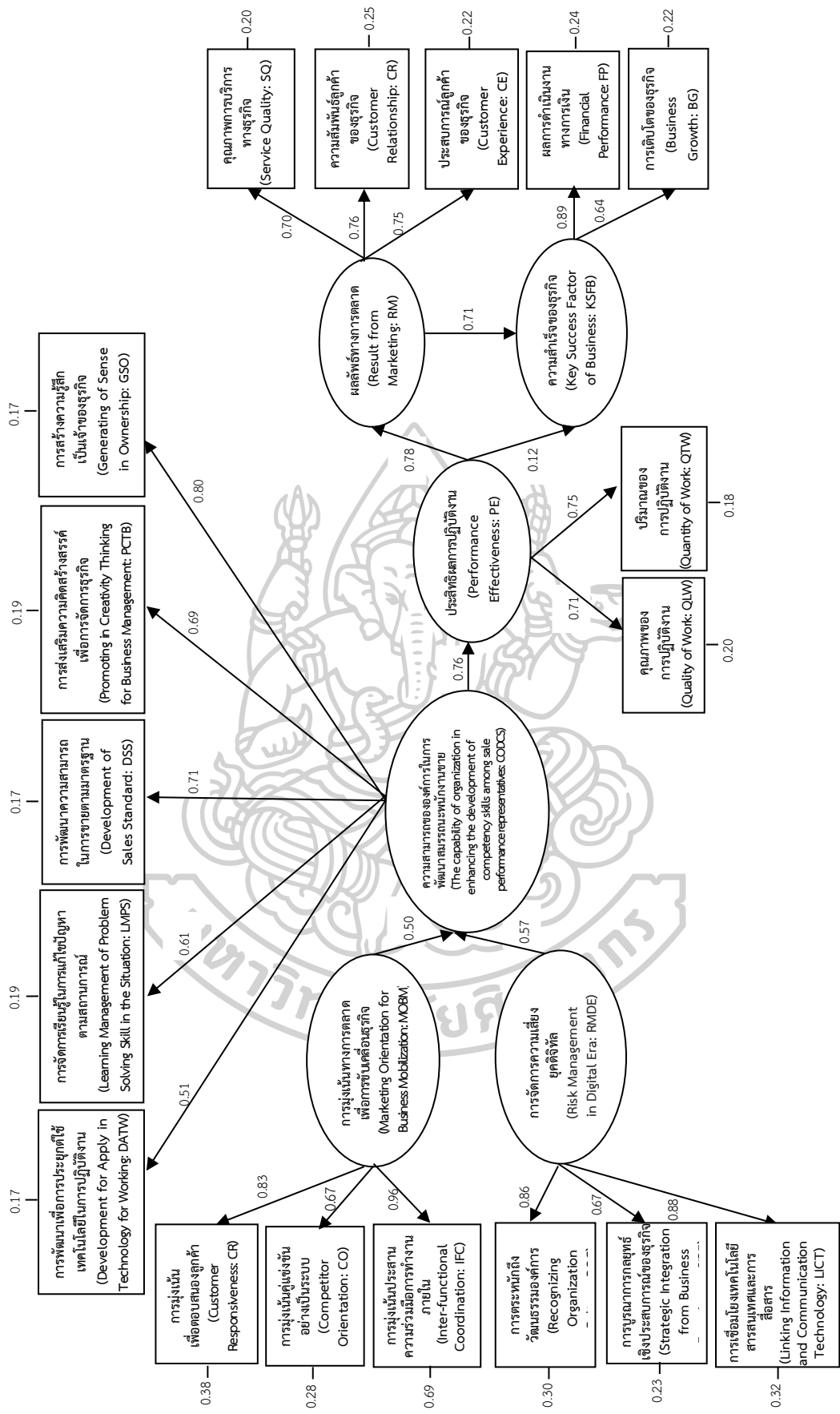
การจัดการ ความเสี่ยงยุค ดิจิทัล	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัด (AVE)	ค่าความ เชื่อมั่น ของ แบบวัด (CR)
RMDE	การตระหนักถึงวัฒนธรรม องค์กร (ROC)	0.86	2	0.654	0.848
	การบูรณาการกลยุทธ์เชิง ประสบการณ์ของธุรกิจ (SIBE)	0.67	3		
	การเชื่อมโยงเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (LICT)	0.88	1		

จากภาพที่ 16 และตารางที่ 36 พบว่า การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล (RMDE) ด้านการตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การ (ROC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.86 ด้านการบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ (SIBE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.67 และด้านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (LICT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.88 ในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.654 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.848 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล มีความน่าเชื่อถือจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเมื่อปรับโมเดล

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (LICT) รองลงมาคือ การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การ (ROC) และการบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ (SIBE) ตามลำดับ

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โมเดลสมมติฐานการวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วย ค่าไค-สแควร์ (χ^2) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) ทำให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันและมีค่าดัชนีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่แสดงผลของการวิจัยดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 ผลการวิจัย

ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

การทดสอบอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อทดสอบและอธิบายสมมติฐานของการวิจัย ประกอบด้วยอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)											
	ความสามารถของ องค์การใน การพัฒนาสมรรถนะ พนักงานขาย (CODCS)			ประสิทธิผล การปฏิบัติงาน (PE)			ผลลัพธ์ทาง การตลาด (RM)			ความสำเร็จ ของธุรกิจ (KSFB)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ความสามารถของ องค์การในการพัฒนา สมรรถนะพนักงานขาย (CODCS)				.76**		.76						
ประสิทธิผล การปฏิบัติงาน (PE)							.78**		.78		.55**	.67**
ประสิทธิผล การปฏิบัติงาน (PE)										.12*		.12
ผลลัพธ์ทางการตลาด (RM)										.71**		.71
การมุ่งเน้นทางการ ตลาดเพื่อขับเคลื่อน ธุรกิจ (MOBM)	.50**		.50									
การจัดการความเสี่ยง ยุคดิจิทัล (RMDE)	.57**		.57									

*p<0.05 และ **p<0.01

จากตารางที่ 37 พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่พัฒนาขึ้น มีค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม โดยเรียงลำดับตามสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน พบว่า ความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย (CODCS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (PE) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.76 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.76 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1

สมมติฐานที่ 2 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางการตลาด พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (PE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางการตลาด (RM) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.78 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.78 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2

สมมติฐานที่ 3 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (PE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ (KSFB) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.12 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3

สมมติฐานที่ 4 ผลลัพธ์ทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ พบว่า ผลลัพธ์ทางการตลาด (RM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ (KSFB) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.71 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4

สมมติฐานที่ 5 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีผลลัพธ์ทางการตลาดทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (PE) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ (KSFB) โดยมีผลลัพธ์ทางการตลาด (RM) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.55 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.67 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5

สมมติฐานที่ 6 การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย พบว่า การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ (MOBM) ที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย (CODCS) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.50 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6

สมมติฐานที่ 7 การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานชาย พบว่า การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล (RMDE) ที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานชาย (CODCS) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.57 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.57 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7

ตารางที่ 38 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานชายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางการตลาด	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 ผลลัพธ์ทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีผลลัพธ์ทางการตลาดทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6 การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานชาย	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7 การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานชาย	ยอมรับสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยเรื่อง ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 5 คน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนและธุรกิจ SMEs ซึ่งเป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่ดี สามารถเป็นต้นแบบให้เป็นแบบอย่างสำหรับผู้ประกอบการรายอื่นได้ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลที่มีความรู้และความสามารถในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเป็นอย่างดีเพื่อนำไปพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายของกิจการได้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ค้นพบข้อมูลเชิงลึกเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ นำมายืนยันและขยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจ

ตอนที่ 2 ความหมายและองค์ประกอบความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ตอนที่ 4 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ตอนที่ 5 แนวทางการพัฒนาความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจ

ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งมีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์คัดเข้าโดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 ดำรงตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปฝ่ายปฏิบัติการ (สำนักปฏิบัติการ) ของบริษัทเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่ายในประเทศและต่างประเทศ มีประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายปฏิบัติการในองค์การ จำนวน 30 ปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2 มีตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล (สรรหาและว่าจ้างบุคลากร) ของบริษัทเกี่ยวกับด้านธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร มีประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายบริหารงานบุคคลในองค์การ จำนวน 15 ปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3 มีตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปของบริษัทเกี่ยวกับธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงามที่มีในห้างสรรพสินค้าหลายแห่ง มีประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายจัดการทั่วไปในองค์กร จำนวน 20 ปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4 มีตำแหน่งกรรมการผู้จัดการของบริษัทเกี่ยวกับธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงามที่ได้รับรางวัล SME มีประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายจัดการทั่วไปในองค์กร จำนวน 4 ปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 มีตำแหน่งกรรมการผู้จัดการของบริษัทเกี่ยวกับธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง มีประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายจัดการทั่วไปในองค์กร จำนวน 11 ปี

ตอนที่ 2 ความหมายและองค์ประกอบของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะ พนักงานขาย

1. ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย เป็นความสามารถของธุรกิจที่มีการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน ตั้งแต่เริ่มการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานขายได้เรียนรู้ข้อมูลและวัฒนธรรมองค์กร ธุรกิจมีการวางแผนในการพัฒนาศักยภาพและยกระดับพนักงานขายให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ แสดงความคิดเห็น Show and Share ที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า มีการออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ทั้งที่เป็น Hard Skill และ Soft Skill ที่เหมาะสม ด้วยการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายจากการฝึกอบรมและพัฒนาอาชีพ โดยคำนึงถึงบริบทและอาจแตกต่างกันอย่างกว้างขวางของธุรกิจ ผู้บริหารให้การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือเทคโนโลยีที่นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่สามารถปรับทัศนคติของพนักงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสามารถแก้ไขตามสถานการณ์ในปัจจุบันได้ การสร้างแรงจูงใจมุ่งสู่ความสำเร็จของชีวิต ทำให้พนักงานขายเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในสายงานที่สูงขึ้นเพื่อสร้างความผูกพันและสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ ทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของธุรกิจและความต้องการของลูกค้าในการซื้อสินค้าหรือบริการให้เหนือกว่าคู่แข่งได้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวถึงความสำคัญของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายอย่างสอดคล้องกัน มีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทมีความสามารถในการพัฒนาพนักงานด้วยการอบรมทั้งเชิง Gust Speaker และอบรมผ่านระบบ E-learning รวมถึงเรียนรู้จาก On the Job ของพนักงาน เช่น การขาย Delivery การขายผ่าน App Mobile พนักงานจะได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการขายและบริการ มีการพัฒนาให้แสดงความคิดเห็น Show and Share เริ่มจากได้ทักษะการคิด การเจรจา และได้การคิดสร้างสรรค์ในการคิดงานขายและบริการให้กับลูกค้า” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“บริษัทได้รับพนักงานขายมาปฏิบัติงาน บริษัทจะมี Training จากทีม Sales and Service Development ในการอบรมเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานขายเพื่อให้พนักงานขายได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ความรู้ในงานและภาษาเพิ่มเติมเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ในระหว่างปีบริษัทจะมีฝ่ายทีมพัฒนาบุคลากรในการจัดอบรมเพิ่มทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งที่เป็น Hard Skill และ Soft Skill เช่น ทักษะการขาย ทักษะภาษา ทักษะการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และขณะเดียวกันพนักงานขายได้เรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานใน ทุก ๆ วันด้วย” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“ธุรกิจเปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานและพัฒนาความรู้ความสามารถจากการสนับสนุนด้านต่าง ๆ จากการอบรมภายในที่ทางธุรกิจเชิญ Gust Speaker และภายนอกที่ธุรกิจส่งพนักงานไปอบรมเพิ่มพูนความรู้ เพื่อการปฏิบัติได้ง่ายขึ้นและไม่ให้เกิดการผิดพลาด โดยให้การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการทำงาน” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ธุรกิจจะต้องให้ความรู้แก่พนักงานขายโดยดำเนินการจัดอบรม เช่น อบรมด้านสินค้า เทคนิคการขาย มีเอกสารให้พนักงานเอาไว้อัดจำ แต่จะจำได้ดีต้องเป็น on the job โดยการเรียนรู้ผ่านการสังเกตการทำงานของพนักงานที่มีความชำนาญและลงมือปฏิบัติจริง เมื่อเกิดความชำนาญมากขึ้น ธุรกิจมีความสามารถในการให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยการมอบหมายงานมากขึ้น มีการเติบโตในสายงานของพนักงาน และให้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น เพื่อให้พนักงานขายเกิดความผูกพันต่อธุรกิจและทำให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“บริษัทจะเริ่มให้พนักงานได้รับการอบรมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เมื่อเข้ามาปฏิบัติงานตั้งแต่การอบรมเกี่ยวกับสินค้าและบริการ การเข้าพบลูกค้า เช่น การอบรมจาก supplier เกี่ยวกับสินค้า เพราะบริษัทมีการจำหน่ายสินค้าที่เป็นเครื่องมือพิเศษ และมีกฎหมายที่กำหนดไว้ จึงต้องมีกฎระเบียบที่เคร่งครัดเกี่ยวกับการจำหน่าย และพนักงานจะได้เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติและจากการสอนงาน ซึ่งได้จากประสบการณ์ทำงานอย่างต่อเนื่อง” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

1.1 การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการของธุรกิจที่สามารถพัฒนาพนักงานขายให้มีความรู้ความสามารถและทักษะด้านเทคโนโลยีได้จากเครื่องมือที่ในการเข้าถึงข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การแสดงผลข้อมูล การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การให้บริการข้อมูลในรูปดิจิทัลในการสร้างสรรค์บริการเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของธุรกิจ เช่น การทำงานจากเครื่องโน้ตบุค เครื่อง POS App Mobile และการเข้าถึงข้อมูล ได้จาก Google Drive การอบรมออนไลน์ในการเพิ่มความรู้ได้จากระบบ E-learning และให้ข้อเสนอแนะรอบด้านเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เช่น การใช้คลิปปิดโอ การ Live การใช้ Facebook Line และ E-mail การประชุมออนไลน์จาก Zoom และ Line การใช้ Conference รวมถึงการมีทีมพัฒนาที่ให้การดูแลกับพนักงานขายของธุรกิจ ทั้งนี้ การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ทำให้ให้พนักงานขายได้เรียนรู้และปรับตัวในใช้เทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานได้หลากหลายรูปแบบและทันต่อสถานการณ์ได้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทมีอุปกรณ์ในการทำงานให้พนักงานได้ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การใช้เครื่อง POS Moboile การใช้ App Mobile ที่เกี่ยวข้องกับการจัด Delivery การใช้ Ipaid ใช้กับการจัดการ Online ที่ใช้รับ ออเดอร์ลูกค้า และบริษัทมีศูนย์ฝึกอบรมปัญญาธารา มีระบบเรียนรู้ด้วยตัวเอง E-learning ในการอบรมพนักงาน ซึ่งเป็นการอบรมพื้นฐานความรู้ให้กับพนักงานในร้าน เดือนละ 3 - 4 ครั้ง” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“บริษัทใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในขณะที่ปฏิบัติงาน เช่น เครื่อง POS การใช้แอปพลิเคชันในการสื่อสารข้อมูลระหว่างพนักงาน บันทึกการทำงาน การประชาสัมพันธ์ ข้อมูลของบริษัท และจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพนักงานมีกิจกรรมร่วมกัน และจะมีทีมพัฒนา Sale and Service Development ที่จะพัฒนาพนักงานขายตั้งแต่การพัฒนาสินค้า ความรู้ต่าง ๆ ทางออนไลน์ การอบรมออนไลน์ในระบบ E-learning” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“ทางกิจการเราให้พนักงานขายใช้การใช้สื่อโซเชียลเป็นหลักในการขายสินค้า โดยมีหลักเกณฑ์การขายของกิจการ เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น การใช้คลิปวิดีโอ การ Live สด การใช้ Facebook การใช้ Conference และการใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการขาย” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ทางธุรกิจให้ใช้โน้ตบุคเป็นเครื่องมือในการทำงาน จัดการประชุมออนไลน์ โดยใช้ Zoom และ Line ธุรกิจจะใช้ Google Drive ในการทำงานและเก็บข้อมูล เพื่อไว้ update ข้อมูล เช่น ข้อมูลการขาย ข้อมูลสต็อกสินค้าได้ทันที เพื่อให้พนักงานทุกคนได้เข้าไปใช้งานและสามารถรายงานข้อมูลให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“บริษัทมีอุปกรณ์และเครื่องมือให้พนักงานได้ใช้ในการทำงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ PC เครื่องโน้ตบุค และอินเทอร์เน็ต ทั้งนี้ การประสานงานในการทำงานในทีมและติดต่อกับลูกค้า จะมีการใช้แอปพลิเคชัน Line การใช้อีเมล และโทรศัพท์มือถือ” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

1.2 การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์

การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ เป็นการดำเนินการของธุรกิจที่สามารถจัดการเรียนรู้ด้วยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการโดยเชิญ Guest Speaker มีงานวิจัยมาสนับสนุน มีทีมพัฒนาที่ให้การดูแลกับพนักงานขายของธุรกิจ และวิธีการนำประสบการณ์ของการทำงานของพนักงานมาแชร์ในการความรู้ และนำมาพูดคุยกันเพื่อยกเคสปัญหาามาวิเคราะห์ในการวางแผนประเมินสถานการณ์ เพื่อให้พนักงานขายได้พัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นให้รู้จักการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ต่อเหตุการณ์ที่ได้เผชิญอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบัน และนำมาวางแผนเชื่อมโยงกระบวนการทำงาน หาวิธีการในการแก้ไขปัญหา เพื่อสามารถดำเนินการตัดสินใจ

แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง มีทักษะในการทำงานในสภาวะที่กดดัน พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ อย่างมีข้อมูล มีหลักการ และสามารถนำความเชี่ยวชาญมาแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“เรียนรู้ได้หลายทางคือ พนักงานจะเรียนรู้จากประสบการณ์ของลูกค้าในการ Complain ทั้งด้านสินค้าและบริการว่า ไม่ว่าจะจากการเปิดกล่องภายในร้านว่าเป็นข้อเท็จจริงอย่างไร โดยนำเคลมมาประชุมกันและแก้ไขปัญหาทุกสัปดาห์ เมื่อได้ข้อสรุปนำไปสอนและถ่ายทอดให้พนักงานได้มีความรู้ความเข้าใจความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าเมื่อเข้ามาในร้านแล้วต้องการอะไรบ้าง ทั้งที่เป็นข้อป้องกันและแก้ไขให้พนักงานได้ทราบทั่วกันภายในร้านค้า และส่งเสริมโดยทีม Singnature Service ของบริษัทจะนำทุกเรื่องของการบริการเพื่อ หาช่องทางในการสื่อสารข้อมูลให้กับพนักงานขายด้วย” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“บริษัทมีวิธีการเรียนรู้ในการทำ Morning Talk เพื่อมาสรุปงานในแต่ละวัน และ class สำหรับให้พนักงานเข้าร่วม โดยจับคู่และยกเคลปัญหาในแต่ละวัน หาวิธีการในการแก้ไขปัญหาอย่างไร และนำมาแชร์ให้เพื่อนในทีมได้รับทราบร่วมกัน ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถนำประสบการณ์ไปใช้ในการพัฒนาในการทำงานได้ และจะมีทีม Sale and Service Development ที่พัฒนาในเรื่องการขายและบริการที่อยู่หน้างานด้วย” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“กิจการมีการจัดการเรียนรู้โดยส่งพนักงานขายไปอบรมเชิงปฏิบัติการ มีการเชิญ Guest Speaker มาอบรมที่บริษัท ซึ่งการปฏิบัติงานที่หน้างานก็จะเกิดการเรียนรู้ทั้งความต้องการของลูกค้าและความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานที่จะทำให้พนักงานเกิดการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ รวมถึงมีงานวิจัยที่เป็นข้อมูลในการสนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้และนำมาศึกษาไปใช้ในการทำงานได้” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“พนักงานขายได้เรียนรู้ในการนำประสบการณ์ของการทำงาน โดยให้ลงมือทำ และเมื่อเจอปัญหาก็นำเคล็ดลับนำมาแชร์ความรู้และพูดคุยกันถึงปัญหา และนำมาแก้ไขปัญหตามสถานการณ์ได้ครั้งต่อไปได้ดี โดยที่ผมไม่ต้องลงไปคุมงานเองตลอดเวลา ในการทำงาน สามารถปล่อยให้พนักงานขายทำงานและแก้ไขปัญหตามสถานการณ์ได้” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ความสามารถในการแก้ไขปัญหตามสถานการณ์จะได้จากประสบการณ์ทำงานของพนักงาน และมีหัวหน้างานที่คอยให้คำปรึกษาทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาและการป้องกันปัญหาต่าง ๆ ทางบริษัทยังส่งเสริมโดยให้พนักงานได้อ่านคู่มือและเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแม่นยำเมื่อลงมือปฏิบัติในการทำงาน” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

1.3 การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน

การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน เป็นการดำเนินการของธุรกิจที่พัฒนาและเสริมสร้างให้พนักงานขายเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามมาตรฐานของธุรกิจ การพัฒนาทักษะการขายที่ได้รับจากการศึกษาชุดความรู้ การฝึกอบรมเทคนิคการขาย โดยเรียนรู้ด้วยตนเองใน E-Learning ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับความรู้ธุรกิจ ความรู้ทางการตลาด สินค้าและบริการ การเรียนรู้ขั้นตอนต่าง ๆ จนถึงสรรพคุณของสินค้าแต่ละชนิด ที่ทำให้พนักงานขายได้เข้าใจและสื่อสารไปยังลูกค้าได้ชัดเจนมากขึ้น รวมถึงการมีบุคลิกภาพที่ดีสามารถสร้างภาพลักษณ์ให้ธุรกิจที่จะสร้างความเชื่อมั่นเมื่อพบกับลูกค้าในการนำไปสู่การตัดสินใจซื้อของลูกค้าได้ อีกทั้งยังเรียนรู้จากการทำงานที่สามารถนำมา Share Knowledge และการจัดทำ Role paly เพื่อเป็นความรู้ในการขายและบริการให้แก่ทีมงานในการนำเทคนิคการขายมาปรับในการทำงาน เพื่อกระตุ้นลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจของตราสินค้าและกลับมาซื้อสินค้าของธุรกิจได้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทมีระบบเรียนรู้ด้วยตนเองใน E-Learning ได้ทราบเกี่ยวข้องกับหลักสูตรพื้นฐานของพนักงาน เนื่องจากมีพนักงานจำนวนมาก และหลัก ๆ ของการเรียนรู้จะอยู่ในงาน On the Job พนักงานในร้านจะทำการสอนงานกันเอง โดยการประชุมในเรื่องการขาย จากการปฏิบัติงานจริงแต่ละวัน และมีการเรียนรู้หลักการการขายและการบริการของบริษัท เช่น การฝึกการบริการพื้นฐานด้วยการยิ้มแย้มและการทักทายลูกค้า” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“บริษัทมีรูปแบบการพัฒนาการขายตามมาตรฐานของบริษัทที่ และทุกคนจะได้การอบรมเกี่ยวกับมาตรฐานของบริษัท พนักงานขายจะต้องมี Skills กันทุกคน เช่น เจอหน้าลูกค้าต้องทักทาย และให้ความรู้ในตัวสินค้า ซึ่งจะมีรูปแบบของบริษัทให้พนักงานขายปฏิบัติตาม ปิดการขายจนกระทั่งส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า และมีประสบการณ์จากลูกค้าที่เป็นเคสร้องเรียนการให้บริการ ให้พนักงานขายได้นำมาการเรียนรู้ได้” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“กิจการมีชุดความรู้ทั้งที่เป็นเว็บไซต์และเป็นเอกสารเพื่อเป็นคู่มือให้กับพนักงานขายได้เรียนรู้ถึงขั้นตอนต่าง ๆ จนถึงสรรพคุณของสินค้าแต่ละชนิด อีกทั้ง กิจการได้ส่งเสริมให้พนักงานไปอบรมภายนอกเกี่ยวกับวิธีการหรือเทคนิคเพิ่มขึ้น เมื่อกลับมาปฏิบัติงานแล้วก็สามารถนำความรู้จากการอบรมมาใช้ในการทำงาน และสามารถอธิบายให้ลูกค้าได้เข้าถึงคุณค่าของสินค้าและซื้อสินค้าไปใช้” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ทางธุรกิจเคร่งครัดเรื่องการขายตามมาตรฐาน โดยพัฒนาความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพของพนักงานขายในการให้ฝึกอบรมเทคนิคการขาย และหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เดือนละ 1 ครั้ง มีการ Share Knowledge การให้พนักงานได้จัดทำ Role play เพื่อประเมินผลจากการทำงานในการหาจุดเด่นและจุดด้อยที่สามารถนำมาพัฒนาความสามารถของพนักงานขายได้ต่อไป” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“จากที่บริษัทได้จำหน่ายเกี่ยวกับเครื่องมืออุปกรณ์เฉพาะ ซึ่งมีกฎหมายกำหนดเกี่ยวกับความเป็นมาตรฐานนั้น โดยมีการอบรมและการประชุมต่าง ๆ ของบริษัทถึงรูปแบบและขั้นตอนในการดูแลทางการขายสินค้า เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดที่ส่งผลเสียมายังบริษัทและยังส่งผลถึงลูกค้าที่มาเข้ารับสินค้าและบริการจากบริษัทอีกด้วย” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

1.4 การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ

การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ เป็นการดำเนินการของธุรกิจที่สามารถส่งเสริมสนับสนุนให้เข้าถึงแหล่งความรู้ในการจัดโครงการศึกษาดูงานเพื่อให้ความรู้แก่พนักงานขายเกิดการพัฒนากระบวนการทำงาน สามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานขายมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีการปรับปรุงและต่อยอดสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งประโยชน์จากผลผลิตที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และเป็นต้นแบบในการ Share Knowledge ให้ทีมพนักงานขายได้เรียนรู้ เช่น การวางแผนจัดโปรโมชั่นทางการตลาด มีการแสดงโชว์ผลงาน รวมถึงความเชี่ยวชาญที่สะสมมาสามารถจัดระบบการทำงานของตนเองและสร้างผลงานให้มีคุณค่าได้ รวมถึงธุรกิจให้การสนับสนุนในการให้รางวัลที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เสริมสร้างแนวคิดกลยุทธ์และเทคนิคใหม่ ๆ ของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้การดำเนินการของธุรกิจมีการพัฒนาและประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดในการวางแผนการทำงานร่วมกับทีมงานในร้านสาขา รวมถึงเกิดจากความต้องการของลูกค้าที่หน้างานและทำให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้ เช่น การวางแผนจัดโปรโมชั่นทางการตลาด มีการแสดงโชว์ผลงาน และสามารถนำไปใช้เป็นโปรโมชั่นของทางร้านได้และสามารถทำให้เพิ่มยอดขายได้ด้วย” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“เปิดโอกาสให้พนักงานขายสามารถนำการยกเคลตัวอย่างมา Share Knowledge ที่พนักงานขายได้พบและพูดคุยกับลูกค้า มีเทคนิคหรือวิธีการใดที่เข้าหาลูกค้า เช่น โทรสอบถามลูกค้าประจำในการแนะนำสินค้าตัวใหม่ เมื่อลูกค้าสนใจสินค้าก็เข้ามาถามถึงพนักงานขายที่โทรไปให้ข้อมูลนั้น ซึ่งพนักงานขายในทีมก็สามารถนำเทคนิคนี้ไปใช้ในการพัฒนาการขายได้ รวมถึงบริษัทยังสามารถเปิดโอกาสให้พนักงานขายได้ขายสินค้าออนไลน์โดยบริษัทมีเว็บไซต์เพื่อกระตุ้นยอดขายและได้ความคิดสร้างสรรค์ในการขายได้ด้วย” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“ทางกิจการมีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานชาย โดยการจัดให้มีกิจกรรมศึกษาดูงานต่าง ๆ เช่น การศึกษาดูงานตามชุมชนและตามแหล่งวัตถุดิบที่มาของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้พนักงานชายได้เก็บรูปและได้มีความคิดสร้างสรรค์ในการจัดทำเนื้อหาสามารถนำไปผลิตคลิปวิดีโอและ Live ขายสินค้าได้” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ธุรกิจจะให้พนักงานสังเกตคู่แข่ง ผมมีเทคนิคที่สอนให้พนักงานสังเกตในขณะที่ทำงาน เช่น สังเกตความต้องการของลูกค้า สังเกตสินค้าอื่น ๆ ที่ขายดี และให้พนักงานได้เรียนรู้จากการสังเกตและนำมาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสินค้าให้ผู้บริหารได้ทราบในการนำสินค้าที่ลูกค้าความต้องการมาจำหน่าย” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“บริษัทจะให้พนักงานชายทำงานควบคู่ไปกับวิศวกร เพราะต้องใช้เทคนิคของเครื่องมือเฉพาะ ดังนั้น พนักงานชายจะได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการได้ปรึกษาหารือและข้อแนะนำต่าง ๆ จากวิศวกรของบริษัทควบคู่ไปกับการทำงาน รวมถึงได้พูดคุยและมีเทคนิคการขายกับลูกค้า” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

