

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่มาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อนำมาบูรณาการให้ได้ความรู้ความจริง ในการตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย สำหรับการทบทวนวรรณกรรมจะเรียงลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกและร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

- 1.1 ความหมายของการค้าปลีก
- 1.2 วิวัฒนาการค้าปลีกของประเทศไทย
- 1.3 แนวคิดในการพัฒนาธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย
- 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับร้านสะดวกซื้อ
- 1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริการส่วนหน้า

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดภายใน

- 2.1 ความหมายของการตลาดภายใน
- 2.2 องค์ประกอบของการตลาดภายใน

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน

- 3.1 ความหมายการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน
- 3.2 องค์ประกอบของการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพบริการภายใน

- 4.1 ความหมายของคุณภาพบริการภายใน
- 4.2 องค์ประกอบของคุณภาพบริการภายใน

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

- 5.1 ความหมายของความพึงพอใจ
- 5.2 องค์ประกอบของความพึงพอใจของพนักงาน

ตอนที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในสมมุติฐาน

ตอนที่ 7 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัย

## ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกและร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

ธุรกิจค้าปลีกค้าส่งเป็นหนึ่งในธุรกิจสาขาบริการจัดจำหน่าย (Distribution Services) ที่อยู่ภายใต้ความตกลงการค้าบริการของอาเซียน (ASEAN Framework Agreement on Services: AFAS) ที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ และการจ้างงานในอัตราสูง โดยมีจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 1 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 36.6 ซึ่งเป็นสัดส่วนลำดับที่ 2 ของ SMEs ที่มีอยู่ในประเทศ รองจากภาคบริการ มีอัตราการจ้างงานทั้งประเทศ คิดเป็นร้อยละ 27.5 หรือประมาณ 2.9 ล้านคนของการจ้างงานทั้งประเทศ ซึ่งเป็นลำดับที่ 2 รองจากภาคบริการ และมีมูลค่าซื้อขายรวม 1.83 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 13.9 ของ GDP ซึ่งเป็นอันดับ 3 รองจากภาคบริการ คิดเป็นร้อยละ 32.6 และภาคการผลิตคิดเป็นร้อยละ 27.7 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2560)

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจค้าปลีกค้าส่งที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ ในปี 2561 มีมูลค่าสูงถึง 2.2 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 15 ของ GDP ซึ่งมีมูลค่าเป็นอันดับ 2 รองจากอุตสาหกรรมการผลิตที่มีสัดส่วนร้อยละ 27.4 (พูลสุข นิลกิจสรานนท์ และปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี, 2560) และกว่า 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในไทยมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพฯ และเมืองหลักต่างๆ ที่มีความเป็นสังคมเมืองสูง ซึ่งมีผลจากนโยบายรัฐที่เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการต่างชาติเข้ามาลงทุนในธุรกิจค้าปลีกในไทยได้ นอกจากนี้ ลักษณะของร้านค้าที่มีความสะดวกสบาย ทันสมัย มีสินค้าที่มีคุณภาพและหลากหลาย สามารถตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคของภาคครัวเรือนได้ดี โดยเฉพาะร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าในชีวิตประจำวัน ใกล้แหล่งชุมชนจะมีการขยายตัวของการลงทุนสูง ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จึงเริ่มเข้ามาทดแทนธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) ปี 2557 ธุรกิจค้าปลีกค้าส่งสมัยใหม่มีสัดส่วนร้อยละ 61 ของมูลค่าตลาดค้าปลีกค้าส่ง เทียบกับในปี 2544 ที่มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 25 (คณะกรรมการการพาณิชย์ การอุตสาหกรรม และการแรงงาน สภานิติบัญญัติแห่งชาติ, 2562)

ธุรกิจค้าปลีกมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก โดยมีขนาดของรายได้สูง รองจากอุตสาหกรรมเท่านั้น และมีการจ้างงานมากเป็นอันดับ 2 รองจากภาคเกษตรกรรม และส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนโดยตรง ธุรกิจค้าปลีกจึงเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยรวม และเป็นเครื่องจักรในการพัฒนามาตรฐานการครองชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงและกระจายสินค้าจากผู้ผลิตหรือผู้ค้าส่งที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการขายผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคชั้นสุดท้าย เพื่อการบริโภคส่วนบุคคลหรือภายในครัวเรือน ไม่ใช่เป็นการใช้เพื่อธุรกิจ

(Shamim & Ghazali, 2014) โดยทำหน้าที่เป็นเสมือน โซ่ข้อสุดท้ายที่เชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตสินค้าและผู้บริโภค ดังนั้นธุรกิจค้าปลีกจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการเพิ่มคุณค่าและมูลค่าให้แก่สินค้า โดยช่วยลดต้นทุนในการจำหน่ายสินค้าให้ผู้ผลิตและทำให้ผู้บริโภคสามารถหาซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้น ทำให้สินค้าขายได้และธุรกิจสามารถดำเนินการต่อไปได้

จากการเพิ่มขึ้นของประชากรของโลกและการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยในปี ค.ศ. 2018 มีอัตราเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.1 และคาดว่าจะขยายตัวต่อไปอีกถึงปี ค.ศ. 2019 ที่ผ่านมามีภูมิภาคที่มีการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกมากที่สุดคือทวีปเอเชียและออสเตรเลีย ในอัตราร้อยละ 5.9 และ 6.4 ตามลำดับ (Reportlinker, 2019) และหากเปรียบเทียบอุตสาหกรรมค้าปลีกระหว่างประเทศ จะพบว่าประเทศจีนมีการค้าปลีกมากที่สุด รองลงมาคือประเทศเวียดนาม อินโดนีเซีย อินเดีย และประเทศไทยที่มีการเจริญเติบโตเป็นอันดับที่ 5 (SCB Economic Intelligence Center, 2019) รวมทั้งการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ที่จะมีตลาดที่มีขนาดประชากรกว่า 650 ล้านคน และมีมูลค่าการค้าระหว่างประเทศ 1.5 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยที่ AEC นั้นเป็นมากกว่าเพียงการเปิดเสรีและข้อตกลงการลดอัตราภาษีนำเข้าสินค้าระหว่างกัน แต่มีการปรับกฎเกณฑ์ต่างๆ ให้สินค้าและบริการให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เป็นต้น ซึ่งจะเปิดโอกาสในการขยายและดึงดวงโอกาสจากการกลายเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน ทั้งนี้ AEC จะเอื้ออำนวยให้ธุรกิจค้าปลีกสามารถเข้าถึงฐานผู้บริโภคขนาดใหญ่ในภูมิภาค เพื่อครองส่วนแบ่งตลาดให้ได้มากที่สุด และจะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะสร้างความได้เปรียบก่อนการรวมตลาดจะก้าวไปสู่ระดับที่ใหญ่ขึ้น เช่น ASEAN+3 ซึ่งจะต้องเจอการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นต่อไป

ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยมีการเจริญเติบโตขึ้นเกือบทุกปี ทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ทวีความรุนแรงขึ้น การแข่งขันและการสูญเสียลูกค้าเกิดได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น เช่นเดียวกับธุรกิจค้าปลีกทั่วโลกที่ได้ผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสื่อสาร เช่น อินเทอร์เน็ตและเครือข่ายสังคมออนไลน์ หรืออุปกรณ์มือถือสมาร์ทโฟนในระบบเครือข่าย 3G ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลของแหล่งซื้อสินค้า สามารถตรวจสอบคุณสมบัติ ราคา และคุณภาพด้วยตนเองได้ตลอดเวลา ดังนั้นผู้ประกอบการในธุรกิจค้าปลีกจึงมีความต้องการเพิ่มช่องทางการขายเพื่อให้ผู้บริโภคได้พบกับประสบการณ์แปลกใหม่ (Verhoef et al., 2009) โดยใช้การตลาดแบบหลายช่องทาง (Multichannel Marketing) ในการสร้างความสัมพันธ์และจำหน่ายสินค้าไปยังผู้บริโภค (Ali & Brooks, 2008)

### 1.1 ความหมายของการค้าปลีก

การค้าปลีก คือการรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าหรือบริการโดยตรงไปยังผู้ซื้อคนสุดท้าย ซึ่งจะซื้อไปใช้ส่วนตัว ไม่ใช่ซื้อเพื่อนำไปใช้ในการทำธุรกิจ โดยรูปแบบการค้าปลีกแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ได้แก่ การค้าปลีกที่ต้องอาศัยหน้าร้านและที่ไม่ต้องอาศัยหน้าร้าน ซึ่งเป็นรูปแบบการค้าใหม่ที่ไม่จำเป็นต้องลงทุนสร้างหน้าร้าน รูปแบบดังกล่าว ได้แก่ การขายตรง การตลาดทางตรง การขายผ่านสื่อจากเครื่องจำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) หรือแบบธุรกิจกับผู้บริโภค (Business to Consumer: B2C) การค้าปลีกได้พัฒนาเพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ ซึ่งหน้าที่ของการค้าปลีกคือ การอำนวยความสะดวกแก่ผู้ซื้อทั้งเวลาและสถานที่ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ซื้อเรื่องคุณภาพสินค้า ขยายอำนาจให้กับผู้ซื้อ ทำหน้าที่ส่งเสริมการขายและเป็นคลังสินค้า ทำหน้าที่ในการพัฒนาชุมชนในย่านนั้น (Ancarani & Shankar, 2004)

### 1.2 วิวัฒนาการค้าปลีกของประเทศไทย

อนุศาสตร สระทองเวียน (2561) ได้อธิบายถึงวิวัฒนาการค้าปลีกไทย แบ่งออกเป็น 4 ยุคดังต่อไปนี้

1. ยุคเริ่มต้นของห้างสรรพสินค้า (พ.ศ. 2507-2525) เริ่มจากกำเนิดห้างไดมารูในปี พ.ศ. 2507 และการขยายธุรกิจของห้างเซ็นทรัล สาขาที่ 2 ที่สีลมในปี พ.ศ. 2511 ความสำเร็จของการพัฒนาเศรษฐกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2500 ทำให้รายได้ประชาชาติโดยเฉพาะอย่างยิ่งรายได้ของคนกรุงเทพฯ เพิ่มขึ้น

2. ยุคห้างสรรพสินค้าขยายตัวสู่ชานเมือง (พ.ศ. 2526-2532) เนื่องจากการขยายตัวของกรุงเทพฯ เช่น ห้างเซ็นทรัลลาดพร้าว ในปี พ.ศ. 2526 หรือห้างเดอะมอลล์ สาขาที่ 2 บนถนนรามคำแหง และในช่วงนี้ ยังมีห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ที่เริ่มขยายฐานธุรกิจไปต่างจังหวัด เช่น ในปี พ.ศ. 2535 ห้างเซ็นทรัลได้เปิดสาขาไปที่จังหวัด เชียงใหม่ เป็นต้น

3. ยุคการเกิดของห้างค้าปลีกรูปแบบใหม่และการขยายการลงทุนแบบเกินตัว (พ.ศ. 2532-2539) การขยายตัวทางเศรษฐกิจในอัตราเกินร้อยละ 10 ระหว่างปี พ.ศ. 2530-2532 ทำให้ผู้ประกอบการขยายการลงทุนในธุรกิจค้าปลีกเป็นอย่างมาก และมีธุรกิจแบบใหม่ ได้แก่ ธุรกิจประเภทร้านสะดวกซื้อ เช่น ร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น (7-Eleven) ที่เปิดในปีพ.ศ. 2532 ร้านเอเอ็ม-พีเอ็ม เปิดในปี พ.ศ. 2533 ห้างแม็คโคร สาขาลาดพร้าว ในปีพ.ศ. 2535 ห้างบิ๊กซี ซึ่งเป็นห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตแห่งแรกซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงสำคัญ รวมไปถึงการรวมกลุ่มเป็นพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อการประหยัดต้นทุน เช่น กลุ่มเซ็นทรัลกับกลุ่มโรบินสัน เป็นต้น หรือการลงทุนสร้างศูนย์การค้าขนาดใหญ่ เช่น เซรีเซ็นเตอร์ ฟิวเจอร์พาร์ครังสิต ฟิวเจอร์พาร์ครังสิต และซีคอนสแควร์ เป็นต้น

4. ยุคก้าวกระโดดของห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตจากต่างชาติ ในปี พ.ศ. 2540-2545 หลังจากเกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ กลุ่มธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่เริ่มประสบปัญหาหนี้สินอย่างรุนแรง ทำให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งมีประสิทธิภาพสูงเข้ามาใช้ ทำให้ผู้ประกอบการค้าปลีกแบบดั้งเดิมและขนาดกลางที่ยังมีการบริหารจัดการแบบเดิมต่างตั้งตัวไม่ทัน และธุรกิจค้าปลีกประเภทดีสคานท์ สโตร์เปลี่ยนไปเป็นของต่างชาติมากขึ้น หลังจากที่มีนโยบายรัฐบาลอนุญาตให้นักลงทุนจากต่างชาติสามารถถือหุ้นสัดส่วนได้มากกว่าร้อยละ 50 และมีสิทธิในการบริหารงาน ซึ่งใหญ่มาจากประเทศในแถบยุโรป

### 1.3 แนวคิดในการพัฒนาธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

ธุรกิจค้าปลีกมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ (พลสุข นิลกิจสรานนท์ และปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี, 2560) และกว่า 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ธุรกิจค้าปลีกได้มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพและเมืองหลักต่างๆ ที่มีความเป็นสังคมเมืองสูง ซึ่งมีผลจากนโยบายรัฐที่เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการต่างชาติเข้ามาลงทุนในธุรกิจค้าปลีกในไทยได้ เช่น ลักษณะของร้านค้าที่มีความสะดวกสบาย ทันสมัย มีสินค้าที่มีคุณภาพ และหลากหลาย สามารถตอบสนองพฤติกรรมการบริโภคของภาคครัวเรือนได้ดี โดยเฉพาะร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าในชีวิตประจำวัน ใกล้แหล่งชุมชนจะมีการขยายตัวของการลงทุนสูง (คณะกรรมการการพาณิชย์ การอุตสาหกรรม และการแรงงาน สถาบันบัญญัติแห่งชาติ, 2562)

รูปแบบร้านค้าปลีกที่สำคัญมี 5 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ห้างสรรพสินค้า (Department Store) เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่สุด มักตั้งอยู่กลางเมือง การตกแต่งร้านเน้นความสวยงาม และมีพนักงานบริการให้คำแนะนำ เน้นขายสินค้าคุณภาพดี สินค้าแบรนด์เนม สินค้านำเข้าจากต่างประเทศและผลิตในประเทศ ราคาสินค้าจึงค่อนข้างสูง ผู้นำตลาด เช่น เซ็นทรัล โรบินสัน และเดอะมอลล์

2. ดีสคานท์สโตร์ (Discount Store/ Hypermarket/ Supercenter) เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ มักต้องลงทุนศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center) ควบคู่ด้วย เน้นกลุ่มลูกค้ารายได้ต่ำถึงปานกลาง สินค้าที่จำหน่ายจึงเป็นสินค้าหลากหลายในราคาประหยัด มักตั้งอยู่กลางเมืองหรือชานเมือง ผู้ประกอบการที่สำคัญ เช่น Big C และ Tesco Lotus

3. ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) จำหน่ายสินค้าอาหารและของใช้ประจำวันเป็นหลัก เช่น เนื้อสัตว์ ผักและผลไม้สด อาหารสำเร็จรูป และสินค้าอุปโภคบริโภค มีทั้งร้านค้าที่ตั้งเป็นอิสระ เช่น Foodland และที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า เช่น Tops Supermarket และ Home Fresh Mart เป็นต้น

4. ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Stores/ Express/ Mini Mart) เป็นร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่ได้รับความนิยม และเข้ามาทดแทนร้านค้าปลีกดั้งเดิม เนื่องจากมีการจัดร้านและการบริหารจัดการ

ที่ทันสมัย จำหน่ายสินค้าหลากหลาย และที่ตั้งร้านกระจายไปตามแหล่งชุมชน ผู้ประกอบการสำคัญ ได้แก่ 7-Eleven และ Family Mart เป็นต้น

5. ร้านค้าปลีกขายสินค้าเฉพาะอย่าง ที่เน้นขายสินค้าเฉพาะด้านที่มีคุณภาพ ราคาสูง บางร้านขายสินค้าเฉพาะแบรนด์ของตนเอง ที่ตั้งร้านมักอยู่ในห้างค้าปลีกหรือตามแหล่งชุมชนขนาดใหญ่ ผู้ประกอบการสำคัญ เช่น Boots, Watsons และ Supersports เป็นต้น

ร้านค้าปลีกยังมีการพัฒนารูปแบบแตกย่อยออกเป็นประเภทต่างๆ มากขึ้น เช่น ร้านค้าเฉพาะอย่างที่เน้นสินค้าราคาถูก และร้านค้าที่ขายสินค้าราคาเดียว รวมถึงมีการขยายสาขาผู้ต่างจังหวัดและเจาะตลาดชุมชน ตำบล และหมู่บ้าน ทำให้ร้านค้าปลีกกลายเป็นศูนย์กลางของชุมชนมากขึ้น ส่งผลให้มูลค่าธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ขณะเดียวกันภาวะการแข่งขันในธุรกิจก็ทวีความรุนแรงขึ้นเช่นกัน

#### 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับร้านสะดวกซื้อ

ร้านสะดวกซื้อ เป็นร้านค้าปลีกที่มีพื้นที่ขนาดเล็กที่สุดแค่ 15 ตารางเมตรใหญ่สุดไม่เกิน 500 ตารางเมตร เน้นการจัดร้านการบริหารจัดการที่ทันสมัย สินค้าที่วางจำหน่ายมักจะเป็นสินค้ากลุ่มอาหารและเครื่องดื่มประเภทพร้อมทาน รองรับความต้องการของลูกค้าที่มีพฤติกรรมการจับจ่ายใช้สอยซื้อสินค้าใกล้บ้าน ของใช้ในชีวิตประจำวัน จำนวนสินค้าน้อยกว่า 5 พันรายการ ส่วนใหญ่จะกระจายไปตามชุมชนหรือแหล่งชุมชนทั่วไป เช่น ป้ายรถเมล์ เน้นการเปิดบริการ 24 ชั่วโมง ราคาสินค้าค่อนข้างสูง

ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีจำนวนสาขาเพิ่มขึ้นสูงสุด และเข้ามาช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดจากร้านค้าปลีกดั้งเดิมมากที่สุด เนื่องจากผู้เล่นรายใหญ่ ได้แก่ 7-Eleven ภายใต้เครือเจริญโภคภัณฑ์ (Charoen Pokphand Group: CP Group) ใช้กลยุทธ์ขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ร้านสะดวกซื้อมีความใกล้ชิดกับประชากรทุกคนของประเทศไทย มีการจับจ่ายซื้อสินค้าด้วยมูลค่าการซื้อขายน้อยกว่า 1 ล้านบาท ตลาดของร้านสะดวกซื้อมีการพัฒนาด้านสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการขยายสาขาไปในทุกแหล่งชุมชน โดยมีผู้ประกอบการหลายราย ได้แก่ 7-Eleven, Tesco Lotus Express, Family Mart, Big C mini หรือ Lawson108 ที่ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายเป็นสำคัญ (ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน), 2562)

ร้าน 7-Eleven เป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบแฟรนไชส์ที่ได้รับลิขสิทธิ์จากบริษัท เซาท์แลนด์ ไอซ์ จำกัด ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยได้มีการเปิดให้บริการเป็นครั้งแรกที่ถนนพัฒนาพงศ์ เมื่อปี พ.ศ. 2532 และมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว เพราะมีการให้บริการตรงกับความต้องการของผู้บริโภคที่มีความเร่งรีบและต้องการความสะดวกสบาย สามารถใช้

บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง มีการคัดเลือกสินค้าที่มีคุณภาพ มีความหลากหลาย และมีความสดใหม่ เข้ามาจำหน่าย รวมทั้งการนำเทคโนโลยีเข้ามาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการมีการบริการ เคาเตอร์เซอร์วิส การรับชำระค่าสาธารณูปโภคต่างๆ เช่น ชำระค่าน้ำ ค่าไฟ การเติมเงินโทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นต้น มีการวิจัยและพัฒนาสินค้าอยู่ตลอดเวลา เพื่อรองรับกับความต้องการของผู้ใช้บริการในทุกเพศทุกวัยที่เข้ามาใช้บริการ ทำให้ผลการดำเนินงานอยู่เหนือคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันจากการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคได้มากกว่า

ในยุคที่เทคโนโลยีกำลังเจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว เช่น การซื้อขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ แม้ว่าธุรกิจค้าปลีกจะยังเติบโตอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายตัวของเศรษฐกิจมหภาค เพราะร้านสะดวกซื้อได้เข้ามามีบทบาทและมีอิทธิพลกับการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคส่วนใหญ่จากความสะดวกและรวดเร็ว แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงต้องมีการค้นคว้าวิจัย ตลอดจนพัฒนาการบริการให้มีบริการในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ซื้อให้ดียิ่งขึ้น และปัจจัยที่ส่งผลถึงความสำเร็จในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า รวมทั้งมุ่งสร้างประโยชน์สูงสุดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มครอบคลุมในทุกมิติ เพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืนภายใต้ปรัชญา “ร่วมสร้างสรรค์และแบ่งปันโอกาสให้ทุกคน” สามารถขยายธุรกิจให้เติบโตขึ้นตามศักยภาพของธุรกิจที่เพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้น 7-Eleven จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ด้วยการส่งเสริมการศึกษา และพัฒนาพนักงานที่มีคุณภาพ เพื่อรองรับการขยายสาขาและการแข่งขันที่สูงขึ้น ทั้งผ่านระบบการศึกษาทวิภาคีหรือระบบการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการฝึกภาคปฏิบัติ ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา อีกทั้งส่งเสริมการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นตั้งแต่ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ไปจนถึงระดับปริญญาโท ผ่านสถาบันที่ทาง 7-Eleven จัดตั้งขึ้นคือ โรงเรียนปัญญาภิวัฒน์เทคโนโลยีธุรกิจ และสถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ รวมทั้งยังมีการส่งเสริมโดยให้ทุนการศึกษาตลอดหลักสูตรปริญญาตรีและปริญญาโทกับพนักงานทุกคนอีกด้วย

### 1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริการส่วนหน้า

การบริการส่วนหน้า (Service encounter) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างผู้ให้บริการ และลูกค้า ซึ่งปฏิสัมพันธ์อาจเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ สามารถแบ่งปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ทางไกล (Remote encounters) ปฏิสัมพันธ์ทางโทรศัพท์ (Telephone encounters) และปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face encounters) โดยปฏิสัมพันธ์ทางไกล คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่ให้บริการได้ด้วยตัวเองของผู้ให้บริการ โดยเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน ผู้ให้บริการลักษณะนี้จะไม่มีมนุษย์เป็นผู้กระทำหรือ

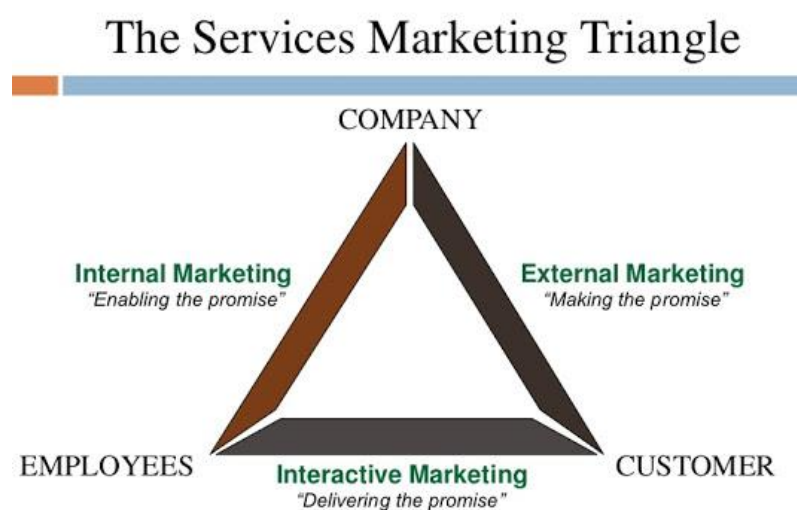
ให้บริการ ส่วนปฏิสัมพันธ์ทางโทรศัพท์และปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้าเป็นปฏิสัมพันธ์โดยอาศัยพนักงาน (Asim, Mela & Neslin, 2008)

DeBussy, Ewing & Pitt (2003) กล่าวว่า การบริการส่วนหน้า คือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือในที่นี้คือปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและพนักงาน (พนักงานบริการส่วนหน้า)

งานวิจัยที่ผ่านมาได้สังเกตเห็นความสำคัญของการบริการส่วนหน้า (Grönroos, 2001) ซึ่งลักษณะของการบริการ คือการนำเสนอในรูปแบบนามธรรม ซึ่งเป็นเรื่องยากที่ลูกค้าจะประเมิน เนื่องจากบริการมีลักษณะที่จับต้องไม่ได้ ดังนั้นลูกค้าจึงพยายามมองหา “สิ่งบ่งชี้” เพื่อช่วยในการระบุสิ่งที่ผู้ให้บริการนำเสนอ เช่น พนักงานบริการส่วนหน้า (Frontline Employee) รวมถึงความรู้และพฤติกรรมของพนักงาน อีกลักษณะหนึ่งของการบริการคือการผลิตและการบริโภค ซึ่งเกิดขึ้นพร้อมกัน โดยความสัมพันธ์นี้ พนักงานบริการส่วนหน้ามีหน้าที่รับผิดชอบต่อการควบคุมคุณภาพ ดังนั้นพนักงานบริการส่วนหน้าจึงมีบทบาทสำคัญต่อองค์กรผู้ให้บริการเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากพนักงานบริการส่วนหน้าเหล่านี้จะต้องให้บริการลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้ามักได้รับอิทธิพลมาจากคุณภาพปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานบริการส่วนหน้ากับลูกค้านั่นเอง Balmer & Greyser (2006) กล่าวว่า ปฏิสัมพันธ์เกิดขึ้นจากพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งองค์กรผู้ให้บริการสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การที่ลูกค้ามีส่วนร่วมในการผลิตและการบริการในฐานะผู้สร้างร่วมกันนั้น ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์พิเศษให้เกิดขึ้นระหว่างลูกค้าและพนักงานอีกด้วย เรื่องสำคัญที่ต้องพิจารณาลักษณะของปฏิสัมพันธ์ที่ทำให้การบริการส่วนหน้าแตกต่างไปจากการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนิยามอื่น ๆ คือ การบริการส่วนหน้ามีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง กล่าวคือไม่จำเป็นต้องมีความคุ้นเคยมาก่อนและพนักงานผู้ให้บริการคือผู้ที่กำลังปฏิบัติงาน ซึ่งหมายความว่าพนักงานผู้ให้บริการและลูกค้าเข้าสู่การบริการส่วนหน้า โดยมีเป้าหมายและบทบาทที่แตกต่างกัน รูปแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้นถือเป็น การบริการส่วนหน้า และการจัดการการบริการส่วนหน้า เป็นสิ่งสำคัญต่อกระบวนการสร้างคุณค่า พนักงานได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมขององค์กรและบรรทัดฐานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน สิ่งนี้รวมไปถึงการที่พนักงานรับรู้ว่า ผู้บริหารจะตอบสนองสิ่งใดจากรูปแบบผลตอบแทนที่แตกต่างกันจากการที่ ผู้บริหารสื่อสารถึงพฤติกรรมของพนักงานที่พึงประสงค์ที่องค์กรต้องการออกไป (Chung & Schneider, 2002) ซึ่งผู้บริหารมีข้อจำกัดในการเข้าถึงและการควบคุมคุณภาพที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานผู้ให้บริการและลูกค้า ระบบผลตอบแทนจึงเป็นรูปแบบการควบคุมคุณภาพทางอ้อมในองค์กรที่ให้บริการ ระบบผลตอบแทนอาจมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของลูกค้าต่อคุณภาพบริการ เนื่องจากพนักงานผู้ให้บริการมักมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าจึงมีความเข้าใจและรู้ความคาดหวังมากกว่าพนักงานส่วนอื่นในองค์กร ซึ่งหมายความว่าในการรับฟังพนักงานผู้ให้บริการนั้นองค์กรจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้เพิ่มขึ้น