1.5 การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ

การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ เป็นการดำเนินการของธุรกิจที่ทำให้พนักงานชายมีความรู้สึกเชิงบวกและทัศนคติที่ดีต่องานได้มองเห็นภาพเป้าหมายของธุรกิจอย่างชัดเจน ให้เห็นถึงความมั่นคงในงาน สามารถอุทิศตนในการทำงานให้กับธุรกิจสำเร็จได้ มีการมอบหมายงานให้พนักงานชายได้รับผิดชอบงานที่สูงขึ้น มีการอบรมทักษะการบริการ การเอาใจใส่ดูแลให้สวัสดิการที่ดี และให้ความชื่นชม โดยเน้นให้กำลังใจ สร้างความสุขในการทำงาน ให้รู้สึกกว่าตนเองมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อธุรกิจ โดยจัดกิจกรรมโครงการ Top Sales Awards โครงการคนดีมีน้ำใจ โครงการจัดทริปให้พนักงานได้ท่องเที่ยว และโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ที่ให้พนักงานทุกคนเข้าร่วมเพื่อสร้างความรู้สึกและแสดงความคิดเห็นในการร่วมกิจกรรมของธุรกิจ เพื่อให้เกิดความทุ่มเท ความผูกพัน และความรู้สึกเสมือนเป็นเจ้าของและเติบโตไปพร้อมกับธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทใช้รูปแบบการส่งเสริมการขายโดยพุดซื้อพนักงานในการโต้ตอบกับลูกค้า นำเสนอการขาย และสอนทักษะพนักงานให้เข้าหาลูกค้า การอบรมทักษะการบริการ Train the Trainer มีโครงการ Super Service จะคัดเลือกน้อง ๆ ที่พร้อมเรียนรู้และพัฒนานำมาเสริมทักษะการบริการ การสร้างความสุขในการทำงาน มีความพึงพอใจในตำแหน่งที่ตนเองมีอยู่ มีความผูกพันในการทำงาน มีรายได้มีเงินเดือนเหมาะสมสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“บริษัทมีกิจกรรมที่ให้พนักงานทุกคนเข้าร่วมเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกับบริษัท เช่น โครงการ Top Sales Awards โครงการคนดีมีน้ำใจ โครงการจัดทริปให้พนักงานได้ท่องเที่ยว โครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในการให้พนักงานมีส่วนร่วม การให้รางวัลกับพนักงานที่ทำงานกับบริษัท 10 ปี เป็นต้น (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“กิจการที่ทางเราจัดทำเพื่อสร้างความเป็นเจ้าของธุรกิจ เริ่มจากกิจการจะสร้างความมั่นคงให้กับพนักงานอย่างชัดเจน ซึ่งได้จากฐานเงินเดือนตามขีดความสามารถ มีสวัสดิการให้กับพนักงานขายเสมือนกับพนักงานขายเป็นครอบครัวเดียวกันกับเรา เช่น การให้วันหยุด การให้ทุน ประกันชีวิต อาหารกลางวัน ค่าเดินทาง ค่าโทรศัพท์” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ธุรกิจมอบหมายงานให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยแจ้งข้อมูลทางธุรกิจให้พนักงานขายได้ทราบทั่วกัน เช่น ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ยอดขาย กำไร เพื่อให้พนักงานขายได้รู้ข้อมูลความจริงของธุรกิจ ให้พนักงานขายได้ใช้การคิดวิเคราะห์การทำงานในการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจได้” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ให้อิสระในการทำงานไม่กดดันการทำงาน แต่ขอให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย บริษัทมีสวัสดิการต่าง ๆ เช่น เงินเดือน โบนัส ค่าคอมมิชชั่น จัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีกัน ทีมงาน เช่น กิจกรรมสัมนา กิจกรรมปีใหม่ เป็นต้น” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

1.6 การสร้างแรงจูงใจมุ่งสู่ความสำเร็จของชีวิต

การสร้างแรงจูงใจมุ่งสู่ความสำเร็จของชีวิต ธุรกิจเสริมสร้างแรงขับภายในให้กับพนักงานชาย ซึ่งทำให้พนักงานชายแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของตนเอง หรือแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายในงานตำแหน่งนั้น ๆ โดยการปรับ Mindset ทำให้พนักงานชายเกิดความรู้สึกที่อยากทุ่มเทในการทำงานด้วยความเต็มใจ เกิดความพึงพอใจในการทำงาน นั้น ๆ และสร้างความก้าวหน้าในอนาคตที่สูงขึ้น รวมถึงธุรกิจมีการสอนให้พนักงานมีการดำเนินชีวิตที่ดีในอนาคต เช่น การทำงานเพื่อมุ่งผลสำเร็จตามเป้าหมาย การทำงานเพื่อสร้างครอบครัว รู้จักกตัญญูกับบิดามารดา วิธีการเก็บออมเงินเพื่อใช้ในอนาคต

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทสร้างวิธีการปรับ Mindset ทุกคนในที่ทำงานให้เกิดความมั่นใจ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องโดยไม่ตีกรอบจนเกินไป ทำให้พนักงานมีความสุขกับการทำงาน รวมถึงการสอนพนักงานใช้ชีวิตที่ดีในอนาคต เช่น รู้จักตัวเอง รู้จักการกตัญญูพ่อแม่ การเก็บออมเงินใช้ชีวิตให้ถูกต้อง” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“บริษัทมีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานชายมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น มีการอบรมให้พนักงานที่จะขึ้นเป็นหัวหน้างานก็ต้องผ่านหลักสูตรของบริษัทที่กำหนดไว้ โดยให้ทราบว่าพนักงานจะมีการพัฒนาและต่อยอดอย่างไรให้เป็นไปตามเป้าหมายของตนเองและบริษัท” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“กิจการพัฒนาพนักงานชายในการให้แนวทางดำเนินการใช้ชีวิต เช่น พนักงานชายมีเงินเดือนหรือค่าตอบแทนสร้างความมั่นคงให้กับตนเอง สามารถนำไปซื้อบ้านหรือรถเพื่อสร้างครอบครัวได้” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“บริษัทกำหนดแนวทางในการมอบหมายงานให้สูงขึ้น มีสอนการดำเนินชีวิตต่าง ๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานถึงความมั่นคงของตนเอง” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

จากการศึกษาผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายของ พบว่า ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางการตลาด และความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ธุรกิจมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขายที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยธุรกิจมีความสามารถในการพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ และการสร้างความรู้สึกรับผิดชอบของธุรกิจ กล่าวคือ พนักงานขายมีผลการปฏิบัติงานเกิดจากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานที่เกี่ยวกับงานและความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กรซึ่งกำหนดไว้ โดยมีผลงานที่มีคุณภาพ มีความถูกต้อง มีคุณค่า มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดจากความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 คุณภาพของการปฏิบัติงาน

คุณภาพของการปฏิบัติงานเป็นประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายของธุรกิจที่พนักงานขายสามารถปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎระเบียบของธุรกิจที่กำหนดไว้ด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน และเรียบร้อย พนักงานขายมีความรู้ทางด้านเทคนิคการขาย สามารถเจรจาต่อรองกับลูกค้าจนทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันและเชื่อมั่นในคุณค่าของสินค้า สร้างความประทับใจแก่ลูกค้าหรือผู้มารับบริการให้กลับมาซื้อสินค้าซ้ำ มีทักษะการปรับตัวในการทำงานและทำงานร่วมกับทีมได้ สามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ทันต่อเวลาหรือทันต่อเหตุการณ์ได้ รวมถึงมีวินัยการทำงานด้วยความรวดเร็วและความสม่ำเสมอ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“หากพนักงานทำงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งการขายหน้าร้านและการขายออนไลน์ และส่ง Delivery การขายผ่าน App Mobile พนักงานจะได้ทักษะในการขายและบริการ ได้การคิดสร้างสรรค์ในการคิดโปรโมชั่นให้กับลูกค้า พนักงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ทำให้สร้างยอดขายให้กับทางร้านของเรา ” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาด และการจัดจำหน่าย, 2564)

“เมื่อพนักงานมีความรู้ความสามารถที่มีคุณภาพ ซึ่งพนักงานขายสามารถนำความรู้และประสบการณ์การขายไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดี ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและกลับมาซื้อสินค้าของบริษัท” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“คุณภาพของการปฏิบัติงานของพนักงานขายเกิดจากพนักงานขายได้มีทักษะในการขาย สามารถเจรจาต่อรองกับลูกค้าได้ จนทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ ความผูกพันและเชื่อมั่นในคุณค่าของสินค้าของเรา และกลับมาซื้อสินค้าของกิจการเรื่อย ๆ” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“พนักงานมีคุณภาพดี และมีความภาคภูมิใจกับองค์กร เมื่อคุณภาพชีวิตของพนักงานดีขึ้น การทำงานก็ดีขึ้น อีกทั้ง คุณภาพของการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย เช่น รายได้จากการปฏิบัติงานจะทำให้การเป็นอยู่ที่ดีขึ้น พนักงานขายมีการทำงานเชิงรุกเพื่อการตอบสนองลูกค้า หากมีปัญหาที่เกิดขึ้นหน้าสถานการณ์พนักงานจะสามารถแก้ไขได้ทันที” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ได้เห็นความสามารถของพนักงานอย่างชัดเจน ซึ่งพนักงานสามารถทำตามเป้าหมายของบริษัทที่กำหนดไว้ พนักงานมีความรับผิดชอบมากขึ้น สามารถให้รับผิดชอบงานได้โดยไม่ต้องติดตามหลายครั้ง และรับผิดชอบงานตั้งแต่ต้นจนจบ กระบวนการทำงานไม่มีข้อปรับปรุง ซึ่งพนักงานมีความเข้าใจในการทำงานที่ดีและทำงานกันเป็นทีม” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

2.2 ปริมาณของการปฏิบัติงาน

ปริมาณของการปฏิบัติงานเป็นประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายของธุรกิจที่เป็นผลจากพนักงานขายปฏิบัติงานตามเกณฑ์หรือตัวชี้วัดที่ธุรกิจกำหนดไว้ โดยเปรียบเทียบปริมาณหรือจำนวนผลงานที่ได้รับมอบหมายในระยะเวลาที่กำหนดและรวดเร็ว มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนการดำเนินงาน ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างประหยัดและคุ้มค่า มีความรอบคอบและไม่ทำให้สินค้าเกิดการสูญเสีย มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของธุรกิจ และมีผลของการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดในการรักษาลูกค้าเก่าและเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่เพื่อให้เกิดการสร้างยอดขายให้กับธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“เมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาและการสนับสนุนต่าง ๆ พนักงานก็จะมีความสามารถทางด้านทักษะในการขายและบริการเป็นไปตามหลักการที่บริษัทกำหนดไว้ ซึ่งทำให้พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนทำให้เกิดการการขายยอดขายได้ตามเป้าของร้านค้า ” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“บริษัทมีการพัฒนาสมรรถนะพนักงานให้ได้รับการต่อยอดในทักษะทางการตลาดใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเทคนิคการขาย การส่งเสริมทางการตลาด เมื่อได้ความรู้ทั้งจากอบรมและจากประสบการณ์ทำงาน พนักงานก็สามารถสร้างและต่อยอดผลงานของตนเองได้ รวมถึงผลักดันยอดขายให้กับบริษัท” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลา que เริ่มทำงานของพนักงานขายผ่านมาจนปัจจุบัน เมื่อพนักงานขายได้รับการพัฒนาสมรรถนะแล้ว พนักงานจะปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ มีวิธีการทำงานแบบรัดกุม ไม่ทำให้เกิดการสูญเสียของสินค้า และสามารถสร้างยอดขายให้กับกิจการได้ขึ้นเรื่อย ๆ” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ส่วนปริมาณของการปฏิบัติงาน พนักงานขายจะมีเทคนิคการขายที่สามารถทำยอดขายได้สูงขึ้น และพนักงานก็จะสามารถบริหารจัดการทุกอย่างด้วยตัวเอง ทำงานด้วยความรอบคอบและระมัดระวังที่อาจทำให้เกิดการสูญเสียของสินค้า” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“พนักงานจะปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ดูได้จากการมอบหมายงานเมื่อพนักงานที่มีการพัฒนาหรือมีความสามารถสูงกว่าเดิม จะสามารถทำงานได้เสร็จก่อนกำหนด และสามารถทำงานที่มอบหมายมากกว่าจำนวนงานที่กำหนดให้ ทำให้บริษัทสามารถรับงานและส่งต่องานให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

3. ผลลัพธ์ทางการตลาด

ผลลัพธ์ทางการตลาดเป็นความสำเร็จตามเป้าหมายทางการตลาดที่มีการดำเนินงานโดยการวางแผนให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ มีการพัฒนาองค์ความรู้กับพนักงานขายอยู่เสมอ สามารถวัดคุณค่าการปฏิบัติงานด้านการตลาดจากคุณภาพการบริการทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ และประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการตลาด เพื่อให้ธุรกิจมีศักยภาพในด้านการแข่งขันกับคู่แข่งและความสำเร็จของธุรกิจ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 คุณภาพการบริการทางธุรกิจ

คุณภาพการบริการทางธุรกิจ เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริการตรงตามเวลาที่สัญญาไว้กับลูกค้า การบริการที่มอบให้แก่ลูกค้าทุกครั้งด้วยความถูกต้อง มีความตั้งใจที่จะช่วยเหลือลูกค้าอย่างรวดเร็ว เช่น การบริการส่งสินค้า Delivery มีความกระตือรือร้นในการให้ความช่วยเหลือและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี พนักงานยิ้มแย้มแจ่มใสเวลาไปบริการลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือและรู้สึกปลอดภัยในการสร้างความมั่นใจว่าลูกค้าได้รับบริการที่ดีเหมาะสมและมีความสม่ำเสมอตรงกับความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจที่ได้รับสินค้าและบริการจากธุรกิจได้เป็นอย่างดี และเกิดการรับรู้ความมีมาตรฐานของการบริการทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจเป็นอันดับแรกและอย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทสร้างงานขายและงานบริการได้จากทางบริษัทเริ่มจากการสำรวจและการวางแผนวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าถึงความต้องการของลูกค้า ทางร้านจะมีข้อมูลในระบบและพนักงานขายจะมีการบริการส่งสินค้า Delivery พนักงานยิ้มแย้มแจ่มใสเวลาไปบริการลูกค้า ลูกค้ามีความพึงพอใจจากการความสัมพันธ์ที่ดีจากพนักงานขาย มีการให้บริการใน line ของทางร้านที่ทำให้ลูกค้าเกิดการประทับใจการบริการและกลับมาซื้อและใช้บริการของร้านต่อเนื่อง” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“ด้วยบริษัทมีชื่อเสียงและสร้างมาตรฐานในการจำหน่ายสินค้า รวมถึงการปฏิบัติงานของพนักงานขายที่ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจจนเกิดความไว้วางใจ และทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าของบริษัททั้งการจำหน่ายสินค้าทางออฟไลน์และสินค้าทางออนไลน์” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“กิจการสร้างคุณภาพการบริการธุรกิจได้จากการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่ได้สร้างความน่าเชื่อถือในผลิตภัณฑ์ของแกกิจการ เมื่อลูกค้าได้ใช้ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ แล้วทำให้เกิดการใช้สินค้าดีในชั้นที่ 1 เมื่อใช้หมดก็ต่อชั้นที่ 2 และเกิดการบอกต่อกันที่ทำให้ลูกค้าใหม่เข้ามาซื้อผลิตภัณฑ์ของกิจการ” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ธุรกิจมีการบริการให้แก่ลูกค้าที่ทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้า เช่น ให้ลูกค้าทดลองสินค้าเพื่อให้เห็นและรู้สึกของคุณภาพของสินค้า ทำให้สร้างความแตกต่างการบริการที่ธุรกิจอื่น ๆ ยังไม่ได้ทำ จะทำให้ตอบโจทย์ลูกค้า และทำให้ลูกค้าสนใจในสินค้าของธุรกิจเป็นอันดับแรก” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“บริษัทมีการขายสินค้าและบริการที่รวดเร็ว สามารถให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าและแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว จนทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและให้ความไว้วางใจกับบริษัทในการดูแล และทำให้บริษัทมีลูกค้าเพิ่มขึ้นและกลับมาซื้อซ้ำด้วย” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

3.2 ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ

ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์จากธุรกิจโดยผ่านวิธีการสื่อสารตลาด วิธีให้บริการจากการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรเพื่อการเข้าถึงการวิเคราะห์และสื่อสารข้อมูลในการแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง และทำให้ลูกค้าทราบวิธีการใช้สินค้าอย่างถูกต้อง โดยมีการศึกษาความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นแนวทางการให้บริการลูกค้าในการสร้างความพึงพอใจอย่างมีหลักการด้วยกระบวนการสร้างและรักษาผลประโยชน์ในการส่งมอบคุณค่าให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า สร้างทัศนคติที่ดีต่อสินค้าและบริการ เช่น โครงการสนับสนุนสังคมและชุมชน ทำให้เกิดความจดจำของลูกค้าและลูกค้าเกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Words-of-Mouth) นำไปแนะนำสินค้าหรือการบริการต่อไปยังผู้อื่น ทำให้เกิดการตอบสนองลูกค้าเป็นรายบุคคลตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์ทั้งต่อลูกค้าและธุรกิจอย่างยั่งยืนได้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทจัดโครงการสนับสนุนสังคมและชุมชน โดยดำเนินกิจกรรมที่เข้าหาชุมชน เช่น การจัดกิจกรรมรับซื้อขวดและกล่องนม และนำเงินไปบริจาคให้กับโรงเรียนในเขตอำเภอ การจัดโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ต่าง ๆ ซึ่งเปรียบเสมือนเพื่อนบ้าน ลูกค้า และคู่ค้าคนสำคัญ ความไว้วางใจจากชุมชนจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งบริษัทจึงมุ่งดำเนินการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี และสร้างคุณค่าร่วมระหว่างบริษัทกับชุมชน ” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“บริษัทใช้เว็บไซต์ในการประชาสัมพันธ์สินค้าให้ลูกค้าได้ทราบ และการใช้บุคลากร เพื่อการเข้าถึงการให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง พนักงานทุกคนให้การบริการที่ดีจนทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ ลูกค้าเกิดความผูกพันกับพนักงาน ขยายจากการบริการที่ดี” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“ตั้งแต่เริ่มกิจการจนถึงปัจจุบัน ความสัมพันธ์กับลูกค้ามีขึ้นมาเรื่อย ๆ ในการสร้างทัศนคติที่ดีให้กับลูกค้า ทำให้กิจการได้รับความนิยมจากกลุ่มคนรักแบรนด์ และลูกค้าก็จะบอกกันแบบปากต่อปาก (Words-of-Mouth) จากผู้ใช้จริงและเห็นสรรพคุณของสินค้าจริง ๆ แล้วเกิดความพึงพอใจในสินค้า” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“บริษัทสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้าจากการสื่อสารทางการตลาดต่าง ๆ ที่ทำให้ลูกค้าได้เข้าถึงข้อมูลสินค้าและตัวสินค้าที่ได้ทดลองใช้แล้วทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นอย่างมาก และมีความต้องการสินค้าเพิ่มขึ้น ทำให้ลูกค้าคนเดิมที่กลับมาซื้อสินค้าซ้ำและทำให้ยอดขายสินค้าเพิ่มขึ้น” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“บริษัทจะมีเว็บไซต์ที่เป็นข้อมูลและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ค่อนข้างกว้าง และมีโบรชัวร์ที่แนะนำสินค้าและบริการต่อลูกค้า ทำให้ลูกค้าได้เข้าไปดูสินค้าต่าง ๆ ของบริษัทได้ อีกทั้งยังมีพนักงานขายที่เข้าถึงลูกค้า และคอยให้คำแนะนำสินค้าที่ละเอียดกับการใช้งาน เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกมีความเชื่อมั่นในสินค้าของบริษัท” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

3.3 ประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ

ประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากประสบการณ์และภาพลักษณ์ที่ดีที่ลูกค้าได้รับรู้ต่อสินค้าและบริการของธุรกิจ ทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการของธุรกิจ ตั้งแต่การตัดสินใจมาซื้อสินค้าและบริการตั้งแต่ครั้งแรกและทำให้ลูกค้าเกิดความคาดหวังและประเมิณผล ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกเกิดความผูกพันกับตราสินค้าจนเกิดเป็นความประทับใจในการสร้างความภักดีให้ลูกค้ากลับมาใช้สินค้าและบริการของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และเกิดการยอมรับเป็นสมาชิก (Member) ของธุรกิจ ที่เกิดจากการดึงดูดและรักษาลูกค้าเก่าและเพิ่มลูกค้าใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจได้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“เมื่อก่อนพนักงานขายมีการขายและบริการที่ดี ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการ ในการสร้างความจดจำ และความประทับใจเกี่ยวกับสินค้าใหม่ (New Product) และสินค้ามีคุณภาพ ถูกใจลูกค้าทำให้มีฐานลูกค้าประจำค่อนข้างเยอะและลูกค้าใหม่ที่สนใจในสินค้าของร้าน” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“บริษัทจะมีหน่วยงานสำหรับการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า จะนำทีมในการดูแลลูกค้า ให้ลูกค้าจะเกิดประสบการณ์จากความประทับใจที่บริษัทให้การดูแลเป็นอย่างดี และทำให้ลูกค้ายอมรับกลับมาเป็น Member ของบริษัทและทำให้มีสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“ปัจจุบันภาพลักษณ์ของกิจการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า เมื่อลูกค้าได้ใช้สินค้าและได้รับการดูแลที่ดี ทำให้ตอบโต้ต่อการใช้งานของลูกค้า หากกิจการผลิตสินค้าขึ้นมาใหม่ก็ทำให้ได้รับความสนใจจากลูกค้าที่เป็นฐานลูกค้าเก่า และได้จากลูกค้าใหม่ที่ได้ทราบถึงการใช้งานสินค้าที่ดี” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ธุรกิจมีการบริการถึงการสัมผัสทั้ง 5 คือ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เช่น ทางธุรกิจมีการบริการเสิร์ฟน้ำ ชา กาแฟ เมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการบริการ เข้าถึงลูกค้าเสมือนลูกค้าได้ซื้อสินค้าจากเราแล้ว และทำให้ลูกค้ามีความประทับใจในการบริการ” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“สิ่งแรกคือ ลูกค้าใหม่จะรู้จักชื่อเสียงของบริษัทที่เป็นการจำหน่ายเครื่องมือเฉพาะ และบริษัทที่มีฐานลูกค้าเก่าที่ยังคงซื้อสินค้าและบริการจากทางบริษัท สิ่งที่สองคือ ลูกค้า ก็มีความประทับใจในการขายสินค้าและบริการจากพนักงานของบริษัท หากจะซื้อสินค้าของบริษัทก็จะขอพบแต่พนักงานคนเดิม ๆ” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำ ดับเพลิง, 2564)

4. ความสำเร็จของธุรกิจ

ผลลัพธ์ของการดำเนินธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งด้านผลการดำเนินงานการเงินและการเติบโตของธุรกิจที่มีศักยภาพที่สะท้อนถึงความสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต่างๆ สามารถพัฒนาสินค้าใหม่ไปสู่การพัฒนาตลาดใหม่และตลาดสากล และก่อให้เกิดการเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ผลการดำเนินงานทางการเงิน

ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่มาจากยอดขาย รายได้ของการประกอบการทางธุรกิจที่เป็นไปตามเป้าหมาย และมีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สามารถยกระดับผลิตภัณฑ์และบริการ และสามารถปรับการดำเนินงานของธุรกิจให้เข้ากับสภาพตลาดใหม่ในสภาวะการแข่งขันของตลาด ให้ได้มีโอกาสทางการตลาดที่นำไปสู่ศักยภาพทางธุรกิจ ตลอดจนสอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานและความสามารถจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้บรรลุตามแผนงานและวัตถุประสงค์ทางการเงิน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทเน้นการบริการอันดับหนึ่ง ซึ่งพนักงานขายมีส่วนสำคัญถึงการขายสินค้าและการบริการที่ทำให้สร้างยอดขาย และเน้นสินค้าที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า สร้างความสะดวก 24 ชั่วโมง และสินค้าใหม่สด โดยเฉพาะของกินและของทั่วไปจะได้ด้านมูลค่า ทำให้สร้างยอดขายเพิ่มขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“แน่นอนว่าบริษัทจะได้ผลการดำเนินงานทางการเงินจากยอดขายในแต่ละปีที่ผ่านมา ถ้าไม่เจอโควิด เนื่องจากโอกาสทางการตลาดของบริษัทมียอดขายเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ และมีศักยภาพของบริษัทที่ค่อนข้างสูง เพราะเป็นสินค้าที่ทุกวัยมีความต้องการ” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“กิจการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นสินค้าดูแลผิว และเครื่องสำอางที่ผลิตจากวัตถุดิบในประเทศไทยของเรา ที่ยกระดับเข้ามาแข่งขันกับแบรนด์ต่างประเทศได้ ซึ่งได้จากคุณภาพของสินค้าเมื่อลูกค้ามีความต้องการเพิ่มขึ้น ทำให้ยอดขายดีขึ้น และทำให้เกิดรายได้ของกิจการเพิ่มขึ้นด้วย” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“การยกระดับผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้าเข้าถึงคุณค่าของสินค้า และเกิดความต้องการในสินค้าทำให้กลับมาซื้อซ้ำ จึงทำให้สามารถสร้างยอดขายและทำให้รายได้เพิ่มขึ้นตาม” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“บริษัทจำหน่ายเครื่องมือเฉพาะทำให้เป็นสินค้าที่ลูกค้ามีความต้องการ และมีผู้จำหน่ายที่ค่อนข้างน้อย คู่แข่งก็มีไม่มาก สิ่งนี้ทำให้บริษัทมียอดขายสินค้าเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลต่อรายได้ของบริษัท” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

4.2 การเติบโตของธุรกิจ

การเติบโตของธุรกิจเป็นผลการดำเนินงานของธุรกิจจากการเพิ่มขนาดธุรกิจ มีการลงทุนใหม่และขยายฐานลูกค้า รวมถึงจำนวนพนักงานของธุรกิจได้เพิ่มมากขึ้น โดยมุ่งเน้นการเจริญเติบโตของกระบวนการบริหารจัดการที่มีศักยภาพ สามารถใช้กลยุทธ์และการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ธุรกิจสามารถพัฒนาขยายผลิตภัณฑ์สินค้าออกไปมากยิ่งขึ้น ได้รับการสนับสนุนพันธมิตรทางการค้าและการบริการ สร้างการเจริญเติบโตของธุรกิจ มีส่วนแบ่งทางการตลาด และทุนทางปัญญา (ทรัพย์สินทางปัญญา องค์การของมนุษย์ และทุนทางสังคม) รวมถึงด้านความสามารถของพนักงานระบบข้อมูลสารสนเทศ และกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ของธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินกิจการเพื่อให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายและการเติบโตที่ยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทขยายสาขาขนาด Stand alone สามารถมีที่จอดรถให้ลูกค้า และขยายการขายสินค้าและบริการ เช่น ขายขนมอบใหม่ ร้านกาแฟ ขายผักสดและผลไม้สด เนื้อสด จะมีสินค้าของสดอยู่กับทางร้าน 3 วัน หลังจากนั้นนำกลับคืน และสินค้ายกแพ็คยกกลับ” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“บริษัทได้รับจากหลายด้าน เช่น บริษัทเติบโตมาจากการตลาด บริษัทมีชื่อเสียงมากขึ้นที่ทำให้ลูกค้ารู้จักและมาซื้อสินค้าและบริการ ทำให้บริษัทมีพันธมิตรทางการค้าและบริการในการเป็นศูนย์กลางข้อมูลของสินค้าต่าง ๆ เพื่อกระจายไปสู่บริษัทและห้างร้านต่าง ๆ” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“จากการผลการดำเนินงานของกิจการปัจจุบัน กิจการสามารถขยายผลิตภัณฑ์สินค้าหลายชนิด เช่น เครื่องสำอาง ผลิตภัณฑ์ดูแลผิว และผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม ทำให้เป็นที่ตอบสนองกับลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น ในอนาคตก็มีการวางแผนที่จะมีผลิตภัณฑ์ใหม่อีกด้วยเช่นกัน” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ธุรกิจมีการขยายการตลาด โดยขยายสาขาที่อยู่ในห้างสรรพสินค้าที่ลูกค้าระดับกลาง ขณะนี้ขยายสาขาที่อยู่ในห้างสรรพสินค้าที่ลูกค้าระดับสูงที่มีกำลังซื้อค่อนข้างสูง และธุรกิจในการเพิ่มผลิตภัณฑ์มากขึ้น ทำให้สามารถมีการตลาดต่อยอดธุรกิจได้ดี” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ความต้องการสินค้าเฉพาะจากบริษัทค่อนข้างมีจำนวนมาก และไม่ค่อยคู่แข่งทางการตลาด ทำให้มีลูกค้าเก่าที่ยังมาซื้อสินค้าและบริการของบริษัทอยู่เสมอ และมีลูกค้าใหม่จากทางประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ และจากปากต่อปากของลูกค้าเก่าที่บอกต่อกัน เพราะมีความเชื่อมั่นในสินค้าของบริษัท ทำให้กระบวนการทำงานและความเป็นมาตรฐานของสินค้าก็มากขึ้นด้วย” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

ตอนที่ 4 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

จากการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะ พบว่าการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ และการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลที่มีต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย โดยมีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

5. การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ

การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ ธุรกิจมุ่งเน้นแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ช่วยขยายผลการดำเนินงานทางธุรกิจเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจประกอบด้วย การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ และการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน มีรายละเอียดดังนี้

5.1 การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า

การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้าเป็นการประสานงานและการมุ่งเน้นลูกค้าที่นำไปสู่การมีส่วนร่วมให้เกิดความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า การมุ่งเน้นความสำคัญแก่ลูกค้าโดยให้ข้อมูลข่าวสารด้านสินค้าและบริการอย่างถูกต้องและเป็นระบบ สร้างความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า การสร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้า เช่น การจัดทำสำรวจข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าเพื่อนำมาพัฒนาความรู้ด้านการตลาดในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองกับลูกค้าให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเมื่อมาใช้บริการและสามารถติดตามผลหลังจากที่ลูกค้าได้รับบริการแล้ว อีกทั้งธุรกิจใช้วิธีการส่งเสริมการขายโดยพนักงานขายให้บริการลูกค้าเกิดการซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจ ซึ่งทำให้เกิดผลการดำเนินงานทางธุรกิจในบริบทของการมุ่งเน้นตลาดในการส่งเสริมให้ธุรกิจสามารถจัดทำกลยุทธ์และเพิ่มความสามารถในการทำกำไรต่อธุรกิจได้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทมุ่งเน้นตอบสนองลูกค้า โดยให้ข้อมูลข่าวสารด้านสินค้าและบริการอย่างถูกต้องและเป็นระบบ รวมถึงพนักงานขายมีเทคนิคการขายในการสร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการของบริษัท” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“กิจการมีการทำสำรวจข้อมูลของลูกค้า เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และนำมาปรับปรุงเพื่อผลิตสินค้าและบริการให้ตอบสนองกับลูกค้ามากที่สุด” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ธุรกิจมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า ใช้วิธีการส่งเสริมการขายโดยพนักงานขายในการให้บริการและสร้างความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดความผูกพันในสินค้าและบริการของธุรกิจเพื่อให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำได้” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“บริษัทมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยให้ทีมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า และให้พนักงานขายเข้าถึงลูกค้าได้ทุกที่เพื่อให้ข้อมูลกับลูกค้าอย่างละเอียด ถูกต้องและครบถ้วน” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

5.2 การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ

การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ ธุรกิจมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลของคู่แข่งกับพนักงานเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงคู่แข่งทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อนำมาพัฒนาในการปฏิบัติงาน โดยจัดทำสำรวจคู่แข่งเพื่อนำมาเปรียบเทียบและพัฒนาธุรกิจให้มีสินค้าเพื่อตอบสนองลูกค้าเป้าหมายในสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่งได้ ผลที่ได้รับจากการทำวิจัยนำมาพัฒนาสินค้าและเพื่อแสวงหาโอกาสในการสร้างกลยุทธ์ความแตกต่างของธุรกิจให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“ปัจจุบันมุ่งเน้นถึงการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน การพัฒนาการบริการที่นำบริการ Delivery มาบริการให้กับลูกค้า มุ่งเน้นธุรกิจคู่แข่งเพื่อนำไปพัฒนาในรูปแบบร้านและบริการ สินค้า และเคาเตอร์เซอร์วิส” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“บริษัทมีการจัดทำสำรวจคู่แข่งชั้นให้รับรู้ถึงการขายและการบริการให้ลูกค้า และนำมาวิเคราะห์และนำมาเปรียบเทียบและพัฒนาธุรกิจให้มีสินค้าตอบสนองกับลูกค้าได้” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“กิจการมีการจัดทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มาจากธรรมชาติ เพื่อมุ่งนำมาพัฒนาสินค้าของกิจการ เพื่อตอบสนองลูกค้าเป้าหมายในสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่งชั้นได้” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ธุรกิจทำความเข้าใจเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของสินค้าและบริการ เพื่อนำมาวางกลยุทธ์ในการขาย รวมถึงธุรกิจยังมีการทำวิจัยเพื่อสำรวจความต้องการของลูกค้า เพื่อนำผลที่ได้รับจากการทำวิจัยมาพัฒนาสินค้าต่อไป” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“บริษัทมีมาตรฐานและกฎหมายรองรับกับสินค้าทุกชนิด บริษัทมีการควบคุมระบบจัดการโดยวิศวกรเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และมีวิธีการทำงานโดยแลกเปลี่ยนข้อมูลกันให้ทราบภายในบริษัท เพื่อสร้างความได้เปรียบจากคู่แข่งชั้น” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

5.3 การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน

การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายในของธุรกิจ เป็นการประสานงานภายในแผนกงานทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้บริหารและพนักงานด้วยวิธีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนในธุรกิจเข้าใจ การปฏิบัติงานร่วมกัน และสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จของงานให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันได้ มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนการสร้างความปลอดภัยกับลูกค้า เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการของลูกค้า เพื่อผลการดำเนินงานในระยะยาวของธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“โดยผู้บริหารให้นโยบายการดำเนินงานให้พนักงานทุกคนตระหนักในสิ่งที่เกิดขึ้น เมื่อเกิดปัญหาจะมีผู้ใหญ่มาร่วมช่วยมาดูแลจากบนลงล่าง ให้ความเข้าใจกับพนักงาน ให้การสื่อสารพนักงานทุกคนในองค์การเข้าใจการปฏิบัติงานร่วมกัน” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“กิจกรรมของบริษัทส่งผลให้มีการมุ่งมั่นมีการร่วมมือของพนักงาน ให้ทำกิจกรรมร่วมกันเป็นการให้คุณค่าคนจากหัวใจ เป็น Core Value ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าของหัวใจในการทำงานและเป็นหนึ่งเดียว” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดภาษี, 2564)

“กิจการจัดเวทีให้พนักงานได้พูดคุยให้ข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหา การแก้ปัญหา และประโยชน์ของข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาสนับสนุนในการขายและสามารถทำงานแทนกันได้” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ธุรกิจมีการประชุมทุกสัปดาห์ ให้ได้พูดคุยการทำงานเพื่อรู้วิธีและผลของการทำงานซึ่งกันและกัน และจะแชร์ยอดขายให้เห็นโดยให้รู้ว่าเป้าหมายของธุรกิจเป็นอย่างไร สามารถนำสิ่งที่ประชุมมาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดได้” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“บริษัทสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม และเน้นการทำงานกันแบบครอบครัวเข้าใจซึ่งกันและกัน หากพนักงานมีการทำงานที่ผิดพลาดก็ให้เข้ามาพูดคุยเพื่อแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อความสำเร็จของงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

5.4 การมุ่งเน้นสื่อสังคมออนไลน์เพื่อการตลาด

การมุ่งเน้นสื่อสังคมออนไลน์เพื่อการตลาด ธุรกิจใช้เป็นเครื่องมือการตลาดที่สามารถตอบโต้ด้วยการใช้สื่ออินเทอร์เน็ตเพื่อการสื่อสารและการขายระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาด และการรับรู้ของลูกค้าในการใช้สื่อออนไลน์เพื่อรูปแบบการดำเนินชีวิตที่หลากหลายมากขึ้น โดยใช้การประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตเชื่อมต่ออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก และโทรศัพท์มือถือเคลื่อนที่

“บริษัทมุ่งเน้นพฤติกรรมของลูกค้า ความสะดวกสบาย การใช้ Smartphone ไม่ว่าจะเป็นการใช้จ่าย การกิน การเที่ยว และปัจจุบันลูกค้าเกิดความกลัวไม่กล้าออกจากบ้าน เนื่องจากโรคโควิด ลูกค้าก็สนใจสั่งสินค้าออนไลน์ผ่านบริการ Delivery เพราะอยู่ใกล้บ้าน” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“กิจการใช้สื่อโซเชียลในการโฆษณาสินค้า ไม่ว่าจะผ่านทางเว็บไซต์ facebook และ คลิปวิดีโอต่าง ๆ ทำให้ลูกค้าได้เข้าถึงข้อมูลของกิจการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

6. การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล

การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล เป็นผลการดำเนินงานของธุรกิจที่สามารถวางแผนและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงต่อผลการดำเนินงานในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจในยุคดิจิทัลได้ ประกอบด้วย การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การ การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ และการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีรายละเอียดดังนี้

6.1 การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การ

การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การ ธุรกิจให้ความสำคัญต่อค่านิยมและพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติร่วมกันของพนักงานให้ได้รับรู้และเข้าใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้พนักงานปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจในทุกทิศทางเดียวกัน สร้างวัฒนธรรมองค์การในการจัดกิจกรรมความร่วมมือของพนักงานสู่ชุมชน และให้ความสำคัญต่อการร่วมคิดร่วมทำเพื่อเป็นภาพรวมและเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงานได้ และนำความรู้จากสิ่งที่มีอยู่ภายในมาบูรณาการและถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานได้รับรู้และเข้าใจ สามารถนำมาปรับตัวให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกภายใต้การกำกับดูแลของธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทให้ความสำคัญในการปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ ที่เน้นการทำงานเป็นทีม มีความร่วมมือกันภายใต้ วัฒนธรรม Harmony โดยนำความเก่งของพนักงานแต่ละคนมาผสมผสานกัน สามารถเชื่อมต่อกันได้อย่างสมบูรณ์” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“บริษัทสร้างวัฒนธรรมองค์การในการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างค่านิยมให้พนักงานได้สร้างความร่วมมือร่วมใจกัน” เช่น การให้คุณค่าคนจากหัวใจ ทำให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันโครงการล้านลูกล้านพลัง เพื่อสร้างความร่วมมือของพนักงานสู่ชุมชน ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานในองค์การ” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“กิจการกำหนดวัตถุประสงค์ให้พนักงานปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจในทิศทางเดียวกัน และให้ความสำคัญต่อการร่วมคิดร่วมทำเพื่อเป็นภาพรวมและเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงานได้” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ทางธุรกิจมีการแชร์ข้อมูลให้พนักงานได้เห็นภาพรวมของธุรกิจและมองคู่แข่ง และให้ความสำคัญต่อการร่วมคิดร่วมทำเพื่อเป็นภาพรวมและเป็นแรงผลักดันในการขายได้สามารถนำมาวิเคราะห์ปัญหาที่จะเกิดความเสี่ยงที่ขึ้นกับธุรกิจในอนาคต” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“บริษัทมีการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ มีการจัดประชุมกันทุกฝ่ายเพื่อแต่ละฝ่ายไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีการอบรมเกี่ยวกับสินค้าเพื่อป้องกันความผิดพลาดให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด และเรียนรู้จากหน่วยงานที่มีผลกระทบนำมาปรับเป็นวิธีการให้พนักงานทุกคนที่ได้ทราบร่วมกัน” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

6.2 การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ

การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ ธุรกิจนำประสบการณ์ของธุรกิจมาวิเคราะห์ในการกำหนดมาตรการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของธุรกิจ มีกระบวนการประเมินโอกาสและผลกระทบนำมาประยุกต์แก้ไขเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายของธุรกิจ ตั้งแต่ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน สามารถนำมาประเมินและพัฒนาความเสี่ยงในการจัดระบบความเสี่ยงที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคต โดยธุรกิจมีระบบ ISO เป็นมาตรฐานการวัดคุณภาพธุรกิจเพื่อรับรองระบบการบริหารและการดำเนินงานเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทมีทีม Risk Management เป็นทีมงานที่วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง หาแนวทางป้องกัน และมีมาตรการที่เข้มแข็ง สามารถแก้ไขในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้วิธีการสื่อสารเป็นนโยบายไปยังพนักงานให้ทราบทั่วกัน” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“บริษัทมีระบบ ISO เป็นมาตรฐานการวัดคุณภาพองค์กร เพื่อรับรองระบบการบริหารและการดำเนินงานเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งทุกปีจะนำมาวิเคราะห์และนำมาประยุกต์แก้ไขเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับบริษัท” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้น กิจการนำมาวิเคราะห์และสร้างกลยุทธ์ของกิจการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย หากมีการเสียหายก็จะทำให้น้อยที่สุด เพราะนั่นเป็นค่าใช้จ่ายของกิจการทั้งสิ้น” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ธุรกิจจัดการบริหารต้นทุนและสภาพคล่องต่าง ๆ สามารถนำประสบการณ์มาจุดคุ้มทุน หรือสิ่งที่ธุรกิจได้เผชิญนำมาปรับเป็นกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางเกี่ยวกับสภาพคล่องและพยากรณ์การขายสินค้าได้” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“บริษัทจะนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาประชุมทีมร่วมกัน และนำมาวิเคราะห์ในการกำหนดมาตรการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทไม่ว่าจะเป็นด้านลูกค้า การเงิน และการปฏิบัติงานในบริษัท โดยบอกระบบงาน แนวทางการแก้ไขเพื่อปรับเปลี่ยนให้ถูกต้องและป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

6.3 การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ธุรกิจใช้เว็บไซต์ และ Facebook เป็นฐานข้อมูลของธุรกิจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และใช้เทคโนโลยีเป็นศูนย์กลางในการสนับสนุนระบบข้อมูลสารสนเทศโดยเชื่อมโยงในการสื่อสาร รวบรวม ประมวลผล นำมาจัดระบบข้อมูลกระบวนการภายในให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน สามารถแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอกที่สัมพันธ์กับการจัดการความเสี่ยงมารายงานข้อมูลความเสี่ยง และ

ผลการดำเนินการของธุรกิจได้ ประกอบกับการใช้กฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) ในการคุ้มครองข้อมูลของลูกค้าเพื่อไม่ให้ข้อมูลลูกค้ารั่วไหลที่ทำให้เกิดความเสียหายได้ รวมถึงมีทีมบริหารความเสี่ยงที่ช่วยดูแลในองค์การ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทมีทีมในการดูแลมาตรฐานจัดการเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อมาถึงบริษัท เช่น การให้ข้อมูลที่สร้างความเสียหายบริษัท บริษัทจะมีกฎระเบียบและบทลงโทษต่าง ๆ มีการจัดการข้อมูลแบบมาตรฐาน และใช้กฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) ในการคุ้มครองข้อมูลของลูกค้า” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“บริษัทมีหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็น Center ในการบริหารจัดการและควบคุมข้อมูลเพื่อป้องกันความเสี่ยงและไม่ให้ข้อมูลลูกค้ารั่วไหลได้ และบริษัทจะมีคณะทำงานเกี่ยวกับ PDPA การใช้กฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) ในการคุ้มครองข้อมูลของลูกค้าบริษัทอีกด้วย ” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“กิจการมี Data สำหรับเก็บข้อมูลลูกค้าและนำมาประมวลผล จัดระบบข้อมูลกระบวนการภายในให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน และข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของกิจการที่ประชาสัมพันธ์ให้แก่ลูกค้า โดยมีทั้งการสร้างเว็บไซต์ Facebook เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ธุรกิจจะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและป้องกันข้อมูลรั่วไหล ประกอบด้วย 2 ด้าน ด้านแรก วิเคราะห์ยอดขาย สามารถนำข้อมูลของลูกค้ามาวิเคราะห์ยอดขาย รายรับ รายจ่าย และด้านที่สอง วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ สต็อกสินค้า การสั่งซื้อสินค้าทางธุรกิจจะมีปริมาณสั่งซื้อมากขึ้นแค่ไหน” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“บริษัทใช้เทคโนโลยีเป็น Center ในการเก็บข้อมูลและรายงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เพื่อบริหารจัดการให้เป็นระบบเมื่อนำออกมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงบริษัทนำเทคโนโลยีมาแจ้งข้อมูลข่าวสารให้กับลูกค้าด้วย เช่น การใช้อีเมล Line เพื่อสร้างความสะดวกให้กับลูกค้า” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)

ตอนที่ 5 แนวทางความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ธุรกิจให้ความสำคัญกับแนวทางความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย โดยกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขาย เพื่อสร้างผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดในพื้นที่ของตนเอง โดยเกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันในการกำหนดขีดความสามารถในแต่ละตำแหน่งที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ สามารถพัฒนาความรู้และต่อยอดความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในอนาคต นอกจากนี้ธุรกิจกำหนดแนวทางในการให้พนักงานขายได้เรียนรู้จากสายงาน โดยใช้ความรู้และประสบการณ์มาสร้างการขายในงานของตนเอง ให้มีความสามารถนำสินค้าของธุรกิจไปขาย ไม่ว่าจะป็นทั้งออฟไลน์และออนไลน์ในการสร้างรายได้ และผลกำไรเท่ากับเจ้าของธุรกิจ ธุรกิจมีแนวทางพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายใช้เทคโนโลยีมาประยุกต์ในการทำงานได้ เช่น สร้างแอปพลิเคชัน วิดีโอ เพื่อเป็นเครื่องมือในการขายสินค้าและบริการ ให้แก่ลูกค้า และสามารถให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการนำความรู้ของตนมา Share Knowledge ให้กับเพื่อนร่วมงานได้ต่อยอดในการขายได้

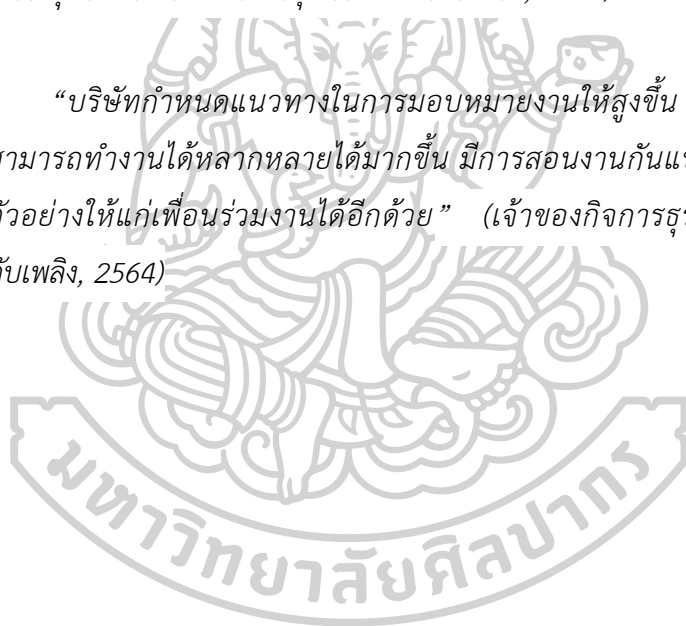
“บริษัทเปิดกว้างมุ่งเน้นให้พนักงานกล้าคิดกล้าแสดงออก ภายใต้การแสดงความคิด เกิด Innovation มีมุมมอง มี Idea ที่ดีและสร้างสรรค์ในความสามารถ Show and Share ให้การสื่อสารแบบ Two way ให้ทุกคนมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย, 2564)

“บริษัทมีการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายแต่ละตำแหน่งงานขาย มีอบรมให้พนักงานขายให้มีความรู้มากยิ่งขึ้น สามารถพัฒนาและต่อยอดความรู้ให้พนักงานขายได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในอนาคต เช่น การอบรมพัฒนาพนักงานขาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Individual Development Plan : IDP) โดยให้ทราบว่าพนักงานจะมีการพัฒนาและต่อยอดอย่างไรให้เป็นไปตามเป้าหมายของตนเองและบริษัท” (ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากร, 2564)

“กิจการกำหนดแนวทางในการให้พนักงานได้เรียนรู้จากสายงาน โดยใช้ความรู้และประสบการณ์มาสร้างการขายในงานของเรา เช่น สร้างแอปพลิเคชัน เพื่อเป็นเครื่องมือในการขายสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า และสามารถนำความรู้ที่ตัวเองมา Share Knowledge ให้กับเพื่อนร่วมงานได้ฟัง” (เจ้าของกิจการธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“ธุรกิจกำหนดแนวทางการสนับสนุนเพื่อพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายโดยให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ จะเปิดโอกาสให้พนักงานเป็นผู้ประกอบการ เช่น หากพนักงานมี connection หรือมีกลุ่มชมรม พนักงานก็สามารถนำสินค้าในธุรกิจไปขายเอง ไม่ว่าจะเป็นทั้งออฟไลน์และออนไลน์มีรายได้และผลกำไรเท่ากับเจ้าของธุรกิจ” (เจ้าของกิจการธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม, 2564)

“บริษัทกำหนดแนวทางในการมอบหมายงานให้สูงขึ้น เพื่อพัฒนาให้พนักงานสามารถทำงานได้หลากหลายได้มากขึ้น มีการสอนงานกันแบบครอบครัว และเป็นตัวอย่างให้แก่เพื่อนร่วมงานได้อีกด้วย” (เจ้าของกิจการธุรกิจระบบเครื่องสูบน้ำดับเพลิง, 2564)



บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย มีวัตถุประสงค์หลักคือ 1. เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 2. เพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่มีต่อผลลัพธ์ทางการตลาดและความสำเร็จทางธุรกิจ 3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของผลลัพธ์ทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ 4. เพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่มีต่อความสำเร็จทางธุรกิจผ่านผลลัพธ์ทางการตลาด 5. เพื่อทดสอบอิทธิพลของการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจและการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลที่มีต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย และ 6. เพื่อเสนอแนวทางความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ซึ่งใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ออกแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) ตามแนวทางของ Creswell (2013) โดยเริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณและตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยในการอธิบายและขยายผลให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ
2. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. อภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย และตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ประมวลผลและวิเคราะห์โดยใช้สถิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 210 คน เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 36.19 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.81 ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 36 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.52 มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 24.29 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.00 และมีตำแหน่งงานกรรมการผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 80.95

2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีทุนดำเนินงาน 1,000,000 – 3,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 90.48 มีพนักงานขาย น้อยกว่า 50 คน คิดเป็นร้อยละ 94.76 มีระยะเวลาดำเนินงาน 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.43 ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีรายได้ต่ำกว่า 50,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 93.33 และมีรูปแบบ บริษัทจำกัด คิดเป็นร้อยละ 51.43

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ

3.1 ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้งหมด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตาม การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เพื่อการจัดการธุรกิจ และ การสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น สูงสุดคือ ด้านการพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ ด้านการพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ด้านการสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ และด้านการจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ ตามลำดับ

3.2 ผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางการตลาด และความสำเร็จของธุรกิจ สรุปผลเป็นรายด้านดังนี้

3.2.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านด้านปริมาณของการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

3.2.2 ผลลัพธ์ด้านผลลัพธ์ทางการตลาด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านผลลัพธ์ทางการตลาดทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านคุณภาพการบริการทางธุรกิจและด้านความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ ตามลำดับ

3.2.3 ผลลัพธ์ด้านความสำเร็จของธุรกิจ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านความสำเร็จของธุรกิจทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านการเติบโตของธุรกิจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน ตามลำดับ

3.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ประกอบด้วย การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ และการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล สรุปผลเป็นรายด้านดังนี้

3.3.1 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ และด้านการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า ตามลำดับ

3.3.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร และด้านการบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสิทธิผลของธุรกิจ ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก

4.1 องค์ประกอบหลักของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

องค์ประกอบหลักของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างความรู้สึกรับรู้เป็นเจ้าของธุรกิจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ และการพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

4.2 องค์ประกอบหลักของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบหลักของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านปริมาณของการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

4.3 องค์ประกอบหลักของผลลัพธ์ทางการตลาด

องค์ประกอบหลักของผลลัพธ์ทางการตลาด ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยด้านประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ และด้านคุณภาพการบริการทางธุรกิจ ตามลำดับ

4.4 องค์ประกอบหลักของความสำเร็จของธุรกิจ

องค์ประกอบหลักของความสำเร็จของธุรกิจ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยด้านการเติบโตของธุรกิจ ตามลำดับ

4.5 องค์ประกอบหลักของการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ

องค์ประกอบหลักของการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยด้านการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า และด้านการมุ่งเน้นคู่แข่งชั้นอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

4.6 องค์ประกอบหลักของการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล

องค์ประกอบหลักของการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยด้านการตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร และด้านการบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ ตามลำดับ

5. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

5.1 ความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

5.2 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางการตลาด

5.3 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ

5.4 ผลลัพธ์ทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ

5.5 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ

5.6 การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

5.7 การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนและธุรกิจ SMEs สามารถเป็นตัวแทนที่ดีและครอบคลุมข้อเท็จจริงทางด้านความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย คัดเลือกโดยใช้กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างแบบมีเงื่อนไขร่วมกับกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างกรณีหลากหลาย ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนทั้งสิ้น 5 ท่าน จาก 5 ธุรกิจ ทำให้ได้ข้อมูลที่มากและลึกตรงกับประเด็นที่ศึกษา และสามารถนำข้อมูลมาอธิบาย ยืนยันและขยายผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์มากขึ้น สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ธุรกิจมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย เพื่อให้พนักงานขายมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน และสามารถปรับทัศนคติให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพนักงานได้ ธุรกิจมีการวางแผนในการพัฒนาศักยภาพและยกระดับพนักงานขาย โดยการออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ในการพัฒนาการฝึกอบรม ความก้าวหน้าในอาชีพ และการประเมินผลงานเพื่อพัฒนาพนักงานขายรายบุคคลทั้งที่เป็น Hard Skill และ Soft Skill ที่เหมาะสม โดยการสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือเทคโนโลยีที่นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานที่นำไปแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ได้ ธุรกิจส่งเสริมให้พนักงานขายมีทักษะการขายตามมาตรฐานของธุรกิจ และให้พนักงานขายมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานขายเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในสายงานที่สูงขึ้นเพื่อสร้างความผูกพันและสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ ซึ่งสมรรถนะของพนักงานเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานให้ได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิภาพของธุรกิจยิ่งขึ้น ประกอบด้วย 5 ด้านที่เป็นความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย และประกอบด้วย 1 ด้านที่เป็นปัจจัยที่ได้จากธุรกิจเพิ่มเติมจากกรอบแนวคิดงานวิจัยของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ดังนี้