ลูกค้าและพนักงานผู้ให้บริการต่างเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการติดต่อระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้า เดิมงานวิจัยให้ความสนใจกับการติดต่อภายนอก นั่นคือการติดต่อระหว่างพนักงานผู้ให้บริการและลูกค้าซึ่งเป็นผู้รับบริการ อย่างไรก็ตามการทบทวนงานวิจัยชี้ให้เห็นถึงการติดต่อภายใน กล่าวคือพนักงานขององค์กรคือลูกค้าภายใน แนวคิดเรื่องลูกค้าภายในเป็นแนวคิดที่ได้มาจากความสัมพันธ์ของการตลาดการให้บริการตามการเสนอของ Kotler & Keller (2006) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร พนักงาน และลูกค้า ดังภาพประกอบที่ 2.1



ภาพประกอบที่ 2.1 สามเหลี่ยมแห่งการบริการ (The Service Marketing Triangle)

ที่มา: Kotler & Keller (2006)

จากภาพประกอบที่ 2.1 กลยุทธ์การตลาดสำหรับธุรกิจบริการสามารถแบ่งรูปแบบของกลยุทธ์การตลาด (Theory Type of Marketing in the Service Business) ออกเป็น 3 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การตลาดภายนอก (External Marketing) หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรผู้ให้บริการกับลูกค้า ซึ่งต้องใช้เครื่องมือทางการตลาดในการจัดเตรียมการให้บริการ การกำหนดราคา การจัดจำหน่าย และการให้บริการแก่ลูกค้า

2. การตลาดที่สัมพันธ์กันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Interactive Marketing) จะเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและลูกค้า โดยปฏิสัมพันธ์รูปแบบนี้จะเรียกอีกคำหนึ่งว่า การบริการส่วนหน้า และเป็นหัวข้อสำคัญที่งานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสนใจ (Bagge, 2007)

3. การตลาดภายใน (Internal Marketing) ถือเป็นการตลาดในความสัมพันธ์ประเภทที่ 3 โดยเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรผู้ให้บริการและพนักงาน สิ่งนี้นำไปสู่แนวคิดเรื่อง การบริการส่วนหน้าภายใน หรือในที่มีเรียกว่า ลูกค้าภายใน (Internal Customer) แนวคิดเรื่อง การบริการส่วนหน้าภายใน แตกต่างไปจากแนวคิดการตลาดภายใน เนื่องจากการบริการส่วนหน้าภายในเป็นการพิจารณาว่าพนักงานของแผนกหนึ่งตอบสนองพนักงานอีกแผนกหนึ่งอย่างไร ในขณะที่ แนวคิดการตลาดภายในเป็นเรื่องที่ว่าองค์กรหรือโดยส่วนใหญ่หมายถึงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองพนักงานอย่างไร ดังนั้น การบริการส่วนหน้าภายใน จึงหมายถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในแผนกต่างๆ ขององค์กร ซึ่งผู้ให้บริการมีหน้าที่รับผิดชอบสนองความต้องการของลูกค้าภายใน ซึ่งการส่งมอบปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพระหว่างพนักงานในแผนกต่างๆ ในองค์กรนั้น คือ คุณภาพบริการภายใน (Internal Service Quality)

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดภายใน

การตลาดภายใน (Internal marketing) เป็นแนวคิดในการให้ความสำคัญกับการมองพนักงานในฐานะหุ้นส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร โดยไม่ได้มองว่าเป็นต้นทุน แต่มองว่าพนักงานคือทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดและจะปฏิบัติกับพนักงานราวกับเป็นลูกค้า (Baran & Arabelen, 2017) โดยองค์กรจะได้เปรียบเหนือคู่แข่งและบรรลุตามวัตถุประสงค์องค์กรได้ หัวใจสำคัญอยู่ที่พนักงานหรือตลาดภายในองค์กรนั่นเอง การตลาดภายในถือว่าเป็นส่วนที่ต้องได้รับการศึกษาพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Haider & Akbar, 2017) การตลาดที่มีประสิทธิภาพที่เกิดจากการตลาดภายในนี้จะนำไปสู่ความสำเร็จต่อตลาดภายนอก (Ioanna, 2002) การตลาดภายในจะมีการสื่อสารเป็นองค์ประกอบหลัก เนื่องจากถือว่าเป็นการสนทนา แลกเปลี่ยนความรู้สึก การรับรู้ ความตั้งใจระหว่างผู้จัดการและพนักงานในประเด็นต่างๆ (Chiang, Chhaged & Hess, 2003)

การตลาดภายในเป็นปรัชญาในการรักษาพนักงานเสมือนเป็นลูกค้าและเป็นกลยุทธ์ในการสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ Kilcourse & Rowen (2008) กล่าวว่า การตลาดภายใน คือกิจกรรมสำคัญในการพัฒนาองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญแก่ลูกค้าเป็นหลัก เป้าหมายพื้นฐานของการตลาดภายในมีเพื่อพัฒนาการตระหนักของลูกค้าภายในและภายนอกและเพื่อจัดอุปสรรคที่กีดขวางประสิทธิภาพขององค์กร

ความคิดพื้นฐานของการตลาดภายในเป็นไปตามหลักการที่ว่า การเสนอขายบริการที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีพนักงานที่กระตือรือร้นที่รับทราบถึงความต้องการของลูกค้า

(Alshurideh, Alhadid & Barween, 2015) ในขณะที่พนักงานในองค์กรการบริการมีบทบาทสำคัญในการดึงดูดลูกค้าและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า Kadic-Maglajlic, Boso & Micevski (2018) กล่าวว่า ในการพิจารณาการตลาดภายในว่าเป็นความพยายามขององค์กร เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บริการที่ดีขึ้นแก่ลูกค้า ซึ่งอันที่จริงแล้ว หัวใจสำคัญของการตลาดภายใน คือแนวคิดที่ว่าพนักงานคือตลาดภายในองค์กร ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า องค์กรสามารถตอบสนองลูกค้าภายนอกได้ด้วยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายใน ซึ่งก็คือพนักงานนั่นเอง (Gounaris, Vassilikopoulou & Chatzipanagiotou, 2010) หรือจะพูดได้ว่าทุนมนุษย์เป็นแหล่งที่มาหลักในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน โดยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีมาก่อนความสำเร็จขององค์กร อันที่จริงแล้วจุดมุ่งเน้นหลักของการตลาดภายในคือ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะต้องถูกพิจารณาว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร (Papasolomou-Doukakis, 2002) จากแนวคิดเรื่องการตลาดการบริการ Kotler & Keller (2006) ได้กล่าวว่า การตลาดภายในจะต้องมีมาก่อนการตลาดภายนอก

## 2.1 ความหมายของการตลาดภายใน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการและนักวิจัยต่างให้นิยามการตลาดภายในไว้แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

Cooper & Cronin (2000) กล่าวว่า การตลาดภายใน คือแนวทางที่องค์กรใช้เพื่อส่งเสริมหลักการการให้ความสำคัญแก่ลูกค้าและการบริการทั่วทั้งองค์กรผ่านแรงจูงใจของพนักงาน โดยองค์กรพยายามปลูกฝังค่านิยมการสร้างสภาพแวดล้อมการให้บริการให้แก่พนักงาน

Conduit & Mavondo (2001) กล่าวว่า การตลาดภายใน เป็นหลักปรัชญาในการบริหารพนักงานและเป็นระบบในการพัฒนาและดำเนินการวัฒนธรรมการบริการที่ส่งผลมาจากการตอบสนองความต้องการของพนักงาน ซึ่งเป็นวิธีการสื่อสารกับพนักงานแบบองค์รวมที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาพฤติกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานมีเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงบริการและพฤติกรรมที่ปรับตามพฤติกรรมของลูกค้า

Ahmed & Rafiq (2003) กล่าวว่า การตลาดภายใน คือกระบวนการพัฒนาความสัมพันธ์โดยให้อิสรภาพแก่พนักงานและสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่พนักงาน เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในองค์กรที่จะทำทนายกิจกรรมภายในที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มคุณภาพในความสัมพันธ์ทางการตลาดซึ่งกิจกรรมเหล่านี้คือ การปรับปรุงการสื่อสารภายในและการให้ความสำคัญกับลูกค้า รวมถึงความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมเหล่านี้กับประสิทธิภาพของตลาดภายนอก

DeBussy, Ewing & Pitt (2003) กล่าวว่า แนวคิดการตลาดภายใน ไม่ได้จำกัดเฉพาะพนักงานบริการส่วนหน้าเพียงอย่างเดียว แม้กระทั่งพนักงานที่ไม่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้าอาจ

ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลทางตรงต่อผู้ให้บริการ หากพนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างดีแล้ว พนักงานถือเป็นองค์ประกอบของการบริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า

Metters & Walton (2007) กล่าวว่า การตลาดภายใน คือกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานภายในสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ ซึ่งหมายความว่า การตลาดภายในเป็นการทำงานโดยผ่านการกระทำ การปฏิสัมพันธ์และการปรับตัว เพื่อช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงาน เป็นการดึงดูด การพัฒนา การจูงใจ และการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ โดยผ่านผลตอบแทนที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานเหล่านี้ เป็นการจ้างงาน การฝึกอบรมและการจูงใจพนักงานที่มีความสามารถที่ต้องการตอบสนองพนักงานให้ดีขึ้น

Levy & Weitz (2009) กล่าวว่า การตลาดภายใน คือความพยายามขององค์กรในการคัดสรรฝึกอบรม จูงใจ และตอบแทนสมาชิกในองค์กร โดยมุ่งสู่พฤติกรรมการตลาดที่มีความพึงพอใจมากขึ้น

Hernandez & Grayson (2012) กล่าวว่า สำหรับการกำหนดทิศทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการตลาดภายในควรบูรณาการเข้ากับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจูงใจและส่งเสริมให้พนักงานให้การบริการที่ดีขึ้น การตลาดภายใน คือการวางแผนโดยใช้แนวคิดที่คล้ายคลึงกับแนวคิดการตลาดโดยมุ่งสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน การปฏิบัติ และการบูรณาการกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางที่ให้ความสนใจลูกค้าเป็นหลัก

Zimuto (2013) การตลาดภายใน เป็นรูปแบบการตลาดภายในองค์กรที่มุ่งเน้นความสนใจของพนักงานในกิจกรรมภายในที่ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการตลาดภายนอกและเป็นการรับรู้ในลักษณะเดียวกัน

Magatef & Momani (2016) กล่าวว่า แนวคิดการตลาดภายใน คือกลยุทธ์สำหรับกระบวนการทำการตลาดภายในโดยมีการกำหนดผลผลิต กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และขีดความสามารถโดยผลผลิตในที่นี้คือ งาน สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของพนักงาน กลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือ ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน พนักงานบริการส่วนหน้า และพนักงานสายสนับสนุน ซึ่งการตลาดภายในนั้นจะต้องอาศัยขีดความสามารถ 2 ประการ คือ การจัดการการสื่อสารและการจัดการทัศนคติ การสื่อสารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญลูกค้า ซึ่งถูกกล่าวว่าเป็นการมีใจรักการบริการ การจัดการการสื่อสาร คือขอบเขตของการตลาดอย่างหนึ่งในขณะที่ขีดความสามารถที่ 2 คือการจัดการทัศนคติ เป็นการจัดการพนักงานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นได้ว่าการตลาดภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการของกิจกรรมการตลาด

ซึ่งการตลาดภายในเป็นทุกกิจกรรมที่มีผลต่อการมีใจรักบริการและการให้ความสำคัญกับลูกค้าของพนักงาน

Kanyurhi & Akonkwa (2016) กล่าวว่า การตลาดภายในมีจุดมุ่งเน้นหลัก 2 ประการ ได้แก่ เพื่อเสริมการตลาดภายนอก โดยเป็นการเอื้ออำนวยปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและลูกค้าภายนอก ปฏิสัมพันธ์เหล่านี้คือเครื่องมือเพื่อกระตุ้นให้เกิดการดึงดูดลูกค้าและความพึงพอใจ และเพื่อพัฒนาและรักษาความพึงพอใจและแรงจูงใจของพนักงาน อันมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการตลาดรวมไปถึงเพื่อคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สรุปได้ว่าการตลาดภายใน หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานที่ส่งเสริมให้พนักงานให้ความสำคัญแก่ลูกค้าภายในและภายนอก และการบริการทั่วทั้งองค์กร โดยผ่านการคัดสรร การอบรมพัฒนา การสร้างจูงใจให้กับพนักงาน ผู้การปฏิบัติและการบูรณาการกลยุทธ์ขององค์กร

## 2.2 องค์ประกอบของการตลาดภายใน

แนวคิดการตลาดภายในจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในองค์กรและเกณฑ์วัดที่ต่างกักัน คำนิยามแนวคิดการตลาดภายในจะมีความแตกต่างกันซึ่งบ่งชี้ว่าการตลาดภายในเป็นหลักการแนวความคิด หรือกลยุทธ์ที่จะชี้นำการตัดสินใจการบริหารหรือการนำไปปฏิบัติ (Huang & Rundle, 2014)

Narteh (2013) ได้ทำการศึกษาการตลาดภายในและความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมธนาคารของประเทศกานา ซึ่งพบว่า การดึงดูดการผสมผสานของพนักงานที่เหมาะสมและทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นปัญหาสำคัญที่องค์กรในภาคบริการต้องเผชิญอยู่เสมอ การศึกษานี้ได้ทำการสำรวจแนวทางปฏิบัติด้านการตลาดภายใน 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ การมอบอำนาจ การให้รางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา และการสื่อสาร และผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมธนาคารเพื่อธุรกิจรายย่อย จากการสำรวจข้อมูลจากพนักงานของธนาคารในกานาจำนวน 410 คน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ทุกปัจจัยยกเว้นปัจจัยด้านการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันของพนักงาน จึงสรุปได้ว่า การกำหนดมาตรการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในอุตสาหกรรมธนาคารในประเทศกานา ฝ่ายบริหารของธนาคารจะต้องดำเนินการตามมาตรการที่ให้ประโยชน์โดยตรงแก่พนักงาน

Martey (2014) ศึกษาผลกระทบของการตลาดภายในที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมประกันภัยของประเทศกานา ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการตลาดภายในที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมประกันภัยของกานา โครงสร้าง

สำหรับการวัดการตลาดภายในประกอบด้วย นโยบายการคงระดับพนักงาน การฝึกอบรม แรงจูงใจ การมอบอำนาจ และการสื่อสาร จากแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 600 ชุด ได้มีการตอบกลับเป็นจำนวน 413 ชุด โดยวิธีการสุ่มตามความสะดวก (Convenience sampling) ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการคงระดับพนักงาน การฝึกอบรม แรงจูงใจ การมอบอำนาจ และการสื่อสาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการตลาดภายใน การศึกษาชี้ให้เห็นว่า องค์กรผู้ให้บริการควรจะต้องพัฒนาการตลาดภายในให้มีความแตกต่างที่ชัดเจน เนื่องจากพนักงานที่มีความพึงพอใจจึงจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

Huang & Rundle (2014) ศึกษาผลกระทบของความสอดคล้องทางวัฒนธรรมต่อการปฏิบัติด้านการตลาดภายในและความสัมพันธ์ของความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในออสเตรเลียและไต้หวัน จากการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาจีนออนไลน์และแบบสำรวจแบบตัวต่อตัวซึ่งมีการตอบกลับจาก 458 ตัวอย่าง จากพนักงานการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในออสเตรเลียที่เป็นทั้งชาวออสเตรเลียและไต้หวัน ผลลัพธ์ที่ได้ยืนยันว่าการตลาดภายในมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของพนักงานใน นอกจากนี้ยังพบว่า ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมสามารถเสริมสร้างความสามารถระหว่างการตลาดภายในและความพึงพอใจของพนักงานได้

Chotechuong & Vesdapunt (2015) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบกลยุทธ์การจัดการการตลาดภายในสำหรับอุตสาหกรรมประกันชีวิตในประเทศไทย ซึ่งการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุรูปแบบกลยุทธ์การตลาดภายในสำหรับผู้จัดการในอุตสาหกรรมประกันชีวิตในประเทศไทย โดยทำการสำรวจจากตัวแทนประกันชีวิตจำนวน 495 คนจากบริษัทประกันชีวิตที่ประสบความสำเร็จสูงสุดจำนวน 3 แห่งในประเทศไทย ซึ่งได้ถูกคัดเลือกโดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนขนาดของกลุ่มประชากร (Proportionate Stratified Random Sampling) ผลการวิจัยยืนยันว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำและปัจจัยการตลาดภายในสามารถร่วมกันทำนายความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิตได้ร้อยละ 56 การตลาดภายในมีผลกระทบโดยตรงในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงความสัมพันธ์ในเชิงบวกและช่วยลดผลกระทบเชิงลบของความมุ่งมั่นจะให้บริการของตัวแทนประกันชีวิตให้ดีขึ้น ตัวแทนประกันชีวิตที่มีความมุ่งมั่นจะให้บริการที่ดีขึ้นและจะอยู่กับบริษัทในระยะยาว

Wambugu (2015) ศึกษาผลกระทบของการตลาดภายในที่มีต่อคุณภาพบริการและความพึงพอใจของลูกค้า พบว่า ความพึงพอใจของลูกค้าภายนอกนั้น ไม่สามารถทำได้หากไม่มีการสนับสนุนขั้นพื้นฐานจากการให้บริการของพนักงานที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า พนักงานบริการส่วนหน้าของธนาคารจะมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าส่วนใหญ่และโดยทั่วไปจะให้บริการธุรกรรมทาง

ธนาคารที่หลากหลาย ธนาคารจึงควรให้ความสำคัญสนับสนุนแก่พนักงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้าเพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะการขายเชิงการสื่อสารและทำให้เกิดความมั่นใจและความพึงพอใจต่องานของพนักงาน โดยในแต่ละธุรกิจควรพัฒนาการตลาดภายในควบคู่ไปกับตลาดภายนอก เพื่อให้มีการบริการที่มีคุณภาพระดับสูงแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ความพึงพอใจของลูกค้าภายนอกจึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากการสนับสนุนขั้นพื้นฐานของพนักงานที่ให้บริการ ดังนั้น ผู้จัดการที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้าภายนอกจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถของพนักงานเพื่อทำหน้าที่เป็นนักการตลาด “นอกเวลา” เพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยกลยุทธ์สำคัญสำหรับความสามารถของพนักงานคือ การตลาดภายใน ซึ่งประกอบไปด้วยการฝึกอบรมพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบการให้รางวัล

Wanga & Lib (2016) ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดภายใน การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกองค์กร และการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการตลาดภายในนั้นจะส่งเสริมความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานและทำให้พนักงานภายในได้รับรู้ถึงการให้ความสำคัญ โดยประสิทธิภาพขององค์กรจะได้รับการส่งเสริม เมื่อพนักงานได้รับรู้ถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรและการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกองค์กร งานวิจัยนี้ได้มีการสำรวจพนักงานของบริษัทเซมิคอนดักเตอร์ 50 รายที่มีรายได้สูงสุดในไต้หวัน และสามารถรวบรวมแบบสอบถามได้จำนวน 362 ชุด การวิจัยสามารถสรุปได้ว่า การตลาดภายในมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก และการมีส่วนร่วมของสมาชิกแสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพขององค์กร

Jungsun, Hak & Choong-Ki (2016) ศึกษาผลกระทบของความรับผิดชอบต่อสังคมและการตลาดภายในต่อความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะทำการศึกษาผลกระทบของของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร 4 ลักษณะ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ กฎหมาย จริยธรรม และการกุศล และการตลาดภายใน ที่ประกอบไปด้วยระบบสวัสดิการ การฝึกอบรม การชดเชย การสื่อสาร และการสนับสนุนด้านการบริหาร ที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจที่จะลาออกจากงานในอุตสาหกรรมคาสีโน โดยการสำรวจจากพนักงานคาสีโนจำนวน 310 คน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการรับรู้ของพนักงานทั้งในความรับผิดชอบต่อสังคมและการตลาดภายในนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงาน และมีผลเชิงลบต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงาน ซึ่งบ่งชี้ว่าการเพิ่มความรับผิดชอบต่อสังคมให้ผนวกเข้ากับการตลาดภายในนั้นจะมีส่วนในการปรับปรุงทัศนคติการทำงานของพนักงาน

Ismail & Sheriff (2016) ศึกษาผลกระทบของการตลาดภายในต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารในประเทศเยเมน โดยปัจจัยด้านการตลาดภายในซึ่งประกอบด้วย การพัฒนา วิสัยทัศน์ การสื่อสารภายใน ผลตอบแทน และการมอบอำนาจ ความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย รายได้ การเลื่อนตำแหน่ง การกำกับดูแล การทำงาน และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่แจกจ่ายให้กับพนักงานธนาคารในเยเมนจำนวน 407 คน ซึ่งผลการวิจัยยืนยันได้ว่า การตลาดภายในมีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานในภาคการธนาคารในประเทศเยเมน

Haghighikhah, Khadang & Arabi (2016) ได้ทำการศึกษาเรื่องการตลาดภายในที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและการบอกต่อในธุรกิจธนาคาร ซึ่งการตลาดภายในมีความสำคัญอย่างมากสำหรับทุกองค์กรและเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับอุตสาหกรรมที่ต้องใช้คนจำนวนมาก เช่น ธนาคาร โดยปัจจัยของการตลาดภายในที่ใช้ในศึกษาครั้งนี้คือ การฝึกอบรม การสนับสนุน การกำกับดูแล การมอบอำนาจ การสื่อสาร และการชดเชย ซึ่งการศึกษาพบว่า การตลาดภายในสามารถอธิบายความพึงพอใจได้ร้อยละ 88 และการบอกต่อสามารถอธิบายได้โดยความพึงพอใจและการตลาดภายในได้ร้อยละ 82

Kanyurhi & Akonkwa (2016) ศึกษาเรื่องการตลาดภายใน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และการรับรู้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในสถาบันการเงินรายย่อย ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการตลาดภายในและความพึงพอใจของพนักงาน และระหว่างการตลาดภายในและการรับรู้ประสิทธิภาพขององค์กร ผลลัพธ์ได้ส่งผลให้ผู้จัดการสถาบันการเงินเปลี่ยนความคิดและนำนโยบายการให้ความสำคัญกับพนักงานมาใช้

Magatef & Momani (2016) ศึกษาเรื่องผลกระทบของการตลาดภายในต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในภาคโรงพยาบาลเอกชนประเทศจอร์แดน การศึกษาครั้งนี้ได้ดำเนินการกับพนักงานทุกคนในระดับต่างๆ จากโรงพยาบาลเอกชน โดยการตลาดภายใน ประกอบไปด้วย การฝึกอบรมภายในองค์กร แรงจูงใจ การให้รางวัล การสื่อสารภายใน การมอบอำนาจ และวัฒนธรรมองค์กร โดยการแจกจ่ายแบบสอบถามที่ออกแบบมาจำนวน 450 ชุดไปยังกลุ่มเป้าหมาย อย่างไรก็ตามแบบสอบถามได้ถูกส่งกลับเพียง 333 ชุดหรือร้อยละ 74 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ตัวแปรนี้มีความสำคัญกว่าตัวแปรอื่นๆ ตามด้วยแรงจูงใจและการให้รางวัลที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน ในทางกลับกันการฝึกอบรมภายในองค์กร การสื่อสารภายใน การมอบอำนาจ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน



Kadic-Maglajlic, Boso & Micevski (2018) ทำการศึกษาการตลาดภายในขับเคลื่อนความพึงพอใจของลูกค้าในตลาดที่เติบโตแล้วและที่กำลังเติบโตของตลาดยุโรป จากการใช้ข้อมูลจากพนักงานขายในองค์กรบริการทางการเงินขนาดใหญ่ ซึ่งดำเนินงานในตลาดยุโรปกลางที่เติบโตแล้ว และตลาดที่กำลังเติบโตในยุโรปตะวันออกและยุโรปใต้ การศึกษาพบว่า ผลกระทบของการตลาดภายในที่มีต่อความพึงพอใจของลูกค้านั้นขึ้นอยู่กับความเข้ากันได้ของเป้าหมายข้ามสายงานในทั้งสองตลาด นอกจากนี้ ผลลัพธ์ยังแสดงให้เห็นว่าการเชื่อมโยงข้ามสายงานในระดับสูง ทำให้เป้าหมายที่เหมือนกันมีความแข็งแกร่งขึ้นต่อความพึงพอใจของลูกค้าในตลาดที่กำลังเติบโต

Haider & Akbar (2017) ได้ทำการศึกษาเรื่องการตลาดภายในและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือการหาผลกระทบของการตลาดภายในต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ผ่านตัวแปรกลางคือ ความเป็นส่วนหนึ่งในงานและทุนทางสังคม โดยสุ่มตัวอย่างจากพนักงานของภาคการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์จากเมืองต่างๆ ของปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่า การตลาดภายในมีผลกระทบเชิงบวกต่อ พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน และความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ในทำนองเดียวกันความเป็นส่วนหนึ่งในงานส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน การวิเคราะห์ความเป็นส่วนหนึ่งในงานแสดงให้เห็นว่า ความเป็นส่วนหนึ่งในงานสามารถเชื่อมโยงระหว่างการตลาดภายในและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน

Baran & Arabelen (2017) ศึกษาผลกระทบของการตลาดภายในต่อความพึงพอใจในการทำงานของตัวแทนจัดส่ง ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการสำรวจโดยกำหนดให้มีการตอบแบบสอบถามจำนวน 157 ฉบับผ่านพนักงานในสำนักงานของตัวแทนเรือขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 143 ชุด ผลการวิจัยพบว่า การตลาดภายใน ที่ประกอบไปด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ การสื่อสาร และระบบการให้รางวัล มีผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในสำนักงานของตัวแทนเรือขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ ซึ่งงานวิจัยนี้มีส่วนช่วยในผู้จัดการของตัวแทนเรือขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ในแง่ของกิจกรรมการตลาดภายในและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

และจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์ กรอบแนวคิดของการตลาดภายใน ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปร โดยอาศัยลักษณะงานวิจัยได้รับการอ้างอิง (Citation) ในการวัดการตลาดภายใน และนำตัวแปรดังกล่าวไปสร้างแบบสอบถาม ตามลักษณะมาตรวัด ดังตารางที่ 2.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 องค์ประกอบของการตลาดภายในจากการทบทวนวรรณกรรมและแหล่งอ้างอิง

ปัจจัย	Narteh (2013)	Martey (2014)	Huang & Rundle (2014)	Chotechuong & Vedapunt (2015)	Wambugu (2015)	Wanga & Lib (2016)	Jungsun, Hak & Choong-Ki (2016)	Ismail & Sheriff (2016)	Haghighikhah, Khadang & Arabi (2016)	Kanyurhi & Akonkwa (2016)	Magatef & Momani (2016)	Kadic-Magljajic, Boso & Micevski (2018)	Haider & Akbar, (2017)	Baran & Arabelen (2017)	ผลรวม
การสื่อสาร (Communication)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
การฝึกอบรม (Training)	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1			10
การมอบอำนาจ(Empowerment)	1	1						1	1	1	1		1		7
รางวัล (Rewards)	1							1	1	1	1		1	1	7
แรงจูงใจ (Motivation)		1			1						1				3
สนับสนุนการบริหารจัดการ (Management support)				1		1	1								3
การพัฒนา (Development)								1						1	2
วิสัยทัศน์ (Vision)								1						1	2
การเก็บรักษา (Retention)		1			1										2
การพัฒนา (Development)								1						1	2

ตารางที่ 2.1 (ต่อ) องค์ประกอบของการตลาดภายในจากการทบทวนวรรณกรรมและแหล่งอ้างอิง

ปัจจัย	Narteh (2013)	Martey (2014)	Huang & Rundle (2014)	Chotechuong & Vesdapunt (2015)	Wambugu (2015)	Wanga & Lib (2016)	Jungsun, Hak & Choong-Ki (2016)	Ismail & Sheriff (2016)	Haghighikhah, Khadang & Arabi (2016)	Kanyurhi & Akonkwa (2016)	Magatef & Momani (2016)	Kadic-Maglajlic, Boso & Micevski (2018)	Haider & Akbar, (2017)	Baran & Arabelen (2017)	ผลรวม
วิสัยทัศน์ (Vision)								1						1	2
การเก็บรักษา (Retention)		1			1										2
การวิจัยการตลาดภายใน (Internal market research)			1									1			2
ค่าตอบแทน (Compensation)							1								1
สิ่งล่อใจและการเติบโต (Incentive and growth)						1									1
ภาวะผู้นำ (Leadership)													1		1
สนับสนุนปฏิบัติการ (Operations support)				1											1
วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)											1				1

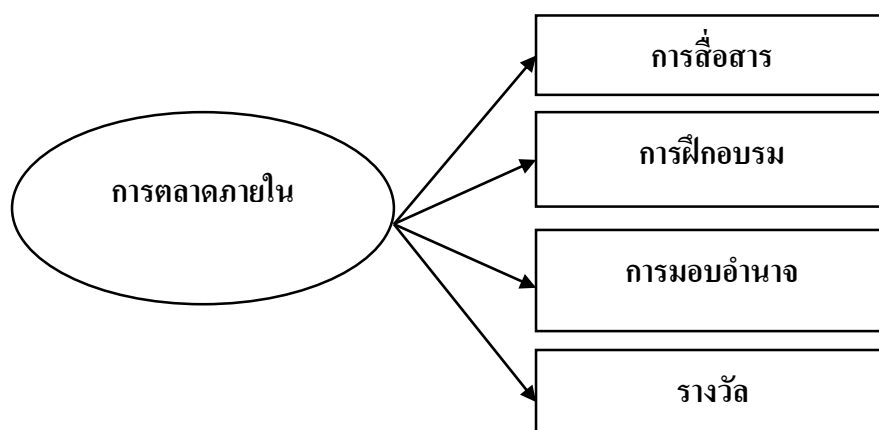
ตารางที่ 2.1 (ต่อ) องค์ประกอบของการตลาดภายในจากการทบทวนวรรณกรรมและแหล่งอ้างอิง

ปัจจัย	Narteh (2013)	Martey (2014)	Huang & Rundle (2014)	Chotechuong & Vesdapunt (2015)	Wambugu (2015)	Wanga & Lib (2016)	Jungsun, Hak & Choong-Ki (2016)	Ismail & Sheriff (2016)	Haghighikhah, Khadang & Arabi (2016)	Kanyurhi & Akonkwa (2016)	Magatef & Momani (2016)	Kadic-Maglajlic, Boso & Micevski (2018)	Haider & Akbar, (2017)	Baran & Arabelen (2017)	ผลรวม
การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)				1											1
การสรรหาและการฝึกอบรม (Recruitment and training)					1										1
การช่วยเหลือสังคม (Social contribution)				1											1
การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support)									1						1
การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี (Technology support)				1											1
ระบบสวัสดิการ (Welfare system)							1								1

ตารางที่ 2.1 (ต่อ) องค์ประกอบของการตลาดภายในจากการทบทวนวรรณกรรมและแหล่งอ้างอิง

ปัจจัย	Narteh (2013)	Marley (2014)	Huang & Rundle (2014)	Chotechuong & Vesdapunt (2015)	Wambugu (2015)	Wanga & Lib (2016)	Jungsun, Hak & Choong-Ki (2016)	Ismail & Sheriff (2016)	Haghighikhah, Khadang & Arabi (2016)	Kanyurhi & Akonkwa (2016)	Magatef & Momani (2016)	Kadic-Maglajlic, Boso & Micevski (2018)	Haider & Akbar, (2017)	Baran & Arabelen (2017)	ผลรวม
กระบวนการสรรหาบุคลากร(Recruitment Process)										1					1
ผลรวม	4	6	3	7	5	4	5	7	5	5	6	3	4	6	70

จากตารางที่ 2.1 การทบทวนวรรณกรรมนี้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมุ่งเน้นการศึกษาการตลาดภายในในมิติต่างๆ สรุปออกมาพบว่า นักวิชาการส่วนมากให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การฝึกอบรม การมอบอำนาจให้พนักงาน และรางวัล ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้เป็นตัวแปรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ตามภาพประกอบที่ 2.2 โดยการตลาดภายในเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงาน จากการวิเคราะห์เกณฑ์วัดที่ใช้ในการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ปัจจัยของการตลาดภายในจะถูกเลือกจากปัจจัยที่ถูกใช้在学习上มากที่สุด ซึ่งมี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย การสื่อสาร (Communication) การฝึกอบรม (Training) การมอบอำนาจ (Empowerment) และรางวัล (Reward) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 2.2 องค์ประกอบของการตลาดภายใน

1. การสื่อสาร ช่วยให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีและให้ข้อมูลที่เพียงพอแก่พนักงาน (Back, Lee & Abbott, 2011) การสื่อสารจะเป็นกิจกรรมของความพยายามในการแบ่งปันข้อมูล ส่งข้อมูล และแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิด ความรู้สึก และความคิดเห็นในหมู่พนักงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของทุกฝ่าย (Jungsun, Hak & Choong-Ki, 2016) เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนากระบวนการทำงานให้เป็นระบบ เนื่องจากงานส่วนใหญ่ไม่สามารถทำสำเร็จให้เสร็จทันเวลาที่กำหนดหรืองานที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่ายให้มารวมรับผิดชอบร่วมกัน จึงต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่าย (Hill & Bartol, 2016) รวมทั้งงานที่ต้องการความริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ ดังนั้นจึงต้องสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น ส่วนประกอบในการทำงานจะต้องประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก และเลขานุการ ทุกคนจะมีการสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทาง ทั้งการส่งข้อมูลและการรับข้อมูล ระหว่างหัวหน้าและสมาชิกด้วยกันเองตลอดเวลา ซึ่งหัวหน้าทีมควรมีคุณลักษณะเป็น

ที่ยอมรับนับถือของสมาชิกด้วยความจริงใจ เปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง ไม่ใช่อิทธิพลครอบงำกลุ่ม คือเป็นประชาธิปไตยที่ไม่ใช่เผด็จการ มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสูง สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา และพร้อมให้ความช่วยเหลือกลุ่ม รวมทั้งสามารถสื่อสารผลงานของทีมให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าใจได้ มีวุฒิภาวะทางสังคมและมีแรงจูงใจในการขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จสูง ในส่วนของบทบาทและหน้าที่สำคัญจะเป็นการรับนโยบายจากคณะผู้บริหารมาทำการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติและมอบหมายงานแก่สมาชิก ซึ่งจะต้องสร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ โดยใช้เทคนิคในการอำนวยความสะดวก และให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหาต่างๆ รวมทั้งประเมินผลงานจากผู้ร่วมงาน ดังต่อไปนี้ (Ismail & Sheriff, 2016)

1.1 ทักษะในการติดต่อสื่อสาร เพราะการทำงานจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างทั่วถึงทั้งผู้ส่งสาร ผู้รับสาร ช่องทาง เช่น ภาษาพูด ภาษาเขียน สีหน้า ท่าทาง สัญลักษณ์ และภาษาร่างกาย ซึ่งในเรื่องการรับรู้และการตีความจะต้องถูกต้อง ชัดเจน ไม่คลาดเคลื่อน สิ่งที่ควรคำนึงคือ ประสบการณ์เรียนรู้ในอดีต การจูงใจ และความหมายทางสังคม ที่อาจทำให้การรับรู้และการตีความบิดเบือนไปได้ รวมทั้งโครงสร้างการสื่อสารภายใน ต้องเป็นระบบการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารที่ง่ายไม่ซับซ้อน ซึ่งจะช่วยให้ทำงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น ทั้งยังทำให้ทุกคนมีขวัญและกำลังใจดีกว่า สำหรับการฟังก็เป็นทักษะสำคัญในการสื่อสาร ทุกคนต้องเรียนรู้ที่จะฟังอย่างตั้งใจ รับฟังข้อมูลไม่ด่วนสรุปตีความ และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสม จะช่วยให้สัมพันธภาพเป็นไปอย่างราบรื่น แม้จะมีการวิจารณ์ก็เป็นเพื่อสร้างสรรค์ โดยทุกคนต้องมีความพร้อมและการยอมรับกันสูง

1.2 ทักษะการปฏิสัมพันธ์ คือ ทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับทุกคนหรือเป็นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เพราะความสามารถในการทำงานร่วมกับทุกคนได้อย่างดีนั้น มีผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการทำงานมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน รูปแบบในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่มีต่อกันและกัน รวมทั้งความพร้อมที่จะเปิดเผยตัวเองให้อีกฝ่ายเข้าใจถึงความคาดหวังและความสามารถของตน พร้อมทั้งจะฟังข้อมูลย้อนกลับจากทุกฝ่าย การพิจารณาระดับการเปิดเผยตนเอง และในการฟังข้อเสนอแนะจะช่วยให้สมาชิกเข้าใจถึงรูปแบบของตนในการมีปฏิสัมพันธ์กับทุกคน

สรุปได้ว่าการสื่อสารให้ถูกต้อง ชัดเจนและเข้าใจตรงกันเป็นสิ่งสำคัญต่อกระบวนการทำงานเป็นอย่างยิ่ง หากขาดการสื่อสารก็อาจทำให้เกิดความไม่เข้าใจและทำงานผิดพลาดได้หรือการสื่อสารไม่ครบถ้วนก็อาจทำให้เกิดการกระจายข้อมูลที่ผิด สิ่งสำคัญคือเมื่อสื่อสารไปแล้วควรตรวจสอบความเข้าใจของทุกคนว่าเข้าใจตรงกันหรือไม่เพราะการเข้าใจไม่ตรงกันอาจทำให้เกิด

ปัญหาได้ การสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในการสร้างทีมที่ทรงประสิทธิภาพ เมื่อเป้าหมายสูงสุดของการประกอบธุรกิจ คือ การประสบผลสำเร็จในการประกอบการในรูปของผลกำไร จึงทำให้ธุรกิจร้านสะดวกซื้อต้องสรรหากลยุทธ์ทุกวิถีทาง เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและประสบความสำเร็จตามที่ได้วางแผนไว้ โดยต้องมีวางแผนการทำงาน และมีการเตรียมพร้อมในทุกด้านการทำงานร่วมกันถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เพราะสามารถทำนายประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของงานนั้นได้ โดยอาศัยการรวมพลังในการทำงานเริ่มตั้งแต่ผู้บริหาร หัวหน้างานต่างๆ ไล่เรียงจนมาถึงพนักงานทุกระดับ นอกเหนือจากนี้ในองค์กรจะต้องพิจารณาปัจจัยประกอบอื่นๆ ที่จะสนับสนุนให้การทำงานดำเนินไปได้ด้วยดีก่อให้เกิดผลของงานที่ถือว่ามีประสิทธิภาพ เช่น เรื่องของแรงจูงใจในการทำงานและการสื่อสารกันภายในองค์กรและระหว่างบุคคล ต้องพิจารณาประยุกต์ใช้แรงจูงใจในการทำงานและการสื่อสารเป็นตัวขับเคลื่อนและสนับสนุนการทำงาน นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญและพัฒนาการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง อาจจะมีการวางแผนงานหรือบรรจุเป็นกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนไปให้ถึงเป้าหมาย

2. การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการทำให้ความรู้แก่พนักงานอย่างเป็นระบบในองค์กรในการให้โอกาสแก่พนักงานเพิ่มทัศนคติ ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานและปรับปรุงความรู้และทักษะเฉพาะทาง (Back, Lee & Abbott, 2011; and Wanga & Lib, 2016) การฝึกอบรมมีความสำคัญกับการพัฒนาพนักงาน ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์กิจกรรมให้พนักงานมีทักษะที่สัมพันธ์กับความสามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ทั้งของตนเองและของกลุ่ม การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติของพนักงาน ซึ่งจะช่วยปรับปรุงให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การฝึกอบรมเป็นโครงการที่ถูกจัดขึ้นมาให้พนักงานได้มีคุณสมบัติในการทำงานที่สูงขึ้น การฝึกอบรมมีอยู่หลายประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์ หรือแหล่งของการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมภายในหรือภายนอก และการฝึกอบรมที่จัดขึ้นในขณะที่ผู้รับอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราว เพื่อรับการฝึกอบรมในห้องเรียน สามารถแบ่งได้ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ การฝึกอบรมก่อนการทำงาน การฝึกอบรมระหว่างทำงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และการให้คำแนะนำปรึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Chotechuong & Vesdapunt, 2015)

2.1 การฝึกอบรมก่อนการทำงาน (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรมก่อนที่บุคคลนั้นจะเริ่มทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์กร การฝึกอบรมก่อนการทำงานนั้นแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเพื่อต้อนรับหรือแนะนำเจ้าหน้าที่ใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน องค์กร หรือสถาบัน ได้ทราบวัตถุประสงค์และ



นโยบายของหน่วยงานองค์กรหรือสถาบันนั้นๆ แนะนำให้รู้จักผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนให้เข้าใจถึงกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ วินัยต่างๆ เพื่อจะได้มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่จะปฏิบัติต่อไป

2) การแนะนำงาน (Introduction Training) เป็นการฝึกอบรมถึงปฐมนิเทศ และสอนวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ ทั้งนี้เป็นเพราะเหตุผลที่ว่าไม่มีสถาบันการศึกษาใดๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร เพราะงานประเภทเดียวกันในแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างกัน วัตถุประสงค์ของการแนะนำงานนี้เพื่อสร้างทัศนคติของคนต่องานใหม่ให้เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานนั้น

2.2 การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-Service Training) เป็นการฝึกอบรมภายหลังจากที่บุคคลได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานแล้ว ซึ่งอาจเรียกได้ว่าการฝึกอบรมบุคลากรประจำการก็ได้ การฝึกอบรมระหว่างทำงานนี้แยกออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) การฝึกอบรมขณะทำงาน (On the Job Training) เป็นการฝึกอบรมขณะทำงานที่มีลักษณะไม่เป็นทางการ เป็นการอบรมที่เน้นความสำคัญของการลงมือปฏิบัติงาน คือ เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือฝึกปฏิบัติในสถานการณ์ทำงานจริง โดยมีเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าเป็นผู้สอนให้ ลักษณะการสอนจะเป็นการสอนรายบุคคลหรือจัดแบ่งกลุ่มก็ได้ โดยใช้เทคนิคการสาธิตและการอภิปรายหลังจากนั้น ผู้อบรมได้ลงมือปฏิบัติจริง ในบางครั้งจะเรียกการฝึกอบรมขณะทำงานว่า การสอนงาน เป็นวิธีการที่ช่วยให้พนักงานได้พัฒนาทักษะความรู้และความชำนาญ (Chong & Mahama, 2014; and Huang & Rundle, 2014) การสอนงานเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเพื่อมุ่งในการแก้ปัญหาในการทำงานและเพื่อพัฒนาพนักงานไปพร้อมกัน การสอนงานจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้สอนในด้านพัฒนาภาวะผู้นำ พัฒนาการสื่อสาร สร้างการกระตุ้นและแรงจูงใจ เป็นประโยชน์ต่อผู้ถูกสอนในแง่ของการเรียนรู้ การสร้างความมั่นใจ เพิ่มพูนทักษะความสัมพันธ์ ในช่วงต้นของการเรียนรู้จากงานหรือการปฏิบัติ การฝึกอบรมวิธีนี้จะกระทำเมื่อมีความจำเป็นเกิดขึ้น ไม่มีเวลากำหนดแน่นอน ให้มีการปฏิบัติซ้ำๆ จนแน่ใจว่าผู้เข้าอบรมสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง จึงจะถือว่าเสร็จงานการอบรม การฝึกอบรมในขณะทำการนี้จะได้ผลมากสำหรับงานประเภทที่ต้องการทักษะในการทำงานสูง การฝึกอบรมวิธีนี้จะกระทำเมื่อมีความจำเป็นเกิดขึ้น ไม่มีเวลากำหนดแน่นอน ให้มีการปฏิบัติซ้ำๆ จนแน่ใจว่าผู้เข้าอบรมสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง จึงจะถือว่าเสร็จงานการอบรม การฝึกอบรมในขณะทำการนี้จะได้ผลมากสำหรับงานประเภทที่ต้องการทักษะในการทำงานสูง Davila & Ditillo (2017) กล่าวว่า ธุรกิจสามารถสร้างกลยุทธ์ ในการพัฒนาพนักงาน โดยให้ความสำคัญกับการสร้าง

แผนพัฒนาเป็นรายบุคคล อันเป็นการสร้างกลไกและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม สนับสนุน ให้สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ได้ และควรให้มีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจสามารถสร้างกลยุทธ์ ในการพัฒนาพนักงาน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล อันเป็นการสร้างกลไกและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม สนับสนุน ให้สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ได้ และควรให้มีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

2) การฝึกอบรมนอกที่ทำการ (Off the Job Training) เป็นการฝึกอบรมนอกที่ทำการ เป็นการอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยมีหน่วยงานหรือสถาบันมีเจ้าหน้าที่ในการจัดฝึกอบรม การฝึกอบรมแบบนี้มักจัดในห้องอบรมหรือห้องประชุม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเวลาสำหรับการอบรมอย่างเต็มที่ สิ่งที่ผู้เข้าอบรมได้รับจากการอบรมแบบนี้ ผู้เข้าอบรมจะต้องรู้จักนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

2.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นหนึ่งในเครื่องมือการพัฒนาศักยภาพบุคคล ในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานให้บุคลากรปฏิบัติงานที่แตกต่างในแต่ละช่วงเวลา จะเป็นเครื่องมือในการเพิ่มมูลค่างาน ทั้งนี้ ตำแหน่งของงานและผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับยังคงเหมือนเดิม เป็นการจัดการความรู้ที่พนักงานต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้สู่การปฏิบัติงานระหว่างกัน เพื่อพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ที่กว้างขวางในงานที่หลากหลาย สร้างความเข้าใจได้ตรงกัน รวมถึงการกำหนดช่วงเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของการหมุนเวียนงาน ทั้งนี้ ยังจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติได้เตรียมตัวในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองที่จะรับผิดชอบงานใหม่ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรับรู้ถึงเป้าหมายหรือการมุ่งหวังที่เป็นรูปธรรมก่อนสู่การปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจรักษาบุคคล ลดอัตราการสูญเสียบุคคล ในกรณีที่บุคคลรู้สึกเบื่อหน่ายและไม่ต้องการทำงานที่ซ้ำซาก หรือมีขั้นตอนปฏิบัติที่ไม่แตกต่างไปจากเดิม การจัดให้พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่ต่างๆ จะมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานมีความรู้ มีทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย ให้เกิดความเข้าใจสภาพการทำงาน เงื่อนไขในการทำงาน และเข้าใจวิถีคิด กระบวนการในการทำงานของฝ่ายต่างๆ มากขึ้น เกิดประโยชน์ต่อการประสานงาน เนื่องจากบุคคลมีความเข้าใจกันมากขึ้น การหมุนเวียนงานยังช่วยเสริมสร้างความพร้อมในการพัฒนาอาชีพของบุคคล และยังช่วยลดค่าใช้จ่าย อันเนื่องมาจากการขาดแคลนพนักงาน เพราะการหมุนเวียนงาน จะสามารถทดแทนกันได้ทันที การหมุนเวียนงานที่ดี จึงสามารถเชื่อมโยงการฝึกอบรมกับการพัฒนา และสามารถใช้กับพนักงานได้ทุกระดับ

2.4 การให้คำแนะนำปรึกษา (Consulting) เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาบุคคล ซึ่งถูกนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงหรือการป้องกันปัญหาที่

อาจเกิดขึ้นในอนาคต และส่งเสริมให้ได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกันมุ่งเน้นพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไป เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีและเป็นการกระตุ้นที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาธุรกิจ ในการให้คำปรึกษามีความใกล้ชิดตอบข้อซักถาม ให้แนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เน้นเฉพาะเรื่อง (Luft, 2016; and Martey, 2014) รวมทั้งเป็น โอกาสที่หัวหน้างานหรือคณะผู้บริหารสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ในการแก้ปัญหาของตนเองให้พนักงานรับทราบ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะถึงทางเลือกที่เหมาะสม

สรุปได้ว่าการฝึกอบรม เป็นการพัฒนาพนักงานที่จะประกอบด้วยการพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ ทักษะการทำงาน รวมทั้งให้มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นเทคนิคในการพัฒนาพนักงานในรูปแบบของการบริหารจัดการความรู้ เป็นการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนให้เกิดการนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและทีมงาน พนักงานสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองผ่านการเรียนรู้สื่อต่างๆ ทำให้มีผลการทำงานดี มีศักยภาพในการทำงานสูง เช่น การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ หรือการเรียนรู้ผ่านเอกสาร ตำรา บทความอื่นๆ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานเพิ่มคุณค่าสูงขึ้น

3. การมอบอำนาจ เป็นการให้อำนาจอิสระในการควบคุมและตัดสินใจในการทำงาน เป็นสถานการณ์ที่พนักงานได้รับอนุญาตให้ใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานประจำวัน (Czaplewski, Ferguson & Milliman, 2001) โดยมีข้อจำกัดน้อยที่สุดและมีโอกาสขยายขอบเขตในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเพื่อตอบสนองลูกค้าขององค์กรอย่างสมบูรณ์ (Babakus, Yavas, Karatepe & Avci, 2003) และเป็นการขจัดข้อจำกัดของกระบวนการให้บริการ ดังนั้นจึงทำให้พนักงานรู้สึกดีมากขึ้นเกี่ยวกับงาน (Seibert, Silver & Randolph, 2004) ซึ่งตรงกันข้ามกับโครงสร้างอำนาจตามแบบแผนเดิมๆ ที่มีหัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไรและเป็นผู้มอบหมายส่วนต่างๆ ของงานนั้นให้สมาชิกทีมงานไปปฏิบัติตาม และหัวหน้าเป็นผู้ติดตามผลการดำเนินงานตลอดจนงานเสร็จสิ้น องค์กรที่มอบอำนาจให้พนักงานรับผิดชอบมักจะเป็นรูปแบบของการทำงานเป็นทีม เช่น กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพงาน (Quality circle) ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานจากแผนกต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายให้คิดริเริ่มวิธีการปรับปรุงคุณภาพงาน รวมไปถึงทีมงานบริหารตนเอง (Self-managing team) ซึ่งมีอิสระในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ รับผิดชอบในการวางแผน และผลลัพธ์ของงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น ซึ่งการมอบอำนาจให้พนักงานเช่นนี้ จะทำให้พนักงานรับรู้ว่าคุณเองมีความสามารถ มีอิสระในการควบคุมสิ่งต่างๆ รู้สึกว่างานมีความหมาย รู้สึกว่าตนเองมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และรู้สึกว่าตนเองมีศักยภาพในการทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จได้ การ

มอบหมายอำนาจเพิ่มความรู้สึกของความเชื่อมั่นในขีดความสามารถของตนเองให้แก่พนักงาน ทำให้รู้สึกถึงความสามารถและเพิ่มความมั่นใจในตนเอง Proctor & Doukakis (2003) กล่าวว่า การมอบอำนาจให้พนักงานนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มากขึ้น

ในภาวะที่เศรษฐกิจเต็มไปด้วยการแข่งขัน องค์กรต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงเป็นไปได้ที่จะให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าสั่งงานและตัดสินใจในทุกๆ เรื่อง การมอบอำนาจให้พนักงานจึงมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กรอย่างยิ่ง ประการแรกคือ ได้ความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานที่ปฏิบัติงานย่อมทราบถึงปัญหา สิ่งที่เกิดขึ้น และสภาพแวดล้อมในการทำงานของตนมากกว่าผู้บริหาร จึงรู้ว่าควรปรับปรุงกระบวนการทำงาน และผลผลิตอย่างไร เช่น หากผู้บริหารเปิดโอกาสมอบอำนาจให้พนักงาน โดยสนับสนุนให้มีโครงการพัฒนาคุณภาพงาน พนักงานมาร่วมกันระดมความคิดในการพัฒนาฐานข้อมูลหรือจัดระบบเอกสารใหม่ ซึ่งอาจได้รับความคิดเห็นใหม่ๆ หรือแนวปฏิบัติที่ทำให้การทำงานมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น ประการที่สองคือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Productivity) เนื่องจากการมอบอำนาจให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของ (Ownership) ในงานของตน เช่น การได้มีส่วนร่วมในการริเริ่มโครงการพัฒนางานเองนั้น นอกจากจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ ยังทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในงานและรู้สึกมีความผูกพันต่อการทำโครงการนั้นๆ ให้สำเร็จ เพราะมีส่วนในการร่วมวางแผน หรือการตั้งเป้าหมายของโครงการนั้นๆ ตั้งแต่แรก ประการสุดท้าย คือ การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ เนื่องจากพนักงานที่ได้รับอำนาจให้รับผิดชอบในการทำงาน จะรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร รู้สึกมีความมั่นใจในความสามารถในการทำงาน พนักงานที่มีระดับความเชื่อมั่นในตนเองและการเห็นคุณค่าแห่งตนสูงจะมีแนวโน้มที่จะยินดีที่จะแบ่งปันข้อมูลกับผู้อื่น พนักงานเหล่านี้มักจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นอย่างจริงจัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการให้ความร่วมมือสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรจัดเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

4. รางวัล คือสิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานถูกกระตุ้นให้เข้าร่วมองค์กรในองค์กรหนึ่งและการตัดสินใจของพนักงานในการคงอยู่และสนับสนุนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ในบางครั้งก็ขึ้นอยู่กับระบบรางวัลหรือผลตอบแทน (Wei & Atuahene-Gima, 2009) ในมุมมองนี้ แรงจูงใจและการรักษาพนักงานไว้โดยผ่านระบบรางวัลกลายเป็นประเด็นที่มีความเกี่ยวข้อง Van Eeden & Koekemoer (2000) กล่าวว่า องค์กรบริการที่ประสบความสำเร็จหลายแห่งมีโปรแกรมสวัสดิการ/สิ่งจูงใจซึ่งเป็นเกณฑ์วัดแรงจูงใจของพนักงาน (Narteh, 2013; and Sulaiman & Bhatti, 2013) Agbenyegah (2019) กล่าวว่า การให้รางวัลเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง

ได้แบ่งรางวัลออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ ชีวิตการทำงาน ผลการปฏิบัติงานและการได้รับการยอมรับ และการพัฒนาและโอกาสในการก้าวหน้า หรือแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ รางวัลที่เป็นตัวเงิน (Financial reward) และรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non – financial reward)