1.1 การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

ธุรกิจมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่ได้จากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเครื่องโน้ตบุค เครื่อง POS ในการทำงาน การเข้าถึงข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล และการแสดงผลข้อมูลได้จาก Google Drive การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารจาก Line และ E-mail การให้บริการข้อมูลในรูปดิจิทัลในการสร้างสรรค์การบริการเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของธุรกิจ จากการใช้คลิปปวีดีโอ การ Live การใช้ Facebook App Mobile และการพัฒนาความรู้ในการอบรมออนไลน์เพื่อเพิ่มความรู้ได้จากระบบ E-learning และการประชุมออนไลน์จากการใช้ Zoom Line และ การใช้ Conference เพื่อให้พนักงานขายได้ปรับตัวในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานได้หลากหลายรูปแบบ

1.2 การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์

ธุรกิจมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายในการจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ด้วยกระบวนการการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงการทำงานกับความคิด โดยมุ่งเน้นให้รู้จักการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ต่อเหตุการณ์ที่ได้เผชิญอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบัน และนำประสบการณ์ของการทำงานจากการยกเคสปัญหามาแชร์ความรู้และพูดคุยกันเพื่อวิเคราะห์ในการวางแผนประเมินสถานการณ์ เชื่อมโยงกระบวนการทำงาน เพื่อสะท้อนถึงวิธีการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและดำเนินการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าโดยใช้วิจารณญาณในการดำเนินงานได้ด้วยตนเอง รวมถึงธุรกิจมีทีมพัฒนาที่ให้การดูแลกับพนักงานขาย จัดการเรียนรู้โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการโดยเชิญ Guest Speaker และมีงานวิจัยมาสนับสนุนเพื่อการปรับปรุงการเรียนรู้และการสะสมความรู้ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.3 การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน

ธุรกิจมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายโดยการพัฒนาและเสริมสร้างให้พนักงานขายมีความสามารถในการขายตามมาตรฐานของธุรกิจได้จากการพัฒนาทักษะการขายที่ได้รับจากการศึกษาชุดความรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเองใน E-Learning การฝึกอบรมเทคนิคการขาย และหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับความรู้ธุรกิจ ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการ ประสบการณ์ต่าง ๆ รวมถึงการมีบุคลิกภาพที่ดีเพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้าของธุรกิจที่สามารถนำมา Share Knowledge และการจัดทำ Role paly เพื่อเป็นความรู้ในการขายและบริการให้แก่ทีมงานในการนำเทคนิคการขาย สามารถให้พนักงานขายได้เข้าใจและสื่อสารไปยังลูกค้าได้ชัดเจนมากขึ้น ทำหน้าที่รับผิดชอบในการติดต่อ แสวงหาลูกค้า การเสนอขาย ตลอดจนการให้บริการก่อนและหลังการขาย เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ซื้อได้ซื้อสินค้าหรือบริการของธุรกิจ

1.4 การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ

ธุรกิจมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายโดยการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจในการส่งเสริมสนับสนุนให้เข้าถึงแหล่งความรู้ในการจัดโครงการศึกษาดูงานเพื่อให้ความรู้แก่พนักงานขาย สามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานขายมีความคิดสร้างสรรค์นำมาใช้ในการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้เกิดรูปแบบการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มีการปรับปรุงและต่อยอดสิ่งที่มีอยู่เดิมเกิดการพัฒนาระบบการทำงาน การจัดระบบการทำงานของตนเองหรือนวัตกรรมในธุรกิจ และสามารถนำความรู้ที่สะสมมาเป็นต้นแบบในการ Share Knowledge ให้ทีมพนักงานขายได้ รวมถึงการสนับสนุนรางวัลแก่พนักงานขายเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการสร้างผลงานใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.5 การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ

ธุรกิจมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายโดยการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจที่ทำให้พนักงานขายมีความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่องาน ธุรกิจมีการวางเป้าหมายในการทำงานให้พนักงานขายได้รู้ถึงความมั่นคงในงาน มีการมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบที่สูงขึ้นที่สามารถอุทิศตนในการทำงานให้กับธุรกิจสำเร็จได้ สร้างความมั่นคง ให้กำลังใจพนักงานขายในการให้ความชื่นชมหรือให้รางวัลแก่พนักงาน จัดกิจกรรมที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสำคัญเป็นส่วนหนึ่งเสมือนเป็นเจ้าของธุรกิจในความร่วมมือในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างสำเร็จตามเป้าหมาย

1.6 การสร้างแรงจูงใจมุ่งสู่ความสำเร็จของชีวิต

ธุรกิจมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายโดยสร้างแรงจูงใจมุ่งสู่ความสำเร็จของชีวิต สร้างแรงขับภายในให้กับพนักงานขาย สร้าง Mindset เช่น การทำงานเพื่อสร้างครอบครัว รู้จักกตัญญูกับบิดามารดา วิธีการเก็บออมเงินเพื่อใช้ในอนาคต ทำให้พนักงานขายได้แสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของตนเอง และความสำเร็จของเป้าหมายของงาน ซึ่งทำให้พนักงานขายเกิดความพึงพอใจในการทำงานสามารถทุ่มเททำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตที่ดีในอนาคต

2. ผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายมีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางการตลาด และความสำเร็จทางธุรกิจ นอกจากนี้ ความสำเร็จทางธุรกิจเป็นผลมาจากประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ทางการตลาด ดังสรุปรายละเอียดของผลการวิจัย ดังนี้

2.1 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ธุรกิจมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขายที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยธุรกิจมีความสามารถในการพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ และการสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจที่พนักงานขายได้สร้างผลงานตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้อง มีคุณค่า มีความเหมาะสม ปฏิบัติงานด้วยความพอใจและปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถที่จะทำให้งานนั้นได้ ประสิทธิภาพการทำงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 2 ด้านที่เป็นประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนี้

2.1.1 คุณภาพของการปฏิบัติงาน

คุณภาพของการปฏิบัติงานเป็นประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายจากการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบของธุรกิจที่กำหนดไว้ด้วยมีวินัยการทำงานตรงต่อเวลาด้วยความรวดเร็ว ความถูกต้อง ครบถ้วน และสม่ำเสมอ สามารถปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว มีทักษะการปรับตัวในการทำงานและทำงานร่วมกับทีมได้ มีความรู้ทางด้านเทคนิคการขายที่ทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันและเชื่อมั่นในคุณค่าของสินค้า เพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าหรือผู้มารับบริการให้กลับมาซื้อสินค้าซ้ำ

2.1.2 ปริมาณของการปฏิบัติงาน

ปริมาณของการปฏิบัติงานเป็นประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายของธุรกิจที่พนักงานขายปฏิบัติงานตามแผนงานที่ธุรกิจกำหนดไว้ สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายในระยะเวลาที่กำหนด มีความตรงต่อเวลา มีความเหมาะสมกับงานและทันสมัยในการใช้เวลาในการดำเนินงานอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการ ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างประหยัดและคุ้มค่า รวมถึงมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของธุรกิจ

2.2 ผลลัพธ์ทางการตลาด

ความสำเร็จตามเป้าหมายทางการตลาดที่ธุรกิจมีการดำเนินงานโดยวางแผนให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ มีการพัฒนาองค์ความรู้กับพนักงานขายอยู่เสมอ สามารถวัดคุณค่าการปฏิบัติงานด้านการตลาดจากคุณภาพการบริการทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ และประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการตลาด เพื่อให้ธุรกิจมีศักยภาพในด้านการแข่งขันกับคู่แข่งและความสำเร็จของธุรกิจ ประกอบด้วย 3 ด้านที่เป็นผลลัพธ์ทางการตลาด ดังนี้

2.2.1 คุณภาพการบริการทางธุรกิจ

คุณภาพการบริการทางธุรกิจเป็นผลลัพธ์ที่ธุรกิจสร้างความมีมาตรฐานและสร้างความเชื่อมั่นในการรับสินค้าและการบริการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ธุรกิจให้ข้อมูลสินค้าที่ถูกต้องและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจที่ได้รับสินค้าและบริการจากธุรกิจได้เป็นอย่างดี และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดการสร้าง ความพึงพอใจได้รับรู้ความมีมาตรฐานและเข้ามาใช้บริการธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

2.2.2 ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ

ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจเป็นผลลัพธ์ที่เกิดสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านวิธีการสื่อสารตลาด วิธีให้บริการจากการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรเพื่อการเข้าถึงในการแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีกระบวนการสร้างและรักษาผลประโยชน์ในการส่งมอบคุณค่าให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ทำให้สร้างความพึงพอใจและสร้างทัศนคติที่ดีต่อสินค้าหรือการบริการ เกิดการจดจำภาพลักษณ์ที่ดีและมีความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการของธุรกิจ รวมถึงทำให้ลูกค้าได้แนะนำสินค้าหรือการบริการต่อไปยังผู้อื่นที่เกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Words-of-Mouth) ในทางบวกเกี่ยวกับสินค้าในระยะยาว

2.2.3 ประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ

ประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจ ที่ทำให้จากประสบการณ์ของลูกค้าได้รับรู้ต่อสินค้าและบริการ ทำให้เกิดการตัดสินใจจากปัจจัยด้านอารมณ์ที่สามารถโน้มน้าวหรือชักจูงลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและสร้างความจงรักภักดีกับตราสินค้า สามารถช่วยดึงดูดและรักษาฐานลูกค้าเก่าและหาลูกค้าใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจได้ รวมถึงให้ลูกค้ากลับมาใช้สินค้าและบริการของธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

2.3 ความสำเร็จของธุรกิจ

ผลลัพธ์ของการดำเนินธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งด้านผลการดำเนินงานการเงินและการเติบโตของธุรกิจที่มีศักยภาพที่สะท้อนถึงความสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ สามารถพัฒนาสินค้าใหม่ไปสู่การพัฒนาตลาดใหม่และตลาดสากล และก่อให้เกิดการเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ด้านที่เป็นความสำเร็จของธุรกิจ ดังนี้

2.3.1 ผลการดำเนินงานทางการเงิน

ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่มาจากสินค้าและบริการ ธุรกิจสามารถสร้างยอดขายที่ทำให้เพิ่มรายได้และสร้างผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของธุรกิจได้ตามเป้าหมาย ธุรกิจสามารถยกระดับผลิตภัณฑ์และบริการให้เข้ากับสภาพตลาดใหม่ในสภาวะการแข่งขันของตลาดที่นำไปสู่

ศักยภาพทางธุรกิจ สามารถลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายจากการใช้ทรัพยากรในการทำงานอย่างคุ้มค่า ตลอดจนมีความสามารถจัดหาเงินทุนเพื่อให้บรรลุตามแผนงานและวัตถุประสงค์ทางด้านการเงิน

2.3.2 การเติบโตของธุรกิจ

การเติบโตของธุรกิจเป็นผลการดำเนินงานของธุรกิจจากการเพิ่มขนาดธุรกิจ มีการลงทุนใหม่และขยายฐานลูกค้า รวมถึงจำนวนพนักงานของธุรกิจได้เพิ่มมากขึ้น โดยมุ่งเน้นการเจริญเติบโตของกระบวนการการบริหารจัดการที่มีศักยภาพ สามารถใช้กลยุทธ์และการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ธุรกิจสามารถพัฒนาสินค้าสร้างการเจริญเติบโตของธุรกิจในการประสานงานและความร่วมมือกันระหว่างธุรกิจและอุตสาหกรรมอื่น ๆ ในการใช้ประโยชน์จากโอกาสทางการตลาดที่จะนำไปสู่ศักยภาพทางธุรกิจได้

3. ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย พบว่าการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ และการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลมีผลต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ดังสรุปรายละเอียดของผลการวิจัย ดังนี้

3.1 การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ

ธุรกิจมุ่งเน้นแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ช่วยขยายผลการดำเนินงานทางธุรกิจเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจประกอบด้วย การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ และการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน ประกอบด้วย 3 ด้านที่เป็นการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ดังนี้

3.1.1 การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า

ธุรกิจมีการมุ่งเน้นความสำคัญแก่ลูกค้าโดยการจัดทำสำรวจข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า เพื่อนำมาพัฒนาความรู้ด้านการตลาดในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองกับลูกค้า ธุรกิจให้ข้อมูลข่าวสารด้านสินค้าและบริการอย่างถูกต้องและเป็นระบบสามารถสร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเมื่อมาใช้บริการและสามารถติดตามผลหลังจากที่ลูกค้าได้รับบริการแล้ว จึงทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันในสินค้าและบริการของธุรกิจ

3.1.2 การมุ่งเน้นคู่แข่งชั้นอย่างเป็นระบบ

ธุรกิจมุ่งเน้นการให้ข้อมูลกับพนักงานเพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งชั้น แลกเปลี่ยนข้อมูลของคู่แข่งชั้นกับพนักงานเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อหาโอกาสสร้างความแตกต่างทั้งที่เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อนำมาพัฒนาในการปฏิบัติงาน โดยจัดทำสำรวจคู่แข่งชั้นของธุรกิจและนำผลที่ได้รับจากการทำวิจัยมาสร้างกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อพัฒนาสินค้าและเปรียบเทียบสินค้าเพื่อสร้างความแตกต่างของธุรกิจให้ตอบสนองลูกค้าต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่งชั้นได้

3.1.3 การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน

ธุรกิจมุ่งเน้นการประสานงานภายในแผนกงานทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วม สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันได้ และการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จของงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันได้เพื่อมุ่งเน้นผลการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคต

3.1.4 การมุ่งเน้นสื่อสังคมออนไลน์เพื่อการตลาด

ธุรกิจสามารถมุ่งเน้นการใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือการตลาด เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าเพื่อการสื่อสารแบบสองทิศทางได้อย่างรวดเร็ว และได้แสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด รูปแบบการดำเนินชีวิตประจำวันของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ปัจจุบัน และใช้การประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตเชื่อมต่ออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก และโทรศัพท์มือถือเคลื่อนที่ เพื่อให้ลูกค้ารับรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการได้อย่างรวดเร็ว

3.2 การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล

ธุรกิจสามารถวางแผนและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงต่อผลการดำเนินงานในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจในยุคดิจิทัลได้ ประกอบด้วย การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ และการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 ด้านที่เป็นการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ดังนี้

3.2.1 การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร

ธุรกิจให้ความสำคัญต่อค่านิยมและพฤติกรรมที่ยอมรับให้ได้รับรู้และเข้าใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมากยิ่งขึ้น ธุรกิจสามารถนำความรู้จากสิ่งที่มีอยู่ภายในมาบูรณาการและถ่ายทอดให้แก่พนักงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจในทิศทางเดียวกัน โดยจัดกิจกรรมความร่วมมือของพนักงานเพื่อร่วมกันคิดร่วมกันทำเพื่อเป็นภาพรวมและเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงานได้ สามารถนำความรู้ไปแก้ปัญหาและปรับตัวให้สอดคล้องกับความเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่เกิดจากภายนอกของธุรกิจ

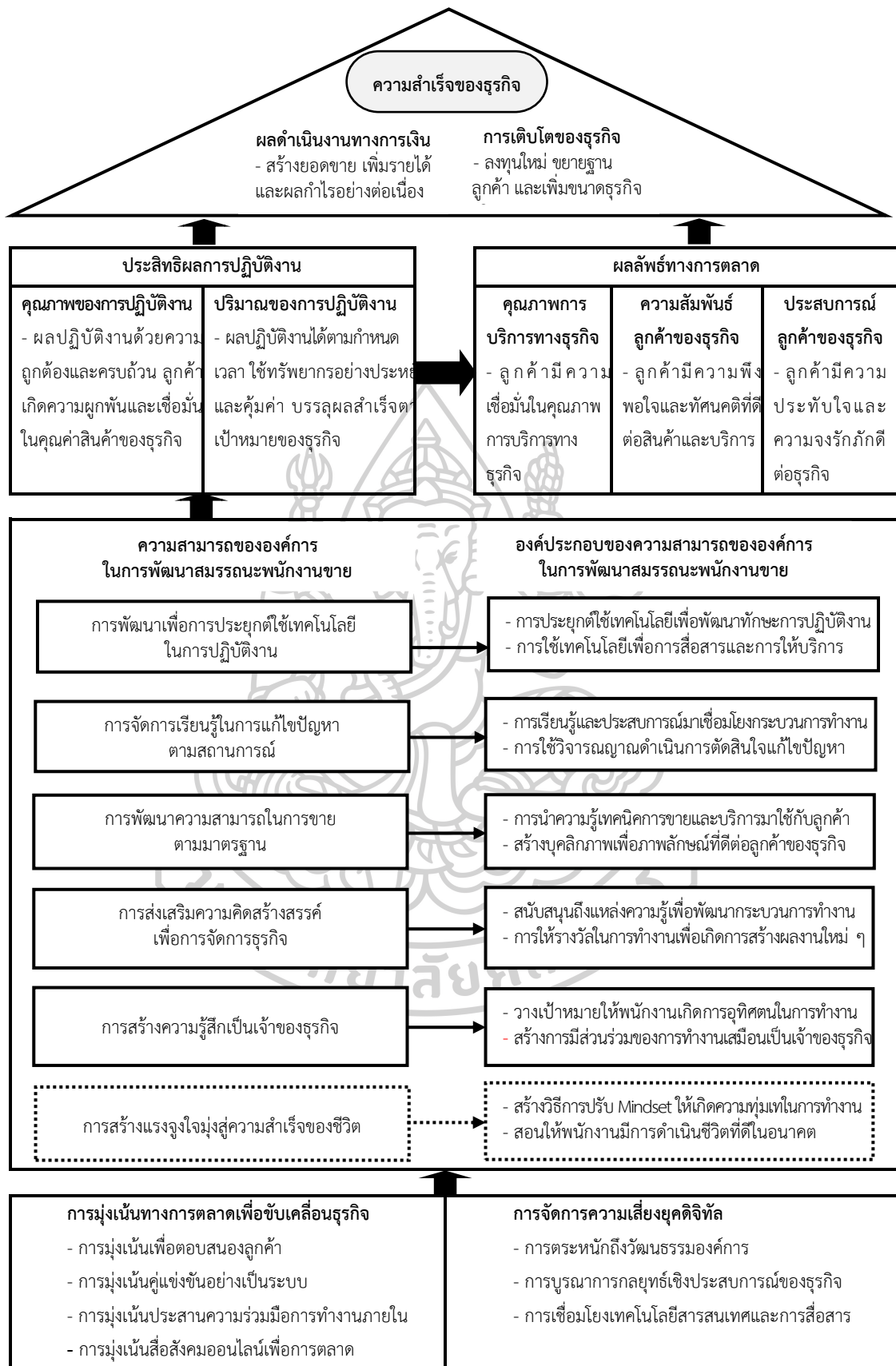
3.2.2 การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสพการณ์ของธุรกิจ

ธุรกิจนำประสพการณ์ที่เกิดจากความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ในการกำหนดมาตรการและกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยนำความเสี่ยงมาประเมินโอกาสและนำมาประยุกต์เพื่อป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจ สามารถนำระบบ ISO มาเป็นมาตรฐานการวัดคุณภาพธุรกิจเพื่อรับรองระบบการบริหารและการดำเนินงานความเสี่ยงที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคตให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3.3.3 การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ธุรกิจนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือที่เป็นศูนย์กลาง ใช้เว็บไซต์และ Facebook เป็นฐานข้อมูลของธุรกิจ มีทีมบริหารความเสี่ยงที่ช่วยดูแลในองค์การ รวมถึงการใช้กฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) ในการคุ้มครองข้อมูลของลูกค้า ในการสนับสนุนระบบข้อมูลสารสนเทศโดยเชื่อมโยงในการสื่อสาร รวบรวม ประมวลผล และจัดระบบข้อมูลกระบวนการภายในให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน สามารถนำข้อมูลมาแบ่งปันจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอกที่สัมพันธ์กับการจัดการความเสี่ยงมารายงานข้อมูลความเสี่ยงและผลการดำเนินการของธุรกิจได้





ภาพที่ 18 แผนภาพสรุปผลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย ได้แก่

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่มีต่อผลลัพธ์ทางการตลาดและความสำเร็จทางธุรกิจ
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของผลลัพธ์ทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ
4. เพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่มีต่อความสำเร็จทางธุรกิจผ่านผลลัพธ์ทางการตลาด
5. เพื่อทดสอบอิทธิพลของการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจและการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลที่มีต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย และ
6. เพื่อเสนอแนวทางความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ผลการวิจัยได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์มีรายละเอียดดังนี้

1. ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ประกอบด้วย การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ และการสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ จากองค์ประกอบดังกล่าวมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ประกอบด้วย คุณภาพของการปฏิบัติงาน และปริมาณของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย เป็นความสามารถของธุรกิจที่พัฒนาศักยภาพและยกระดับพนักงานขายให้มีทักษะที่เป็นทั้ง Hard Skill และ Soft Skill ในการทำงานและปรับทัศนคติของพนักงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพนักงาน โดยการสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือเทคโนโลยีที่นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ในการพัฒนาการฝึกอบรมการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานที่นำไปแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ได้ การส่งเสริมให้พนักงานขายมีทักษะการขายตามมาตรฐานของธุรกิจ และการสร้างแรงจูงใจมุ่งสู่ความสำเร็จของชีวิต ทำให้พนักงานขายเห็นถึงความสำคัญของการทำงาน เกิดความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในยุคของการเปลี่ยนแปลง แนวโน้มความสำคัญนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจต้องมีกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ และสถานการณ์ตลาดที่เปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการตอบสนองผู้บริโภค ธุรกิจจะต้องมีการปรับกลยุทธ์ทั้งภายนอกและภายใน ทั้งกระบวนการทำงานหรือผลงานจากการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ดียิ่งขึ้น จึงทำให้บทบาทพนักงานขายจะต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพและยกระดับบุคลากรให้สามารถเติบโตไปพร้อมกับธุรกิจ ปัจจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Otoo & Mishra (2018) ที่พบว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความสามารถของพนักงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยความสามารถของพนักงานเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพขององค์กร และ Ngoasong & Groves (2016) ที่พบว่า การออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้กับบุคลากรด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในรายละเอียดด้วยวิธีการต่างๆ ในการพัฒนาทักษะให้เข้มข้นขึ้น หรือพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพิ่มเติม เพื่อประโยชน์สำหรับการทำงานในปัจจุบัน ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาอาชีพอื่น ๆ โดยคำนึงถึงบริบทและอาจแตกต่างกันอย่างกว้างขวางขององค์กร และเลือกแนวทางปฏิบัติขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจนั้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ Takey & de Carvalho (2015) ที่พบว่า การพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายควรมีการวางแผนสมรรถนะที่จำเป็นซึ่งรวมถึงทักษะที่สำคัญคุณลักษณะส่วนบุคคลและความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการขับเคลื่อนตามกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การเปลี่ยนแปลง จริยธรรม การสื่อสาร และความสามารถในตนเอง จะเห็นได้ว่างานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานของงานวิจัย โดยธุรกิจมีวิธีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานขายได้พัฒนาความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงพัฒนาการในการทำงานที่ทำให้เกิดคุณค่าให้กับพนักงานขายส่งผลลัพธ์ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การขับเคลื่อนความสำเร็จของธุรกิจเพื่อบรรลุเป้าหมาย

จากแนวโน้มความสำคัญที่ส่งผลทำให้ธุรกิจต้องพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่สามารถปรับตัวที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวันได้โดยการพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สุขุม เฉลยทรัพย์ และคณะ (2555) กล่าวว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานจะมีตั้งแต่ขั้นการรวบรวมข้อมูล การเข้าถึงข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การแสดงผลข้อมูล การใช้ข้อมูลเพื่อการสื่อสาร การให้บริการข้อมูลในรูปดิจิทัล ตลอดจนการประยุกต์ใช้งานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Lois, Drogalas, Karagiorgos & Tsikalakis, (2020) พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับการสร้างดิจิทัลที่มี

ประสิทธิภาพ มีระบบการตรวจสอบข้อมูลและมาตรการที่ป้องกันข้อมูลทางไซเบอร์ องค์กรต้องให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะของพนักงานซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาเพื่อการพัฒนาประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานจึงทำให้พนักงานชายมีความสามารถและปรับตัวในการใช้เทคโนโลยี ตลอดจนประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน หลากหลายรูปแบบ ธุรกิจมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Sanghi (2016) พบว่า องค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยในการเพิ่มทักษะการทำงาน สามารถทำงานได้หลากหลาย สามารถค้นพบการแก้ปัญหาต่าง ๆ และการพัฒนาทักษะตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้าในสายงาน และรักในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น สร้างความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม ซึ่งในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์เป็นกระบวนการการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงการกระทำกับความคิดโดยมุ่งเน้นให้รู้จักการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ต่อเหตุการณ์ที่ได้เผชิญอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบัน ความสามารถของพนักงานจึงเป็นการแสดงทัศนคติที่ดีด้วยความเต็มใจความยืดหยุ่นและความมุ่งมั่นที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน้าที่การทำงาน และขอบเขตบุคคลที่สามารถทำงานในการแก้ไขปัญหาให้เป็นโอกาสสำหรับการเจริญรุ่งเรืองมากกว่าที่จะหลีกเลี่ยง (Byrne, 2001; Oswald, Behrend & Foster, 2019) การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Ogilvie et al., (2017) พบว่า การขายเป็นส่วนสำคัญในการช่วยเหลือ ชักจูงใจให้ผู้บริโภคมีความสนใจในสินค้าและบริการที่ธุรกิจนำเสนอบทบาทของการขาย ตลอดจนบุคลิกภาพที่ดีสามารถสร้างภาพลักษณ์และเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรไปข้างหน้าและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี และความสัมพันธ์กับด้านต่าง ๆ สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์และมีความพยายามเพื่อพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในอาชีพ และตอบสนองทางการตลาดได้ (Bateman & Crant, 1993; Seibert et al., 1999) ซึ่งองค์กรต่าง ๆ กำลังผลักดันพนักงานชายให้บรรลุเป้าหมายด้านการบริการและการขายที่สูงขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Cook, (1998) พบว่า ธุรกิจต้องส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาในการทำงานที่ซับซ้อนได้ มีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ และผลักดันการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างต่อเนื่องและสามารถรับมือกับความท้าทายการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันได้ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Do Cho & Chang, 2008; Yoo & Jeong, (2017) พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สามารถนำมาปรับให้เข้ากับสถานการณ์การขายเพื่อตอบสนองลูกค้า จะทำให้งานขายบรรลุบรรลุยอดขายเพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้ และงานวิจัยของ ภูวนาถ วิสุทธากร และ วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์, (2558) พบว่า องค์กรต้องสร้างแรงผลักดันเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถนำทักษะ ความรู้มาใช้ปฏิบัติงาน หรือก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ส่งผลการ

ดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Jakada, Kurawa, Rabi'u, Mohammed, & Umar, (2021) พบว่า ความพอใจในงานและผลงานของตนเอง จะทำให้มีความรู้สึกความเป็นเจ้าของ และสร้างความพึงพอใจของพนักงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Van Dyne & Pierce, (2004) พบว่า ความรู้สึกเป็นเจ้าของกับทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน ได้จากความมั่นคงขององค์กร ความพึงพอใจในงาน มีความภาคภูมิใจในตนเองในความเป็นสมาชิกขององค์กร ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเชิงบวกและทัศนคติที่ดีต่องาน มีความทุ่มเทและผูกพัน ซึ่งทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความร่วมมือในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจมุ่งสู่ความสำเร็จของชีวิต สอดคล้องกับ Huse & Cummings (1985) กล่าวว่า บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน เพื่อมีคุณภาพชีวิตในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างหนึ่งที่เป็นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อองค์กร ช่วยเพิ่มผลิตผลขององค์กร ช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของผู้ทำงาน สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการทำงาน ช่วยปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของผู้ทำงานให้ดียิ่งขึ้น จะเห็นได้ว่างานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานของงานวิจัย การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานชายทำให้ศักยภาพการปฏิบัติงานของพนักงานชายเพิ่มขึ้น และทำให้สร้างแรงจูงใจกับพนักงานชายให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในงานของตนเองที่ทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานดีขึ้นส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้ การพัฒนาจะเป็นประโยชน์ในการเพิ่มทักษะการทำงานได้หลากหลาย ได้พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดความก้าวหน้าในสายงานและรักในงานที่ทำ สร้างความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างคุณค่าให้กับพนักงานชายได้ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลทั้งคุณภาพและปริมาณมากยิ่งขึ้น

2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางการตลาด

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางการตลาด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานชาย ประกอบด้วย คุณภาพของการปฏิบัติงาน และปริมาณของการปฏิบัติงาน จากองค์ประกอบดังกล่าวมีผลต่อคุณภาพการบริการทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ และประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานชาย เป็นความสามารถของพนักงานชายที่ได้สร้างผลงานและผลสำเร็จที่เกิดขึ้นมาจากวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน มีการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบของธุรกิจที่กำหนดไว้ด้วยการมีวินัยการทำงานตรงต่อเวลาด้วยความรวดเร็ว ความถูกต้อง ครบถ้วน และสม่ำเสมอ ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างประหยัดและคุ้มค่า รวมถึง

ความสามารถที่ทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันและเชื่อมั่นในคุณค่าของสินค้าเพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าหรือผู้มารับบริการให้กลับมาซื้อสินค้าซ้ำส่งผลต่อผลลัพธ์ทางการตลาดมากยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ธุรกิจกำลังเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจมีผลกระทบในเรื่องของยอดขายและจำนวนลูกค้าที่ลดลง สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในตลาดด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนไปตามสภาพสังคมและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ โดยเฉพาะภาคเศรษฐกิจและการดำเนินธุรกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางดังกล่าวมากขึ้น แนวทางการปรับตัวของธุรกิจที่สามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่ผู้บริโภคมีทัศนคติมีกระบวนการรับรู้และตัดสินใจซื้อที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับการผู้บริโภคให้มากยิ่งขึ้น ธุรกิจต้องรู้ถึงเทรนด์การบริโภคและพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภคเป้าหมาย เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมและการขยายฐานลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอและเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) และ Parasuraman & Grewal, (2000) ที่พบว่า คุณภาพการบริการเป็นการเข้าใจและรู้จักลูกค้า พนักงานที่ให้บริการเอาใจใส่และให้ความเป็นกันเองและดูแลลูกค้า แจ้างข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ศึกษาความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นแนวทางการให้บริการลูกค้าในการสร้างความพึงพอใจ และ Kasiri, Cheng, Guan, Sambasivan & Sidim (2017) ที่พบว่า คุณภาพการทำงานของพนักงานมีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าสูงกว่าเมื่อเทียบกับคุณภาพทางเทคนิค ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับคุณภาพการบริการที่ดี ทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าที่ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้าให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดี และก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อธุรกิจ ธุรกิจจึงต้องปรับและเสริมกลยุทธ์ทางการตลาดที่ทำให้สินค้าและบริการสามารถเข้าถึงตัวผู้บริโภคได้มากขึ้น โดยพนักงานขายทำหน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า มีความรับผิดชอบในการติดต่อแสวงหาลูกค้า การเสนอขายเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความตั้งใจ และตัดสินใจซื้อการให้บริการก่อนและหลังการขาย รวมทั้งการให้คำแนะนำลูกค้าโดยเน้นลูกค้าเป็นสำคัญที่สร้างประสบการณ์และความประทับใจให้กับลูกค้าในการพัฒนาบริการให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Li, Pomegbe, Dogbe & (Li et al., 2019) Novixoxo (2019) ที่พบว่า บทบาทพนักงานขายจึงมีความสำคัญในการทำหน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า การเสนอขายเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความตั้งใจ และตัดสินใจซื้อการให้บริการก่อนและหลังการขาย ซึ่งเป็นมิติด้านทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อลูกค้าและเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจในตลาดบริการเพื่อมุ่งเน้นพนักงานบริการลูกค้าเกี่ยวกับความพึงพอใจและความมุ่งมั่นและจงรักภักดี และ Barone & DeCarlo (2012) ที่พบว่า ผลลัพธ์ที่อยู่ภายใต้การประเมินกิจกรรมและกลยุทธ์ต่าง ๆ ทำให้บรรลุตามเป้าหมายของงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงผลการปฏิบัติงานทางด้านพฤติกรรมของพนักงาน

นอกจากนี้ ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่ทำให้ทักษะของพนักงานขายได้มีความรู้ทางด้านเทคนิค ทักษะการปรับตัว การทำงานร่วมกับทีม การนำเสนอทางการขาย และการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลส่งผลลัพธ์ทางการตลาด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Uraon & Gupta (2019) ที่พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงานส่งต่อประสิทธิภาพของตลาดอย่างมีนัยสำคัญ และ Lin et al. (2017) ที่พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณค่าและเอกลักษณ์ของพนักงาน ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้จากการฝึกอบรมและการสนับสนุนที่ส่งผลต่อวิธีการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาดและผลกำไรของธุรกิจ จะเห็นได้ว่างานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานของงานวิจัย พนักงานขายมีประสิทธิผลของการปฏิบัติงานส่งต่อคุณภาพการบริการที่ดีต่อลูกค้า สร้างความสัมพันธ์ที่ดีทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด และเกิดความจงรักภักดีในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเกิดจากบทบาทหน้าที่ของพนักงานขายที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับเป้าหมายของธุรกิจ ซึ่งกำหนดไว้ในลักษณะงานและพฤติกรรมที่มีผลต่อการผลิตสินค้าบริการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ทางการตลาด

3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประกอบด้วย คุณภาพของการปฏิบัติงาน และปริมาณของการปฏิบัติงาน จากองค์ประกอบดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางการเงิน และการเติบโตของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานขายที่สามารถปฏิบัติงานตามกฎระเบียบของธุรกิจที่กำหนดไว้สามารถปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีทักษะการปรับตัวในการทำงานและทำงานร่วมกับทีมได้ มีความรู้ทางด้านเทคนิคการขายที่ทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันและเชื่อมั่นในคุณค่าของสินค้าสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าหรือผู้มารับบริการให้กลับมาซื้อสินค้าซ้ำ สามารถสร้างยอดขายที่ทำให้เพิ่มรายได้และสร้างผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของธุรกิจได้สำเร็จตามเป้าหมาย

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นการดำเนินงานที่มุ่งหวังผลสำเร็จ โดยความสามารถขององค์กรที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานขายด้วยการ

ส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาใช้ความสามารถได้เต็มที่ด้วยวิธีการเรียนรู้ การสนับสนุน การลงมือปฏิบัติ ที่ทำให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและเติบโตไปพร้อมกับธุรกิจได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Otoo, Otoo, Abledu & Bhardwaj (2019) ที่พบว่า แนวทางปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยมี ประสิทธิภาพของพนักงานเป็นตัวกลางที่มีความสัมพันธ์ระหว่างด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผล การปฏิบัติงานขององค์กร และ Kosuge & Takahashi (2016) ที่พบว่า ประสิทธิภาพการทำงาน พนักงานชายมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งกิจกรรมการขายย่อมได้รับการ แก่ไขปรับปรุงให้สอดคล้องกับแนวโน้มความสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม สภาพตลาด และส่งผลต่อการปรับกลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสม ซึ่งส่วนใหญ่พนักงานชายจะเป็นผู้มีปฏิสัมพันธ์กับ ลูกค้าในการส่งมอบคุณภาพมูลค่าและทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ พนักงานจึงเป็นกุญแจสำคัญที่สุดที่ ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Harms (2009) พบว่า ธุรกิจมีการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจแก่พนักงานที่เป็นสิ่งทำ ทายต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่าง เหมาะสม มีความยืดหยุ่น มีความท้าทายภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานของพนักงานให้นำไปสู่ศักยภาพทางธุรกิจได้ ทั้งนี้ ธุรกิจมีความสามารถในการสนับสนุน ด้านการฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่จูงใจและสร้างสรรค์ หรือ ให้อำนาจในการทำงานและมอบหมายให้มีความรับผิดชอบมากขึ้นที่สามารถสร้างศักยภาพของ พนักงานในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและตรงความต้องการของธุรกิจ สอดคล้องกับการศึกษา ของ Fong & Kleiner (2002) ที่พบว่า การกำหนดคุณภาพและความสามารถของพนักงานเกี่ยวกับการ เรียนรู้ ประสบการณ์การปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการพัฒนาของพนักงานโดยรวมและสามารถ กระตุ้นให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่เพื่อบรรลุผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Orr et al. (2011) ที่พบว่า การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การจัดการผลตอบแทนของพนักงาน สามารถสร้างแรงจูงใจในการจัดการความสัมพันธ์และคุณภาพการบริการลูกค้า ตลอดจนทำให้การ ดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นทั้งคุณภาพและปริมาณในการดำเนินงานที่เป็นไปอย่าง ประหยัดและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ผลของความสามารถในการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ เช่น ทำงานได้ ถูกต้องตามมาตรฐานที่ธุรกิจกำหนด มีการรักษาระเบียบวินัยในการทำงานและมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานที่ทำให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจกำหนดไว้ เช่น ค่าใช้จ่ายหรือ ต้นทุนการผลิตที่ลงทุนไปกับผลกำไรที่ได้หรือความคุ้มค่า กระบวนการบริหาร ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Jehanzeb & Bashir (2013) ที่พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ เป็นการพัฒนาพนักงานที่สามารถทำให้เกิด ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานของธุรกิจตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้มีผลต่อ

ความสำเร็จขององค์กร จะเห็นได้ว่างานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานของงานวิจัย ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานขายเป็นการทำงานได้อย่างครบถ้วนและรวดเร็ว และปฏิบัติได้ตามกำหนดเป้าหมายของธุรกิจ สามารถสร้างยอดขายเพื่อให้เกิดรายได้นำมาสู่ความสำเร็จของธุรกิจได้

4. ผลลัพธ์ทางการตลาดมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ผลลัพธ์ทางการตลาดมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากผลลัพธ์ทางการตลาด ประกอบด้วย คุณภาพการบริการทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ และประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ จากองค์ประกอบดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางการเงิน และการเติบโตของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่มาจากสินค้าและบริการ ธุรกิจสามารถสร้างยอดขายที่ทำให้เพิ่มรายได้และสร้างผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของธุรกิจได้ตามเป้าหมาย สามารถลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายจากการใช้ทรัพยากรในการทำงานอย่างคุ้มค่า สามารถพัฒนาสินค้าใหม่เข้าไปสู่การตลาดใหม่และตลาดสากล แสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ และก่อให้เกิดการเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการเพิ่มขนาดธุรกิจ มีการลงทุนใหม่และขยายฐานลูกค้า มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่ทำให้สามารถการแข่งขันของตลาดที่นำไปสู่ศักยภาพทางธุรกิจ

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า สภาพการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบัน ธุรกิจจำเป็นต้องมีแนวทางการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจตลอดจนพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาความสำเร็จทั้งทางด้านการตลาด ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมทางการแข่งขัน ผู้บริโภคสามารถตัดสินใจจากสิ่งเร้าทั้งที่เป็นสินค้าและการบริการ โดยที่การตัดสินใจด้านแรกที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนและใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจเกิดจากปัจจัยด้านอารมณ์ที่สามารถโน้มน้าวหรือชักจูงลูกค้าให้มาทดลองสินค้าหรือบริการ จากการรับรู้ต่อตราสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าซื้อไป กับความคาดหวังของลูกค้า โดยลูกค้าจะมีการประเมินอารมณ์ความรู้สึกจากประสบการณ์ที่ธุรกิจมีการสื่อสารกับลูกค้า ผู้ประกอบการควรหาโอกาสในการพัฒนาธุรกิจใหม่มีความแข็งแกร่งเพื่อความอยู่รอดและประสบความสำเร็จในที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ Nasir, Adil, & Dhamija, (2021) ที่พบว่า ความภักดีและความตั้งใจซื้อของลูกค้ามีนัยสำคัญและความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าและคำพูดจากปากต่อปากในเชิงบวก ซึ่งแสดงว่าลูกค้าที่พึงพอใจจะทำให้มีความภักดีต่อธุรกิจและการบอกปากต่อปากในเชิงบวก และสอดคล้องกับการศึกษาของ Kasiri, Guan, Sambasivan & Sidim (2017) ที่พบว่า ธุรกิจมีการกำหนดมาตรฐานในการสร้างความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าผ่านคุณภาพการบริการ ซึ่งมา

จากคุณภาพทางเทคนิคและคุณภาพการทำงานที่จะทำให้ธุรกิจมีศักยภาพด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ทำให้มีอิทธิพลต่อลูกค้าในการตัดสินใจเลือกใช้สินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ความสามารถด้านการแข่งขันในตลาดภายในประเทศและต่างประเทศได้ และ Peppers & Rogers (2004) กล่าวว่า ผลลัพธ์ทางการตลาดที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยกระบวนการที่สร้างและรักษาผลประโยชน์ความสัมพันธ์ลูกค้า โดยการส่งมอบคุณค่าและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าเกิดความสัมพันธ์ที่ดียิ่งขึ้น ตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์ทั้งต่อลูกค้าและธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยสิ่งที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จจะต้องพิจารณาความเหมาะสมในการทำธุรกิจ รวมไปถึงการรู้เท่าทันคู่แข่งทางธุรกิจเพื่อการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและในสวนของการมองหาตลาดใหม่ที่เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ธุรกิจมีลูกค้าใหม่เพิ่มมากขึ้น และมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา รวมถึงการพิจารณาความพึงพอใจของลูกค้าก็จะทำให้ธุรกิจสามารถรักษาลูกค้าใหญ่คงอยู่กับธุรกิจไว้ได้ ตลอดจนมีการจัดการธุรกิจที่ดีเลือกวิธีการที่เหมาะสมและมีบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการทำงานที่จะทำให้สามารถสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Bullen & Rockart (1981) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในดำเนินงานทั้งด้านการเงิน การบริหารจัดการบุคลากร และการบริหารจัดการตลาดที่สะท้อนถึงมิติการทำงานที่เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ทางด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาที่ดี ซึ่งช่วยให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรได้ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Holbrook & Hirschman (1982) ที่พบว่า ผลลัพธ์ทางการตลาดที่ให้ความสำคัญของการสร้างพฤติกรรมลูกค้า มุมมองเชิงประสบการณ์ที่มุ่งเน้นไปให้เกิดจากประสบการณ์และความรู้สึกที่ดีของลูกค้า ในการสร้างความภักดีให้แก่ลูกค้าได้ตัดสินใจกลับมาใช้สินค้าและบริการของธุรกิจได้ในระยะยาว จะเห็นได้ว่างานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานของงานวิจัย ผลลัพธ์ทางการตลาดจึงมีความสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจได้จากคุณภาพการบริการ การบริหารจัดการของธุรกิจที่ดำเนินการอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งธุรกิจที่มุ่งเน้นที่ทำให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่ดีและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและความจงรักภักดีต่อธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจได้

5. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีผลลัพธ์ทางการตลาดทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีผลลัพธ์ทางการตลาดทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ประกอบด้วย คุณภาพของการปฏิบัติงาน และปริมาณของการปฏิบัติงาน จากองค์ประกอบดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จของ

ธุรกิจ ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางการเงิน และการเติบโตของธุรกิจ โดยมีผลลัพธ์ทางการตลาดทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน ประกอบด้วย คุณภาพการบริการทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ และประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานขายจากการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า การเสนอขายเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความตั้งใจเพื่อมุ่งเน้นพนักงานบริการลูกค้าเกี่ยวกับความพึงพอใจและความมุ่งมั่นและจงรักภักดี และตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการก่อนและหลังการขาย ทำให้ธุรกิจสร้างยอดขายที่ทำให้เพิ่มรายได้และสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่องตามผลลัพธ์ทางการตลาดที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและการเติบโตของความสำเร็จธุรกิจ

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความสำเร็จของธุรกิจ เป็นผลลัพธ์ของการดำเนินธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งด้านการเงิน การบริหารจัดการบุคลากร และการบริหารการจัดการตลาดที่สะท้อนถึงมิติการทำงานที่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สอดคล้องกับการศึกษาของ Abed & Haghghi (2009) ที่พบว่า ความสำเร็จของธุรกิจมาจากการนำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้แข็งแกร่งและยาวนาน ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่อยู่ภายใต้การทำงานของพนักงานขายที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มาจากความพยายามและทักษะของพนักงานขายจะนำมาสู่ผลลัพธ์ทางการตลาด รวมถึงการจัดการธุรกิจที่ดีจะส่งผลให้ธุรกิจได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ทางด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรที่ดี ซึ่งจะช่วยให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจ ส่งผลให้นโยบายและแผนในการดำเนินงานไปด้วยความคล่องตัว รวดเร็ว และมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานศึกษาของ Jehanzeb & Bashir (2013) พบว่า การเติบโตขององค์กรเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง พนักงานต้องได้รับการพัฒนาจากการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญให้เกิดให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจตามบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ให้มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานขายที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งมาจากสมรรถนะของพนักงานขายด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัว และด้านแรงจูงใจในการทำงาน ได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงานและปรับทัศนคติของพนักงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้มีการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับ Good (1973) กล่าวว่า พนักงานได้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านความรู้เป็นการประมวลประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการศึกษา และประสบการณ์ที่ผ่านการรวบรวมและสะสมไว้ ซึ่งความรู้ของพนักงานจะปรับเปลี่ยนไปตามปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อธุรกิจได้ และสามารถส่งเสริมการแข่งขันในตลาดเพื่อ

ผลลัพธ์ทางการตลาด ได้แก่ ด้านคุณภาพการบริการทางธุรกิจที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และความประทับใจของลูกค้าที่ได้รับสินค้าและบริการจากธุรกิจได้เป็นอย่างดี ความสัมพันธ์ของลูกค้าของธุรกิจที่สร้างความสัมพันธ์จากการใช้เทคโนโลยีและบุคลากรเพื่อส่งมอบคุณค่าให้เกิดความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน และประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจที่สร้างความรู้สึกที่ดีของลูกค้าให้เกิดความภักดี และตัดสินใจกลับมาซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Parasuraman, Ziethaml & Berry (1985) และ Parasuraman & Grewal, (2000) ที่พบว่า คุณภาพการบริการจากการบริการของพนักงาน ในการเข้าใจและรู้จักลูกค้า มีการเอาใจใส่และให้ความเป็นกันเอง ดูแลลูกค้า แจ่มข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ไปยังลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความประทับใจของลูกค้าที่กลับมาซื้อสินค้าและบริการจากธุรกิจ จะเห็นได้ว่างานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานของงานวิจัย ซึ่งได้จากทักษะและประสบการณ์ของพนักงานขายที่ทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในคุณภาพการบริการก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางการตลาดส่งไปยังความสำเร็จของธุรกิจได้

6. การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ และการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน จากองค์ประกอบดังกล่าวมีผลต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ประกอบด้วย การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ และการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ เป็นการมุ่งเน้นความสำคัญแก่ลูกค้าโดยการจัดทำสำรวจข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า เพื่อนำมาพัฒนาความรู้ด้านการตลาดในการปรับปรุงผลิตสินค้าและบริการให้ตอบสนองกับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันในสินค้าและบริการของธุรกิจและกลับมาซื้อซ้ำได้ โดยธุรกิจให้ข้อมูลกับพนักงานเพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง มุ่งเน้นการประสานงานให้มีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม เพื่อนำมาพัฒนาในการปฏิบัติงานและสร้างกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อพัฒนาสินค้าและเปรียบเทียบสินค้าเพื่อสร้างความแตกต่างของธุรกิจให้ตอบสนองลูกค้าได้ การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ ในการวิจัยและพัฒนาได้ต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่จากการค้นคว้าวิจัย

ธุรกิจมีการมุ่งเน้นสื่อสังคมออนไลน์เพื่อการตลาด โดยใช้เป็นเครื่องมือการตลาดในการสื่อสารและการขายกับรูปแบบการดำเนินชีวิตในปัจจุบันที่มีความหลากหลายของลูกค้า สามารถทำให้เพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาดของธุรกิจได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การมุ่งเน้นทางการตลาดเป็นแนวทางการปฏิบัติและเชื่อมโยงกับการมุ่งเน้นลูกค้า ก่อให้เกิดความสามารถด้านการตลาดของธุรกิจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต สามารถเผยแพร่ความสามารถทางการตลาดและตอบสนองของธุรกิจในการดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุความต้องการของลูกค้า โดยยึดหลักว่าผู้บริโภคจะซื้อสินค้าด้วยความพึงพอใจนอกเหนือจากคุณภาพของสินค้า ธุรกิจต้องดำเนินการทำวิจัยพฤติกรรมของผู้บริโภค และให้ความสำคัญต่อผู้บริโภคมากขึ้น โดยการศึกษาวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้บริโภคเป็นอันดับแรกและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภค แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ไปผลิตหรือปรับปรุงสินค้าให้มีประสิทธิภาพและตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ Hansen, Dibrell & Down (2006) ที่พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดยังเป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนทางการตลาดมีผลต่อกลยุทธ์ของธุรกิจทุกรูปแบบ เช่น ความแตกต่างของลูกค้า การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การสร้างความแตกต่างของช่องทางการสื่อสารกับลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ และ Tajeddini, Trueman & Larsen (2006) ที่พบว่า ธุรกิจมีการยกระดับขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการตลาด มีทักษะการบริหารจัดการธุรกิจที่ดี รู้จักการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การประสานงานภายในองค์กรที่มีความสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางการตลาดระหว่างแผนกทุกฝ่ายและแลกเปลี่ยนข้อมูลตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งธุรกิจที่สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการสร้างพฤติกรรมให้พนักงานความผูกพันต่อองค์กร และความสำเร็จของธุรกิจ ที่มุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่ง และการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่ช่วยขยายผลการดำเนินงานทางธุรกิจของบริษัทของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Schulz, Martin & Meyer, (2017) ที่พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดภายในและมุ่งเน้นการตลาดภายนอกมีผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานความเป็นอยู่ดีของพนักงานมีนัยสำคัญต่อความผูกพันองค์กรและช่วยส่งเสริมการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าในการจัดทำกลยุทธ์ด้านการตลาดและเพิ่มความสามารถในการทำกำไร ขยายผลการดำเนินงานทางธุรกิจเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมายของธุรกิจ เนื่องจากการมุ่งเน้นทางการตลาดช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจจัดทำกลยุทธ์และจัดการองค์กรด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นให้กับลูกค้าและเพิ่มความสามารถในการทำกำไร ผลลัพธ์ที่ตามมาคือความสำเร็จในการดำเนินงานธุรกิจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Suliyanto & Rahab (2012) ที่พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดช่วยขยายผล

การดำเนินงานขององค์การผ่านบริบทของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้วยวัตถุประสงค์การมุ่งเน้นตลาดมีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ สามารถสร้างความเข้มแข็งทางการตลาด ซึ่งธุรกิจต้องมีแนวการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์การ โดยธุรกิจควรเสริมสร้างแนวทางการเรียนรู้ข้อมูลการตลาดให้กับพนักงานเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะพนักงานขายมีส่วนสำคัญต่อการขายสินค้าที่สามารถกระตุ้นให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าง่ายขึ้น และซื้อปริมาณที่มากขึ้นกว่าการที่สินค้าต้องขายตัวเอง ซึ่งลูกค้าที่ซื้อสินค้านั้นมีจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน หากพนักงานขายสามารถรู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ ก็จะสามารถนำเสนอสินค้าให้เหมาะกับความต้องการของลูกค้าโดยตรง สร้างความประทับใจให้ลูกค้าส่งผลต่อยอดขายและทำให้เกิดรายได้ของธุรกิจ ดังนั้น จะเห็นได้ว่างานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานของงานวิจัย การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้าด้านสินค้าและบริการ การสื่อสารกับลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อม ในการสร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในธุรกิจ การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์การ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน การมุ่งเน้นการประสานงานความร่วมมือในการทำงาน ภายใน ให้การเสริมสร้างแนวทางการเรียนรู้ข้อมูลการตลาดให้กับพนักงาน เพื่อนำมาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการของธุรกิจ รวมถึงการมุ่งเน้นสื่อสังคมออนไลน์เพื่อการตลาด ที่นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การประสานงานภายในองค์การที่สำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

7. การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ประกอบด้วย การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การ การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจ และการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จากองค์ประกอบดังกล่าวมีผลต่อความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ประกอบด้วย การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ และการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ธุรกิจจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล โดยให้ความสำคัญต่อค่านิยมและพฤติกรรมในกิจกรรมความร่วมมือของพนักงานเพื่อร่วมกันคิดร่วมกันทำเพื่อเป็นภาพรวมและเป็นแรงผลักดันให้เข้าใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้อง

กับความต้องการของธุรกิจในทิศทางเดียวกัน ธุรกิจนำประสบการณ์ที่เกิดจากความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ในการกำหนดมาตรการ นำมา บูรณาการกลยุทธ์ของธุรกิจและประยุกต์เพื่อป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจ ใช้ เทคโนโลยีและกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) ในการคุ้มครอง ข้อมูลของลูกค้า สนับสนุนระบบข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงในการสื่อสาร รวบรวม ประมวลผล และ จัดระบบข้อมูลกระบวนการภายในให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานของธุรกิจได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า กระบวนการดำเนินงานของธุรกิจที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้ธุรกิจลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นของแต่ละโอกาสที่จะเกิดในระดับของความเสียหายและ ขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถอยู่ในระดับยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ธุรกิจจึงต้องตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร โดยการวางกลยุทธ์ใน บริบทของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักในปัจจุบันที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงโดยผ่านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ สอดคล้องกับ Schein (2004) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่สามารถแก้ปัญหาของการปรับตัวให้สอดคล้องกับ สิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการสิ่งที่อยู่ภายในธุรกิจนำมาถ่ายทอดให้แก่สมาชิกขององค์กรให้ รับรู้ เข้าใจ และการตัดสินใจต่าง ๆ เกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร และให้ความสำคัญในการบูรณา การกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัว โดยคำนึงถึงการบรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ สอดคล้องกับการศึกษาของ Maria & Martin (2015) ที่พบว่า ธุรกิจควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่สำคัญ โดยจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยงของธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งความเสี่ยงจาก สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ธุรกิจได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงทำให้เกิดการผลักดันในการนำ เทคโนโลยีเข้ามาดำเนินการในการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของธุรกิจ สอดคล้อง กับการศึกษาของ Vernadat (1999) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคดิจิทัลจึงทำให้เกิดการ ผลักดันในการนำเทคโนโลยีเข้ามาดำเนินการในการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ธุรกิจและตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นวิธีการและเป็นเครื่องมือการดำเนินธุรกิจ สามารถ นำมาปฏิบัติให้เกิดการคล่องตัวสูง และส่งเสริมบูรณาการอย่างทั่วถึงขององค์ประกอบพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์กรธุรกิจ ได้แก่ บุคลากร เทคโนโลยี และข้อมูลขององค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ Lois, Drogalas, Karagiorgos & Tsikalakis (2020) ที่พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลเป็น สิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับการสร้างดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการตรวจสอบข้อมูลและมาตรการที่