รางวัลใช้ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและนายจ้าง โดยรางวัลถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการชักนำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Drucker & White, 2000) ตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้ความพยายามในการทำงานให้แก่องค์กร (Stredwick, 2005) โดยการที่องค์กรให้การยอมรับและมอบรางวัลตามผลงานของพนักงาน ถือเป็น การการันตีคุณค่าของพนักงานจากสิ่งทีพวกเขาพยายาม (Armstrong, 2010) จึงอาจกล่าวได้ว่า รางวัลเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากความสามารถหลักขององค์กรในการดึงดูดใจและรักษาพนักงานที่ดีและมีคุณภาพ ตลอดจนจูงใจพนักงานที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Barber & Bretz, 2000) รางวัลเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร เพื่อที่จะสร้างระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพและมีความเป็นธรรมในการตอบสนองต่อคุณค่าของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งการสร้างระบบรางวัลที่ดีจำเป็นต้องมีการออกแบบการดำเนินงาน และปรับปรุงกระบวนการให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการกำหนดเป้าหมายมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงพฤติกรรมทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร (Armstrong & Stephens, 2005)

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน

พจนานุกรมภาษาอังกฤษออกซ์ฟอร์ด (The Oxford English Dictionary) ได้นิยาม บูรณาการ (Integrate) ว่าเป็นการรวมสิ่งหนึ่งเข้ากับอีกสิ่งหนึ่งเพื่อประกอบเป็นส่วนรวม นิยามของการบูรณาการในทางธุรกิจได้ถูกกำหนดโดย Keebler & Durtsche (2001) ซึ่งได้กำหนดนิยาม การบูรณาการ ว่าเป็นการรวมกัน การประกอบกัน หรือการรวมตัวกันของหน่วยงานสองหน่วยขึ้นไปภายในองค์กร หรือกระบวนการสองกระบวนการขึ้นไประหว่างองค์กรสององค์กรขึ้นไป เพื่อรวมเป็นกระบวนการหนึ่งๆที่เข้ากันได้หรือเป็นอันเดียวกันในแง่ของการปฏิบัติงาน การกำหนดนิยามนี้เน้นให้เห็นว่า การบูรณาการ คือการรวมกระบวนการที่แตกต่างกันให้เป็นหนึ่งเดียวกันและสามารถอยู่ภายในขอบเขตหรือข้ามขอบเขตขององค์กรได้ การบูรณาการยังได้ถูกกำหนดนิยามโดย Bagchi & Skjoett-Larsen, (2003) ว่าเป็นคุณภาพของสถานะการทำงานร่วมกันที่มีอยู่ระหว่างแผนกต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดเอกภาพของความพยายามโดยการเรียกร้องของสภาพแวดล้อม การ

รวบรวมทรัพยากรจากหน่วยงานต่างๆ ที่เข้าด้วยกันถือว่าเป็นตัวกระตุ้นของการบูรณาการ (Cousins & Menguc, 2006; Yeung, Selen, Zhang & Huo, 2009; and Schoenherr & Swink, 2012) อย่างไรก็ตามการกำหนดนิยามหลังจากนี้มุ่งเน้นไปที่หน่วยงานภายในขององค์กร (Bagchi & Skjoett-Larsen, 2003) และการบูรณาการภายนอกองค์กร ดังนั้นไม่ว่าการมุ่งเน้นของการบูรณาการภายในองค์กรหรือขยายออกไปภายนอกองค์กร การบูรณาการ คือการทำงานร่วมกันของหน่วยงานที่แตกต่างกันทั้งในองค์กรเดียวกันหรือระหว่างองค์กร

แนวคิดของโซ่คุณค่า (Value chain) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นองค์ประกอบของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรและช่วยในการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Zhang & Huo, 2013) โดยแบบจำลองนี้จะเน้นกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมรอง หรือกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยกิจกรรมหลัก หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการผลิตสินค้าและบริการ โดยตรง ประกอบไปด้วย การขนส่งและจัดเก็บวัตถุดิบ (Inbound Logistics) การผลิตสินค้าหรือบริการ (Operations) การขนส่งและจัดเก็บสินค้า (Outbound Logistics) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) และการบริการทั้งก่อนและหลังการขาย (Service) กิจกรรมสนับสนุนซึ่งหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่คอยสนับสนุน หรือทำให้กิจกรรมหลักดำเนินไปโดยสะดวกและมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย โครงสร้างพื้นฐานองค์กร (Firm Infrastructure) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) และการจัดซื้อ (Procurement)

การจัดการโซ่อุปทาน เป็นการจัดลำดับของกระบวนการทั้งหมดที่มีต่อการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ (Procurement) การผลิต (Manufacturing) การจัดเก็บ (Storage) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การจัดจำหน่าย (Distribution) และการขนส่ง (Transportation) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะจัดระบบให้ประสานกันอย่างคล่องตัว นอกจากนี้ การจัดการโซ่อุปทานไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ที่สำคัญจะสร้างความสัมพันธ์เชื่อมต่อกับองค์กรอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินธุรกิจทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องด้วยกันเป็นโซ่หรือเครือข่ายให้เกิดการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง ในการจัดการโซ่อุปทานจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเป็นการสร้างความได้เปรียบในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจผ่านการใช้ฐานข้อมูลฐานเดียวกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าคนสุดท้าย (Gimenez, van der Vaart, & Pieter van Donk, 2012; Schoenherr & Swink, 2012; and Zhang & Huo, 2013)

### 3.1 ความหมายการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน

แนวคิดเรื่องการบูรณาการโซ่อุปทาน มีความเกี่ยวข้องกับความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ต้องการให้องค์กรทำงานในลักษณะที่มีความร่วมมือกันมากขึ้น เพื่อให้มีความราบรื่นในการไหลของข้อมูลและทรัพยากรระหว่างพันธมิตรในโซ่อุปทาน (Caridi et al., 2014) ในปัจจุบันองค์กรอยู่ภายใต้ความกดดันมากขึ้น การบูรณาการโซ่อุปทานทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองความท้าทายจากความต้องการของธุรกิจในปัจจุบัน (Danese & Romano, 2011) ในการทบทวนวรรณกรรมมีการกำหนดนิยามของการบูรณาการโซ่อุปทานอยู่มากมาย การกำหนดนิยามเหล่านี้เน้นว่า การบูรณาการโซ่อุปทานมีความเกี่ยวข้องกับการร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและการให้หุ้นส่วนที่แตกต่างกันทำงานร่วมกันเป็นหน่วยงานเดียว อย่างไรก็ตาม นักวิชาการจำนวนมากเห็นพ้องกันว่า แนวคิดเรื่องการบูรณาการโซ่อุปทานยังขาดการนิยามและโครงสร้างที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง ซึ่งเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่พยายามจะลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้าและผู้ถือหุ้น โดยการเชื่อมโยงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบทั้งหมด ตั้งแต่ผู้จัดหาของผู้จัดหาไปจนถึงลูกค้า

Kwon & Suh (2005) กล่าวว่า การบูรณาการโซ่อุปทานเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่พยายามจะลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น โดยการเชื่อมโยงผู้ที่มีบทบาทเข้าร่วมในระบบทั้งหมด ตั้งแต่ผู้จัดหาของผู้จัดหาไปจนถึงลูกค้า

Chen, Daugherty & Landry (2009) ได้กล่าวว่า โซ่อุปทาน คือกระบวนการต่างๆ ที่ทำงานประสานกันโดยเริ่มต้นแต่กระบวนการจัดซื้อ จัดหา การผลิต การเคลื่อนย้าย การขนส่ง การจัดเก็บการจัดจำหน่าย การขาย รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนกระบวนการต่างๆ ให้สามารถดำเนินการประสานกันได้อย่างคล่องตัว เป็นการจัดการกิจกรรมต่างๆ มีเป้าหมายเพื่อการเชื่อมโยงกระบวนการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันทั้งภายในและระหว่างองค์กรอย่างลงตัว และเพื่อลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็นของกระบวนการ เพื่อสร้างโซ่อุปทานที่ทำหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

Flynn, Huo & Zhao (2010) ได้กำหนดนิยาม การบูรณาการโซ่อุปทานว่าเป็นระดับความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ของผู้ผลิตกับพันธมิตรในโซ่อุปทานและการจัดการกระบวนการภายในองค์กรและระหว่างองค์กรอย่างร่วมมือร่วมใจกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการไหลของข้อมูล กระแสเงิน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อมอบคุณค่าสูงสุดให้แก่ลูกค้าในต้นทุนที่ต่ำและความเร็วสูง และกล่าวว่า การบูรณาการโซ่อุปทานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการบริหารกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา การแปรรูป และกิจกรรมโลจิสติกส์ทุกกิจกรรม ซึ่งจะรวมถึงการประสานงานกันและการปฏิบัติหรือร่วมมือกันระหว่างผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ตัวกลาง ผู้ให้บริการขนส่งและลูกค้า ซึ่งเป็นระดับความร่วมมือเชิงกล

ยุทธ์ของผู้ผลิตกับพันธมิตรใน โซ่อุปทานและการจัดการกระบวนการภายในองค์กรและระหว่างองค์กรอย่างร่วมมือร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการไหลของข้อมูล กระแสเงิน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อมอบคุณค่าสูงสุดให้แก่ลูกค้าในต้นทุนที่ต่ำและความเร็วสูง

Zhao, Huo, Selen & Yeung (2011) กล่าวว่า ระดับความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ระหว่างองค์กรกับพันธมิตรในการบูรณาการ โซ่อุปทานและการจัดการกระบวนการภายในองค์กรและระหว่างองค์กร เพื่อให้เกิดการไหลของข้อมูล กระแสเงิน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมอบคุณค่าสูงสุดให้แก่ลูกค้า

Turkulainen & Ketokivi (2012) กล่าวว่า การบูรณาการ โซ่อุปทานภายในองค์กรหมายถึง โซ่อุปทานของกิจกรรมหรือฟังก์ชันภายในองค์กร ตั้งแต่กระบวนการจัดหาจนถึงกระบวนการส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า การรวมกิจกรรมเหล่านี้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพแบบองค์รวมให้แก่องค์กร ผ่านการแบ่งปันข้อมูล ประสานงาน และทำงานข้ามสายงานภายในองค์กร โดยการบูรณาการ โซ่อุปทานภายในองค์กรจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลให้การส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าอยู่ในระดับดีเยี่ยม

Schoenherr & Swink (2012) กล่าวว่า ความสำคัญของแนวคิดการบูรณาการ โซ่อุปทานและโครงสร้าง มิติ และความเกี่ยวพันในเชิงการจัดการ ธุรกิจและการปฏิบัติงาน ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์จากการบูรณาการ โซ่อุปทาน

การบูรณาการ โซ่อุปทานมีความสำคัญทั้งด้านกลยุทธ์และด้านการดำเนินงาน และทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น (Yeung, Selen, Zhang & Huo, 2009) การบูรณาการ โซ่อุปทานมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Flynn, Huo & Zhao, 2010) และมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน (Lee, Kwon & Severance, 2007) และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งผลประโยชน์หลักของการบูรณาการ โซ่อุปทานในแง่ของการลดต้นทุน การเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร ผู้ถือหุ้นและสมาชิกในโซ่อุปทาน Yeung, Selen, Zhang & Huo, (2009) กล่าวว่า การบูรณาการ โซ่อุปทาน คือการผสมผสานทรัพยากรของพันธมิตรเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าให้ทั้งหมดในโซ่อุปทานมีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยม เนื่องจากการบูรณาการ โซ่อุปทานจะเกี่ยวข้องกับการลงทุนที่มีลักษณะเฉพาะในด้านความสัมพันธ์และกระบวนการที่ได้มาตรฐานระหว่างองค์กร คู่แข่งเรียนแบบได้ยาก (Koufteros, Vonderembse & Jayaram, 2005) เมื่อผู้ซื้อและผู้จัดหาทำงานด้วยความใกล้ชิดในลักษณะที่สอดคล้องกัน ซึ่งจะนำไปสู่การได้ความรู้เฉพาะ (Schoenherr & Swink, 2012; and Blome, Schoenherr & Eckstein, 2014) และปรับปรุง



ประสิทธิภาพและความร่วมมือให้ดีขึ้น ซึ่งคู่แข่งทำซ้ำได้ยาก (Koufteros, Vonderembse & Jayaram, 2005)

Gimenez, van der Vaart & Pieter van Donk (2012) กล่าวว่า ในการบูรณาการโซ่อุปทานระดับสูงมีความจำเป็นก็ต่อเมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมที่ถูกกำหนดโดยอุปทานที่มีความซับซ้อนสูงเท่านั้น การบูรณาการโซ่อุปทาน คือระดับการบูรณาการและส่วนประกอบของการบูรณาการ โดยระดับการบูรณาการแบ่งออกเป็นการบูรณาการโซ่อุปทานภายในองค์กรและการบูรณาการโซ่อุปทานภายนอกองค์กร

การบูรณาการโซ่อุปทานภายในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการทำงานแบบไฮโลที่เป็นการทำงานแบบดั้งเดิม และรวมหน่วยงานต่างๆ ภายในให้เป็นกระบวนการทำงานเดียวกัน (Flynn, Huo & Zhao, 2010) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด Boon-Itt & Wong (2011) กล่าวว่า การรวมกระบวนการและระบบการทำงานขึ้นอยู่กับทฤษฎีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างสองหน่วยงานว่า เป็นกิจกรรมรายบุคคลหรือแบบรวม และพฤติกรรมรายบุคคลหรือแบบกลุ่ม Topolsek, Lipicnik & Gajsek (2009) กล่าวว่า การบูรณาการโซ่อุปทานภายในเป็นการรวมกันของหน่วยงานที่ทำงานแบบข้ามสายงานตั้งแต่การจัดการ การผลิต การขนส่ง การตลาด การขาย และการจัดจำหน่าย โดยเป็นการดำเนินการเพื่อรวมการไหลของข้อมูล การแบ่งปันทรัพยากร และทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมได้มีการศึกษาการบูรณาการโซ่อุปทานไว้สองระดับกว้างๆ คือ การบูรณาการโซ่อุปทานภายนอก (External Supply Chain Integration) และการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (Internal Supply Chain Integration) ในขณะที่การบูรณาการโซ่อุปทานภายนอกพิจารณาถึงการบูรณาการที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กร ผู้จัดหา และลูกค้า (Schoenherr & Swink, 2012) การบูรณาการโซ่อุปทานภายในองค์กรเกี่ยวข้องกับการบูรณาการระหว่างหน่วยงานการผลิตและหน่วยงานสนับสนุนภายในองค์กร (Pagell, 2004) การบูรณาการโซ่อุปทานในแต่ละระดับจะได้ถูกอภิปรายดังต่อไปนี้

### **การบูรณาการโซ่อุปทานภายนอก**

การบูรณาการโซ่อุปทานภายนอก หมายถึง การบูรณาการขององค์กรในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกที่ประกอบด้วยลูกค้าและผู้จัดหา Germain & Iyer (2006) กล่าวว่า การบูรณาการโซ่อุปทานภายนอกเป็น ระดับที่พันธมิตรผู้ผลิตร่วมกับพันธมิตรภายนอกจะวางโครงสร้างกลยุทธ์ การปฏิบัติ และกระบวนการภายในองค์กรให้เป็นกระบวนการความร่วมมือที่สอดคล้องประสานกัน โดยได้ศึกษาวิจัยการบูรณาการโซ่อุปทานภายนอกในหลายมุมมองที่แตกต่างกัน เช่น

การวิจัยที่ได้ศึกษาการบูรณาการ โซ่อุปทานภายนอกในแง่ของการบูรณาการองค์กรรมศูนย์กับลูกค้าขององค์กร เช่น Zhao, Huo, Flynn & Yeung (2008) ได้ทำการศึกษาวิจัยการบูรณาการ โซ่อุปทานภายนอกในแง่ของการบูรณาการผู้จัดหา Das, Narasimhan & Talluri (2006), Cousins & Menguc (2006) และ Perols, Zimmermann & Kortmann (2013) ได้ทำการศึกษาการบูรณาการ โซ่อุปทานภายนอกทั้งในแง่ของการบูรณาการลูกค้าและการบูรณาการผู้จัดหา Devaraj, Krajewski & Wei (2007), Koufteros, Vonderembse & Jayaram (2005), Wong, Boon-itt & Wong (2011), Schoenherr & Swink (2012) และ Prajogo & Olhager (2012) ได้ทำการศึกษาในมุมมองด้านอื่นๆ และ Chen, Daugherty & Roath (2009) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบูรณาการ โซ่อุปทานภายนอกกับพันธมิตรโซ่อุปทานทั่วไป และไม่ได้จำแนกระหว่างผู้จัดหากับลูกค้า ซึ่งจากการศึกษาวิจัยหลายฉบับดังที่กล่าวมาแล้วพบว่า ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการบูรณาการโซ่อุปทานภายนอกกับผลการดำเนินการขององค์กรหรือการบูรณาการลูกค้าในเชิงบวกส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรรวมทั้งพบว่า การบูรณาการ โซ่อุปทานภายนอกถูกแสดงออกโดยการบูรณาการภายในคุณค่าผลิตภัณฑ์ และ โซ่อุปทานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ผลิต เพื่อให้เกิดการปรับปรุงที่รักษาความสามารถในการแข่งขันและในการจัดหมวดหมู่ 5 กลุ่ม สำหรับระดับการบูรณาการปลายทางและต้นทางในโซ่อุปทานของผู้ผลิต พบว่า การบูรณาการกับลูกค้าปลายทางและผู้จัดหาต้นทางในระดับที่สูงขึ้นส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น การให้ความสำคัญกับการบูรณาการโซ่อุปทานภายนอกทั้งกับลูกค้าและผู้ผลิตที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด จะเป็นผู้ที่เชื่อมโยงกระบวนการภายในกับผู้จัดหาและลูกค้าภายนอกอย่างระมัดระวังในโซ่อุปทานที่มีเอกลักษณ์

Schoenherr & Swink (2012) กล่าวว่า ความสำคัญกับการบูรณาการผู้จัดหาและลูกค้าที่ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ในการบูรณาการโซ่อุปทานภายนอกมีส่วนประกอบที่แตกต่างกัน การบูรณาการแบบไปข้างหน้าและแบบย้อนหลังจะวัดการบูรณาการโซ่อุปทานในแง่ของการบูรณาการเทคโนโลยีข้อมูลและการบูรณาการความสัมพันธ์ในกลุ่มการบูรณาการออกเป็นการไหลของวัตถุดิบ การไหลของข้อมูล และความสัมพันธ์ระหว่างการไหลทั้งสอง

#### **การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน**

จากมุมมองเดิมของโซ่อุปทานมีการมุ่งเน้นด้านภายในองค์กร (Intra-organizational) และมุ่งเป้าไปที่การบูรณาการหน่วยงานภายในองค์กรเป็นหลัก เพื่อทำให้การไหลวัตถุดิบระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตและหน่วยงานด้านการสนับสนุนเกิดความราบรื่น (Koufteros, Vonderembse & Jayaram, 2005) และเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Zhao, Huo, Selen & Yeung, 2011) ในช่วงที่ผ่านมาขอบเขตของการจัดการโซ่อุปทานขยายกว้างขึ้นตลอดเวลา เพื่อมุ่งเน้นไปที่การจัดการระหว่างองค์กรที่ซับซ้อนมากขึ้น (Zhao, Huo, Selen & Yeung, 2011) การบูร

ณาการโซ่อุปทานภายในองค์กร หมายถึง การทำลายอุปสรรคในการทำงาน และทำงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรที่ทำงานเหมือนเป็นหน่วยงานเดียวกัน หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรทำงานด้วยกระบวนการผสมผสานมากกว่าต่างฝ่ายต่างทำงานตามหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานและตามความถนัดและเชี่ยวชาญแบบดั้งเดิม (Flynn, Huo & Zhao, 2010) การดำเนินงานแบบกระบวนการเดียวกันจำเป็นต้องมีการแบ่งปันข้อมูล การวางแผนร่วมกัน และการทำงานแบบข้ามสายงาน เพื่อขจัดอุปสรรคในการทำงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ และเพิ่มความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า Stank, Keller & Daugherty (2001) กล่าวว่า การบูรณาการโซ่อุปทานภายในองค์กรเป็นความสามารถในการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานภายในให้เป็นกระบวนการที่ราบรื่น เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า Pagell (2004) กล่าวว่า การบูรณาการโซ่อุปทานภายในองค์กรเป็นกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์และการประสานงานที่ฝ่ายผลิตฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายโลจิสติกส์ทำงานด้วยกันในลักษณะของความร่วมมือ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ร่วมกันเพื่อองค์กร Schoenherr & Swink (2012) กล่าวว่า การบูรณาการโซ่อุปทานภายในองค์กรเป็นการประสานงานกันภายในองค์กรแบบข้ามสายงาน และเป็นกิจกรรมการแบ่งปันข้อมูลที่เกิดขึ้นผ่านกระบวนการและระบบที่เชื่อมโยงระหว่างกันและสอดคล้องกัน Chen & Paulraj (2004) กล่าวว่า การบูรณาการโซ่อุปทานภายในองค์กร เป็น ระดับที่องค์กรสามารถบูรณาการและประสานงานกันข้ามขอบเขตการทำงานแบบเดิม เพื่อให้บริการที่ดียิ่งขึ้นแก่ลูกค้า Yeung, Selen, Zhang & Huo (2009) กล่าวว่า การบูรณาการโซ่อุปทานภายในองค์กร ที่ครอบคลุมตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร การปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน และพฤติกรรม ว่าเป็นระดับที่องค์กรสามารถกำหนดโครงสร้างของกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน และพฤติกรรมขององค์กรให้เป็นกระบวนการความร่วมมือที่สอดคล้องกันและสามารถจัดการได้ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า การบูรณาการโซ่อุปทานภายในองค์กรเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในผ่านการบูรณาการระบบข้อมูลและความร่วมมือข้ามสายงาน

Zhao, Huo, Selen & Yeung (2011) กล่าวว่า การบูรณาการโซ่อุปทานภายในองค์กร ประกอบด้วย การสร้างเอกภาพข้ามสายงาน การกำหนดมาตรฐาน การทำให้เรียบง่าย การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการปรับโครงสร้าง ในแง่ของการจัดการการผลิตและการกระจายวัตถุดิบ Rosenzweig, Roth & Dean Jr. (2003) กล่าวว่า การบูรณาการโซ่อุปทานภายในองค์กรในตั้งแต่กระบวนการจากแหล่งวัตถุดิบ กระบวนการผลิต และกระบวนการส่งมอบภายในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อหน่วยงานต่างๆ ดำเนินการกระบวนการทั้งสามนี้ถูกรวมเข้าด้วยกัน

### 3.2 องค์ประกอบของการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน

การบูรณาการหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร หมายถึง การทำลายอุปสรรคการทำงานและการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นภายในองค์กรให้เสมือนเป็นหน่วยงานเดียวกัน แตกต่างเดิมที่หน่วยงานทำหน้าที่ต่างๆ ขององค์กรที่แบ่งเป็นแผนกและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Flynn, Huo & Zhao, 2010) การดำเนินการเป็นกระบวนการเดียวต้องใช้ข้อมูลร่วมกัน การวางแผนร่วม และการทำงานแบบข้ามสายงาน เพื่อจัดอุปสรรคการทำงานระหว่างสายงานและเพิ่มความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า Stank, Keller & Daugherty (2001) ได้จำกัดความเกี่ยวกับการบูรณาการภายในองค์กรว่าเป็นความสามารถในการเชื่อมโยงการทำงานภายในให้เป็นการทำงานที่ไร้รอยต่อเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า Pagell (2004) นิยามการบูรณาการภายในองค์กรว่าเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันซึ่งการผลิต การจัดซื้อ และโลจิสติกส์ทำงานร่วมกันในลักษณะความร่วมมือเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ร่วมกันสำหรับองค์กร นอกจากนี้ยังถูกนิยามโดย Schoenherr & Swink (2012) ว่าเป็นการทำงานข้ามสายงานร่วมกันภายในองค์กรและกิจกรรมการแบ่งปันข้อมูลที่เกิดขึ้นผ่านกระบวนการและระบบที่เชื่อมโยงและประสานกัน Chen & Paulraj (2004) นิยามการบูรณาการหน่วยงานภายในองค์กรว่าเป็นระดับที่องค์กรสามารถผสมผสานรวมและทำงานร่วมกันข้ามขอบเขตหน้าที่แบบดั้งเดิมเพื่อให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น Yeung, Selen, Zhang & Huo (2009) ได้เสนอคำจำกัดความของการบูรณาการหน่วยงานภายในองค์กรที่กว้างขึ้น ซึ่งรวมถึงกลยุทธ์ขององค์กร แนวปฏิบัติ ขั้นตอน และพฤติกรรม การบูรณาการโซ่อุปทานภายในประกอบด้วยการผสมผสานข้ามสายงาน การกำหนดให้เกิดมาตรฐานเดียวกัน การทำให้เข้าใจง่าย การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการปรับตัวด้านโครงสร้าง ดังนั้นโดยสามารถสรุปได้ว่า การบูรณาการโซ่อุปทานภายในเป็นระดับที่องค์กรสามารถจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร แนวปฏิบัติ ขั้นตอน และพฤติกรรม ในการทำงานประสานร่วมกันจนถึงการมีกระบวนการที่จัดการได้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

Stock, Greis & Kasarda (2000) ศึกษาโครงสร้างองค์กรด้าน โลจิสติกส์และโซ่อุปทานพบว่า จากการขยายตัวของอุตสาหกรรมการผลิตที่กระจายไปทั่วโลกต่างมีกลยุทธ์และวิธีการที่องค์กรต่างประสานงานด้านการไหลของข้อมูลและวัสดุต่างๆ โดยองค์กรโลจิสติกส์ ต่างใช้ข้อมูลข่าวสาร

Stank, Keller & Daugherty (2001) ศึกษาการประสานงานด้านโซ่อุปทานและสมรรถภาพการบริการด้านโลจิสติกส์ ที่พบว่า การทำงานร่วมกันกับองค์กรในโซ่อุปทานภายนอกมีผลต่อความร่วมมือภายในที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีส่วนช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ ความสัมพันธ์นี้อาจเป็นกุญแจสำคัญในการช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงวิธีที่ดีที่สุดในการส่งเสริมการ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความหมายโดยนัยคือ การร่วมมือกับลูกค้าและผู้ส่งมอบเป็นขั้นตอนแรก เพื่อไปสู่ความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร

Narasimhan & Kim (2002) ได้ทำการศึกษาผลของการบูรณาการโซ่อุปทานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายและประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์และการปฏิบัติด้านโซ่อุปทานไม่เพียงแต่ขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจ สภาพการแข่งขัน และเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์และตลาดด้วย ซึ่งการใช้การบูรณาการโซ่อุปทานร่วมกันและกลยุทธ์การกระจายความเสี่ยงมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรอีกด้วย

Rosenzweig, Roth & Dean Jr. (2003) ศึกษาอิทธิพลของยุทธศาสตร์การบูรณาการที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การบูรณาการโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพทางธุรกิจ การบูรณาการโซ่อุปทานนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของธุรกิจโดยตรง ดังนั้นจึงเป็นการยืนยันถึงการให้ความสำคัญต่อการบูรณาการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค