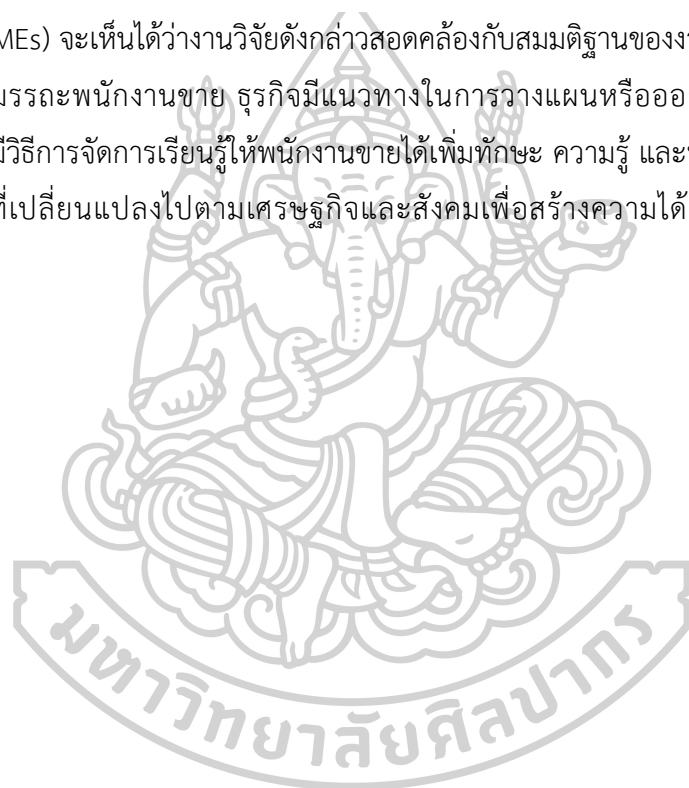
ป้องกันข้อมูลทางไซเบอร์ องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะของพนักงานให้มีศักยภาพ ในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ ธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ สามารถปรับตัวและนำไปถ่ายทอดเพื่อปฏิบัติร่วมกันได้ ให้รับรู้และเข้าใจในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นที่ทำให้เกิดผลกระทบภายใต้การกำกับดูแลของธุรกิจ

8. แนวทางความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ผลการวิจัย พบว่า ธุรกิจให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย เพื่อสร้างผลการทำงานที่ดีที่สุดในพื้นที่ของตนเองในการกำหนดขีดความสามารถในการพัฒนาความรู้และต่อยอดความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จในอนาคต ธุรกิจกำหนดแนวทางในการให้พนักงานขายได้เรียนรู้จากสายงาน โดยใช้ความรู้และประสบการณ์มาสร้างการขายในงานของตนเองให้มีความสามารถนำสินค้าของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นทั้งออฟไลน์และออนไลน์ในการสร้างรายได้และผลกำไรเท่ากับเจ้าของธุรกิจ นอกจากนี้ ธุรกิจมีแนวทางพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายใช้เทคโนโลยีประยุกต์ในการทำงาน สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีและการโน้มน้าวใจลูกค้าได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า แนวทางความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายนั้นมีความสอดคล้องกับทฤษฎีพื้นฐาน มุมมองฐานทรัพยากร (Resource Based View) สอดคล้องกับการศึกษาของ Grant (1996) ที่พบว่า ทรัพยากรเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ส่งผลถึงความสำเร็จของธุรกิจดีขึ้นในระยะยาว สามารถปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้ คือ ทรัพยากร (Resource) ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นมีจำกัดหรือค่อนข้างหายาก นำมาพัฒนาและสร้างกลยุทธ์ให้แตกต่างไม่สามารถนำทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้ก่อให้เกิดมูลค่าในการดำเนินงาน และคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือทำซ้ำได้ และความสามารถ (Capabilities) ในตัวบุคคลและบทบาทหลักขององค์กรในการประยุกต์ใช้ความรู้ทฤษฎีที่เกิดขึ้นมีผลต่อพื้นฐานของความสามารถขององค์กรในการวางแผนออกแบบแนวทางที่จะทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับแนวโน้มขององค์กรในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบอย่างมากต่อการจัดการและก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน และมีความสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ของ Thornton et al. (2012) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสภาพความเป็นจริงขององค์กร สามารถตั้งอยู่บนพื้นฐานของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ สภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความ

ต้องการของสมาชิกในองค์กร รวมถึงการออกแบบองค์กรที่สามารถสร้างกลยุทธ์ในการจัดการ องค์กรได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Barney & Zajac (1994) พบว่าบริษัทที่สามารถเชื่อมโยง ความรู้ และการเรียนรู้จากความแตกต่างของกระบวนการด้านความสามารถมีผลต่อการเพิ่ม ความสำคัญให้กับความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงความสามารถทางด้านข่าวสาร การสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กร นอกจากนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Dominguez & Mayrhofer (2017) ที่พบว่า ขนาดของวิสาหกิจและโครงสร้างทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปตาม สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ผลกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนมีประโยชน์ และมีประสิทธิภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและ ขนาดย่อย (SMEs) จะเห็นได้ว่างานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานของงานวิจัย ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ธุรกิจมีแนวทางในการวางแผนหรือออกแบบในการสนับสนุน ส่งเสริม และมีวิธีการจัดการเรียนรู้ให้พนักงานขายได้เพิ่มทักษะ ความรู้ และทัศนคติให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามเศรษฐกิจและสังคมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของธุรกิจ



บทที่ 6 ประโยชน์และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ผู้วิจัยมองเห็นถึงประโยชน์ของการวิจัยและข้อจำกัดจากการศึกษาครั้งนี้ รวมทั้งข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคตดังรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1. ประโยชน์ของการวิจัย
2. ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยนี้สามารถอธิบายเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ทางการตลาด และความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งผลการวิจัยนี้ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) โดยนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อให้อธิบายองค์ความรู้ใหม่ ต่อยอดและสร้างความก้าวหน้าต่อวงการวิชาการ ซึ่งเป็นประโยชน์เชิงนโยบาย (Policy Contributions) และประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions) โดยสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปปรับใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ประกอบการกำหนดนโยบายบริหารของธุรกิจ ในแนวทางการพัฒนาความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขาย ตลอดจนธุรกิจอื่น ๆ ที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่ใกล้เคียงกันทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงวิชาการ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ต่อยอด พัฒนาแนวคิด และสร้างความก้าวหน้าด้านวิชาการ ดังนี้

1.1 การบูรณาการทฤษฎีพื้นฐาน

การทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาฐานคิดของทฤษฎีพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังการศึกษาความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ได้แก่ มุมมองฐานทรัพยากร (Resource Based View) ซึ่งมุ่งเน้นอธิบายทรัพยากรเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลถึงความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว และสามารถปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้ด้วยทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจ

และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency theory) มุ่งเน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การในสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การที่มีลักษณะแตกต่างกันและมุ่งเน้นการปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันออกไปให้สอดคล้องกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าวให้เหมาะสม ธุรกิจจึงต้องจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลลดจนดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบด้วย ที่ดิน แรงงาน เงินทุน และการประกอบการ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจได้ ธุรกิจจึงมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายด้านทักษะต่าง ๆ ให้มีหลากหลายรูปแบบที่ทำให้พนักงานขายมีความรู้ตลอดจนเกิดจากการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างกันเนื่องจากความรู้ที่สะสมมาบวกกับทัศนคติในการใช้ชีวิตและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ตลอดจนรูปแบบและวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้มีความรู้ดังกล่าวยังคงอยู่กับธุรกิจและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจได้ ดังนั้นทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรจึงเป็นทฤษฎีพื้นฐานสำหรับศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย โดยมุ่งเน้นการวางแผนและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลลดจนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของธุรกิจได้ ดังนั้นเพื่อให้ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขายเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ธุรกิจจึงควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวมาบูรณาการเพื่อสร้างแนวคิดความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขาย ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นความสามารถขององค์การในการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกเพื่อประยุกต์และบูรณาการความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขายขององค์การที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การวิจัยในครั้งนี้จึงก่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขาย ซึ่งต่อยอดจากการศึกษาสมรรถนะในแง่ของกิจกรรมหลักตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่มุ่งเน้นการสร้างสิ่งใหม่เพื่อนำมาประยุกต์และพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตได้ ทั้งนี้ผู้ที่สนใจสามารถนำแนวคิดและทฤษฎีที่มีการบูรณาการ รวมทั้งผลการวิจัยไปใช้อ้างอิงหรือศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะในมิติและบริบทอื่น ๆ ได้ต่อไป

1.2 การพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ผลจากการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเพื่อพัฒนาตัวแปร นิยามของตัวแปรและความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ทำให้ได้ตัวแปรและมีองค์ประกอบใหม่ที่เชื่อมโยงเป็นกรอบแนวคิดของความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ และการสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย คุณภาพของการปฏิบัติงาน และปริมาณของการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางการตลาด ประกอบด้วย คุณภาพการบริการทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ และประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ ความสำเร็จของธุรกิจ ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางการเงิน และการเติบโตของธุรกิจ โดยมีปัจจัยเชิงสาเหตุความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ได้แก่ การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ และการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาสมมติฐานการวิจัยใหม่ โดยอาศัยรากฐานของแนวคิดและทฤษฎีที่มีความสมเหตุสมผล ทำให้สามารถนำกรอบแนวคิดความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายไปปรับใช้ในการศึกษาและการจัดการในบริบท ต่าง ๆ ได้ต่อไป

1.3 องค์ประกอบของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะพนักงานขาย และองค์ประกอบของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ซึ่งสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ได้แก่ การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ และการสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ ซึ่งเป็นความสามารถในการส่งเสริมให้พนักงานขายมีความมุ่งมั่นที่จะปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น โดยการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ และนำความรู้พร้อมทั้งประสบการณ์ที่มีมาปรับใช้ เพื่อทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจ

นอกจากนี้จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพยังทำให้พบว่า ความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย เป็นความสามารถในการพัฒนาโดยรวมของธุรกิจในการสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้โดยความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ทำให้พนักงานขายมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างจากเดิม ตั้งแต่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การแก้ไขปัญหา การขายได้ตามมาตรฐานของธุรกิจ มีความคิดสร้างสรรค์ และให้มีความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ ดังนั้นองค์ประกอบของความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายจึงเป็นองค์ประกอบใหม่และเติมเต็มช่องว่างของแนวคิดให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถนำไปเป็นประโยชน์ในการปรับใช้ทางการจัดการและด้านวิชาการได้ในอนาคต

1.4 องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

จากการศึกษาความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย นอกเหนือจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย และการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีแล้ว การวิจัยในครั้งนี้ยังสังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อสร้างองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ดังนี้ 1) การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน 2) การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ 3) การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน 4) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ และ 5) การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบของธุรกิจ ซึ่งผู้วิจัยใช้การเชื่อมโยงของทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรและทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายเพื่อตอบสนองลูกค้าของธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ดีของความสำเร็จธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย เป็นความสามารถของธุรกิจที่มีการพัฒนาศักยภาพและยกระดับพนักงานขายให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะคิดในการทำงานที่ดี โดยออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ทั้งที่เป็น Hard Skill และ Soft Skill ที่เหมาะสมและจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือเทคโนโลยีให้พนักงานขายได้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานสามารถแก้ไขตามสถานการณ์ในปัจจุบันเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และสร้างความผูกพันให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ รวมถึงการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในการซื้อสินค้าหรือบริการให้เหนือกว่าคู่แข่งได้

1.5 องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ในการศึกษาความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย นอกจากการสังเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายแล้ว การวิจัยในครั้งนี้ยังได้สังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อสร้างองค์ประกอบย่อยหรือมิติของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ดังนี้ 1) การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ และ 2) การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงเชิงสาเหตุด้านการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ และการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล ผู้วิจัยใช้การเชื่อมโยงมโนทัศน์มาจากทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ กล่าวคือ การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในธุรกิจเพื่อคาดคะเนแนวโน้ม

ของสถานการณ์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจให้สอดคล้องกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว ธุรกิจต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ระยะยาวกับสถานการณ์ โอกาส วัตถุประสงค์และทรัพยากรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจให้เหมาะสมที่สุด จากการแข่งขันภายใต้โลกาภิวัตน์ที่เพิ่มขึ้นของตลาด แนวโน้มนี้จะบังคับให้ธุรกิจต้องมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มความเร็วในการออกสู่ตลาดและอัตราการตอบสนองแก่ลูกค้า รวมถึงการพัฒนาและสนับสนุนในการสร้างแรงจูงใจพนักงานขายให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่ดี ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าและให้บริการที่เป็นเลิศ สามารถได้เปรียบทางการแข่งขันทางการตลาดและผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายของธุรกิจ

2. ประโยชน์เชิงนโยบาย

การวิจัยนี้มีประโยชน์สามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารในระดับมหภาค ดังนี้

2.1 ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ ธุรกิจที่มีหน้าที่สนับสนุนและมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขาย ควรนำผลการวิจัยไปต่อยอดในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสภาวะการแข่งขันของภาคธุรกิจได้ ทำให้ธุรกิจสร้างผลการดำเนินงานได้ตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นหากธุรกิจมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขายย่อมส่งผลให้ยอดขาย รายได้และผลกำไรของธุรกิจเป็นไปตามที่กำหนดไว้ ตลอดจนความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

2.2 จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าธุรกิจที่มีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขาย ที่ดี จะมีส่วนสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ และผลการดำเนินงาน ดังนั้นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาพนักงานขายให้ยกระดับและมีศักยภาพสูง สามารถนำข้อมูลจากการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและแผนในการเร่งพัฒนาพนักงานขายให้มีความรู้ เท่าทันต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้สอดคล้องกันทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ ตามเป้าหมายการผลิตกำลังคนที่มีศักยภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

2.3 จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าธุรกิจที่มีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขายจะมีทักษะในการพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ และการสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ ผลการวิจัยดังกล่าวจึงสามารถนำไปเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการยกระดับความรู้และทักษะของ

แรงงาน นำไปกำหนดนโยบายในการพัฒนาและยกระดับฝีมือแรงงานให้มีทักษะ ความรู้ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและยกระดับศักยภาพในด้านทักษะ ความสามารถของแรงงานไทยให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

2.4 ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายธุรกิจที่ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายน้อยกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ผลการวิจัยดังกล่าวจึงสามารถนำไปเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่มีบทบาทในการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในการกำหนดนโยบายและแผนสนับสนุนให้การพัฒนาความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายด้านการพัฒนาและสนับสนุนในการสร้างแรงจูงใจพนักงานขายให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีกับธุรกิจ รวมถึงธุรกิจสามารถใช้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถสร้างความเจริญเติบโตและความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3. ประโยชน์เชิงการจัดการ

การวิจัยนี้มีประโยชน์สามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการในระดับองค์กร ดังนี้

3.1 จากการวิจัยนี้เพื่อเป็นข้อมูลให้กับภาครัฐและภาคเอกชนสามารถนำไปใช้ในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว และกลยุทธ์ขององค์กรด้วยความเหมาะสมกับบริบทในปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรได้เข้าใจและรับรู้ถึงสถานะการณ์เปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร เพื่อให้้องค์กรมีความสามารถในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นและนำความรู้ไปประยุกต์ให้มีประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานขององค์กรและความสำเร็จขององค์กรที่ยั่งยืน

3.2 จากการวิจัยนี้เพื่อเป็นข้อมูลให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขายให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานงานที่ดี โดยผ่านแนวทางการพัฒนาสมรรถนะดังนี้

3.2.1 การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ธุรกิจสามารถนำแนวทางไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานได้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยี สามารถทำงานได้หลากหลาย

รูปแบบของข้อมูลดิจิทัล ทั้งในการเข้าถึงข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล และการแสดงผลข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว

3.2.2 การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ ธุรกิจสามารถใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ทั้งการจับอบรมและการเรียนรู้ด้วยตนเองในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ด้วยกระบวนการการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงการทำงานกับความคิดวิเคราะห์ต่อเหตุการณ์ที่ได้เผชิญอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบัน และนำประสบการณ์ของการทำงานสะท้อนถึงวิธีการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานนำมาสู่การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วยการใช้วิจารณญาณของตนเองเพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงด้วยไปด้วยดี

3.2.3 การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน ธุรกิจสามารถพัฒนาและเสริมสร้างให้พนักงานขาย โดยใช้วิธีการจับอบรมและการศึกษาชุดความรู้ให้พนักงานขายได้ศึกษาด้วยตนเองที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เทคนิคการขายสินค้าและบริการ และบุคลิกภาพ เพื่อให้พนักงานขายได้เข้าใจในการเสนอขายสินค้าและบริการ ทำให้สื่อสารไปยังลูกค้าได้ชัดเจน ตลอดจนเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าได้ซื้อสินค้าหรือบริการของธุรกิจ

3.2.4 การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ ธุรกิจสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานขายได้เข้าถึงแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่ทำให้สร้างแรงจูงใจให้พนักงานขายมีความคิดสร้างสรรค์นำมาใช้ในการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดรูปแบบการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มีการปรับปรุงและต่อยอดสิ่งที่มีอยู่เดิมให้เกิดการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและสร้างผลงานใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2.5 การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ ธุรกิจสามารถวางเป้าหมายในการทำงานให้พนักงานขายได้รู้ถึงความมั่นคงในงาน มีการมอบหมายงานให้พนักงานขายได้รับผิดชอบงานที่สูงขึ้น สามารถอุทิศตนในการทำงานให้กับธุรกิจได้ และให้กำลังใจพนักงานขายในการให้ความชื่นชมหรือให้รางวัลแก่พนักงาน จัดกิจกรรมที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสำคัญเป็นส่วนหนึ่งเสมือนเป็นเจ้าของธุรกิจในความร่วมมือในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างสำเร็จตามเป้าหมาย

3.2.6 การสร้างแรงจูงใจมุ่งสู่ความสำเร็จของชีวิต ธุรกิจสามารถสร้างแรงจูงใจในให้กับพนักงานขาย สร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อความสำเร็จของชีวิต โดยการสร้าง Mindset ให้พนักงานขายมุ่งเป้าหมายของตนเอง เกิดการทุ่มเทในการทำงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าและการดำเนินชีวิตที่ดีในอนาคต

3.3 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยเกี่ยวกับการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ไปใช้ในการกำหนดแนวทางการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อให้ความสำคัญแก่ลูกค้า สามารถสร้างกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อพัฒนาสินค้าและเปรียบเทียบสินค้า รวมถึงสามารถนำมาพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ขายให้มีความรู้ด้านการตลาดในการขายสินค้าและบริการของธุรกิจ เพื่อสร้างความแตกต่างของธุรกิจ ให้ตอบสนองลูกค้าได้

3.4 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลที่มีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ไปใช้ในการกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลโดยให้ความสำคัญต่อค่านิยมและพฤติกรรมในการพัฒนาพนักงาน และกิจกรรมความร่วมมือพัฒนาทีมงานให้มีศักยภาพเป็นแรงผลักดันให้เข้าใจในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจในทิศทางเดียวกัน เพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านลูกค้า ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติงานสามารถนำมาบูรณาการกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นเป็นผลกระทบของการจัดการความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ

3.5 ผู้บริหารธุรกิจที่มีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขาย สามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางและรูปแบบการพัฒนาในการส่งเสริมถ่ายทอดสู่ทีมงานในทุกระดับ เช่น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล กำหนดการวัดผลสมรรถนะของบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสูงขึ้นให้สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาขององค์กร

ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย โดยมีระดับการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นระดับองค์กร ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารหรือจัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ ซึ่งในการศึกษาครั้งต่อไปผู้วิจัยขอเสนอทำการศึกษาเพิ่มเติมในลักษณะพหุระดับ (Multi-level Analysis) เช่น การศึกษาในระดับกลุ่มภายในองค์กรเพื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขาย ที่มีข้อมูลมาจากหลายมุมมองทั้งในมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของบุคลากรทั่วไป ซึ่งจะทำได้ข้อมูลไปปรับใช้ในการออกแบบการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ และเพื่อนำไปปรับใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย ซึ่งการศึกษานี้เป็นการศึกษาในรูปแบบวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกเพียงอย่างเดียว ดังนั้นผลการวิจัยในบางหัวข้อจึงไม่สามารถนำไปใช้ได้กับธุรกิจอื่น ๆ ได้ เนื่องจากมีลักษณะเฉพาะ ดังนั้นในครั้งต่อไปออกแบบงานวิจัยให้ใช้กับกลุ่มกิจการอื่น ๆ ได้ เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตามในการวิจัยในอนาคตผู้วิจัยเสนอให้ทำการศึกษาธุรกิจในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มอื่น ๆ เพื่อนำไปพัฒนาและ

ยกระดับพนักงานให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจ และทำให้กลุ่มในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพให้เติบโตอันเป็นองค์ประกอบสำคัญของเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน

3. จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีจำนวนพนักงานขายแตกต่างกัน ธุรกิจมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขายที่แตกต่างกัน โดยวิสาหกิจขนาดกลางมีจำนวนบุคลากรมากกว่าจึงทำให้มีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขายอย่างมีแบบแผนมากกว่าวิสาหกิจขนาดเล็ก ดังนั้นในการศึกษาวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงเสนอให้นำกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ในการศึกษาต่อยอดเกี่ยวกับความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขายของธุรกิจที่มีขนาดแตกต่างกันเพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาซึ่งอาจนำไปสู่การตัวแปรที่น่าสนใจเพิ่มเติม

4. จากการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งพบว่าความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย เป็นความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะบริบทในปัจจุบัน หากอนาคตสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจต้องมีการสร้างและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศ เพื่อสามารถพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขายทั้งที่เป็น Hard Skill เป็นทักษะเฉพาะทางที่จำเป็นสำหรับอาชีพในศตวรรษที่ 21 และ Soft Skill เป็นทักษะด้านอารมณ์และสังคมซึ่งได้ข้อเพิ่มเติมในปัจจัยการสร้างแรงจูงใจมุ่งสู่ความสำเร็จของชีวิตที่เป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้พนักงานขายปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยพัฒนาและส่งเสริมบุคคลและกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น ดังนั้นในการวิจัยในอนาคตผู้วิจัยจึงเสนอให้ควรมุ่งศึกษาในประเด็นดังกล่าวด้วย เพื่อยืนยันประเด็นการวิจัยที่อาจมีตัวแปรที่จำเป็นเพิ่มมากขึ้น

5. จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ การศึกษาตามสมมติฐานตัวแปรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างน้อย ซึ่งหมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจอยู่ในระดับไม่มาก เนื่องจากความสำเร็จของธุรกิจยังขึ้นกับตัวแปรอื่นที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมและเศรษฐกิจ เป็นต้น หรือปัจจัยภายในของธุรกิจ เช่น กลยุทธ์ของธุรกิจ โครงสร้างและระบบ เป็นต้น ดังนั้น ในการวิจัยในอนาคตอาจนำกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ มาทำการศึกษากลุ่มตัวแปรควบคุม เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยสถานการณ์ระบาดของโรคที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจ หรือกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อทำการทดสอบว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไรในเรื่องของประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ

รายการอ้างอิง

กฎกระทรวง กำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562. (2563, 7 มกราคม).

ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 137 ตอนที่ 1 ก, 1-3.

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์. (2558). **ความเป็นมาของธุรกิจเครื่องดื่ม.**

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2556). **คู่มือการจัดประเภทธุรกิจของนิติบุคคล.** เข้าถึงได้จาก <https://datawarehouse.dbd.go.th/tsic-app/download/file/tsic>

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2560). DITP Insider. **นิตยสาร THINK TRADE THINK DITP,** 6(63), 14-15.

กรมสรรพากร. (2561). **ลักษณะของ SMEs.** เข้าถึงได้จาก <https://www.rd.go.th/publish/38056.0.html>

กริช แร่งสูงเนิน. (2554). **การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). **การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS.** กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วน จำกัด สามลดดา.

ฉินเหว่ย. (2562). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอาลีบาบา.** นนทบุรี: วารา พับลิชชิ่ง จำกัด.

ชาย โปธิสิตา. (2556). **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ.** กรุงเทพฯ: อัมรินทร์ปริ้นท์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

ชินจิตต์ แจ้งเจนกิจ. (2544). **การบริหารลูกค้าสัมพันธ์: Customer Relation Management.** กรุงเทพฯ: ทิปปิงพอยท์เพรส.

ชินจิตต์ แจ้งเจนกิจ. (2549). **กลยุทธ์บริหารประสบการณ์ลูกค้า.** กรุงเทพฯ: BrandAgeBooks.

ชูชัย สมितिไกร. (2554). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล. (2558). **การวางแผนธุรกิจ.** ซีเอ็ดดูเคชั่น: กรุงเทพมหานคร.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ.** กรุงเทพฯ: เอช อาร์เซ็นเตอร์.

ธาดา สืบหลินวงศ์ พรรณแข มไหสวริยะ และสุธี พานิชกุล. (2550). **แนวทางจริยธรรม การทำวิจัยในคนในประเทศไทย พ.ศ. 2550.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2560). **หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิตา ชูโต. (2551). **การวิจัยเชิงคุณภาพ Qualitative Research.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: พรีนซ์

โพร.

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). (2563). **การพัฒนาผู้นำและทรัพยากรบุคคล.**

พรรณเชษฐ ฌ ลำพูน และณัฐภัทรา สุรพงษ์รักตระกูล. (2558). "แนวโน้มเทคโนโลยีสมัยใหม่สำหรับธุรกิจค้าปลีก." **Panyapiwat Journal**, 7, 1: 255-267.

ภูวนาด วิสุทธากร และวิโรจน์ เกษฎาลักษณ์. (2558). "การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากร สายสนับสนุนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี." **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**, 8, 1: 1012-1031.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554.** เข้าถึงได้จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/>

วัชรพันธ์ ผาสุข. (2557). "การมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ในการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรม. และผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง." **วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน**, 21, 2: 102-126.