Vickery, Jayaram, Droge & Calantone (2003) ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์โซ่อุปทานเชิงบูรณาการต่อการบริการลูกค้าและประสิทธิภาพทางการเงิน ผลลัพธ์ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์โดยตรงในเชิงบวกระหว่างการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการบูรณาการโซ่อุปทาน การบูรณาการโซ่อุปทานและการบริการลูกค้า และการบริการลูกค้าและประสิทธิภาพขององค์กร ความสัมพันธ์ของการบูรณาการโซ่อุปทานกับผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นไปในทางอ้อมผ่านการบริการลูกค้า กล่าวคือ การบริการลูกค้ามีความสัมพันธ์อย่างสมบูรณ์ในการเป็นสื่อกลางระหว่างความสัมพันธ์การบูรณาการโซ่อุปทานและประสิทธิภาพขององค์กร

PageII (2004) ได้ทำการศึกษาการทำความเข้าใจปัจจัยที่ก่อให้เกิดและสกัดกั้นการรวมการดำเนินงาน การจัดซื้อ และการขนส่ง ซึ่งเป็นความพยายามในการสร้างแบบจำลองที่ครอบคลุมการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน เพื่อพัฒนาความเข้าใจปัจจัยที่ก่อให้เกิดและสกัดกั้นความพยายามในการสร้างการบูรณาการโซ่อุปทานระหว่างการดำเนินงาน การจัดซื้อ และการขนส่ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่านี่เป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนซึ่งเกิดจากปัจจัยหลายประการ รวมถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมที่โรงงาน ระบบการให้รางวัล และปริมาณของการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในทุกหน้าที่ ส่งผลต่อการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน

Chen & Paulraj (2004) ศึกษาโครงสร้างและการวัดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยได้ทำการวิเคราะห์บทความกว่า 400 บทความและสังเคราะห์งานจากสาขาวิชาต่างๆ ผลของการศึกษาค้นคว้านี้ได้ผ่านขั้นตอนของการวิเคราะห์ การวัด และการปรับแต่ง จนกลายเป็นการวัดที่มีความน่าเชื่อถือ ความถูกต้อง และมีมิติเดียวซึ่งสามารถใช้ในบริบทต่างๆ โดยการบูรณาการโซ่อุปทาน

ภายในประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบได้แก่ การบูรณาการข้อมูลภายใน การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน และการบูรณาการวัตถุดิบภายใน

Gimenez & Ventura (2005) ศึกษาการผลิต โลจิสติกส์ การตลาด โลจิสติกส์ และการบูรณาการโซ่อุปทานภายนอกซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กร ด้วยสภาพการแข่งขันที่รุนแรงเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรชั้นนำดำเนินด้านการจัดการโซ่อุปทาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการโซ่อุปทานเกี่ยวข้องกับการบูรณาการ การประสานงาน และการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรและตลอดโซ่อุปทาน ดังนั้นการจัดการโซ่อุปทานจึงหมายถึงการบูรณาการโซ่อุปทานภายในและภายนอก นอกจากนี้การศึกษายังพบว่า การบูรณาการโซ่อุปทานภายในและภายนอกส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการให้บริการด้านโลจิสติกส์

Germain & Iyer (2006) ศึกษาการบูรณาการโซ่อุปทานภายในและภายนอกที่เชื่อมโยงกับประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์และการเงินภายในองค์กร ผลลัพธ์ได้บ่งชี้ว่า การบูรณาการโซ่อุปทานภายในและภายนอกมีผลต่อประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ กล่าวคือ ยิ่งการบูรณาการโซ่อุปทานภายในมีระดับสูงแค่ไหน ก็จะยิ่งเป็นผลให้ความสัมพันธ์ของการบูรณาการโซ่อุปทานภายนอกมีมากขึ้น ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์สามารถทำนายผลการดำเนินงานทางการเงินโดยตรง ประสิทธิภาพที่เหนือกว่ามาจากองค์กรที่สามารถบูรณาการการบูรณาการโซ่อุปทานภายในและภายนอกได้

Lee, Kwon & Severance (2007) ศึกษาปัจจัยกำหนดแนวทางปฏิบัติด้านความคล่องตัวของโซ่อุปทาน ซึ่งทำการศึกษาศึกษาบริษัทไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศมาเลเซีย โดยการสำรวจออนไลน์แบบปิดที่ถูกละทิ้งไป 438 บริษัท และมีการตอบกลับจากผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 23.97 ผลการศึกษพบว่า การเชื่อมโยงขององค์กร การแบ่งปันทรัพยากร และโครงสร้างพื้นฐานของโซ่อุปทานเป็นสามปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการปฏิบัติที่คล่องตัวของโซ่อุปทาน ความสำคัญของความคล่องตัวของโซ่อุปทานและการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงการบูรณาการโซ่อุปทานกับความคล่องตัวของโซ่อุปทานในการดำเนินงานขององค์กร

Yeung, Selen, Zhang & Huo (2009) การบูรณาการโซ่อุปทานในปัจจุบันถือว่าเป็นวิธีการที่สำคัญในการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ความไว้วางใจและอำนาจบีบบังคับสามารถปรับให้การบูรณาการโซ่อุปทานภายในและผู้ส่งมอบดีขึ้น แต่หากความไว้วางใจอยู่ในระดับต่ำ อำนาจบีบบังคับจะลดการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน

Flynn, Huo & Zhao (2010) ศึกษาผลกระทบของการบูรณาการโซ่อุปทานที่มีต่อประสิทธิภาพองค์กร การศึกษานี้ขยายขอบเขตการศึกษาการบูรณาการโซ่อุปทานให้ครอบคลุมไปถึงการบูรณาการโซ่อุปทานภายในและระหว่างองค์กร เพื่อให้เกิดการไหลของผลิตภัณฑ์และ

บริการ ข้อมูล เงินทุน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดให้กับลูกค้า ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการบูรณาการโซ่อุปทานนั้นเกี่ยวข้องกับทั้งในด้านการดำเนินงานและผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่าการบูรณาการโซ่อุปทานภายในและลูกค้ามีความสัมพันธ์อย่างมากกับการปรับปรุงประสิทธิภาพมากกว่าการบูรณาการโซ่อุปทานของผู้ส่งมอบ

Zhao, Huo, Selen & Yeung (2011) ศึกษาผลกระทบของการบูรณาการโซ่อุปทานภายในต่อการบูรณาการโซ่อุปทานภายนอก ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การบูรณาการโซ่อุปทานภายนอกกับลูกค้าและผู้ส่งมอบนั้นได้รับอิทธิพลจากการบูรณาการโซ่อุปทานภายในและความผูกพันกับลูกค้า การบูรณาการโซ่อุปทานภายในทำให้เกิดการบูรณาการโซ่อุปทานภายนอกเนื่องจากองค์กรต้องพัฒนาขีดความสามารถในการบูรณาการโซ่อุปทานภายในผ่านระบบข้อมูล และการบูรณาการโซ่อุปทานผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าการบูรณาการโซ่อุปทานภายในส่งผลให้การบูรณาการโซ่อุปทานภายนอก

Basnet & Wisner (2012) การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน เป็นการบูรณาการโซ่อุปทานภายในของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เช่น สายการผลิต สายการขาย และสายการจัดจำหน่าย เป็นการร่วมมือกันผ่านการประสานงานกันแบบข้ามสายงาน การวางแผนร่วมกัน และมีเป้าหมายร่วมกันระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตและด้านการสนับสนุนภายในองค์กร การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายในจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่ทำงานร่วมกันผ่านการแบ่งปันข้อมูล มีวิสัยทัศน์ และมีเป้าหมายร่วมกัน

Schoenherr & Swink (2012) ศึกษาการบูรณาการโซ่อุปทานต่อคุณภาพ การขนส่ง ความยืดหยุ่น และค่าใช้จ่าย ด้วยการสำรวจจากผู้เชี่ยวชาญด้านโซ่อุปทานจำนวน 403 คน ซึ่งพบว่า การบูรณาการโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์ประสิทธิภาพขององค์กร และการบูรณาการโซ่อุปทานภายในช่วยเสริมสร้างผลเชิงบวกต่อการบูรณาการโซ่อุปทานภายนอกทั้งในด้านการส่งมอบและความยืดหยุ่น แต่ไม่ได้การสนับสนุนในแง่คุณภาพและค่าใช้จ่าย

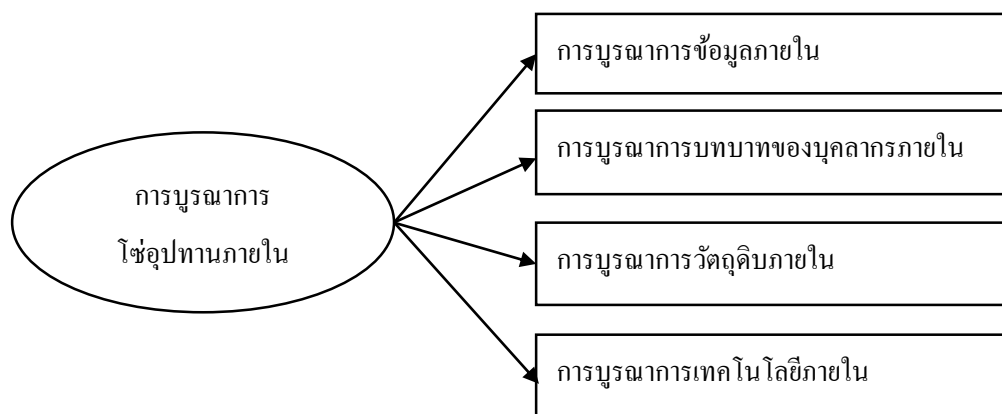
และจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์ กรอบแนวคิดของการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปร โดยอาศัยลักษณะงานวิจัยได้รับการอ้างอิง (Citation) ในการวัดการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และนำตัวแปรดังกล่าวไปสร้างแบบสอบถามตามลักษณะมาตรวัด ดังตารางที่ 2.2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 องค์ประกอบของการบูรณาการโซ่อุปทานภายในจากการทบทวนวรรณกรรมและแหล่งอ้างอิง

	การบูรณาการข้อมูลภายใน (Internal Information Integration)	การบูรณาการบทบาทของบุคคลภายใน (Internal Actors' Integration)	การบูรณาการวัตถุดิบภายใน (Internal Material Integration)	การบูรณาการด้านเทคโนโลยีภายใน (Internal Technological Integration)	การบูรณาการทางการเงินภายใน (Internal Financial Integration)
Stock, Greis & Kasarda (2000)	1	1	1		
Stank, Keller & Daugherty (2001)	1	1	1	1	1
Narasimhan & Kim (2002)	1	1	1	1	
Rosenzweig, Roth & Dean Jr. (2003)	1	1			
Vickery, Jayaram, Droge & Calantone (2003)		1			
Pagell (2004)	1	1	1	1	
Chen & Paulraj (2004)	1	1	1		
Gimenez & Ventura (2005)	1	1	1		
Germain & Iyer (2006)	1	1			
Lee, Kwon & Severance (2007)	1		1	1	
Yeung, Selen, Zhang & Huo (2009)	1	1	1	1	
Flynn, Huo & Zhao (2010)	1	1	1	1	
Barratt & Barratt (2011)	1	1	1		
Zhao, Huo, Selen & Yeung (2011)	1	1	1	1	
Basnet & Wisner (2012)	1	1	1	1	
Schoenherr & Swink (2012)	1	1	1		
ผลรวม	15	15	13	8	1



จากตารางที่ 2.2 การบูรณาการข้อมูลภายในและการบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายในเป็นส่วนประกอบที่ถูกใช้ศึกษาอย่างกว้างขวางมากที่สุดสำหรับการศึกษาการบูรณาการภายในองค์กร การบูรณาการวัตถุดิบภายในและการบูรณาการด้านเทคโนโลยีภายใน ก็เป็นส่วนประกอบที่นิยมใช้เพื่อการศึกษาการบูรณาการโซ่อุปทานภายในเช่นกัน เห็นได้ชัดว่าการบูรณาการด้านการเงินภายในมีความสำคัญน้อยกว่าส่วนประกอบอื่นๆ ในการศึกษาการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน ดังนั้น การบูรณาการด้านการเงินภายในจึงอยู่นอกขอบเขตของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และส่วนประกอบสำคัญของการบูรณาการโซ่อุปทานภายในที่จะเป็นโครงสร้างในกรอบการวิจัย โดยมีองค์ประกอบจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน สามารถสังเคราะห์และสรุปออกมาพบว่า นักวิชาการส่วนมากให้ความสำคัญกับด้านการบูรณาการข้อมูลภายใน ด้านการบูรณาการวัตถุดิบภายใน ด้านการบูรณาการด้านเทคโนโลยีภายใน และด้านการบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้เป็นตัวแปรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้และใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 2.3 องค์ประกอบของการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดการบูรณาการโซ่อุปทานภายในจากมุมมองต่างๆ ตามตารางที่ 2.2 ได้แสดงปัจจัยต่างๆ ของการบูรณาการโซ่อุปทานภายในจากมุมมองที่หลากหลาย จากการวิเคราะห์เกณฑ์วัดที่ใช้ในการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ปัจจัยของการบูรณาการโซ่อุปทานภายในจะถูกเลือกจากปัจจัยที่ถูกใช้ในการศึกษามากที่สุด ซึ่งมี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย การบูรณาการข้อมูลภายใน (Internal Information Integration) การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน (Internal Actors' Integration) การบูรณาการวัตถุดิบภายใน (Internal Material Integration) และการบูรณาการด้านเทคโนโลยีภายใน (Internal Technological Integration) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การบูรณาการข้อมูลภายใน ในการศึกษาค้นคว้า ได้กำหนดนิยามการบูรณาการข้อมูลใน ตามแนวคิดของ Rai, Patnayakuni & Seth (2006), Barratt & Barratt (2011) และ Rungtusanatham, Salvador, Forza & Choi (2003) ดังนั้น การกำหนดนิยามของการบูรณาการข้อมูลภายในของ วิทยาลัยพนธ์ฉบับนี้จะกล่าวว่า ระดับการแบ่งปันข้อมูลคุณภาพสูงของหน่วยงานด้านการผลิตและ ด้านการสนับสนุนภายในที่ทำให้เกิดความชัดเจนภายในองค์กร Barratt & Barratt (2011) ให้เหตุผล ว่า การบูรณาการข้อมูลภายในทำให้เกิดความชัดเจนและผลการดำเนินงานดีขึ้น การศึกษาก่อนหน้า นี้แนะว่า การแบ่งปันข้อมูลทำให้เกิดความชัดเจนมากขึ้นเมื่อได้รับการสนับสนุนจากการมี ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดในระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตและด้านการสนับสนุน (Kocoglu, Imamoglu, Ince & Keskin, 2011; and Barratt & Barratt, 2011) และวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อ ประโยชน์ที่ได้รับจากการบูรณาการข้อมูลภายใน (Fawcett, Magnan & McCarter, 2008) การบูรณา การข้อมูลภายในเกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ส่วนตัวอย่างสม่ำเสมอ (Pagell, 2004) และการแบ่งปัน ข้อมูลตามเวลาจริง Pagell (2004) ให้เหตุผลว่า ระบบการแบ่งปันข้อมูลภายในจำเป็นต้องได้รับการ สนับสนุนจากความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตและด้านการสนับสนุน ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการข้อมูลภายในในระดับที่สูงขึ้น การบูรณาการข้อมูลเช่นนี้คือ สิ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและอำนวยความสะดวกให้การไหลของวัตถุดิบ (Prajogo & Olhager, 2012) การบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในสามารถสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Khurana, Mishra & Singh, 2011) ดังนั้น การบูรณาการข้อมูล ภายในที่เห็นความสำคัญของการแบ่งปันข้อมูลคุณภาพสูงระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตและด้าน การสนับสนุนจะได้ถูกสร้างขึ้นในกรอบงานเชิงทฤษฎีของการบูรณาการโซ่อุปทาน การบูรณาการ ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกจะถูกสร้างขึ้นในกรอบงานเชิงทฤษฎีของการบูรณาการโซ่อุปทาน

2. การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน เป็นการร่วมมือกันผ่านการประสานงานกัน แบบข้ามสายงาน การวางแผนร่วมกัน และมีเป้าหมายร่วมกันระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตและ ด้านการสนับสนุนภายในองค์กร การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายในจะเกี่ยวข้องกับ หน่วยงานที่ทำงานร่วมกันผ่านการแบ่งปันข้อมูล มีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายร่วมกัน (Basnet & Wisner, 2012) การประสานงานกันแบบข้ามสายงานเป็นตัวชี้วัดการบูรณาการภายในองค์กร (Vickery, Jayaram, Droge & Calantone, 2003) เป็นการทำงานแบบข้ามสายงานถูกนำไปใช้เพื่อให้เกิด การบูรณาการที่ส่งเสริมให้เกิดวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพหรือนวัตกรรม การปรับปรุงประสิทธิภาพ งานและการลดความซ้ำซ้อนเกิดขึ้นได้โดยผ่านการประสานงานของหน่วยงานต่างๆ ที่แตกต่างกัน (Chen, Daugherty & Landry, 2009) ระดับความสำเร็จของแต่ละหน่วยงานขึ้นอยู่กับความสำเร็จ ของหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร และเกี่ยวข้องกับการบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายในด้วย

เช่นกัน (Wong, Boon-itt & Wong, 2011; and Basnet & Wisner, 2012) การเชื่อมโยงหน่วยงานที่แตกต่างกันภายในผ่านการปฏิสัมพันธ์อยู่เสมอเป็นหัวใจสำคัญ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับการไหลของข้อมูลและวัตถุดิบ (Rungtusanatham, Salvador, Forza & Choi, 2003) การมีเป้าหมายภายในร่วมกันและการประสานงานผ่านการทำงานแบบข้ามสายงานสามารถถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่ซับซ้อนทางสังคม ซึ่งทรัพยากรเช่นนั้นไม่สามารถเลียนแบบหรือซื้อขายได้ง่ายๆ (Rungtusanatham, Salvador, Forza & Choi, 2003) ทำให้เกิดเป็นศักยภาพที่จะการสร้างความรู้ได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร การแบ่งปันความรู้เฉพาะภายในที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างง่ายดายยังถูกมองว่าเป็นแหล่งของความได้เปรียบทางการแข่งขันอีกด้วย (Hult, Ketchen Jr., Cavusgil & Calantone, 2006; and Blome, Schoenherr & Eckstein, 2014) ดังนั้น การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายในที่เห็นความสำคัญของการวางแผนร่วมกัน การมีเป้าหมายร่วมกัน และการร่วมมือกันผ่านการทำงานแบบข้ามสายงานจะถูกสร้างขึ้นในกรอบงานการบูรณาการภายในองค์กร

3. การบูรณาการวัตถุดิบภายใน ในการบูรณาการภายในที่สำคัญคือ การบูรณาการวัตถุดิบภายในองค์กร ผลการวิจัยเชิงประจักษ์จาก Gimenez & Ventura (2005) พบว่า การบูรณาการภายในระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายโลจิสติกส์ช่วยลดปัญหาการขาดแคลนสินค้าที่จะส่งผลต่อการบูรณาการลูกค้าภายนอก อย่างไรก็ตาม การศึกษาของ Gimenez & Ventura (2005) เน้นไปที่สินค้าอุปโภคบริโภคที่เคลื่อนไปเร็ว (Fast Moving Consumer Goods: FMCG) ในบริบทของประเทศสเปน พบว่า การบูรณาการภายในด้วยการประสานงานแบบสองด้าน ประกอบด้วยองค์ประกอบของวัตถุดิบและการไหลสินค้าระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตและด้านการสนับสนุน การบูรณาการวัตถุดิบภายในจะเป็นการนำขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานมาใช้เพื่อจัดการการไหลวัตถุดิบระหว่างหน่วยงานต่างๆ (Khurana, Mishra & Singh, 2011; and Caridi et al., 2014) การประสานงานกันอย่างใกล้ชิดและการแบ่งปันข้อมูลส่งผลให้การควบคุมสินค้าคงคลังมีการปรับปรุงดีขึ้น ดังนั้นการบูรณาการการไหลวัตถุดิบระหว่างหน่วยงานต่างๆ รวมถึงพันธมิตรโซ่อุปทานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก (Flynn, Huo & Zhao, 2010)

การบูรณาการวัตถุดิบภายในมีความสัมพันธ์กับการจัดสรรและการใช้ทรัพยากร และยังช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอีกด้วย (Chen, Daugherty & Landry, 2009) การบูรณาการวัตถุดิบภายในเป็นความสามารถขององค์กรที่เป็นตัวเชื่อมโยงให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Rungtusanatham, Salvador, Forza & Choi, 2003) ซึ่งจะสร้างลักษณะเฉพาะที่คู่แข่งลอกเลียนแบบไม่ได้ง่ายๆ (Hult, Ketchen Jr., Cavusgil & Calantone, 2006) การบูรณาการวัตถุดิบอาจส่งผลทำให้เกิดความสามารถหลักที่ปรับปรุงประสิทธิภาพและความร่วมมือภายในให้ดียิ่งขึ้น การบูรณาการ

เช่นนี้สามารถสร้างการผสมผสานทักษะเฉพาะตัว ความรู้ และความสามารถร่วมได้ (Schoenherr & Swink, 2012) เช่น การบูรณาการวัตถุดิบภายในจะถูกสร้างขึ้นในกรอบงานเชิงทฤษฎีของการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน

4. การบูรณาการด้านเทคโนโลยีภายใน การบูรณาการด้านเทคโนโลยีระหว่างองค์กร เป็นพื้นฐานของการเชื่อมโยงหน่วยงานที่แตกต่างกันภายในองค์กร (Gunasekaran & Ngai, 2004) เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงที่ราบรื่นระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตกับหน่วยงานด้านการสนับสนุน (Kaur, Kanda & Deshnukh, 2008) โดยผ่านระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม (Enterprise Resource Planning: ERP) (Pagell, 2004; Rai, Patnayakuni & Seth, 2006; and Barratt & Barratt 2011) ซึ่งเป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในเป็นหัวใจสำคัญ (Rosenzweig, Roth & Dean Jr., 2003; and Kaur, Kanda & Deshnukh, 2008) การบูรณาการด้านเทคโนโลยีภายในจะช่วยอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลตามเวลาจริงและเพิ่มความชัดเจน (Barratt & Barratt 2011; and Khurana, Mishra & Singh, 2011) อย่างไรก็ตาม Basnet & Wisner (2012) พบว่า ความสัมพันธ์ของการบูรณาการด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญกับการพัฒนาการบูรณาการโซ่อุปทาน ซึ่งจำเป็นต้องมีการลงทุน (Chen, Daugherty & Landry, 2009; and Koufteros, Vonderembse & Jayaram, 2005) แต่เทคโนโลยีการแบ่งปันข้อมูลในตัวของมันเองจะไม่ทำให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Paulraj, Lado & Chen, 2008; Fawcett, Magnan & McCarter, 2008; Prajogo & Olhager, 2012; Saldanha, Melville, Ramirez & Richardson, 2013; and Khurana, Mishra & Singh, 2011) เพราะเทคโนโลยีการแบ่งปันข้อมูลจำเป็นต้องผสมกับความตั้งใจที่จะทำให้มีความพร้อมในการให้ข้อมูลแก่พันธมิตรในโซ่อุปทาน เพื่อทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ถึงแม้ว่าการบูรณาการด้านเทคโนโลยีและการบูรณาการข้อมูลจะเป็นแนวคิดที่สัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แต่มักถูกวางโครงสร้างขึ้นในกรอบงานเชิงทฤษฎี เพื่อให้เข้าใจความสามารถเชิงศักยภาพที่จะเกิดขึ้นในการบูรณาการ Williams, Roh, Tokar & Swink (2013) กล่าวว่าความสำคัญของการบูรณาการด้านเทคโนโลยี จะเป็นช่องทางในการเพิ่มความสามารถขององค์กร จากการบูรณาการทั้งภายในและภายนอกของโซ่อุปทาน และ Zhao, Huo, Selen & Yeung (2011) กล่าวว่า การบูรณาการด้านเทคโนโลยีภายในเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพของการบูรณาการโซ่อุปทานเพื่อที่จะใช้เป็นตัวแสวงหาความเจริญทางเทคโนโลยีในหลายๆ ด้าน เช่น การแข่งขันและโอกาสทางธุรกิจ การพัฒนาระบบการผลิต การบริหาร ตลอดจนการบริหารโครงสร้างองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี รวมทั้งเป็นวิธีการ กระบวนการในการประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์อย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงถึงกัน เพื่อพัฒนาผลผลิตที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและมนุษย์ได้สำเร็จตามเป้าหมาย

อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งควรมีการจัดฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน การฝึกอบรมนั้นต้องตรงกับความต้องการและต้องทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการพิจารณาว่าการดำเนินงานนั้นมีผู้ใดเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียบ้าง การกำหนดนี้ก็เพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่ต้น และเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินการนั้นจะได้ผลดีที่สุด

การเลือกใช้เทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงการเลือกใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุดจากจำนวนของหน้าที่ที่สามารถทำได้ ซึ่งอาจมาจากการใช้งานขององค์กรเอง และต้องได้รับการสนับสนุนการจัดการด้วย การจัดการเทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพจำเป็นต้องเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและสามารถทำให้เกิดสมรรถนะทางการแข่งขันได้ ตลอดจนรวมไปถึงการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรได้ โดยในการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันด้านเทคโนโลยีต้องคำนึงถึงการลงทุนผลผลิตที่ได้รับ และมาตรฐานในการผลิต ตลอดจนมองไปถึงความเหมาะสมของเทคโนโลยีเดิม การจัดการองค์กรและผลกระทบทางธุรกิจด้วย ดังนั้นความสำคัญของเทคโนโลยี จึงอยู่ที่ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยี หรือ Technological Capability เพื่อที่จะได้สามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ได้แก่ ความต้องการของลูกค้าและเศรษฐกิจสังคม และการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม สำหรับตารางที่ 2.2 แสดงของส่วนประกอบของการบูรณาการภายในองค์กรจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ได้แก่ การบูรณาการข้อมูลภายใน การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน การบูรณาการวัตถุดิบภายใน การบูรณาการด้านเทคโนโลยีภายใน และการบูรณาการทางการเงินภายใน

#### ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพบริการภายใน

คุณภาพการให้บริการจะประกอบด้วย การเข้าถึงผู้ใช้บริการที่จะได้รับการอำนวยความสะดวกในด้านเวลา สถานที่ ไม่ต้องคอยนาน ท่าเลที่ตั้งเหมาะสม สามารถไปได้โดยสะดวก เพื่อแสดงถึงความสามารถของการเข้าถึงผู้ใช้บริการ มีการติดต่อสื่อสาร มีการอธิบายอย่างถูกต้อง โดยใช้ภาษาที่ผู้ใช้บริการเข้าใจง่าย ความสามารถของพนักงานที่ให้บริการต้องมีความชำนาญและมีความรู้เกี่ยวกับคุณสมบัติและการให้บริการประเภทต่างๆ มีบุคลิกภาพ อัจฉริยะที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นกันเองกับผู้ใช้บริการ ความน่าเชื่อถือของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในบริการ โดยเสนอบริการที่ดีที่สุดให้แก่ผู้ใช้บริการทุกคน ความไว้วางใจได้ของบริการที่ให้กับผู้ใช้บริการ ต้องมีความสม่ำเสมอและถูกต้อง การตอบสนองผู้ใช้บริการ โดย

ที่พนักงานจะต้องให้บริการและแก้ปัญหาแก่ผู้ใช้บริการอย่างรวดเร็วตามที่ผู้ใช้บริการต้องการ การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก โดยผู้ใช้บริการได้รับ ทำให้สามารถคาดคะเนถึงคุณภาพบริการดังกล่าวได้ และการเข้าใจและรู้จักผู้ใช้บริการ พนักงานทุกคนต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการของผู้ใช้บริการและให้ความสนใจตอบสนองความต้องการดังกล่าว