วีระศักดิ์ สุตันทวิบูลย์. (2562). **แนวโน้มสำคัญต่อการดำเนิน ธุรกิจเอสเอ็มอีในปี 2563.** เข้าถึงได้จาก <https://www.prachachat.net/finance/news-406174>

ศิริวรรณ ว่องวีรวิทย์ และอารมณ รุ่งอินทร์. (2554). "เงินทุนหมุนเวียน ทางเลือกและทางรอดของ SMEs." **วารสารนักบริหาร**, 33, 1: 9-14.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2548). **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย.** กรุงเทพฯ: จุดทอง.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2560). "SME คำปลีกปรับอย่างไรให้ทันยุค 4.0." **K SME Analysis: 1-10.** เข้าถึงได้จาก https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/Retailing-4-0_FullPage.pdf.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2562ก). "SME เตรียมพร้อมรับมือ เศรษฐกิจไทยหลังเลือกตั้ง." **K SME Analysis: 1-7.** เข้าถึงได้จาก https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/Elect_Economy.pdf.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2562ข). **กำลังซื้อหด กดดันการเติบโตของธุรกิจ คาดปี 63 คำปลีกขยายตัว 2.8%.** เข้าถึงได้จาก <https://kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/FB-Retail63-27-11-19.aspx>

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน). (2563). **มาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ.** เข้าถึงเมื่อเข้าถึงได้จาก <http://www.tpqi.go.th/home.php>

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ISMED). (2558). **รายงานการศึกษาขั้นสุดท้าย**

- (Final Report). เข้าถึงได้จาก <http://www.onartgroup.com/Article/0702.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2559). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ. ศ. 2560-2564)**. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2560). **แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564)**. เข้าถึงได้จาก <https://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=12>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2562ก). **การประกวดรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ ครั้งที่ 11 และการประกวดรางวัล SME start up ครั้งที่ 3**. เข้าถึงได้จาก <https://www.sme.go.th/th/cms-detail.php?modulekey=118&id=1251>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2562ข). **บทสรุปผู้บริหารรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2562**.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2562ค). **สถานการณ์และแนวโน้มธุรกิจร้านอาหารปี 2562. บทวิเคราะห์สถานการณ์ SME**.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2560). **การศึกษาแนวโน้มความต้องการแรงงานของตลาดแรงงานในประเทศไทย ช่วงปี 2560 - 2564**. เข้าถึงได้จาก http://eng.rmutsv.ac.th/file/AC/2562_7.pdf
- สิทธิพลนิชกุล, จ. (2561). "แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร." **วารสารวิชาชีพบัญชี**, 14, 42: 111-124.
- สุขุม เฉลยทรัพย์ และคณะ. (2555). "เทคโนโลยีสารสนเทศ." **คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต**.
- สุจิตรา ธนานันท์. (2554). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็น เพรส.
- สุพรรณิ อินทร์แก้ว. (2558). **การบริหารการค้าปลีก (Retailing management)**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.
- สุภางค์ จันทรวานิช. (2556). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 21. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อเนก เทียนบุชา. (2552). "การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งาน." **วิทยานิพนธ์ดุขมบัณฑิตเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**.
- Abed, M. G., and Haghghi, M. (2009). "The effect of selling strategies on sales performance." **Business Strategy Series**, 10, 5: 266-282.
- Adhikari, D. R. (2010). "Human resource development (HRD) for performance

- management: the case of Nepalese organizations." **International Journal of Productivity and Performance Management**, 59, 4: 306-324.
- Ahmed, P. K., and Rafiq, M. (2002). **Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management**. Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
- Amabile, T. M. (1983). **The social psychology of creativity**. New York: Springer-Verlag.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., and Walker, H. J. (2007). "Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument." **The Journal of applied behavioral science**, 43, 4: 481-505.
- Babatunde, M. A. (2017). "Export propensity and intensity of Nigerian SMEs." **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, 29, 1: 25-55.
- Bailey, A. A., Albassami, F., and Al-Meshal, S. (2016). "The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship." **International Journal of Bank Marketing**, 34, 6: 821-840.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." **Journal of management**, 17, 1: 99-120.
- Barney, J., Wright, M., and Ketchen Jr, D. J. (2001). "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991." **Journal of management**, 27, 6: 625-641.
- Barney, J. B., and Zajac, E. J. (1994). "Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage." **Strategic management journal**, 15, S1: 5-9.
- Barone, M. J., and DeCarlo, T. E. (2012). "Performance trends and salesperson evaluations: the moderating roles of evaluation task, managerial risk propensity, and firm strategic orientation." **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 32, 2: 207-223.
- Bateman, T. S., and Crant, J. M. (1993). "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates." **Journal of organizational behavior**, 14, 2: 103-118.
- Baumeister, R. F., and Leary, M. R. (1995). "The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation." **Psychological bulletin**, 117, 3: 497-529.

- Behrman, D. N., and Perreault Jr, W. D. (1984). "A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons." **Journal of marketing**, 48, 4: 9-21.
- Best, J. W., and Kahn, J. V. (1998). **Research in Education**. 8th ed: Alan & Bacon.
- Bhattacharjee, S., and Chakrabarti, D. (2015). "Indian IT outsourcing industry: Future threats and challenges–A reassessment." **Futures**, 67: 11-21.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1997). "Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research." **Human performance**, 10, 2: 99-109.
- Boumphrey, S., and Brehmer, Z. (2017). **Megatrend analysis: putting the consumer at the heart of business**. **Passport White Paper Series**. Retrieved from <https://go.euromonitor.com/white-paper-2017-megatrend-analysis.html>
- Bouwens, J., and Van Lent, L. (2007). "Assessing the performance of business unit managers." **Journal of Accounting research**, 45, 4: 667-697.
- Bullen, C. V., and Rockart, J. F. (1981). **A primer on critical success factors**.
- Byrne, R. (2001). "Employees: Capital or commodity." **The Learning Organization**, 8, 1: 44-50.
- Cambridge. (2016). **Cambridge Dictionary**. Retrieved from <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/effectiveness>
- Certo, S. C. (2000a). **Modern management**. 8th ed. . New Jersey: Prentice-Hall. Inc.
- Certo, S. C. (2000b). **Modern management: diversity, quality, ethics & the global environment**.
- Champion, D., and Wilson, J. M. (2010). "The impact of contingency factors on validation of problem structuring methods." **Journal of the Operational Research Society**, 61, 1: 1420-1431.
- Chapman, E. F., Sisk, F. A., Schatten, J., and Miles, E. W. (2018). "Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation." **Journal of Management & Organization**, 24, 4: 533-550.
- Chemers, M. M., and Ayman, R. (1985). "Leadership orientation as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction of Mexican managers." **Personality and social psychology bulletin**, 11, 4: 359-367.

- Churchill, M. E., Stura, E. A., Pinilla, C., Appel, J. R., Houghten, R. A., Kono, D. H., and Wilson, I. A. (1994). "Crystal structure of a peptide complex of anti-influenza peptide antibody Fab 26/9: comparison of two different antibodies bound to the same peptide antigen." **Journal of molecular biology**, 241, 4: 534-556.
- Clark, B. H. (1999). "Marketing performance measures: History and interrelationships." **Journal of marketing management**, 15, 8: 711-732.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). **COSO Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance**. AICPA.
- Cook, P. (1998). "The creativity advantage—is your organization the leader of the pack?" **Industrial and commercial training**, 30, 5: 179–184.
- Creswell, J. W. (2013). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W., and Creswell, J. D. (2017). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications.
- Cronbach, L. J. (1984). "A research worker's treasure chest." **Multivariate behavioral Research**, 19, 2: 223-240.
- Cronbach, L. J., and Shavelson, R. J. (2004). "My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures." **Educational and psychological measurement**, 64, 3: 391-418.
- Daniels, K., Boocock, G., Glover, J., Hartley, R., and Holland, J. (2009). "An experience sampling study of learning, affect, and the demands control support model." **Journal of Applied Psychology**, 94, 4: 1003-1017.
- Davis, R. V., and Lofquist, L. H. (1984). **A psychological theory of work adjustment**. Minneapolis, MN: Univer.
- Dean, A. M. (2007). "The impact of the customer orientation of call center employees on customers' affective commitment and loyalty." **Journal of Service Research**, 10, 2: 161-173.
- Delpechitre, D., Black, H. G., and Farrish, J. (2018). "The dark side of technology: examining the impact of technology overload on salespeople." **Journal of**

Business & Industrial Marketing, 34, 2: 317-337.

- Deming, W. E. (2004). **Out of the crisis**. Cambridge: Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Denison, D. R. (1990). **Corporate culture and organizational effectiveness**. John Wiley & Sons.
- Diamantopoulos, A., and Siguaw, J. A. (2000). **Introducing LISREL: A guide for the uninitiated**. Sage.
- Dikova, D., Jaklič, A., Burger, A., and Kunčič, A. (2016). "What is beneficial for first-time SME-exporters from a transition economy: A diversified or a focused export-strategy?" **Journal of World Business**, 51, 2: 185-199.
- Do Cho, S., and Chang, D. R. (2008). "Salesperson's innovation resistance and job satisfaction in intra-organizational diffusion of sales force automation technologies: The case of South Korea." **Industrial Marketing Management**, 37, 7: 841-847.
- Dominguez, N., and Mayrhofer, U. (2017). "Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets." **International Business Review**, 26, 6: 1051-1063.
- Dubois, D., and Rothwell, W. J. (2004). **Competency-based human resource management**. California: Davies-Black Publishing.
- Ebert, C., and Shankar, K. (2017). "Industry trends 2017." **IEEE Software**, 34, 2: 112-116.
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?" **Strategic management journal**, 21, 10-11: 1105-1121.
- Farrell, A. M. (2010). "Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009)." **Journal of business research**, 63, 3: 324-327.
- Fiedler, F. E. (1967). **A THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS**. MCGRAW-HILL SERIES IN MANAGEMENT.
- Filipescu, D. A., Prashantham, S., Rialp, A., and Rialp, J. (2013). "Technological innovation and exports: Unpacking their reciprocal causality." **Journal of International Marketing**, 21, 1: 23-38.
- Fong, W. W., and Kleiner, B. H. (2002). "How to hire employees effectively."

Management Research News, 25, 5: 48-57.

- Fullagar, C., and Barling, J. (1989). "A longitudinal test of a model of the antecedents and consequences of union loyalty." **Journal of Applied Psychology**, 74, 2: 213-227.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., Brewer, P. C., and Mardini, R. U. (2012). **Managerial accounting**. Singapore: Mc Graw Hill Press.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnelly, J. H. (1988). **Organizations**. Plano, TX.
- Goldman, S. L., and Nagel, R. N. (1993). "Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing." **International Journal of Technology Management**, 8, 1-2: 18-38.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education**. New York: McGraw-Hill.
- Grant, R. M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm." **Strategic management journal**, 17, S2: 109-122.
- Gray, D., and Jones, K. F. (2016). "Using organisational development and learning methods to develop resilience for sustainable futures with SMEs and micro businesses: The case of the "business alliance". " **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 23, 2: 474-494.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998). **Multivariate data analysis**. 5th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., William, C., and Black. (2010). **Multivariate data analysis**. New Jersey: Pearson.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis**. 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2017). **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2nd ed. housand Oaks, CAT: Sage.
- Hair Jr., J. F., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2011). "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet." **Journal of Marketing Theory and Practice**, 19, 2: 139-151.
- Hansen, E., Dibrell, C., and Down, J. (2006). "Market orientation, strategy, and performance in the primary forest industry." **Forest Science**, 52, 3: 209-220.

- Harms, R. (2009). "A multivariate analysis of the characteristics of rapid growth firms, their leaders, and their market." **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, 22, 4: 429-454.
- Healy, B., O'Dwyer, M., and Ledwith, A. (2018). "An exploration of product advantage and its antecedents in SMEs." **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 25, 1: 129-146.
- Hennig-Thurau, T. (2004). "Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention." **International journal of service industry management**, 15, 5: 460-478.
- Holbrook, M. B., and Hirschman, E. C. (1982). "The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun." **Journal of consumer research**, 9, 2: 132-140.
- Hoque, Z., and James, W. (2000). "Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance." **Journal of management accounting research**, 12, 1: 1-17.
- Hunt, S. D., and Morgan, R. M. (1995). "The comparative advantage theory of competition." **Journal of marketing**, 59, 2: 1-15.
- Hunter, G. K., and Perreault Jr, W. D. (2007). "Making sales technology effective." **Journal of marketing**, 71, 1: 16-34.
- Huse, E. F., and Cummings, T. G. (1985). **Organization development and change**. New York: West Publishing Company.
- Jackson, R. W., and Hisrich, R. D. (1996). **Sales and sales management**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Jakada, M. B., Kurawa, N. S., Rabi'u, A., Mohammed, A. I., and Umar, A. (2021). "When psychological ownership nurtures satisfaction: a tripartite attitude theory and psychological ownership theory perspective." **Rajagiri Management Journal**.
- Jang, S. H., Kim, R. H., and Lee, C. W. (2016). "Effect of u-healthcare service quality on usage intention in a healthcare service." **Technological forecasting and social change**, 113: 396-403.
- Jehanzeb, K., and Bashir, N. A. (2013). "Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study." **European Journal**

of business and management, 5, 2: 243-252.

- Kaplan, D. (2000). **Structural equation modeling**. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996). "Linking the balanced scorecard to strategy." **California management review**, 39, 1: 53-79.
- Kartajaya, H., Kotler, P., and Hooi, D. H. (2019). "Marketing 4.0: moving from traditional to digital." **World Scientific Book Chapters**: 99-123.
- Kasiri, L. A., Cheng, K. T. G., Sambasivan, M., and Sidim, S. M. (2017). "Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty." **Journal of Retailing and Consumer Services**, 35: 91-97.
- Keskin, H. (2006). "Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model." **European Journal of Innovation Management**, 9, 4: 396-417.
- Klein, A. G., and Schermelleh-Engel, K. (2010). "Introduction of a new measure for detecting poor fit due to omitted nonlinear terms in SEM." **AStA Advances in Statistical Analysis**, 94, 2: 157-166.
- Kline, R. (2011). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. พิมพ์ครั้งที่ 3rd ed. New York: Guilford.
- Kochanski, J. T. (1996). "Introduction to special issue on human resource competencies." **Human Resource Management (1986-1998)**, 35, 1: 3-6.
- Kohli, A. K., and Jaworski, B. J. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications." **Journal of marketing**, 54, 2: 1-18.
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., Hoonakker, P., Sonnek, A., and Sainfort, F. (2007). "Customer orientation among employees in public administration: A transnational, longitudinal study." **Applied ergonomics**, 38, 3: 307-315.
- Kosuge, R., and Takahashi, N. (2016). "The survival of market orientation through artificial selection." **Annals Business Administrative Science**, 15: 273-284.
- Kotler, P., and Keller, K. L. (2016). **Marketing Management**. 15th ed. UpperSaddl River, NJ: Pearson/ Prentice-Hall.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., and Palmatier, R. W. (2014). "Resource-based theory in

- marketing." **Journal of the academy of marketing science**, 42, 1: 1-21.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). "Determining sample size for research activities." **Educational and psychological measurement**, 30, 3: 607-610.
- Li, W., Pomegbe, W. W. K., Dogbe, C. S. K., and Novixoxo, J. D. (2019). "Employees' customer orientation and customer satisfaction in the public utility sector." **African Journal of Economic and Management Studies**, 10, 4: 408-423.
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., and Yang, M. J. (2017). "Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning." **The Journal of Technology Transfer**, 42, 6: 1431-1450.
- Likert, R. (1961). **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill.
- Limbu, Y. B., Jayachandran, C., Babin, B. J., and Peterson, R. T. (2016). "Empathy, nonverbal immediacy, and salesperson performance: the mediating role of adaptive selling behavior." **Journal of Business & Industrial Marketing**, 31, 5: 654-667.
- Lin, C., Yu-Ping Wang, C., Wang, C. Y., and Jaw, B. S. (2017). "The role of human capital management in organizational competitiveness." **Social Behavior and Personality: An international journal**, 45, 1: 81-92.
- Lockett, A., Hayton, J., Ucbasaran, D., Mole, K., and Hodgkinson, G. (2013). "Entrepreneurial leadership, capabilities and growth." Enterprise Research Centre and Warwick Business School, University of Warwick, Coventry, CV4 7AL, UK.
- Lois, P., Drogalas, G., Karagiorgos, A., and Tsikalakis, K. (2020). "Internal audits in the digital era: opportunities risks and challenges." **EuroMed Journal of Business**.
- Lundvall, B. A. (1995). **National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter.
- Luo, N., and Donaldson, L. (2013). "Misfits in organization design: information processing as a compensatory mechanism." **Journal of Organization Design**, 2, 1: 2-10.
- Mallin, M. L., Ragland, C. B., and Finkle, T. A. (2014). "The proactive behavior of younger salespeople: Antecedents and outcomes." **Journal of Marketing Channels**, 21, 4: 268-278.
- Manjing, S. (2003). **Marketing management**. พิมพ์ครั้งที่ 3rd ed. Bangkok: SN Group.

- Maria, E., and Martin, F. (2015). "Risk Management in SMEs: A Systematic Review of Available Evidence." *16* 2: 122-144.
- Mastrangelo, A., Eddy, E. R., and Lorenzet, S. J. (2014). "The relationship between enduring leadership and organizational performance." **Leadership & Organization Development Journal**, 35, 7: 590-604.
- McShane, S. L., and Glinow, M. A. V. (2008). **Organization behavior**. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- McClelland, D. C. (1973). "Testing for competence rather than for intelligence." **American Psychologist**, 28, 1: 1-14.
- McClelland, D. C. (1998). "Identifying competencies with behavioral-event interviews." **Psychological science**, 5, 9: 331-339.
- McClure, J. P., and Brown, J. M. (2008). "Belonging at work." **Human Resource Development International**, 11, 1: 3-17.
- Micheels, E. T. (2010). "Market orientation in production agriculture: measurement, relationships, and implications." University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Mondy, R. W., N., R. M., and P., S. R. (1999). **Human Resource Management**. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Moorhead, G., and Griffin, R. W. (2001). **Organisational Behaviour—Managing People and Organisations**. พิมพ์ครั้งที่ 6th ed. Boston: Houghton Muffin Company.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., and Schmit, M. J. (1997). "A theory of individual differences in task and contextual performance." **Human performance**, 10, 2: 71-83.
- Narver, J. C., and Slater, S. F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability." **Journal of marketing**, 54, 4: 20-35.
- Nasir, M., Adil, M., and Dhamija, A. (2021). "The synergetic effect of after sales service, customer satisfaction, loyalty and repurchase intention on word of mouth." **International Journal of Quality and Service Sciences**, 13, 3: 489-505.
- Ngoasong, M. Z., and Groves, W. N. (2016). "Determinants of personal resilience in the workplace: nurse prescribing in an African work context." **Human Resource Development International**, 19, 3: 229-244.
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development. (2014). **Financing**

- SMEs and Entrepreneurs 2014: An OECD Scoreboard.** Paris: OECD Publishing.
- Ogilvie, J., Rapp, A., Agnihotri, R., and Bachrach, D. G. (2017). "Translating sales effort into service performance: it's an emotional ride." **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 37, 2: 100-112.
- Orr, L. M., Bush, V. D., and Vorhies, D. W. (2011). "Leveraging firm-level marketing capabilities with marketing employee development." **Journal of business research**, 64, 10: 1074-1081.
- Osborn, A. F. (1963). **Applied imagination.** Oxford England: Scribner.
- Oswald, F. L., Behrend, T. S., and Foster, L. L. (2019). **Workforce Readiness and the Future of Work.** New York; NY: Taylor and Francis.
- Otoo, F. N. K., and Mishra, M. (2018). "Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance: The role of employee competencies." **European Journal of Training and Development**, 42, 7: 435-454.
- Otoo, F. N. K., Otoo, E. A., Abledu, G. K., and Bhardwaj, A. (2019). "Impact of human resource development (HRD) practices on pharmaceutical industry's performance: The mediating role of employee performance." **European Journal of Training and Development**, 43, 1/2: 188-210.
- Pacheco, L. M. (2017). "Internationalization vs family ownership and management: The case of Portuguese wine firms." **International Journal of Wine Business Research**, 29, 2.
- Parasuraman, A., and Grewal, D. (2000). "The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda." **Journal Academy of Marketing Science**, 28, 1: 168-174.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research." **Journal of marketing**, 49, 4: 41-50.
- Peppers, D., and Rogers, M. (2004). **Managing customer relationships: A strategic framework.** John Wiley & Sons.
- Peterson, E., and Plowman, G. E. (1953). **Business Organization and Management.** Illinois: Irwin.

- Pletnev, D., and Barkhatov, V. (2016). "Business success of small and medium sized enterprises in Russia and social responsibility of managers." **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 221: 185-193.
- Potnuru, R. K. G., and Sahoo, C. K. (2016). "HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study." **European Journal of Training and Development**. **European Journal of Training and Development**, 40, 5: 345-365.
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., and Sharma, R. (2019). "Team building, employee empowerment and employee competencies. European Journal of Training and Development." **European Journal of Training and Development**, 43, 1-2: 39-60.
- PWC Advisory Oracle Practice. (2012). **How to drive innovation and business growth: Leveraging emerging technology for sustainable growth**. เข้าถึงเมื่อ Accessed May 7, 2014. Retrieved from http://www.pwc.com/en_US/us/supply-chain-management/assets/pwc-oracle-innovation-white-paper.pdf
- Rahayu, R., and Day, J. (2017). "E-commerce adoption by SMEs in developing countries: evidence from Indonesia." **Eurasian Business Review**, 7, 1: 25-41.
- Reddin, W. J. (1971). **Effective management by objectives: The 3-D method of MBO**. New York: McGraw-Hill.
- Richard, O. C., Murthi, B. S., and Ismail, K. (2007). "The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context." **Strategic management journal**, 28, 12: 1213-1233.
- Ritthaisong, Y., Johri, L. M., and Speece, M. (2014). "Sources of sustainable competitive advantage: The case of rice-milling firms in Thailand." **British Food Journal**, 116, 2: 272-291.
- Rylatt, A., and Lohan, K. (1995). **Creating Training Miracles**. Sydney: Prentice Hall.
- Sanghi, S. (2016). **The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations**. SAGE publications India.
- Schein, E. H. (2004). **Organizational culture and leadership**. 3rd ed. San Francisco, CA:

Jossey-Bas.

- Schulz, S. A., Martin, T., and Meyer, H. M. (2017). "Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being." **Journal of Management Development**, 36, 10: 1294-1303.
- Schumacker, R. E., and Lomax, R. G. (2010). **A Beginner's Guide to. Structural Equation Modeling** 3rd Ed. New York: Taylor & Francis Group.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., and Kraimer, M. L. (1999). "Proactive personality and career success." **Journal of Applied Psychology**, 84, 3: 416-427.
- Sethi, V., and King, W. R. (1998). "Introduction to business process reengineering." **Organizational Transformation through Business Process Reengineering Applying the Lessons Learned**: 3-36.
- Shaw, C., and Ivens, J. (2002). **Building great customer experiences**. London: Palgrave.
- Spencer, L. M., and Spencer, S. M. (1993). **Competence at work**. Nueva York.
- Suliyanto, S., and Rahab, R. (2012). "The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises." **Asian Social Science**, 8, 1: 134-145.
- Tajeddini, K., Trueman, M., and Larsen, G. (2006). "Examining the effect of market orientation on innovativeness." **Journal of marketing management**, 22, 5-6: 529-551.
- Takey, S. M., and de Carvalho, M. M. (2015). "Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company." **International Journal of Project Management**, 33, 4: 784-796.
- The Ken Blanchard Companies. (2009). **Employee Passion. Perspective, Employee Work Passion: Volume 1**. Retrieved from <http://www.kenblanchard.com>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., and Lounsbury, M. (2012). **The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process**. Oxford University Press on Demand.
- Torrance, E. P. (1974). **Torrance Tests of Creative Thinking**. Personnel Press.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., and Ulrich, M. (2012). **HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources**. McGraw Hill Professional.

- Uraon, R. S., and Gupta, M. (2019). "Do HRD practices affect perceived market performance through operational performance? Evidence from software industry." **International Journal of Productivity and Performance Management**, 69, 1: 85-108.
- Van Dyne, L., and Pierce, J. L. (2004). "Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior." **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 25, 4: 439-459.
- Van Scotter, J. R. (2000). "Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment." **Human Resource Management Review**, 10, 1: 79-105.
- Vause, B. (1997). **Guide to Analyzing Companies**. London: Economic Newspaper.
- Vernadat, F. B. (1999). "Research agenda for agile manufacturing." **International Journal of Agile Management Systems** 1: 37-40.
- Weber, P., and Geneste, L. (2014). "Exploring gender-related perceptions of SME success." **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, 6, 1: 83-96.
- Wei, Z., Song, X., and Wang, D. (2017). "Manufacturing flexibility, business model design, and firm performance." **International Journal of Production Economics**, 193: 87-97.
- Werner, J. M. (2000). "Implications of OCB and contextual performance for human resource management." **Human resource management review**, 10, 1: 3-24.
- Wilson, J. W., Fernandez, M. L., and Hadaway, N. (1993). "Mathematical problem solving." **Research ideas for the classroom: High school mathematics**, 57: 78.
- World Economic Forum. (2018). **The Future of Jobs Report 2018**. Geneva: World Economic Forum.
- Wreden, N. (2005). **ProfitBrand: How to Increase the Profitability, Accountability & Sustainability of Brands**. Kogan Page Publishers.
- Yoo, J., and Jeong, J. (2017). "The effects of emotional labor on work engagement and boundary spanner creativity." **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 11, 2: 214-232.

- Yunis, M., El-Kassar, A., and Tarhini, A. (2017). "Impact of ICT-based innovations on organizational performance: the role of corporate entrepreneurship." **Journal of Enterprise Information Management**, 30, 1: 122-141.
- Zhang, L., Kara, A., Spillan, J. E., and Mintu-Wimsatt, A. (2017). "Exploring market orientation among Chinese small and medium-sized enterprises." **Chinese Management Studies**, 11, 4: 617-636.