การบริการ หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติซึ่งฝ่ายหนึ่งนำเสนอต่ออีกฝ่ายหนึ่ง เป็นสิ่งที่ไม่มียุทธศาสตร์หรือตัวตนจึงไม่มีการโอนกรรมสิทธิ์การเป็นเจ้าของในสิ่งใดๆ การผลิตบริการอาจผูกติดหรือไม่ผูกติดกับตัวสินค้าก็ได้ เป็นกิจกรรม ประโยชน์ หรือความพึงพอใจที่จัดทำเพื่อเสนอขาย ที่จัดทำขึ้นรวมกับการขายสินค้า จากความหมายดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่าการบริการแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์บริการเป็นกิจกรรมผลประโยชน์ หรือความพึงพอใจที่ผู้ขายจัดทำขึ้นเป็นผลิตภัณฑ์รูปแบบหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ เช่น บริการในด้านต่างๆ และการบริการส่วนควบ เป็นกิจกรรมผลประโยชน์ หรือความพึงพอใจที่ผู้ขายจัดทำขึ้นเพื่อเสริมกับสินค้าเพื่อให้การขายและใช้สินค้ามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น บริการจัดส่งไปสนามบิน เป็นต้น (Kotler, 2003) นอกจากนี้ การบริการยังหมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่น และก่อให้เกิดความพึงพอใจจากผลของการกระทำซึ่งเป็นกิจกรรมของการส่งมอบสินค้าที่ไม่มีตัวตนของธุรกิจให้กับผู้ใช้บริการ โดยสินค้าที่ไม่มีตัวตนนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ จนนำไปสู่ความพึงพอใจได้ ซึ่งบริการ คือ งานที่ไม่มีตัวตน สัมผัสไม่ได้แต่สามารถสร้างความพึงพอใจในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการหรือผู้ใช้บริการในตลาดธุรกิจได้

ปณิศา ลัญชานนท์ (2548) ได้กล่าวถึง การบริการ มีลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

1. ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility) หมายความว่า ผู้บริโภค (ลูกค้าที่คาดหวัง) ไม่สามารถรู้สึกมองเห็น ได้ยิน ลิ้มรส หรือได้กลิ่น ทำให้ไม่สามารถทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ก่อนที่จะทำการซื้อ เช่น การทำศัลยกรรม หรือการโดยสารบนเครื่องบิน สิ่งเหล่านี้ผู้บริโภคไม่สามารถรู้ผลของการบริการได้จนกว่าจะมีการผ่าตัดหรือการเดินทางจริง ทำให้ผู้บริโภคพยายามจะแสวงหาสิ่งที่จะบ่งบอกถึงคุณภาพของการบริการ (Service quality) เพื่อทำให้ตัวเองเกิดความเชื่อมั่นที่จะใช้บริการนั้นๆ นักการตลาด จึงต้องพยายามทำให้บริการมีความสามารถในจับต้องได้ให้มากที่สุดโดยโปรแกรมการส่งเสริมการตลาดควรชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากบริการอย่างชัดเจนมากกว่าที่จะเน้นตัวบริการเท่านั้น

2. ความไม่สามารถแบ่งแยกได้ (Service inseparability) หมายความว่า การผลิตและการบริโภคเกิดขึ้นในขณะเดียวกัน ในประเด็นนี้จะตรงข้ามกับการผลิตสินค้าซึ่งเริ่มจากการนำวัตถุดิบมาผลิต แล้วนำไปเก็บไว้ในคลังสินค้า และหลังจากที่ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อจึงจะเกิดการบริโภค

ส่วนบริการนั้นเริ่มจากการที่ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อแล้วจึงเกิดการผลิตและการบริโภคในขณะเดียวกัน เช่น ผู้บริโภคตัดสินใจว่าจะตัดผมที่ร้านนี้แล้วช่างตัดผมจึงเริ่มกระบวนการผลิต (การตัดผม) และผู้บริโภคได้รับผมทรงใหม่ในขณะเดียวกัน

3. ความไม่แน่นอน (Service variability) กล่าวคือ คุณภาพในการให้บริการจะผันแปรไปตามผู้ให้บริการ และขึ้นอยู่กับว่าให้บริการเมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไร ตัวอย่าง ภาพรวมการให้บริการของโรงแรมแมริออท (Marriott) อาจสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป แต่การให้บริการของพนักงานภายในโรงแรมแต่ละคนอาจไม่เหมือนกัน บางคนอาจให้บริการดีกว่าอีกคนหนึ่ง ซึ่งทำให้การให้บริการเกิดความไม่แน่นอน เป็นต้น

4. ความไม่สามารถเก็บไว้ได้ (Perish ability) บริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเก็บไว้ในโกดังหรือคลังสินค้า เมื่อบริการเกิดขึ้นนักการตลาดจะไม่สามารถเก็บไว้เพื่อขายหรือใช้ในภายหลังได้ ความไม่สามารถเก็บไว้ได้ และไม่เกิดปัญหาถ้าอุปสงค์ที่มีต่อบริการนั้นคงที่แต่เมื่ออุปสงค์ที่มีต่อบริการมีความผันผวนมาก จะทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหาร เช่น ในช่วงที่ไม่ใช่วันหยุดเทศกาล โรงแรมและรีสอร์ทต่างๆ จะคิดราคาห้องพักในระดับต่ำ หรือกรณีของร้านอาหารจ้างพนักงานชั่วคราว เพื่อเสิร์ฟอาหารในช่วงที่มีลูกค้ามาก

สรุปได้ว่าการบริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ ไม่สามารถแบ่งแยกการให้บริการ ไม่แน่นอน และไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ ซึ่งจะต้องมีลักษณะสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการที่จะทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ

คุณภาพของการบริการ หมายถึง คุณภาพของการดูแล (Quality of Care) ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการ โดยคุณภาพของการบริการขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ซึ่งส่วนใหญ่ต้องอาศัยความพร้อมของพนักงาน หากพนักงานเกิดความไม่พร้อมไม่ว่าจะด้านจิตใจหรือร่างกายอาจส่งผลถึงคุณภาพของการบริการไปด้วย (Jayawardhena, 2010) คุณภาพของการบริการเป็นกิจกรรมผลประโยชน์หรือความพึงพอใจที่สนองความต้องการแก่ผู้ใช้บริการ การบริการเป็นกระบวนการปฏิบัติเพื่อทุกคน ดังนั้นผู้ให้บริการจึงควรมีคุณสมบัติที่สามารถอำนวยความสะดวก และทำงานเพื่อทุกคนอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพของการบริการคือการบริการที่ดีเลิศ (Excellent Service) ตรงกับความต้องการหรือเกินความต้องการของผู้ใช้บริการจนทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) และเกิดความจงรักภักดี (Customer Loyalty) จากการที่ธุรกิจเสนอสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้ซื้อในลักษณะที่หาที่ติมิได้หรือน้อยที่สุด เป็นการให้ในรูปแบบของสินค้าหรือบริการที่ตรงตามความต้องการหรือมากกว่าที่ลูกค้าต้องการ (Chaniotakis & Lympelopoulou, 2009)

Cronin, Brady & Hult (2000) กล่าวว่า คุณภาพของการบริการ หมายถึง แนวความคิดรวบยอดในการบริการและการสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ ผู้มาติดต่อ หรือมาขอใช้บริการและรับ

บริการ พนักงานทุกคนจะต้องมีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลาและมีความรวดเร็วฉับพลันทันใจ ทันเวลา เมื่อพวกเขาได้ใช้สินค้าหรือบริการที่มีความเป็นเลิศทุกด้านเป็นไปตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานตามความต้องการ ผู้ใช้บริการจะเกิดความพึงพอใจและพูดถึงอยู่เสมอ

Chaniotakis & Lympelopoulos (2009) กล่าวว่า คุณภาพบริการ เป็นกิจกรรมผลประโยชน์หรือความพึงพอใจที่สนองความต้องการแก่ผู้ใช้บริการ เป็นกระบวนการปฏิบัติเพื่อทุกคน ดังนั้นผู้ให้บริการจึงควรมีคุณสมบัติที่สามารถอำนวยความสะดวก และทำงานเพื่อทุกคนอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพของการบริการที่ดีเลิศที่ตรงหรือเกินกับความต้องการของผู้ใช้บริการ จะทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจและเกิดความจงรักภักดี

Hawkins & Mothersbaugh (2010) กล่าวว่า คุณภาพบริการ เป็นการสร้างความมีคุณค่าในทุกวิถีทางให้ผู้ใช้บริการเกิดความรู้สึกประทับใจตลอดทั้ง ได้ความมีคุณค่าไปจากการรับบริการ รวมทั้งให้มีความสนใจและความประทับใจอย่างจริงจัง เป็นการสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการทุกระดับ ด้วยความมีโมติวัจิตที่เป็นส่วนประกอบของการขาย สถานที่ต้อนรับผู้ใช้บริการควรมีความสะอาดและมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยในเรื่องความถูกต้อง และผู้ให้บริการต้องมีมิตรไมตรีจิตต่อผู้ใช้บริการ ให้การต้อนรับด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม แจ่มใส

Jayawardhena (2010) กล่าวว่า คุณภาพบริการ คือคุณภาพของการดูแลในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการ โดยคุณภาพของการบริการขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ซึ่งส่วนใหญ่ต้องอาศัยความพร้อมของพนักงานหากพนักงานเกิดความไม่พร้อมไม่ว่าจะด้านจิตใจหรือร่างกายอาจส่งผลถึงคุณภาพของการบริการไปด้วย

คุณภาพของการบริการเป็นแนวความคิดรวบยอดในการบริการและการสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ ผู้มาติดต่อ หรือมาขอใช้บริการและรับบริการ พนักงานทุกคนจะต้องมีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลาและมีความรวดเร็วฉับพลันทันใจ ทันเวลา เมื่อพวกเขาได้ใช้สินค้าหรือบริการที่มีความเป็นเลิศทุกด้านเป็นไปตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานตามความต้องการ ผู้ใช้บริการจะเกิดความพึงพอใจและพูดถึงอยู่เสมอ (Cronin, Brady & Hult, 2000) นอกจากนี้ คุณภาพของการบริการเป็นการสร้างคุณค่าให้ผู้ใช้บริการเกิดความรู้สึกประทับใจ ตลอดทั้งได้รับคุณค่าจากการบริการ รวมทั้งมีความสนใจและความประทับใจอย่างจริงจัง เป็นการสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการทุกระดับ ด้วยความมีโมติวัจิตที่เป็นส่วนประกอบของการขาย สถานที่ต้อนรับผู้ใช้บริการควรมีความสะอาดและมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย และผู้ให้บริการต้องมีมิตรไมตรีจิตต่อผู้ใช้บริการ ให้การต้อนรับด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม แจ่มใส (Hawkins & Mothersbaugh, 2010)



สรุปได้ว่า คุณภาพบริการ หมายถึง การให้บริการที่ดีที่ผู้ใช้บริการรู้สึกพึงพอใจในมาตรฐานของสินค้าและบริการ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีตรงกับความต้องการหรือเกินความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยปราศจากข้อผิดพลาดจนทำให้เกิดความพึงพอใจและความจงรักภักดีต่อผู้ให้บริการ คุณภาพบริการเป็นสิ่งที่ปฏิบัติ กิจกรรม หรือ กระบวนการที่เกิดจากบุคคลหนึ่งดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล และเป็นแนวคิดธุรกิจสมัยใหม่ที่มีความสำคัญมากที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษในด้านคุณภาพบริการที่มีความสอดคล้องและสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ การพิจารณาคุณภาพของการบริการนั้นมีความแตกต่างจากคุณภาพของการบริการ เนื่องจากบริการไม่มีตัวตน มีความหลากหลายในตัวเอง ไม่สามารถแบ่งแยกได้ ไม่สามารถเก็บไว้ได้ และต้องมีทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

#### 4.1 ความหมายของคุณภาพบริการภายใน

แนวคิดของคุณภาพบริการจากมุมมองของลูกค้าภายในมีความสำคัญมาก (Singh, 2016) อุปสรรคในการปรับปรุงคุณภาพบริการคือการขาดความชัดเจน ความลำบากในการมอบหมาย ความรับผิดชอบ เวลาที่ใช้ในการปรับปรุง และความไม่แน่นอนในการให้บริการ (Shahin, Mehrparvar & Shirouyehzad, 2013) และความแปรปรวน ความสำคัญของพนักงานหรือลูกค้าภายในที่เป็นสมาชิกขององค์กรที่ได้รับบริการหรือผลผลิตจากสมาชิกคนอื่นเพื่อนำไปปฏิบัติหน้าที่ของตน

คุณภาพบริการภายใน (Internal Service Quality: ISQ) หมายถึง คุณภาพบริการอันเกิดจากแผนกหรือพนักงานที่ทำงานในแผนกเหล่านี้เพื่อให้บริการแก่แผนกอื่นหรือพนักงานอื่นภายในองค์กร (ELSamen & Alshurideh, 2012) คุณภาพบริการภายใน คือ กลุ่มกิจกรรมที่มีความเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า Noor, Rajiani & Sulaiman (2014) กล่าวว่า แนวคิดคุณภาพบริการภายในถูกกำหนดจากทัศนคติที่พนักงานมีต่อกันและแนวทางที่พนักงานตอบสนองซึ่งกันและกันภายในองค์กร หรือคุณภาพบริการภายใน หมายถึง คุณภาพของการปฏิสัมพันธ์การสนับสนุนและระดับการสื่อสารระหว่างพนักงานที่ทำงานร่วมกันในองค์กรนั้นๆ

สำหรับเป้าหมายเพื่อบรรลุการบริการภายนอกในระดับที่สูงขึ้นได้นั้น องค์กรประกอบไปด้วยโซ่ของแผนกแต่ละแผนก (Latif, Baloch & Rehman, 2016) ดังนั้นวัตถุประสงค์สูงสุดของคุณภาพบริการภายในมีเพื่อให้การบริการที่มีคุณภาพของลูกค้าภายนอก ซึ่งแท้จริงแล้วย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพบริการภายในแผนกนั่นเอง (Frost & Kumar, 2000) คุณภาพบริการที่พนักงานในแต่ละแผนกได้รับซึ่งกันและกันย่อมมีอิทธิพลต่อความคาดหวังของลูกค้าภายนอกต่อคุณภาพบริการ เนื่องจากคุณภาพบริการภายในเป็นตัวกำหนดและสนับสนุนสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมภายในองค์กรที่มุ่งสู่คุณภาพ (Bouranta, 2009) และรากฐานของความพึงพอใจจากลูกค้าเป็นแนวทางให้

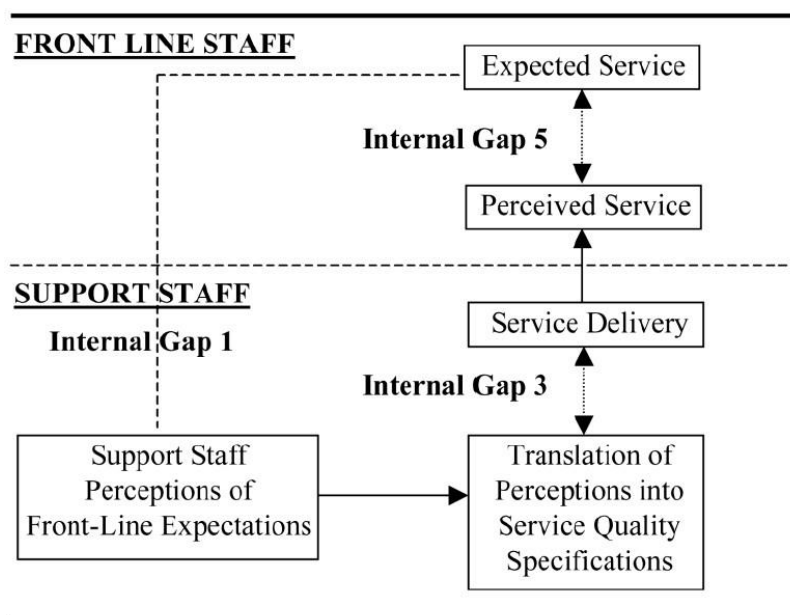
ธุรกิจประสบความสำเร็จหากความเชื่อมโยงระหว่างการบริการภายนอกกับพนักงานนั้น ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยผลไม่เพียงเฉพาะเกิดขึ้นกับคุณภาพบริการภายในเท่านั้นแต่ยังส่งประโยชน์ต่อองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า แนวคิดคุณภาพบริการภายใน เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพให้แก่พนักงานบริการส่วนหน้าจากพนักงานที่เหลือในองค์กร เพื่อให้พนักงานบริการส่วนหน้าส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า ซึ่งหากพนักงานบริการส่วนหน้าส่งมอบงานบริการที่ไม่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า ทั้งองค์กรก็จะประสบปัญหาอย่างแน่นอน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและวัดคุณภาพบริการภายในเพื่อบรรลุดความผูกพันของพนักงาน ความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าในระดับสูง ดังนั้นที่ผ่านมาจึงมีนักวิจัยนำเสนอแบบจำลองของคุณภาพบริการภายในหลากหลายแบบจำลอง แต่แบบจำลองที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมีดังต่อไปนี้

Miguel, Salomi & Abackerli (2006) กล่าวว่า คุณภาพบริการภายในเกี่ยวข้องกับ การออกแบบสถานที่ทำงานและกระบวนการ กล่าวคือ การคัดสรร การพัฒนา ผลตอบแทน การเห็นคุณค่าของพนักงาน และเครื่องมือสำหรับให้บริการลูกค้าคุณภาพบริการภายในที่ดีจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงาน Abdulsalam & Mawoli (2013) กล่าวว่า ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรเกิดขึ้นจากความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งทำยที่สุดย่อมเกิดจากความพึงพอใจในงานของพนักงานนั่นเอง

Kang, James & Alexandris (2002) กล่าวว่า คุณภาพบริการภายใน คือความพึงพอใจที่พนักงานแสดงต่อการบริการที่ได้จากผู้ให้บริการภายในองค์กร ซึ่งแบบจำลองคุณภาพบริการภายในที่ได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพบริการภายในและความพึงพอใจในการทำงาน โดยถือเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดของสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร และเสนอว่าคุณภาพบริการภายในเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากมีความเชื่อมโยงกับทั้งความพึงพอใจของลูกค้าและความพึงพอใจในงาน

Frost & Kumar (2000) ได้วิจัยและพัฒนาแบบจำลองคุณภาพบริการภายใน (Internal Service Quality Model หรือ INTSERVQUAL) โดยมีปัจจัยต่างๆและความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นตัวกำหนดคุณภาพบริการในกลุ่มลูกค้าภายใน (พนักงานบริการส่วนหน้า) และผู้จัดหาภายใน (พนักงานฝ่ายสนับสนุน)



ภาพประกอบที่ 2.4 แบบจำลองคุณภาพบริการภายใน (Internal Service Quality Model)

ที่มา: Frost & Kumar (2000)

จากภาพประกอบที่ 2.4 แสดงแบบจำลองของ Frost & Kumar (2000) โดยแบบจำลองนี้มีช่องว่างด้านลักษณะ 3 ประการดังต่อไปนี้

1. การนิยามช่องว่างภายใน (Defining the Internal Gaps) หรือช่องว่างที่ 1 ที่ให้ความสำคัญกับการรับรู้ของผู้จัดหาภายใน (ผู้จัดการ) กับการรับรู้ของลูกค้าภายใน (พนักงานบริการส่วนหน้า) การรับรู้ของบุคคลทั้งสองกลุ่มเหล่านี้แตกต่างกัน ผู้จัดการต้องการทราบว่า พนักงานคาดหวังสิ่งใดคือขั้นตอนสำคัญในการให้บริการอย่างมีคุณภาพ มีปัจจัยจำนวนหนึ่งที่ก่อให้เกิดช่องว่างนี้ ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ ความพยายามทำการวิจัยการตลาดที่ไม่เพียงพอที่มุ่งสู่การประเมินความคาดหวังของพนักงานและการใช้ข้อมูลงานวิจัยการตลาดอย่างไม่เพียงพอ นอกจากนี้การขาดการสื่อสารระหว่างผู้มีบทบาททั้ง 2 ฝ่าย (พนักงานและผู้จัดการ) ได้แก่

1.1 ผู้จัดการควรทำการวิจัยทางการตลาดอยู่บ่อยครั้ง และเรียนรู้วิธีการตีความข้อมูลการวิจัย เพื่อเปลี่ยนความเข้าใจเหล่านี้ให้กลายเป็นการกระทำได้

1.2 ฝ่ายบริหารควรปฏิสัมพันธ์กับพนักงานและสร้างประสบการณ์การให้บริการด้วยตัวเอง

1.3 ควรใช้ช่องทางการสื่อสารและปรับปรุงช่องทางการสื่อสาร

1.4 โครงสร้างองค์กรทำให้ผู้จัดการห่างจากพนักงาน ดังนั้นการขจัดระดับเหล่านี้จะทำให้ผู้จัดการสามารถใกล้ชิดกับพนักงานได้มากขึ้น

2. ช่องว่างที่ 2 ความแตกต่างระหว่างลักษณะของคุณภาพบริการที่กำหนด กับบริการที่ส่งมอบไปจริง ซึ่งเป็นผลให้เกิดช่องว่างด้านผลงานการบริการภายใน ความแตกต่างนี้คือ ผลของช่องว่างระหว่างคุณภาพบริการที่กำหนดกับการให้บริการจริง ดังต่อไปนี้

- 2.1 การขาดการรับรู้การควบคุมในส่วนของพนักงาน
- 2.2 ระบบควบคุมตรวจสอบที่ไม่เหมาะสม
- 2.3 พนักงานไม่มีความเหมาะสมกับงานที่ทำ
- 2.4 บทบาทหน้าที่ที่มีความคลุมเครือ
- 2.5 ขาดการทำงานเป็นทีม
- 2.6 ความขัดแย้งด้านบทบาท
- 2.7 ความไม่เหมาะสมระหว่างเทคโนโลยีและงาน

องค์กรต้องสร้างการสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ พนักงานต้องทราบว่า องค์กรมีความคาดหวังในผลงานอะไร ยิ่งไปกว่านี้ผลงานของพนักงานจะต้องได้รับการประเมินโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานและความคาดหวังที่ผู้บริหารกำหนดเอาไว้ การฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มระดับความมั่นใจของพนักงานได้

3. ช่องว่างที่ 3 ที่มุ่งเน้นความสำคัญของลูกค้าภายใน ซึ่งคือพนักงาน มีความแตกต่างกันระหว่างความคาดหวังของพนักงานบริการส่วนหน้าและการรับรู้ถึงคุณภาพการให้บริการของพนักงานในสายตาของผู้บริหาร

Abdulsalam & Mawoli (2013) กล่าวว่า ในการพัฒนาดัชนีความพึงพอใจในการบริการภายใน (Internal Services Satisfaction Index: NSSI) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพบริการภายใน ความพึงพอใจของลูกค้าภายใน และการรักษาลูกค้าภายใน เพื่อระบุขอบเขตการปรับปรุงการบริการจากผลการสำรวจ แบบจำลองพื้นฐานการวัดการบริการภายในประกอบไปด้วยตัวแปร 3 ตัวได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้าภายใน คุณภาพบริการภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยกำหนดความพึงพอใจของลูกค้า และการรักษาลูกค้าภายในซึ่งเป็นตัวแปรตาม

ผู้วิจัยได้สรุปความหมายหรือคำจำกัดความของคุณภาพบริการภายใน คือ คุณภาพของการบริการที่พนักงานบริการส่วนหน้าได้รับจากพนักงานที่เหลือในองค์กร หากพนักงานบริการส่วนหน้าส่งมอบงานบริการที่ไม่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า องค์กรก็จะประสบปัญหาอย่างแน่นอน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและวัดคุณภาพบริการภายในเพื่อบรรลุความผูกพันของพนักงาน ความพึงพอใจและความภักดีในระดับสูง จากตาราง 2.3 แสดงปัจจัยต่างๆ ของคุณภาพบริการภายในจากมุมมองที่หลากหลายซึ่งจะเห็นได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาก่อนหน้านี้ ปัจจัยของคุณภาพบริการภายในประกอบไปด้วย ความเชื่อมั่น (Reliability) การตอบสนอง

(Responsiveness) ความเอาใจใส่ (Empathy) การรับประกัน (Assurance) และการจับต้องได้ (Tangibles) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ความเชื่อมั่น หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการให้บริการตามคำมั่นสัญญาและพึงพาได้ ถูกต้อง สามารถจัดการกับปัญหา มีความน่าเชื่อถือและให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ให้การบริการตามคำมั่นสัญญา

2. การตอบสนอง หมายถึง ความตั้งใจของพนักงานในการช่วยเหลือลูกค้าและให้บริการในทันที จะรวมถึงการที่เพื่อนร่วมงานมีประโยชน์ในการตอบคำถาม คอยช่วยเหลือตามคำร้องขอ และระดับการสื่อสารที่มีความชัดเจนและถูกต้อง

3. ความเอาใจใส่ หมายถึง แนวทางที่พนักงานใส่ใจและคำนึงถึงเรื่องส่วนบุคคลระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ในกรณีนี้ เพื่อนร่วมงานมีความสนใจซึ่งกันและกัน ให้ความสนใจพนักงาน และเข้าใจความต้องการที่เกี่ยวข้องกับงาน นอกเหนือจากการพิจารณาถึงขอบเขตชั่วโมงการทำงานที่สะดวกสบาย

4. การรับประกัน คือความรู้ มรรยาทความสุภาพของพนักงาน นอกเหนือจากแนวทางที่พนักงานมีความมั่นใจและความน่าไว้วางใจ โดยบ่งชี้ถึงระดับของเพื่อนร่วมงานที่มีความสุภาพ มีความน่าไว้วางใจและมีความรู้ต่อกัน

5. การจับต้องได้ คือ สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ เครื่องมือและการปรากฏของพนักงานผู้ให้บริการและวิธีที่ผู้ให้บริการนำเสนอเครื่องมือที่มีความทันสมัย สะดวกสบายและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และการปรากฏของพนักงานที่เป็นอาชีพ

#### 4.2 องค์ประกอบของคุณภาพบริการ

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, 1996) กล่าวว่า องค์ประกอบที่กำหนดคุณภาพบริการ 5 ประการ ได้แก่ การจับต้องได้ (Tangibles) ความเชื่อมั่น (Reliability) การตอบสนอง (Responsiveness) การรับประกัน (Assurance) และความเอาใจใส่ (Empathy) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความเป็นรูปธรรมของบริการ หมายถึง การที่ผู้ใช้บริการได้เห็นถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อันได้แก่ สถานที่ให้บริการที่พอเพียง ง่าย พนักงานทุกคนมีความรู้ ความสามารถในการแนะนำ ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับรายละเอียดของการบริการ มีระบบฐานข้อมูลทางด้านการสนทนาเพื่ออำนวยความสะดวกในการซื้อบริการ เป็นต้น

2. ความเชื่อมั่น หมายถึง ความสามารถของธุรกิจในการให้บริการตรงกับสัญญาที่ให้ไว้แก่ผู้ใช้บริการ มีความถูกต้องแม่นยำตามเวลา มีความเหมาะสมในการให้บริการทุกครั้งและจะต้องได้ผลอย่างสม่ำเสมอในทุกจุดบริการซึ่งจะทำให้ผู้ใช้บริการไว้วางใจได้ โดยที่พนักงานทุกคนจะต้องแสดงให้เห็นถึงทักษะความรู้ความสามารถในเรื่องเกี่ยวกับการบริการให้เป็นที่ประจักษ์และ

ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ด้วยการปฏิบัติอย่างสุภาพนุ่มนวล มีกิริยามารยาทที่ดี มีความเป็นกันเอง ใช้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและให้ความมั่นใจว่าผู้ให้บริการจะได้รับบริการที่ดีที่สุด

3. การตอบสนองความต้องการ หมายถึง ความพร้อมและความเต็มใจของพนักงานทุกคนที่จะให้บริการ โดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างทันท่วงที ผู้ใช้บริการได้ง่ายและได้รับความสะดวกจากการมาใช้บริการ รวมทั้งจะต้องกระจายการให้บริการไปอย่างทั่วถึงรวดเร็ว ไม่ต้องรอนาน

4. ความน่าเชื่อถือ หมายถึง ความสามารถของพนักงานในการสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริการ โดยที่พนักงานทุกคนจะต้องแสดงให้เห็นถึงทักษะความรู้ความสามารถในเรื่องเกี่ยวกับการบริการให้เป็นที่ประจักษ์และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ด้วยการปฏิบัติอย่างสุภาพนุ่มนวล มีกิริยามารยาทที่ดี มีความเป็นกันเอง ใช้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและให้ความมั่นใจว่าผู้ให้บริการจะได้รับบริการที่ดีที่สุด

5. การเข้าถึงจิตใจ หมายถึง ความสามารถของพนักงานทุกคนในการดูแลเอาใจใส่ผู้มาใช้บริการตามความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ผู้ใช้บริการทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกคิดกันในการให้บริการไม่ว่าจะเป็นผู้บริการรายใหญ่หรือรายเล็กหรือเป็นผู้ที่ให้ผลประโยชน์กับตัวแทนในปริมาณเท่าใดและจะได้รับการปฏิบัติด้านการบริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

Kotler (2007) กล่าวว่า องค์ประกอบที่กำหนดคุณภาพบริการประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ การเข้าถึงผู้บริการ (Access) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความสามารถ (Competence) ความมีน้ำใจ (Courtesy) ความน่าเชื่อถือ (Creditability) ความไว้วางใจได้ (Reliability) การตอบสนองผู้บริการ (Responsiveness) ความปลอดภัย (Security) และความเข้าใจและรู้จักผู้บริการ (Understanding / Knowing Customer) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเข้าถึงผู้บริการ ได้แก่ การบริการที่ต้องอำนวยความสะดวกทั้งในด้านเวลา สถานที่ให้บริการ ความสะดวกในการเข้ารับบริการ โดยไม่ต้องเสียเวลาคอยนาน มีทำเลที่สะดวกต่อการเดินทาง มีการจัดเคาน์เตอร์บริการอย่างเป็นสัดส่วน โดยมีช่องทางเข้า-ออกที่เป็นระเบียบ วิธีการรับบริการกระทำได้ง่ายไม่ยุ่งยากหลายขั้นตอน เวลาเปิด-ปิดทำการมีความเหมาะสมต่อการมาใช้บริการ สถานที่จอดรถกว้างขวาง สะดวก และมีเพียงพอสำหรับผู้มาใช้บริการเป็นจำนวนมาก เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสาร การให้ข้อมูลแก่ผู้ใช้บริการด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย อธิบายได้อย่างถูกต้องชัดเจน โดยพนักงานใช้คำพูดที่สุภาพไพเราะ มีการแสดงออกที่ดีให้เกียรติแก่ผู้มาใช้บริการ อยู่เสมอ มีการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และคำติชมของผู้ใช้บริการในเรื่องต่างๆ ข้อความในเอกสารมีความชัดเจนอ่านเข้าใจง่าย มีป้ายแสดงขั้นตอนการให้บริการ บัตรคิวมีความชัดเจนสังเกตเห็นได้ง่าย เสียงตามสายมีความสุภาพ ดังชัดเจนสามารถได้ยินอย่างทั่วถึง เอกสาร แผ่นพับ สำหรับเผยแพร่ข่าวสารมีข้อความอธิบายถูกต้อง เข้าใจง่ายและเหมาะสม สวยงาม เป็นต้น

3. ความสามารถ พนักงานที่ให้บริการต้องมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ปฏิบัติงานได้ถูกต้องรวดเร็ว สามารถใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการให้บริการได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว สามารถชี้แจง อธิบาย ตอบข้อสงสัยหรือปัญหาต่างๆ ได้ถูกประเด็น เป็นที่น่าพอใจ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี และเป็นที่น่าพอใจของผู้ใช้บริการ ทั้งนี้เพื่อให้การบริการดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

4. ความมีน้ำใจ พนักงานต้องมีมนุษยสัมพันธ์ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นมิตรเป็นกันเอง มีความสุภาพเรียบร้อย นับถือและให้เกียรติผู้ใช้บริการโดยสนใจเอาใจใส่ กระตือรือร้นในการให้บริการ มีวิจรรณญาณ ใช้ดุลพินิจพิจารณาไตร่ตรองปัญหาอย่างรอบคอบ ก่อนให้คำแนะนำที่ดี ให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มใจแก่ผู้ใช้บริการทุกครั้ง รวมถึงยินดีรับฟังความคิดเห็น และการเก็บกลิ่นอารมณ์ได้ดีกับผู้ใช้บริการ เป็นต้น

5. ความน่าเชื่อถือ พนักงานต้องมีบุคลิกภาพประกอบที่ดี แต่งกายสะอาดเรียบร้อยเหมาะสมกับหน้าที่และสถานที่ มีความซื่อสัตย์ อดทน มีความรับผิดชอบ ให้บริการอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีความรอบรู้และรู้จริง เกี่ยวกับการบริการทุกประเภท และมีความเชื่อมั่นว่าได้เสนอบริการที่ดีที่สุดให้กับผู้ใช้บริการ เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้บริการมีความทันสมัย ทำงานถูกต้อง และมีจำนวนเพียงพอ มีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมืออุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ

6. ความไว้วางใจได้ บริการที่ให้กับผู้ใช้บริการมีความสม่ำเสมอและสามารถปฏิบัติตามสัญญาได้อย่างแน่นอนและแม่นยำทุกครั้ง พนักงานเก็บความลับหรือข้อมูลของผู้ใช้บริการได้เป็นอย่างดี

7. การตอบสนองผู้ใช้บริการ พนักงานต้องให้บริการด้วยความเต็มใจในทันทีทันใด มีความสนใจ เอาใจใส่ และกระตือรือร้นที่จะตรวจสอบแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการ มีการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วตามที่ผู้ใช้บริการต้องการ อีกทั้งมีจำนวนเพียงพอกับปริมาณงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว การนำระบบคิวที่ทันสมัยและรวดเร็วมาใช้ การจัดเตรียมที่นั่งเพื่อรอคิวให้บริการอย่างเพียงพอ และเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการรับบริการก็สามารถติดต่อสอบถามพนักงานได้อย่างรวดเร็ว

8. ความปลอดภัย บริการที่ให้กับผู้ใช้บริการต้องปราศจากอันตราย ความเสี่ยง รวมถึงปัญหาและความเคลือบแคลงใดๆ อำนาจความสะดวกดูแลความปลอดภัยตลอดเวลาทั้งในสถานที่ให้บริการและที่จอดรถ พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีการเรียกร้องต่อค่าธรรมเนียมหรือค่าใช้จ่ายอื่นๆ มีระบบจัดเก็บข้อมูลของผู้ใช้บริการที่ทันสมัยมีมาตรฐานและปลอดภัย

9. ความเข้าใจและรู้จักผู้ใช้บริการ พนักงานต้องทำความเข้าใจและสนใจถึงความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยพนักงานที่ให้บริการต้องคำนึงถึงความเร่งรีบของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ พนักงานไม่พูดคุยกันหรือรับโทรศัพท์ขณะที่ปฏิบัติงาน เนื่องจากทำให้เสียเวลา มีบริการหลายวิธีเพื่อเป็นทางเลือกให้แก่ผู้ใช้บริการ การสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการเพื่อนำไปปรับปรุงในการให้บริการต่อไป

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1996) กล่าวว่าองค์ประกอบที่กำหนดคุณภาพบริการ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความพอเพียงของการบริการที่มีอยู่ (Availability) การเข้าถึงแหล่งบริการได้อย่างสะดวก ความสะดวกและสิ่งอำนวยความสะดวก (Accommodation) ความสามารถของผู้ใช้บริการ และการยอมรับคุณภาพของการบริการ (Acceptability) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความพอเพียงของการบริการที่มีอยู่ คือ ความพอเพียงระหว่างบริการที่มีอยู่กับความต้องการของผู้รับบริการ
2. การเข้าถึงแหล่งบริการได้อย่างสะดวก โดยคำนึงถึงลักษณะที่ตั้งการเดินทาง
3. ความสะดวกและสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ แหล่งบริการที่ผู้ใช้บริการยอมรับว่าได้รับความสะดวกและมีสิ่งอำนวยความสะดวก
4. ความสามารถของผู้ให้บริการ ในการที่จะเสียค่าใช้จ่ายสำหรับบริการ
5. การยอมรับคุณภาพของการบริการ ซึ่งในที่นี้รวมถึงการยอมรับลักษณะของผู้ให้บริการด้วย

Schiffman & Kanuk (2007) กล่าวว่า องค์ประกอบที่กำหนดคุณภาพบริการมี 10 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ความเชื่อถือได้ หมายถึง ความสม่ำเสมอ ความพร้อมที่จะให้บริการและการอุทิศเวลา
2. การตอบสนอง หมายถึง ความเต็มใจที่จะให้บริการ ความพร้อมที่จะให้บริการ ความต่อเนื่องในการติดต่อ และการปฏิบัติตนต่อผู้ใช้บริการเป็นอย่างดี
3. ความสามารถ หมายถึง ความสามารถในการให้บริการ ความสามารถในการสื่อสารและความสามารถในการรู้วิชาการที่จะให้บริการ



4. การเข้าถึงบริการ หมายถึง เข้าถึงการให้บริการหรือรับบริการได้สะดวก ระเบียบขั้นตอนไม่ควรมากมาย ซับซ้อน ผู้ให้บริการใช้เวลารอคอยน้อย เวลาที่ใช้บริการเป็นเวลาที่สะดวกสำหรับผู้ให้บริการ อยู่ในสถานที่ที่ผู้ให้บริการติดต่อได้สะดวก

5. ความสุภาพอ่อนโยน หมายถึง การแสดงความรู้สึกสุภาพต่อผู้ให้บริการ ให้การต้อนรับที่เหมาะสม ผู้ให้บริการมีบุคลิกภาพที่ดี

6. การสื่อสาร หมายถึง มีการสื่อสารชี้แจงขอบเขตและลักษณะงานบริการ มีการอธิบายขั้นตอนในการให้บริการ

7. ความซื่อสัตย์ หมายถึง การซื้อตรงไว้วางใจได้

8. ความมั่นคง หมายถึง ความปลอดภัยทางกายภาพ เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์

9. ความเข้าใจ หมายถึง การเรียนรู้ผู้ให้บริการ การให้คำแนะนำ เอาใจใส่ผู้ให้บริการ การให้ความสนใจต่อผู้ให้บริการ

10. การสร้างสิ่งจำเป็นที่จับต้องได้ หมายถึง การเตรียมอุปกรณ์วัสดุให้พร้อมสำหรับการให้บริการ การเตรียมอุปกรณ์เอื้ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ให้บริการ การจัดสถานที่ให้บริการสวยงาม สะอาด

Ulrich & Smallwood (2007) กล่าวว่า องค์ประกอบที่กำหนดคุณภาพบริการมี 3 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ทำให้ผู้ให้บริการเกิดความพอใจ คุณภาพคือความพอใจของผู้ให้บริการเป็นหลักเบื้องต้น เพราะฉะนั้นการบริการจะต้องมุ่งมั่นให้ผู้ให้บริการเกิดความพอใจและถือเป็นหลักสำคัญในการประเมินผลการให้บริการ ไม่ว่าจะตั้งใจให้บริการมากเพียงใด แต่ก็ยังเป็นเพียงด้านปริมาณ แต่คุณภาพของบริการวัดได้ด้วยความพอใจของผู้ให้บริการ

2. ปฏิบัติโดยถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วน การให้บริการซึ่งจะตอบสนองความต้องการและความพอใจของผู้บริการที่เห็นได้ชัดคือการปฏิบัติที่ต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ครบถ้วน เพราะหากมีข้อผิดพลาดแล้วก็ยากที่จะทำให้ผู้บริการพอใจ

3. เหมาะสมแก่สถานการณ์ การให้บริการที่รวดเร็วส่งสินค้าหรือให้บริการตรงตามกำหนดเวลาเป็นสิ่งสำคัญ บริการต้องสอดคล้องกับการเร่งรีบของผู้บริการ และตอบสนองให้รวดเร็วก่อนกำหนดด้วย

Peter & Donnelly (2004) กล่าวว่า คุณภาพบริการ คือความต้องการของผู้บริการในการคาดคะเนหรือคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการบริการที่มีคุณภาพของการบริการว่า ควรจะเป็นหรือควรจะมีเกิดขึ้นตามความเหมาะสมต่อสถานการณ์นั้นๆ ซึ่งสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ต่างๆ จำแนกได้ 5 ด้าน ได้แก่

1. การบริการที่เป็นรูปธรรม ลักษณะของสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพที่สามารถจับต้องได้ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ การแต่งตัวเครื่องแบบของพนักงาน การตกแต่งสถานที่ เป็นต้น
2. ความเชื่อถือได้ในมาตรฐานคุณภาพบริการ ความสามารถในการให้บริการได้ตามที่ได้สัญญาไว้กับลูกค้าอย่างน่าเชื่อถือ ถูกต้อง และสม่ำเสมอ
3. การตอบสนองต่อลูกค้า ความเต็มใจ ตั้งใจ ตั้งตัว ที่จะให้ความช่วยเหลือลูกค้าให้บริการอย่างทันทีทันใด และรวดเร็ว
4. ความมั่นใจได้ในบริการ พนักงานให้บริการต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความซื่อสัตย์ ความสุภาพ ความเป็นมืออาชีพ ต้องสื่อสารออกมาให้ลูกค้า เกิดความเชื่อถือ มีความมั่นใจไว้วางใจในการใช้บริการ
5. ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ การดูแลเอาใจใส่ ให้ความสนใจรับฟังปัญหาและเข้าใจความต้องการของลูกค้า

สรุปได้ว่าหลักการให้บริการที่ดีนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการ ต้องคำนึงถึงผู้ใช้บริการเป็นหลัก นำความต้องการของผู้ใช้บริการมาเป็นตัวกำหนดในการให้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วย มีความเชื่อถือได้ การตอบสนอง ความสามารถ การเข้าถึงบริการ ความสุภาพอ่อนโยน การสื่อสาร ความซื่อสัตย์ ความมั่นคง ความเข้าใจ และการสร้างสิ่งที่จะต้องได้ การให้บริการจะต้องถือปฏิบัติตามหลักที่จะทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจสูงสุดและต้องปฏิบัติอย่างถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนเหมาะสมแก่สถานการณ์ ไม่ก่อผลเสียหายแก่บุคคลอื่น ทั้งนี้ถ้าผู้ให้บริการปฏิบัติตามหลักต่างๆ ที่เสนอไว้ก็จะเป็นส่วนที่ทำให้ผู้ให้บริการมีคุณภาพในการให้บริการที่ดีมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นลักษณะของการบริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ ไม่สามารถแบ่งแยกการให้บริการไม่แน่นอน ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ แต่ต้องให้บริการอย่างพอเพียงและทั่วถึงมีต้นทุนที่เหมาะสม มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ มีลักษณะสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการที่จะทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ

คุณภาพของการบริการเป็นความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้มาใช้บริการ คุณภาพของการบริการเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นสิ่งที่กระทำเพื่อให้ผู้ใช้บริการพอใจเมื่อได้รับในสิ่งที่ต้องการ ณ สถานที่ผู้ใช้บริการต้องการและในรูปแบบที่ต้องการ ในด้านพนักงานผู้ให้บริการควรสรรหา คัดเลือก พร้อมทั้งฝึกอบรม พนักงานให้มีความรู้ ความชำนาญในการบริการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ตอบข้อซักถาม หรือข้อสงสัยให้แก่ผู้มาใช้บริการได้ ตลอดจนคอยให้คำปรึกษาที่มีความเหมาะสมให้กับผู้ใช้บริการ ดังนั้น คุณภาพของการบริการจึงต้องถูกประเมินโดยผู้ใช้บริการ ซึ่งสามารถแยกองค์ประกอบของ

ความต้องการบริการเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) บริการหลักที่ต้องการจริง หมายถึง บริการที่ผู้ใช้บริการต้องการมากจนทำให้เกิดการตัดสินใจมารับบริการนั้น และบริการที่เกี่ยวข้อง หมายถึง บริการที่ไม่ใช่บริการหลัก แต่เป็นบริการอื่นๆ ที่ผู้ใช้บริการสามารถใช้ร่วมกับบริการหลักที่ต้องการจริง อันมีส่วนช่วยส่งเสริมคุณภาพของบริการได้ ซึ่งก็คือการให้ความรู้และแนะนำการบริการประเภทต่างๆ ที่ผู้ใช้บริการต้องการ หรือการต้อนรับด้วยกริยามารยาทที่ดี สุภาพ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการ

การให้ความคาดหวังของผู้ใช้บริการเพื่อเป็นมาตรฐานในการพิจารณาคุณภาพการให้บริการ ซึ่งการค้นหาความคาดหวังของผู้ใช้บริการ เช่น ในการบริหารจัดการต้องพยายามสร้างภาพประกอบที่เป็นจริงในการให้บริการและเปิดรับข่าวสารของผู้ใช้บริการโดยการสื่อสารระหว่างพนักงานที่ให้บริการกับผู้ใช้บริการ และมีคำมั่นสัญญากับผู้ให้บริการ โดยประเมินผลกระทบจากความคาดหวังของผู้ใช้บริการที่มีต่อราคา

การให้บริการเป็นการให้ความสำคัญอันดับแรกของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ โดยมุ่งให้พนักงานสร้างบริการที่เชื่อถือได้ด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ซึ่งพนักงานเหล่านี้ต้องได้รับการฝึกอบรมด้านการให้บริการเป็นอย่างดี มีการปรับปรุงการติดต่อกับผู้ใช้บริการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจ มีการอธิบายรายละเอียดของการบริการให้แก่ผู้ใช้บริการอย่างมีคุณค่าและสามารถทำให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการได้จริงในการบริหารจัดการนั้นการทำให้ผู้ใช้บริการประทับใจในระหว่างที่มีการให้บริการหรือไม่ พนักงานต้องคำนึงว่ากระบวนการส่งมอบบริการ สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการได้หรือไม่ และต้องมีขั้นตอนที่สร้างความเป็นเลิศในระหว่างการให้บริการ รวมทั้ง พนักงานได้ระลึกถึงปัญหาการให้บริการว่าเป็น โอกาสที่จะสร้างความประทับใจ มีการจัดเตรียม และกระตุ้นพนักงานเพื่อให้กระบวนการการให้บริการเป็นเลิศขึ้น และต้องมีการประเมินและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง มีระดับการให้บริการที่สม่ำเสมอ ระดับการให้บริการที่ดีขึ้นจะทำให้เกิดความสามารถในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้นต่อเนื่องและลดต้นทุนการสูญเสียผู้ใช้บริการ เพิ่มความสามารถในการอยู่รอด การสร้างกำไรในระยะยาว มีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดี สร้างความแตกต่างและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การให้ความสำคัญกับพนักงานเหมือนพนักงานเป็นลูกค้า เรียกว่า การตลาดภายใน (Gounaris, 2008) ประกอบไปด้วยความพยายามขององค์กรที่จะฝึกฝนและกระตุ้นให้พนักงานให้บริการที่ดีขึ้นแก่ลูกค้า แนวคิดนี้ส่งผลให้แนวคิดการตลาดแบบเดิมและแนวคิดการตลาดที่มีความเชื่อมโยงกับพนักงานในองค์กรเอง ซึ่งในที่นี้หมายถึง ให้พนักงานได้รับการดูแลเทียบเท่ากับ

ลูกค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งกิจกรรมทางการตลาดภายในมีผลต่อพนักงานในองค์กร คุณภาพ และเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในด้านของการบริการ ตามที่มีคนได้กล่าวว่า "องค์กรไม่สามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้ หากไม่สามารถทำให้พนักงานในองค์กรมีความสุขให้ได้เสียก่อน" ดังนั้น องค์กรควรจัดกิจกรรมที่นำไปสู่กิจกรรมทางการตลาดภายในได้ เช่น ตั้งเป้าหมายร่วมกัน และมีการสื่อสารภายในองค์กร (Catalin, Andreea & Adina, 2014)

แนวความคิดให้ความสำคัญกับคุณภาพบริการภายในเริ่มได้รับความสนใจเนื่องจากแนวคิดนี้ส่งผลกับทั้งลูกค้าและพนักงาน ความเชื่อขององค์กรที่ว่า ความพึงพอใจของลูกค้าขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของพนักงาน จึงมักใช้แนวคิดคุณภาพบริการภายในการพัฒนาความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายด้วยวิธีต่างๆ (Back, Lee & Abbott, 2011) การบริการระดับสูงเพื่อให้ตรงกับมาตรฐานขององค์กรส่งผลให้คุณภาพบริการภายในองค์กรประสบผลสำเร็จและก่อให้เกิดคุณค่าต่อลูกค้า ผลของการวิจัยพิสูจน์ว่าคุณภาพบริการภายในและความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Vinai Panjakajornsak, 2012) การใส่ใจและให้บริการอย่างมีคุณภาพต่อลูกค้าภายในองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและยังส่งผลให้งานนั้นประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพอีกด้วย (McManus, Keeling & Paice, 2004)

Pantouvakis (2012) กล่าวว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญเฉพาะลูกค้าภายนอกควรหันมาให้ความสนใจลูกค้าภายในองค์กรด้วย Zhen-You (2003) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญในการให้ความสำคัญต่อการบริการภายใน คือทำอย่างไรให้พนักงานที่อยู่ในแผนกเดียวกันใส่ใจเพื่อนร่วมงานให้เหมือนกับการบริการลูกค้า จากแนวคิดดังกล่าวพบว่าเงื่อนไขในการให้บริการและคุณภาพในการให้บริการภายในส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานคนอื่นๆ ด้วย Cai (2003) กล่าวว่า การให้บริการที่มีคุณภาพบริการภายในองค์กรจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานและส่งผลต่อลูกค้าภายนอก นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอีกด้วย Wang (2010) ยังเชื่ออีกด้วยว่า การให้ความสนใจในการบริการภายในองค์กร คือจุดเริ่มต้นของความพึงพอใจของพนักงาน หุ่นส่วน รวมไปถึงลูกค้าภายนอก และท้ายที่สุดก็จะส่งผลให้กับองค์กรเอง Lings (2005) กล่าวว่า คุณภาพของการให้บริการภายในองค์กรถือหนึ่งในส่วนที่สำคัญที่สุดในกลยุทธ์คุณภาพบริการขององค์กร ลดต้นทุน และเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กรได้ในระยะยาวอีกด้วย เหมือนที่ได้กล่าวไว้แล้ว คุณภาพในการบริการภายในสามารถส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานได้ ความพึงพอใจที่กล่าวมานี้ คือความพอใจที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงานคนอื่นทั้งจากในแผนกเดียวกันและต่างแผนก

Young & Varble (1997) ศึกษาอิทธิพลของคุณภาพบริการต่อความพึงพอใจและความตั้งใจ โดยได้ศึกษาจากสมาชิกสโมสรกอล์ฟจำนวน 528 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่จับต้องได้ และการ

เอาใจใส่ เป็นมิติของปัจจัยคุณภาพบริการที่สำคัญสำหรับการพิจารณาความพึงพอใจของนักกอล์ฟชายและหญิง นักกอล์ฟหญิงมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการเป็นตัวแทนทางกายภาพ ความสะอาด และภาพลักษณ์ของการบริการ

Kuei (1999) ศึกษาเรื่องการประเมินคุณภาพบริการภายในองค์กร ของแผนกสารสนเทศ แผนกบัญชี และแผนกจัดซื้อ โดยการศึกษานี้ได้มีการเสนอแบบจำลองเพื่ออธิบายปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรและกระบวนการที่ให้บริการ การศึกษาเชิงประจักษ์จะดำเนินการตามแบบจำลองที่เสนอ เป็นที่สังเกตว่าบรรยากาศที่มุ่งเน้นคุณภาพเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อคุณภาพบริการภายในองค์กร โดยความสามารถในการแก้ไขปัญหา การคำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก และการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้ถูกระบุว่าเป็นตัวแปรที่กำหนดคุณภาพบริการภายใน

Frost & Kumar (2000) ได้สำรวจขอบเขตที่คุณภาพบริการสร้างขึ้นจากการตลาดภายใน เรียกว่า แบบจำลองแนวคิดที่เรียกว่า แบบจำลองคุณภาพบริการภายใน (Internal Service Quality Model หรือ INTSERVQUAL) ซึ่งแบบจำลองได้พัฒนามาจากแบบจำลองคุณภาพบริการของ Parasuraman ซึ่งแบบจำลองดังกล่าวได้ประเมินขนาดและความสัมพันธ์ที่กำหนดคุณภาพบริการระหว่างลูกค้าภายใน (พนักงานบริการส่วนหน้า) และเจ้าหน้าที่สนับสนุนภายในองค์กรบริการขนาดใหญ่คือ สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ ตัวแปรตามในการศึกษาคือ คุณภาพบริการภายใน ซึ่งมีองค์ประกอบคือ ความเป็นรูปธรรม ความน่าเชื่อถือ การตอบสนอง ความมั่นใจ และการเอาใจใส่ ผลลัพธ์ที่ได้การรับรู้และความคาดหวังของลูกค้าภายใน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนภายในมีบทบาทสำคัญในการรับรู้ระดับคุณภาพบริการภายใน

Kang, James & Alexandris (2002) การตลาดภายในเป็นวิธีการที่สำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริการและการมุ่งเน้นลูกค้าภายในองค์กร องค์ประกอบที่สำคัญของการตลาดภายในคือ การให้บริการที่มีคุณภาพภายใน นักวิจัยปัจจุบันได้พยายามใช้เครื่องมือ SERVQUAL เป็นเครื่องมือในการวัดคุณภาพบริการภายใน จากการทวนสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของทั้งมิติทั้งห้าของ SERVQUAL ในการวัดคุณภาพบริการภายใน พบว่า ปัจจัยทั้งห้า ได้แก่ การจับต้องได้ ความเชื่อมั่น การตอบสนอง การรับประกัน และการเอาใจใส่ สามารถใช้วัดคุณภาพบริการภายในได้

Miguel, Salomi & Abackerli (2006) ศึกษาเชิงประจักษ์ของการวัดคุณภาพบริการภายในในองค์กรการผลิต ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า แบบจำลองการวัดที่ประยุกต์มาจาก SERVQUAL และมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเชื่อมั่น ความเอาใจใส่ การจับต้องได้ ความเป็นมืออาชีพ และความสนใจ มีประสิทธิภาพในการวัดคุณภาพบริการลูกค้าภายในในองค์กรการผลิต