ภาคผนวก





แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณประกอบการวิจัย

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 6 ตอน รายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

3. ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ในทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ในการสร้างความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายต่อไป ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบคำถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนต่อไปได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ ข้อมูลของท่านจากการตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ โดยจะนำเสนอในเพียงภาพรวมเท่านั้น สำหรับข้อมูลที่ท่านให้ไว้จะไม่มีการระบุชื่อนามสกุลและชื่อกิจการของท่าน ดังนั้น จึงไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวของท่านและกิจการ รวมไปถึงจะไม่มีการส่งต่อข้อมูลหรือบุคคลอื่นภายนอกมาใช้ข้อมูลดังกล่าว โดยไม่ได้รับอนุญาตจากท่าน

ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างครบถ้วน หากท่านมีข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัย นางสาวจารุวรรณ เมืองเจริญ เบอร์โทรศัพท์มือถือ 081-362-7790 หรือ E-mail: jaruwanmuan@pim.ac.th

นางสาว จารุวรรณ เมืองเจริญ

นักศึกษาลัทธิสุตรดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1) เพศ ชาย หญิง
- 2) อายุ ต่ำกว่า 30 ปี 30 – 35 ปี 36 – 40 ปี
 41 – 45 ปี 46 – 50 ปี มากกว่า 50 ปี
- 3) ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
- 4) ประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 6 ปี 6 – 10 ปี
 11 – 15 ปี มากกว่า 15 ปี
- 5) ตำแหน่งงานปัจจุบัน ประธานกรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการ
 ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
 อื่น ๆ

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

- 1) ทุนดำเนินงานปัจจุบัน 1,000,000 – 3,000,000 บาท 3,000,001 - 5,000,000 บาท
 มากกว่า 5,000,000 บาท
- 2) จำนวนพนักงานขาย น้อยกว่า 50 คน 50 – 100 คน
 101 – 150 คน มากกว่า 150 คน
- 3) ระยะเวลาการดำเนินงาน น้อยกว่า 6 ปี 6 – 10 ปี
 11 – 15 ปี มากกว่า 15 ปี
- 4) รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์และบริการ (ถัวเฉลี่ยต่อปี) ต่ำกว่า 50,000,000 บาท
 50,000,000 – 100,000,000 บาท มากกว่า 100,000,000 บาท
- 5) รูปแบบการประกอบธุรกิจ บุคคลธรรมดา คณะบุคคลที่ไม่ใช่นิติบุคคล
 ห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนสามัญที่จดทะเบียนนิติบุคคล
 ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด วิสาหกิจชุมชน อื่น ๆ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงหรือสอดคล้องกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ระดับความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด | 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก | 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง | 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย | 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย						
การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน						
1	กิจการสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานขายได้พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีในการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้ามากขึ้น					
2	กิจการนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือให้พนักงานขายใช้ในการสื่อสารรูปแบบดิจิทัลสำหรับการขายสินค้าและบริการส่งตรงถึงลูกค้า					
3	กิจการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานขายอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของธุรกิจ					
การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์						
4	กิจการสนับสนุนให้พนักงานขายได้ลงมือปฏิบัติ เพื่อให้รู้จักการคิดวิเคราะห์ในการวางแผนประเมินสถานการณ์					
5	กิจการส่งเสริมให้พนักงานขายได้เรียนรู้จากการเชื่อมโยงกระบวนการทำงาน เพื่อสะท้อนถึงวิธีการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน					
6	กิจการส่งเสริมให้พนักงานขายได้เรียนรู้จากปัญหาหรือข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน เพื่อสามารถดำเนินการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง					
การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน						
7	กิจการนำเทคนิคการขายมาพัฒนาทักษะพนักงาน เพื่อนำมาปรับใช้กระตุ้นลูกค้าให้มาซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจ					
8	กิจการให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการ รวมถึงประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานขายได้เข้าใจและสามารถสื่อสารไปยังลูกค้าได้ชัดเจนมากขึ้น					
9	กิจการเสริมสร้างพนักงานขายให้มีบุคลิกภาพที่ดี เพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้า					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ						
10	กิจการสนับสนุนเครื่องมือต่าง ๆ ให้เข้าถึงแหล่งความรู้ เพื่อให้พนักงานขายเกิดการพัฒนาระบบการทำงาน					
11	กิจการส่งเสริมให้พนักงานขายได้เรียนรู้ความหลากหลายของงาน เพื่อปรับปรุงในการต่อยอดงานที่มีอยู่เดิม					
12	กิจการให้รางวัลแก่พนักงานขายเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการสร้างผลงานใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน					
การสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจ						
13	กิจการวางเป้าหมายงานให้พนักงานขายเกิดความมั่นคงในการทำงาน สามารถอุทิศตนในการทำงานให้กับธุรกิจสำเร็จได้					
14	กิจการมอบหมายงานให้พนักงานขายมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจ					
15	กิจการส่งเสริมให้พนักงานขายร่วมแสดงความคิดเห็นในกิจกรรมของธุรกิจ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเสมือนเป็นเจ้าของธุรกิจ					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงหรือสอดคล้องกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ระดับความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด | 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก | 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง | 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย | 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน						
คุณภาพของการปฏิบัติงาน						
16	พนักงานขายในกิจการของท่านปฏิบัติงานตามกฎระเบียบขององค์กรที่กำหนดไว้ด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน และเรียบร้อย					
17	พนักงานขายในกิจการของท่านได้มีการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว					
18	พนักงานขายในกิจการของท่านสร้างความพึงพอใจในการบริการให้กับลูกค้า					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ปริมาณของการปฏิบัติงาน						
19	พนักงานขายในกิจการของท่านสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายในระยะเวลาที่กำหนด					
20	พนักงานขายในกิจการของท่านใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างประหยัดและคุ้มค่า					
21	พนักงานขายในกิจการของท่านมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของธุรกิจ					
ผลลัพธ์ทางการตลาด						
คุณภาพการบริการทางธุรกิจ						
22	กิจการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในการรับสินค้าและบริการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว					
23	กิจการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าจากสินค้าและบริการเป็นอย่างดี					
24	กิจการสร้างการรับรู้ความมีมาตรฐานของการบริการให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง					
ความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ						
25	กิจการส่งมอบบริการที่มีคุณค่าในการรักษาผลประโยชน์ให้แก่ลูกค้า เพื่อนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
26	กิจการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง					
27	กิจการสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง					
ประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ						
28	กิจการมีภาพลักษณ์ที่ดีให้ลูกค้าได้รับรู้ต่อสินค้าและบริการของธุรกิจ					
29	กิจการสามารถรักษามาตรฐานลูกค้าไว้ได้เป็นจำนวนมาก					
30	กิจการสามารถสร้างความภักดีให้ลูกค้ากลับมาใช้สินค้าและบริการของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง					
ความสำเร็จของธุรกิจ						
ผลการดำเนินงานทางการเงิน						
31	กิจการสามารถสร้างรายได้เป็นไปตามเป้าหมาย					
32	กิจการมีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
33	กิจการสามารถลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายจากการใช้ทรัพยากรในการทำงานอย่างคุ้มค่า					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การเติบโตของธุรกิจ						
34	กิจการมีการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
35	กิจการมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น					
36	กิจการสามารถขยายฐานลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าของระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงหรือสอดคล้อง
 กับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ระดับความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด | 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก | 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง | 2 หมายถึง เห็นด้วย
 น้อย | 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ						
การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้า						
37	กิจการสามารถวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อพัฒนาความรู้ด้านการตลาด					
38	กิจการสามารถให้บริการลูกค้าเกิดความผูกพันในสินค้าและบริการของธุรกิจได้					
39	กิจการสามารถให้ข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้าอย่างถูกต้องและเป็นระบบ					
การมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ						
40	กิจการมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลของคู่แข่งกับพนักงาน เพื่อนำมาพัฒนาในการปฏิบัติงาน					
41	กิจการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้าเป้าหมายในสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง					
42	กิจการแสวงหาโอกาสในการสร้างกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือการทำงานภายใน						
43	กิจกรรมมุ่งเน้นให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนข้อมูลกันภายใน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
44	กิจกรรมมุ่งเน้นการประสานงานภายในแผนกงาน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
45	กิจกรรมมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อความสำเร็จของงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน					
การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัล						
การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร						
46	กิจกรรมให้ความสำคัญกับค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานร่วมกันภายในกิจการ ให้ได้รับรู้และเข้าใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น					
47	กิจกรรมมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สมาชิกปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของกิจการในทิศทางเดียวกัน					
48	กิจกรรมถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกได้ปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินงานของกิจการได้					
การบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสพการณ์ของธุรกิจ						
49	กิจการนำประสบการณ์ของธุรกิจที่เกิดขึ้น มากำหนดกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางป้องกันความเสี่ยงในอนาคต					
50	กิจการสามารถจัดระบบความเสี่ยงมาวิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยงในกิจการ					
51	กิจการมีกระบวนการประเมินโอกาสและผลกระทบที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงต่อกิจการ					
การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร						
52	กิจการสามารถนำเทคโนโลยีมาเชื่อมโยงข้อมูลและการสื่อสาร เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นภายในกิจการได้					
53	กิจการสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ประมวลผลข้อมูล เพื่อจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ					
54	กิจการสามารถนำเทคโนโลยีมาจัดการกระบวนการภายใน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น					

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

6.1 กิจการคิดว่าความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายควรประกอบด้วยอะไรบ้าง

6.2 กิจการคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายควรประกอบด้วยอะไรบ้าง

6.3 กิจการคิดว่าปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายในปัจจุบัน

6.4 กิจการคิดว่าการสนับสนุนและส่งเสริมสมรรถนะพนักงานขายส่งผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างไร

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์เชิงวิชาการ





แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

เรื่อง ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

- คำชี้แจง 1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ
ประกอบการวิจัย
2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 5 ตอน รายละเอียดดังนี้
- ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล
- ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะ
พนักงานขาย
- ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการ
พัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย
- ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กร
ในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย
- ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา
สมรรถนะพนักงานขาย

นางสาว จารุวรรณ เมืองเจริญ

นักศึกษาลัทธิสุตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1.1 ชื่อ-นามสกุล.....

1.2 ตำแหน่ง.....

1.3 บริษัท.....

1.4 ประสบการณ์ทำงาน.....

1.5 จำนวนพนักงานขาย.....

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

2.1 กิจกรรมการพัฒนาพนักงานขายให้มีความสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของธุรกิจ

.....

2.2 กิจกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ทำให้พนักงานขายได้ใช้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ของธุรกิจ

.....

2.3 กิจกรรมการพัฒนาให้พนักงานขายมีความสามารถในการขายตามมาตรฐานของธุรกิจ

.....

2.4 กิจกรรมการส่งเสริมให้พนักงานขายมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ

.....

2.5 กิจกรรมการสร้างความรู้สึกรักของพนักงานขายให้มีความเป็นเจ้าของธุรกิจ

.....

**ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถขององค์กรในการพัฒนา
สมรรถนะพนักงานขาย**

3.1 ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่ทำให้เกิดประสิทธิผล
ด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน

.....

.....

3.2 ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่ทำให้เกิดประสิทธิผล
ด้านปริมาณของการปฏิบัติงาน

.....

.....

3.3 ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ทาง
การตลาดด้านคุณภาพการบริการทางธุรกิจ

.....

.....

3.4 ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ทาง
การตลาดด้านความสัมพันธ์ลูกค้าของธุรกิจ

.....

.....

3.5 ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ทาง
การตลาดด้านประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ

.....

.....

3.6 ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่ทำให้เกิดความสำเร็จ
ของธุรกิจด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน

.....

.....

3.7 ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายที่ทำให้เกิดความสำเร็จ
ของธุรกิจด้านการเติบโตของธุรกิจ

.....

.....

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรใน การพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

4.1 การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจด้านการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองลูกค้าเป็น
ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

.....

.....

4.2 การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจด้านการมุ่งเน้นคู่แข่งอย่างเป็นระบบ
เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

.....

.....

4.3 การมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจด้านการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือ
การทำงานภายในเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

.....

.....

4.4 การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลด้านการตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ทำให้
เกิดความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

.....

.....

4.5 การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลด้านการบูรณาการกลยุทธ์เชิงประสบการณ์ของธุรกิจเป็น
ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

.....

.....

4.6 การจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลด้านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

.....

.....

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

5.1 ธุรกิจกำหนดแนวทางความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขายของธุรกิจ

.....

.....

ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์.....

วัน/เดือน/ปี.....

สถานที่สัมภาษณ์.....





ภาคผนวก ค

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8606 (พนบ) / 639

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

15 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย เหมือนโพธิ์

ด้วย นางสาวจาวรรณ เมืองเจริญ รหัสประจำตัว 60604902 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทย"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (พน) / 640

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

15 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร

ด้วย นางสาวจรรวรณ์ เมืองเจริญ รหัสประจำตัว 60604902 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสามารถในการ
พัฒนาสมรรถนะพนักงานขายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทย"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (พบ) / 641

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

15 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรสิทธิ์ อุคมธนวงศ์

ด้วย นางสาวจรรวรมณ เมืองเจริญ รหัสประจำตัว 60604902 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสามารถในการ
พัฒนาสมรรถนะพนักงานขายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทย"
ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย



ที่ อว 8606 (พน) / 642

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

15 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ท่านผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ไทย

ด้วย นางสาวจรรวรมณ เมืองเจริญ รหัสประจำตัว 60604902 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขา วิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสามารถในการพัฒนา สมรรถนะพนักงานขายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทย" มีความ ประสงค์จะขอตกลงเครื่องมือวิจัย โดยใช้แบบสอบถามกับ ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ไทยหรือผู้แทน เพื่อประกอบ การทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์ แก่นักศึกษาดตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการเข้าทดลอง เครื่องมือวิจัยและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวจรรวรมณ เมืองเจริญ หมายเลข โทรศัพท์ 081 362 7790 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากชูย์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก



ที่ อว 8606(พบ)/ 100

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

5 เมษายน 2564

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน คุณจิร แก้วโยธา

ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายปฏิบัติการ (สำนักปฏิบัติการ) บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางสาวจรรวณ เมืองเจริญ รหัสประจำตัว 60604902 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทย " มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการเข้าสัมภาษณ์และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวจรรวณ เมืองเจริญ หมายเลขโทรศัพท์ 081 362 7790 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606(พบ)/ 101

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

5 เมษายน 2564

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน คุณมนัส ประสงค์งาน

ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล (สรรหาและว่าจ้างบุคลากร) บริษัท ทิง เพาเวอร์

ด้วย นางสาวจรรวณ เมืองเจริญ รหัสประจำตัว 60604902 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทย " มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการเข้าสัมภาษณ์และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวจรรวณ เมืองเจริญ หมายเลขโทรศัพท์ 081 362 7790 เป็นผู้ประสานงาน โดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606(พบ)/ 102

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

5 เมษายน 2564

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน คุณดาวใจ ศรีลัมพ์

ประธานกรรมการ บริษัท ขวัญดาวโปรเจ็ค จำกัด

ด้วย นางสาวจรรุภรณ์ เมืองเจริญ รหัสประจำตัว 60604902 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทย " มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการเข้าสัมภาษณ์และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวจรรุภรณ์ เมืองเจริญ หมายเลขโทรศัพท์ 081 362 7790 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจួយ)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606(พม)/ 103

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

5 เมษายน 2564

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน คุณวันเฉลิม ศรีรัตนะ

ผู้จัดการทั่วไป บริษัท ดู บาย ฮาร์ท เทรคคิง จำกัด

ด้วย นางสาวจรรุวรรณ เมืองเจริญ รหัสประจำตัว 60604902 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการเข้าสัมภาษณ์และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวจรรุวรรณ เมืองเจริญ หมายเลขโทรศัพท์ 081 362 7790 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606(พบ)/ 105

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๘ เมษายน 2564

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ท่านผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ไทย

ด้วย นางสาวจรรวรณ์ เมืองเจริญ รหัสประจำตัว 60604902 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทย " มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการเข้าสัมภาษณ์และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวจรรวรณ์ เมืองเจริญ หมายเลขโทรศัพท์ 081 362 7790 เป็นผู้ประสานงาน โดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริทมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107

ภาคผนวก ฉ คู่มือความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้า
ปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย



ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

The Development of Sales Performance Representative Competency Skills among Thailand' Small and Medium Business (SMEs) in the Retail Sector

จรรุวรรณ เมืองเจริญ
วิโรจน์ เลขภูาลักษณ์
สวรรยา รรมอภีพล

*นักศึกษาระดับปริญญาเอก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
***ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

f t i

บทนำ

บริบทของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันทำให้เกิดปัจจัยต่อการการเปลี่ยนแปลงในด้าน ประชากร ทรัพยากรเทคโนโลยี อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจโยมมาสู่เศรษฐกิจไทยซึ่งมีผลต่อการผลิตของธุรกิจ การทำงานของแรงงาน การใช้จ่ายของผู้ประกอบการ ผลของการดำเนินงานที่บรรลุตามเป้าหมายทั้งด้านการเงินและการเติบโตของธุรกิจ และสถานการณ์ตลาดที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการตอบสนองของผู้ประกอบการนั้น



บทบาทของพนักงานขายจึงมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น โดยมีกิจกรรมการขายที่เป็นบทบาทและความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ บทบาทพนักงานขายจึงมีความสำคัญในการทำหน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า การเสนอขายเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความตั้งใจและตัดสินใจซื้อสินค้าการให้บริการก่อนและหลังการขาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับทัศนคติและพฤติกรรมของลูกค้า จึงมุ่งเน้นพนักงานขายให้การบริการลูกค้าสร้างความพึงพอใจและความจงรักภักดีเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

แนวโน้มความสำคัญของธุรกิจนี้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในยุคของการเปลี่ยนแปลง พนักงานขายจึงต้องได้รับการพัฒนาทักษะทั้งการเรียนรู้ “Hard Skill” และ Soft Skill” การปรับตัว “Reskill” และเพิ่มทักษะใหม่ ๆ “Upskill” ได้แก่ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา และทักษะด้านเทคนิค “Technical Skill” ได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานต่าง ๆ ในการคิดวิเคราะห์และการคิดเชิงนวัตกรรม และความคิดเชิงสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม รวมถึงทักษะด้านมนุษย “Human skill” ที่สามารถเข้าใจจิตใจและอารมณ์ของผู้อื่นได้

ดังนั้น ธุรกิจจึงมีการกำหนดคุณภาพและมีความสามารถในการพัฒนาและสนับสนุนให้พนักงานขายเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ รวมถึงสามารถกระตุ้นให้พนักงานขายได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อบรรลุผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยมีการออกแบบวิธีการพัฒนาที่ช่วยสร้างศักยภาพของพนักงานขาย เพื่อเพิ่มทักษะและแรงจูงใจของพนักงานขายที่มีผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของธุรกิจ ตลอดจนการดำเนินงานของธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น



สมรรถนะพนักงานขาย

Competency of
Sale Performance Representatives



สมรรถนะ (Competency)

ความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานหรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความสามารถในการทำงานของบุคคลที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวเองก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งสมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งและในทุกระดับจำเป็นต้องมีในฐานะที่เป็นสมาชิกของธุรกิจที่สำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้

จึงกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะที่อยู่ในตัวบุคคลเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมของธุรกิจ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลิกลักษณะของคนที่จะก่อให้เกิดเห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งได้ดีโดดเด่นกว่า ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่งานหรือกิจกรรมสำคัญในการทำงานให้ได้ประสิทธิผลตามบทบาทในสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ปัจจุบันในการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ธุรกิจให้ความสำคัญมุ่งเน้นความสามารถด้านเทคนิค และวิชาชีพมากขึ้นควบคู่กับการเน้นการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นทีมงานที่ต้องทำร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการแข่งขันในยุคดิจิทัล ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขาย จึงถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานขายในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

สำคัญอย่างไรกับธุรกิจ

เทคโนโลยีมีบทบาททั่วต่อผู้บริโภค ผู้ผลิต และร้านค้าปลีก

เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและพัฒนาไปอย่างรวดเร็วที่ทำให้มนุษย์มีความสะดวกสบาย หากมนุษย์ปรับตัวไม่ทันจะทำให้มาทำงานแทนมนุษย์หรือใช้งานเทคโนโลยีไม่เหมาะสมอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อมนุษย์ได้

การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของประชากร

การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ “สังคมเมือง” โดยประชากรในต่างจังหวัดย้ายเข้ามาอยู่ในเขตเมืองมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงวิถีการดำรงชีวิต อัตราการเกิดจะลดลง และผู้สูงอายุจะมีจำนวนมากขึ้น ตลาดธุรกิจเพื่อสุขภาพจะใหญ่ขึ้น ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดูแลผู้สูงอายุ

แรงกดดันด้านสิ่งแวดล้อมจากความต้องการสินค้าที่มากขึ้น

และทรัพยากรมีจำนวนจำกัด

จะทำให้ทรัพยากรขาดแคลน รวมถึงผลกระทบของสภาวะโลกร้อนจะทำให้อุณหภูมิสูงขึ้น ส่งผลต่อพืชและผลผลิต ส่งผลให้ประเทศต้องรับภาระค่าใช้จ่ายต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ ซึ่งมีผลกระทบต่อมายังธุรกิจให้ต้องปรับตัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รวมไปถึงการรณรงค์การลดภาวะโลกร้อน การบริโภค และอุปโภคที่ไม่ก่อให้เกิดภาวะโลกร้อน

การเปลี่ยนแปลงด้านคุณค่า

ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการบริโภคมากขึ้น โดยใส่ใจในคุณค่าของอาหาร การเลือกทดลองใช้สินค้าและบริการใหม่ๆ สร้างความสะดวกสบายโดยใช้บริการออนไลน์ เพื่อประหยัดเวลา หรือการแสวงหาวิถีชีวิตแบบเรียบง่ายขึ้น

จะเห็นได้ว่า แรงขับเคลื่อนที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของแนวโน้มสำคัญของธุรกิจ แรงขับเคลื่อนนี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ปัญหา อุปสรรค และการปรับตัว เพื่อการแก้ปัญหา ธุรกิจจำเป็นต้องเตรียมพร้อมรับมือ มีการวางแผนปรับธุรกิจ หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสภาวะการณของประเทศไทย ทั้งในมิติของการเป็นกำลังแรงงานที่เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจ และมีมิติของการเป็นกลุ่มผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อและความสามารถในการจับจ่ายใช้สอย

องค์ประกอบของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย (The Capability of Organization in Enhancing the Development of Competency Skills among Sale Performance Representatives)



การพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

ความสามารถของธุรกิจในการพัฒนาพนักงานขายโดยการจัดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี เพื่อให้พนักงานขายมีความรู้ความสามารถและทักษะด้านเทคโนโลยี สามารถและปรับตัวในการใช้เทคโนโลยี ตลอดจนประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพในการทำงานหลากหลายรูปแบบ

การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์

ความสามารถของธุรกิจในการจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่ทำให้พนักงานขายได้พัฒนาทักษะ การเข้าถึงปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ วางแผนและประเมิน วิธีการแก้ไขปัญหา และสามารถดำเนินการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี



การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน

ความสามารถของธุรกิจในการพัฒนาและเสริมสร้างให้พนักงานขายได้พัฒนาทักษะ ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา และประสบการณ์ต่าง ๆ รวมถึงบุคลิกภาพในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานอาชีพพนักงานขาย เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด



การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ

ความสามารถของธุรกิจในการส่งเสริมและสนับสนุนเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงาน การจัดการความรู้ให้พนักงานเข้าถึงแหล่งความรู้ และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุง และต่อยอดนำมาปรับใช้สร้างผลงานให้มีคุณค่าตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจ



การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบของธุรกิจ

ความสามารถของธุรกิจในการวางเป้าหมายและความมั่นคงในการทำงาน การเอาใจใส่ดูแล การมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบที่สูงขึ้น และชื่นชมในความสำคัญของพนักงาน ให้รู้สึกซบซึ้งและทัศนคติที่ดีทุกเทศกาลและผูกพันให้ความร่วมมือเป็นส่วนหนึ่งในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าหมายของธุรกิจ

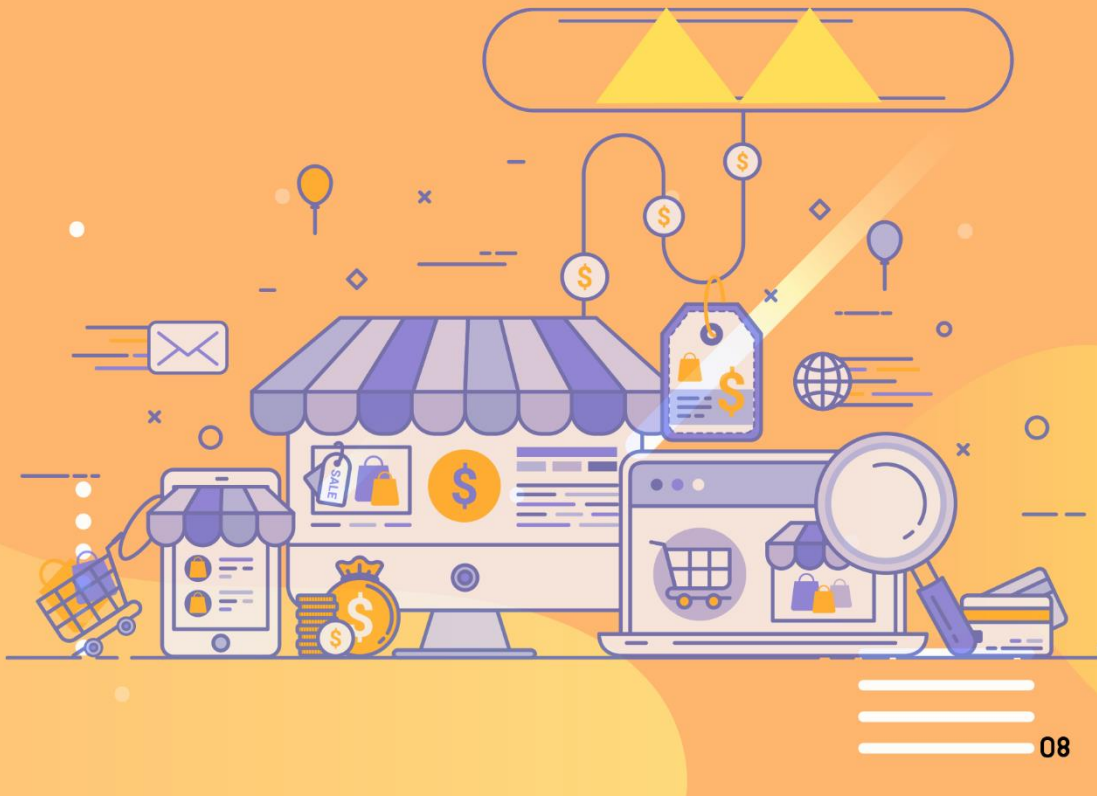


ผลลัพธ์ของความสามารถขององค์การ ในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย






ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ **ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย**








ข้อเสนอแนะ ของความสามารถขององค์การ ในการพัฒนาสมรรถนะ พนักงานขาย

1. หน่วยงานภาครัฐควรกำหนดแนวทางส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ ในการสนับสนุนต่อยอด การพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสภาวะ การแข่งขันของภาครัฐได้ ทำให้ธุรกิจสร้างผลการดำเนินงานได้ตามที่กำหนดไว้
2. หน่วยงานภาครัฐควรกำหนดแนวทางนโยบายและแผนในการเร่งพัฒนาพนักงานขายให้มีทักษะ ความรู้เท่าทันต่อสภาวะการผันแปรในปัจจุบัน โดยพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้สอดคล้อง ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ ตามเป้าหมายการผลิตกำลังคนที่มีศักยภาพให้สอดคล้องกับความต้องการ ของตลาดแรงงาน
3. หน่วยงานภาครัฐควรกำหนดนโยบายในการพัฒนาเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและยกระดับ ศักยภาพในด้านทักษะ และยกระดับฝีมือแรงงานให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถของแรงงานไทยให้มี คุณภาพอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ในปัจจุบัน
4. หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนควรร่วมกันกำหนดนโยบายและแผนสนับสนุนธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมให้มีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขายด้านการพัฒนาและสนับสนุนในการ สร้างแรงจูงใจพนักงานขายให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีกับธุรกิจ รวมถึงธุรกิจสามารถใช้พนักงาน ที่มีความรู้ความสามารถสร้างความเจริญเติบโตและความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจขนาด กลางและขนาดย่อม



ข้อเสนอแนะของความสามารถขององค์กร
ในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ

1. หน่วยงานภาคภาครัฐและภาคเอกชนนำไปใช้กำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจและรับรู้ถึงสภาวะการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงและประยุกต์ในการปฏิบัติงานสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ยั่งยืน
2. ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) นำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานขายให้มีความรู้ความสามารถโดยผ่านการพัฒนาเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ การพัฒนาความสามารถในการขายตามมาตรฐาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการธุรกิจ และการสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของธุรกิจให้กับพนักงานขายเกิดการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่ดี
3. ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ในการสร้างกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อพัฒนาสินค้าและเปรียบเทียบสินค้า รวมถึงสามารถนำมาพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายให้มีความรู้ด้านการตลาดในการขายสินค้าและบริการของธุรกิจ เพื่อสร้างความแตกต่างของธุรกิจให้ตอบสนองลูกค้าได้
4. ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงยุคดิจิทัลให้ความสำคัญต่อค่านิยมและพฤติกรรมในกิจกรรมความร่วมมือกับงานให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และนำประสบการณ์ที่เกิดจากความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานนำมาประยุกต์เพื่อป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
5. ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางและรูปแบบการพัฒนาในการส่งเสริมถ่ายทอดสู่ทีมงานในทุกๆระดับ เช่น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล กำหนดการวัดผลสมรรถนะของบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสูงขึ้นให้สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาขององค์กร



คู่มือฉบับนี้พัฒนาขึ้นจากวิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

เรื่อง ความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มกิจการค้าปลีกในประเทศไทยในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานขาย

ผู้สนใจหรือต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม
สามารถติดต่อ
 นางสาวจารุวรรณ เมื่องารัตน์
 annjaruwanka@gmail.com

ขอขอบคุณ

- ผู้บริหารภาครัฐและภาคเอกชน ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ไทย
- คณาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ผู้สนับสนุนการศึกษา
- บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ผู้นิพนธ์ผลงานทางวิชาการทุกรูปแบบทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ

f t i

12

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวจรรวรณ์ เมืองเจริญ
วัน เดือน ปี เกิด	13 มีนาคม พ.ศ. 2520
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2545 นิเทศศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ. 2552 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการสาธารณสุข) มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2563 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	72/66 หมู่ 1 ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