Bouranta (2009) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพบริการภายในและภายนอก โดยการศึกษาจะมุ่งเน้นไปที่อุตสาหกรรมร้านอาหารในประเทศกรีซ พนักงานเสิร์ฟถือว่าเป็นลูกค้าภายในและพนักงานครัวถือว่าเป็นเจ้าหน้าที่สนับสนุนภายในองค์กร การวิเคราะห์คุณภาพบริการจากภายนอกได้เผยให้เห็นถึง 6 ปัจจัย ได้แก่ ผลិតภัณฑ์ ภาพลักษณ์องค์กร ความปลอดภัยและทางเลือก การเอาใจใส่ ความน่าเชื่อถือ และการตอบสนอง ปัจจัยของคุณภาพบริการภายในซึ่งเพิ่มเติมจากคุณภาพบริการภายนอกจะรวมถึงความเป็นมืออาชีพและอินเทอร์เน็ต ผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่า คุณภาพบริการภายในมีมิติด้านของความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ และอินเทอร์เน็ต นั้นส่งผลกระทบต่อปัจจัยภาพลักษณ์องค์กร การเอาใจใส่ และการตอบสนองของคุณภาพบริการภายนอกของ

Shahin, Mehrparvar & Shirouyehzad (2013) ความพึงพอใจของลูกค้าขึ้นอยู่กับคุณภาพให้บริการ และคุณภาพการให้บริการขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของบุคลากร ความพึงพอใจของบุคลากรยังขึ้นอยู่กับคุณภาพบริการภายในระหว่างสายงาน นอกจากนี้ยังพบว่า มิติทางด้านความจับต้องได้ การเอาใจใส่ การตอบสนอง ความมั่นใจ และความน่าเชื่อถือมีความสำคัญตั้งแต่สูงสุดไปจนถึงระดับต่ำสุดในสายงานบริการของคุณภาพบริการภายใน

ELSamen & Alshurideh (2012) ศึกษาผลกระทบของการตลาดภายในต่อคุณภาพบริการภายใน กรณีศึกษาในองค์กรเภสัชกรรมในประเทศจอร์แดน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานจำนวน 225 คนที่ทำงานในองค์กรเภสัชกรรมในประเทศจอร์แดน ผลการวิจัยสามารถระบุได้ว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างองค์ประกอบของการตลาดภายในและคุณภาพบริการภายใน นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบกระบวนการสรรหาของการตลาดภายในส่งผลต่อคุณภาพบริการภายในมากที่สุด และเสนอแนะว่า องค์กรควรการใช้กลยุทธ์การตลาดภายในเพื่อปรับปรุงคุณภาพบริการภายในและเสริมสร้างคุณภาพบริการให้ดีขึ้น

Abdulsalam & Mawoli (2013) ศึกษาผลกระทบของคุณภาพบริการภายในต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานห้องสมุดในประเทศไนจีเรีย โดยใช้ SERVPERF สำหรับการวัดคุณภาพบริการภายใน การศึกษาพบว่า คุณภาพบริการภายในของห้องสมุดมหาวิทยาลัยและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง แต่คุณภาพบริการภายในของห้องสมุดมหาวิทยาลัยไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด

Noor, Rajiani & Sulaiman (2014) ศึกษาประโยชน์ของการใช้ปัจจัยการตลาดภายในเพื่อเพิ่มคุณภาพบริการภายใน โดยทำการศึกษากับบริษัทไพรเมอเรียของประเทศมาเลเซีย องค์ประกอบการตลาดภายในที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แรงจูงใจพนักงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาการจ้างงาน ระบบสนับสนุน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และ

คุณภาพบริการภายใน มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 103 คน ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างองค์ประกอบของการตลาดภายในและคุณภาพบริการภายใน โดยระบบสนับสนุนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณภาพบริการภายในมากที่สุด

Odeh & Alghadeer (2014) ศึกษาผลกระทบของความมุ่งมั่นขององค์กรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดภายในและคุณภาพบริการภายใน โดยทำการศึกษาจากพนักงานในโรงแรมระดับห้าดาวในประเทศจอร์แดน จำนวน 202 ผลการวิจัยพบว่า การตลาดภายในมีผลต่อความน่าเชื่อถือ และการตอบสนองของโรงแรมระดับห้าดาวในประเทศจอร์แดน

Latif, Baloch & Rehman (2016) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของคุณภาพบริการภายใน การตลาดภายใน และประสิทธิภาพขององค์กร ในธุรกิจธนาคารประเทศปากีสถาน มีการแจกจ่ายแบบสอบถามจำนวน 564 ฉบับไปยังสาขาของธนาคารขนาดกลางและขนาดใหญ่จำนวน 80 สาขา และได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 404 ฉบับ ผลการวิจัยพบว่า ในภาคการธนาคาร การตลาดภายในและคุณภาพบริการภายในมีอิทธิพลโดยตรงและเป็นไปในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าคุณภาพบริการภายในเป็นสื่อกลางระหว่างความสัมพันธ์ของการตลาดภายในกับประสิทธิภาพขององค์กร การค้นพบนี้ได้ให้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์สำหรับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมธนาคารเพื่อแสวงหาความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองต่อความท้าทายที่เพิ่มขึ้น กลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนคุณภาพบริการภายในในองค์กรมีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวกในการแนะนำ การยอมรับ และการกระจายคุณภาพบริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งในทางกลับกันมีแนวโน้มที่จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธนาคารดีขึ้น

Singh (2016) ศึกษาอิทธิพลของคุณภาพบริการภายในต่อการปฏิบัติงานในภาครัฐ โดยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ตำรวจจำนวน 250 นาย ในเมืองกูชิ่ง ประเทศมาเลเซีย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า คุณภาพบริการภายในมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน การศึกษาครั้งนี้ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพบริการภายในและการปฏิบัติงานในภาครัฐ ซึ่งจะช่วยให้ภาครัฐปรับปรุงคุณภาพบริการภายในและผลกระทบที่มีต่อการปฏิบัติงาน

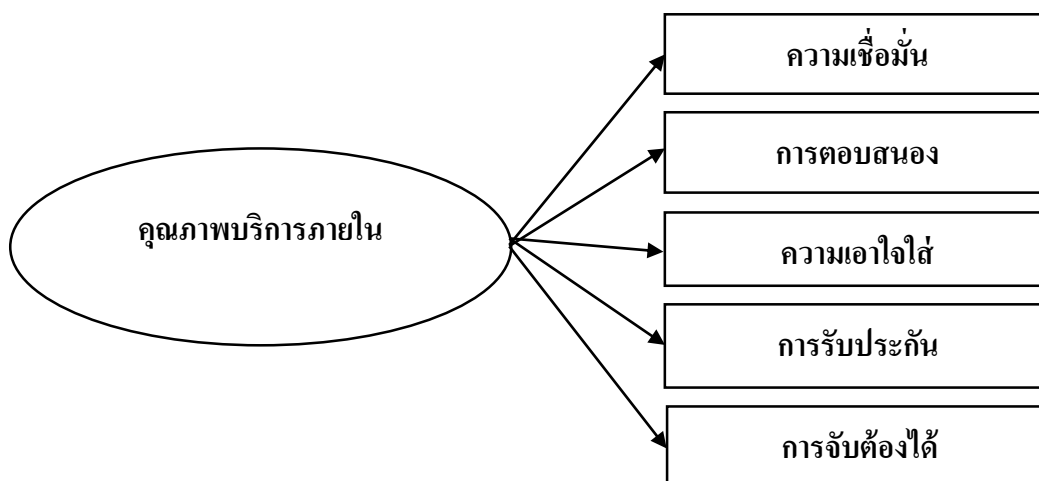
และจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์ กรอบแนวคิดของคุณภาพบริการภายใน ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรโดยอาศัยลักษณะงานวิจัยได้รับการอ้างอิง (Citation) ในการวัดคุณภาพบริการภายใน และนำตัวแปรดังกล่าวไปสร้างแบบสอบถาม ตามลักษณะมาตรวัดดังตารางที่ 2.3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 องค์ประกอบของคุณภาพบริการภายในจากการทบทวนวรรณกรรมและแหล่งอ้างอิง

ปัจจัย	ความเชื่อมั่น (Realiability)	การตอบสนอง (Responsivness)	ความเอาใจ ใส่ (Emphaty)	การรับประกัน (Assurance)	การจับต้อง ได้ (Tangible)	ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)	ความสนใจ (Attention)	การเข้าถึง (Access)	ความเป็น มิตร (Friendly)	ผลรวม
Young & Varble (1997)	1	1	1	1	1					5
Kuei (1999)	1	1	1	1						4
Frost & Kumar (2000)	1	1	1	1	1					5
Kang, James & Alexandris (2002)	1	1	1	1	1					5
Miguel, Salomi & Abackerli (2006)	1	1	1	1						4
Bouranta (2009)	1	1	1		1	1	1			6
Shahin, Mehrparvar & Shirouyehzad (2013)	1	1	1	1	1					5
ELSamen & Alshurideh (2012)	1	1	1	1	1					5
Abdulsalam & Mawoli (2013)	1	1	1	1	1					5
Noor, Rajiani & Sulaiman (2014)	1	1	1	1	1					5
Odeh & Alghadeer (2014)	1	1	1	1	1			1	1	7
Latif, Baloch & Rehman (2016)	1	1	1	1	1					5
Singh (2016)	1	1	1	1	1					5
ผลรวม	13	13	13	12	11	1	1	1	1	66



จากตารางที่ 2.3 จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านคุณภาพบริการ ภายในสังเคราะห์สรุปออกมาพบว่า นักวิชาการส่วนมากให้ความสำคัญกับความเชื่อมั่น การตอบสนอง ความเอาใจใส่ การรับประกัน และการจับต้องได้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้เป็นตัวแปรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้และใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 2.5 องค์ประกอบของคุณภาพบริการภายใน

#### ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

ความพึงพอใจของพนักงานเป็นการวัดความสุขของพนักงานที่มีต่องาน โดยใช้แบบสำรวจในหัวข้อต่างๆ เช่น ผลตอบแทน ปริมาณงาน การรับรู้ของฝ่ายบริหาร ความยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม ทรัพยากร เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรที่ต้องการทำให้พนักงานมีความสุขเกิดเป็นความผูกพัน ความพึงพอใจของพนักงานมีรากฐานมาจากความต้องการของพนักงาน โดยความพึงพอใจของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจไม่ว่าจะเป็นประเภทใด ดังนั้นการรักษาระดับความพึงพอใจของพนักงานจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ

##### 5.1 ความหมายของความพึงพอใจของพนักงาน

ความพึงพอใจของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทุกแห่ง อัตราความพึงพอใจของพนักงานในระดับสูงเกี่ยวข้องกับอัตราการลาออกในระดับต่ำ ดังนั้นการทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในอาชีพของตนจึงเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารทุกคนควรพิจารณา ในขณะที่มีข้อเท็จจริงที่ว่าสภาพเศรษฐกิจที่ซบเซา ดังเช่นสภาวะในปัจจุบันนี้เป็นสาเหตุให้ฝ่ายบริหารมองข้ามในประเด็นนี้ มีหลายเหตุผลที่กล่าวว่าเพราะเหตุใดพนักงานจึงเริ่มมีความหงุดหงิดกับงานของตนและต้องการลาออก รวมไปถึงพนักงานมีระดับความเครียดสูง ขาดการสื่อสารภายใน องค์กร ขาดการ

เป็นที่ยอมรับหรือขาดโอกาสในการเติบโต ดังนั้นฝ่ายบริหารควรพยายามปรับปรุงปัจจัยเหล่านี้เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน แม้กระทั่งในช่วงเศรษฐกิจซบเซา อัตราการลาออกก็ถือเป็นความเสียหายอย่างหนึ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง (Islam, Rasul & Ullah, 2012)

ในปัจจุบันความพึงพอใจของพนักงานมีบทบาทสำคัญ โดยปกติแล้วความพึงพอใจของพนักงานคือหนึ่งในแรงจูงใจหลักของความร่วมมือโดยสมัครใจ ความพึงพอใจของพนักงาน มีค่านิยามที่กำหนดไว้หลายรูปแบบ Vlachos, Panagopoulos & Rapp (2013) กล่าวว่า ความพึงพอใจของพนักงาน คือตัวแปรเชิงอารมณ์ในงานวิจัย โดยให้ค่านิยามว่า ความพึงพอใจของพนักงาน คือความรู้สึกพึงพอใจหรือความรู้สึกด้านบวกที่บุคคลได้รับ โดยการประเมินจากประสบการณ์ในการทำงาน Böckerman & Ilmakunnas (2012) ให้ค่านิยามโดยสอดคล้องกับผู้วิจัยท่านอื่นๆ โดยกล่าวว่า ความพึงพอใจของพนักงาน คือเกณฑ์วัดสภาพความเป็นอยู่ที่ดี แต่มีเพียงสภาพความเป็นอยู่ที่ดีเท่านั้นที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของพนักงานกับองค์กรธุรกิจ

Kruger & Rootman (2010) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ระดับความสมบูรณ์ที่ต้องการมีและประสงค์ที่จะได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าจะอะไรคือความต้องการส่วนบุคคลและอะไรคือสิ่งที่ได้รับ Liu, Lee, Holtom & Hinkin (2012) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานขึ้นสถานะเชิงบวกอันเป็นผลมาจากการประเมินงานหรือการประเมินประสบการณ์ที่ได้จากงานและเป็นปริมาณของอิทธิพลเชิงบวกหรือความรู้สึกที่บุคคลมีต่องาน Islam, Rasul & Ullah (2012) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน คือการตอบสนองทางอารมณ์ต่องานในด้านต่างๆ ทั้งนี้ความพึงพอใจในงานไม่ใช่แนวคิดมุมมองเดียว แต่คือกลุ่มความรู้สึกเชิงบวกที่พนักงานมีต่องานของตนและคือปริมาณความสุขหรือความพอใจที่เกี่ยวข้องกับงาน

Sypniewska (2013) ได้อธิบายเสริมค่านิยาม ความพึงพอใจของพนักงาน โดยชี้แจงว่า ความพึงพอใจของพนักงาน ประกอบไปด้วยปัจจัยจาก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านความสัมพันธ์ ด้านงานและกิจกรรม และด้านสภาวะในการทำงาน ในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น ความพึงพอใจของพนักงานมีบทบาทต่อความสำเร็จด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานรวมไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่ให้การสนับสนุนบทบาท โดยพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบทบาทของความพึงพอใจของพนักงาน ทั้งความพึงพอใจที่พบในปัจจุบันและความพึงพอใจที่รับรู้ในอนาคต โดยมองว่ามีบทบาทต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและอัตราการลาออกของพนักงานในองค์กร ในแง่ของกิจกรรมและงาน Valentine, Godkin, Fleischman & Kidwell (2011) สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความรู้สึกของพนักงานที่สอดคล้องกับกิจกรรมทางจริยธรรมและค่านิยมขององค์กร กับความพึงพอใจของพนักงาน

Kruger & Rootman (2010) วิเคราะห์ขอบเขตที่ผู้จัดการธุรกิจขนาดย่อมมีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจของพนักงาน และความผูกพันของพนักงาน พบว่า เป้าหมายหลักของการศึกษามีเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อระดับแรงจูงใจของพนักงานในธุรกิจขนาดย่อม คณะผู้วิจัยกล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วแรงงานที่ไม่มีแรงจูงใจจะมีระดับความผูกพันต่ำ มีความไม่พึงพอใจต่อการทำงาน ซึ่งผลลัพธ์ของการทำงานกับพนักงานที่ไม่มีแรงจูงใจและไม่มีความพึงพอใจ ประกอบไปด้วย ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น การปิดธุรกิจ ระดับการว่างงานที่สูงขึ้น และผลกระทบด้านลบอื่นๆ ต่อเศรษฐกิจโดยภาพรวม คณะผู้วิจัยมองว่าแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อธุรกิจที่ต้องการประสบความสำเร็จ ในบรรดาปัจจัยเหล่านี้ผู้วิจัยและกล่าวว่าต่างมีผลกระทบต่อแรงจูงใจของพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความสามารถในการบริหารจัดการ สภาวะในการทำงานและนโยบายขององค์กร

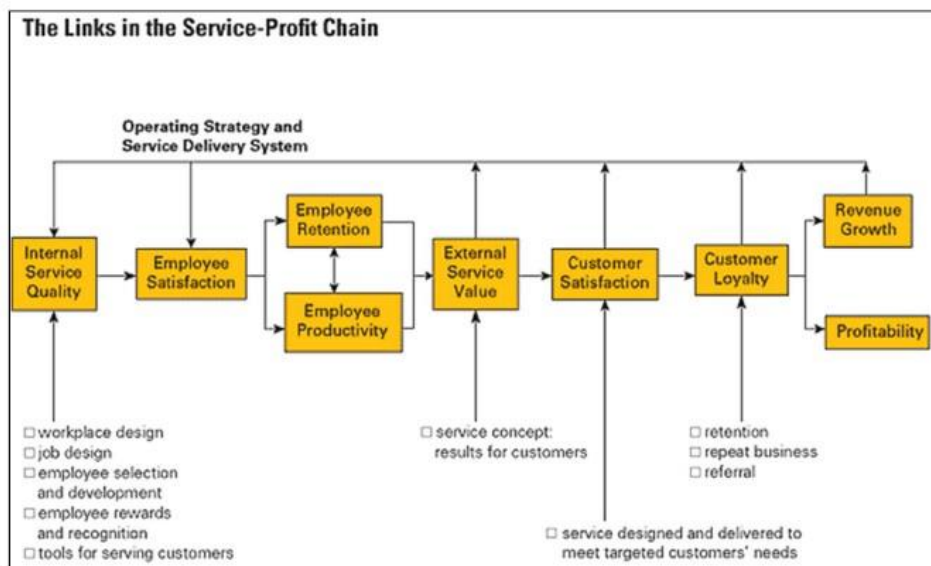
Kruger & Rootman (2010) ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากการประเมินความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมการศึกษาจำนวน 444 คน ผลการศึกษา พบว่าความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปัจจัยจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน และความผูกพันของพนักงาน โดยปัจจัยจูงใจและการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องอาจเป็นแนวทางในการช่วยปรับปรุงแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงานในธุรกิจขนาดย่อมได้ ในทางกลับกัน Islam, Rasul & Ullah (2012) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานองค์กรเอกชนในประเทศบังกลาเทศ พบว่าความพึงพอใจของพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่นายจ้างทุกคนแสวงหาให้กับพนักงานของตนและถือเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร Islam, Rasul & Ullah (2012) ได้ทำการสำรวจเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เฉพาะกลุ่มเพื่อระบุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อแรงจูงใจของพนักงานในองค์กรเอกชน พบว่ามีปัจจัยหลัก 4 ตัวที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ในองค์กรเอกชน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่กระบวนการทำงาน ทัศนคติขององค์กร ผลตอบแทนและโอกาสในอนาคต นโยบายขององค์กร และการประสานงาน Islam, Rasul & Ullah (2012) สรุปว่า องค์กรที่พยายามสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในการทำงานและความพึงพอใจต่อองค์กรจะเป็นองค์กรที่มีจิตวิญญาณของความร่วมมือและการประสานงานเกิดขึ้นระหว่างพนักงาน

นอกจากนี้ระดับความพึงพอใจของพนักงาน ยังกำหนดว่า พนักงานมีความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร แนวโน้มความสัมพันธ์กับลูกค้าในกรณีที่พนักงานมีความพึงพอใจแตกต่างจากกรณีที่ไม่มีความพึงพอใจ Chi, & Gursoy (2009) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้าและผลดำเนินงานทางการเงินขององค์กร พบว่า ความพึงพอใจของลูกค้าและผลดำเนินงานทางการเงินขององค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของลูกค้า

โดยตรง ซึ่งนำไปสู่ผลตอบแทนทางการเงินในระดับที่สูงขึ้น Delmar & Wiklund (2008) ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการเติบโตของผู้จัดการธุรกิจขนาดย่อมส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจอย่างไร โดยพบว่า แรงจูงใจในการเติบโตของผู้จัดการธุรกิจขนาดย่อมมีผลกระทบต่อผลดำเนินงานขององค์กร โดยวัดในแง่ของจำนวนพนักงานและการเติบโตของยอดขาย และพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างอัตราการจ้างงานและแรงจูงใจในการเติบโตของผู้จัดการ

ความพึงพอใจของพนักงานนำมาซึ่งผลประโยชน์มากมาย โดยให้ประโยชน์ในแง่ของช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน (Liu, Lee, Holtom & Hinkin, 2012) และในแง่ของความสมดุลทางจริยธรรม ค่านิยมระหว่างพนักงานและองค์กร (Valentine, Godkin, Fleischman & Kidwell, 2011) ความพึงพอใจเป็นประโยชน์ในแง่ของการเป็นปัจจัยจูงใจให้แก่พนักงานและภาวะผู้นำในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการสร้างความพึงพอใจของพนักงาน (Kruger & Rootman, 2010) และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร (Islam, Rasul & Ullah, 2012) รวมทั้งผลตอบแทนทางการเงิน (Chi & Gursoy, 2009) และการเติบโตขององค์กรธุรกิจ (Delmar & Wiklund, 2008)

Heskett & Schlesinger (1994) เสนอทฤษฎีโซ่การบริการแห่งกำไร (The theory of the Service-Profit Chain) ที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการทำกำไร ความภักดีของลูกค้า ความพึงพอใจในงาน ความภักดีของพนักงาน และประสิทธิภาพในการผลิต องค์ประกอบที่แตกต่างมีความเชื่อมโยงกันเป็นโซ่ ที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไรและการเติบโตของรายได้ ความภักดีของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า คุณค่าการบริการภายนอก การรักษานักงาน ประสิทธิภาพของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน และคุณภาพบริการภายใน ทุกองค์กรพยายามสร้างผลกำไรและเติบโต กำไร และการเติบโตได้รับอิทธิพลมาจากความภักดีของลูกค้า ความภักดีเป็นผลมาจากความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจเป็นผลมาจากการสร้างคุณค่าการบริการที่ให้แก่ลูกค้า คุณค่าเกิดขึ้นจากพนักงานที่มีประสิทธิภาพและมีความภักดี ความพึงพอใจในงาน เป็นผลมาจากการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหนือกว่าการออกแบบสถานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยทำให้พนักงานสามารถส่งมอบผลลัพธ์แก่ลูกค้า (Heskett, Jones, Loveman, Sasser Jr. & Schlesinger, 2008) โดยพบว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจจะทำให้เกิดลูกค้าที่มีความพึงพอใจและความภักดี ซึ่งจะนำไปสู่การมียอดขายและผลตอบแทนทางการเงินที่สูงขึ้น สำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องสร้างประสบการณ์ความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงานและลูกค้าโดยจะต้องทำให้ดียิ่งกว่าคู่แข่ง (Chi & Gursoy, 2009) ซึ่งในภาพประกอบที่ 2.6 แสดงแบบจำลองโซ่การบริการแห่งกำไร



ภาพประกอบที่ 2.6 โซ่การบริการแห่งกำไร (Service Profit Chain)

ที่มา: Heskett & Schlesinger (1994)

Spector (1997) นำเสนอ Spector Job Satisfaction Theory เป็นทฤษฎีที่เสนอว่าความพึงพอใจในงาน มีรากฐานมาจากงานวิจัย และได้พัฒนาตัวแปรย่อยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานขึ้นมา ในภายหลัง ทฤษฎีความพึงพอใจในงานของ Spector ประกอบไปด้วยปัจจัย 9 ประการดังต่อไปนี้ การสื่อสาร เพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทน การตรวจสอบ ค่าจ้าง สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และลักษณะของงาน Spector สร้างแบบสำรวจ Job Satisfaction Survey (JSS) เพื่อใช้สำรวจความพึงพอใจในงานในพนักงานบริการส่วนหน้า แบบสำรวจนี้ระบุปัจจัยหลักเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานและมีสเกลวัดย่อยที่มีความเฉพาะเจาะจง Spector ตั้งข้อสังเกตถึงรากฐานทางทฤษฎีของ JSS ว่าเป็นการวัดเชิงปริมาณโดยวัดการรับรู้ที่มีต่องาน Spector วัดทัศนคติความพึงพอใจต่องานและมุมมองเกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทน การตรวจสอบ ค่าจ้าง สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และลักษณะของงาน โดยใช้คำถามเพื่อประเมินระดับความคิดเห็น

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจของพนักงาน หมายถึง ทัศนคติ ความรู้สึกในทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กรและงานที่ปฏิบัติ เป็นแรงผลักดันทำให้พนักงานทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร และหากต้องการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน สิ่งที่ควรให้ความสำคัญคือการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน สิ่งนี้ถือเป็นการตลาดภายในอย่างหนึ่ง ซึ่งจะส่งเสริมให้พนักงานมี

ความสุขในการทำงานและความต้องการในการลาออกจากงานก็จะลดลง ในทางกลับกัน พนักงานจะทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ด้วยเหตุนี้องค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงานของตน พัฒนา และให้คุณค่ากับบุคลากร แล้วสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อคุณภาพบริการภายในองค์กร ถึงแม้ว่าจากงานวิจัยต่างๆ จะกล่าวว่าการตลาดภายใน การบูรณาการ โซ่อุปทานภายใน คุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงาน แต่ยังไม่พบว่ามีการศึกษาความเชื่อมโยงกันระหว่างการตลาดภายใน การบูรณาการ โซ่อุปทานภายใน คุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงานของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ด้วยเหตุนี้เอง ทำให้งานวิจัยนี้มุ่งเน้นที่จะหาความเชื่อมโยงระหว่างการตลาดภายใน การบูรณาการ โซ่อุปทานภายใน คุณภาพบริการภายในองค์กร และความพึงพอใจพนักงานของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

## 5.2 องค์ประกอบของความพึงพอใจของพนักงาน

ความพึงพอใจของพนักงานถูกวัดได้หลายแนวทางตามความหลากหลายของคำถามและถ้อยคำ โดยยังไม่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องตรงกันว่าวิธีการวัดความพึงพอใจของพนักงานที่ดีที่สุดหรือมาตรฐานคืออะไร เกณฑ์วัดความพึงพอใจของพนักงานโดยส่วนใหญ่เป็นการรายงานด้วยตัวเองและใช้สเกลแบบ Multi-item scales ได้มีการพัฒนาเกณฑ์วัดหลายรูปแบบมาตลอดเวลา โดยเกณฑ์วัดส่วนใหญ่ จะแตกต่างกันไปตามการกำหนดแนวคิดความพึงพอใจของพนักงานตามความรู้สึกหรือตามความคิดและแนวทางในการตรวจสอบความถูกต้อง จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาเห็นได้ชัดเจนว่า ความพึงพอใจของพนักงานได้รับอิทธิพลจากตัวแปรหลายตัว ดังนั้นประเภทของเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาเกณฑ์วัดความพึงพอใจของพนักงานจึงแตกต่างกันไปอย่างมาก ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม แสดงปัจจัยต่างๆ ของความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งพบว่าความพึงพอใจของพนักงานไม่ได้มีคำนิยามเพียงนิยามเดียวเท่านั้น ดังจะเห็นได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาก่อนหน้านี้

Mohammad, Rad & Yarmohammadian (2006) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในโรงพยาบาลแห่งมหาวิทยาลัยอิสฟาฮัน ในเมืองอิสฟาฮัน ประเทศอิหร่าน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม 2 ฉบับให้กับบุคลากร ผู้จัดการระดับต้น ผู้จัดการระดับกลาง และผู้จัดการอาวุโสของโรงพยาบาลเหล่านี้จำนวน 814 คน ผ่านการสุ่มแบบแบ่งชั้น ปัจจัยที่ใช้วัดความพึงพอใจ ประกอบไปด้วย เงินเดือน ผลประโยชน์ สภาพการทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการสื่อสาร ลักษณะของงาน เพื่อนร่วมงาน และปัจจัยประเภทการกำกับดูแล ผลการวิเคราะห์ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการใช้อุดมการณ์ความเป็นผู้นำกับความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานขึ้นอยู่กับรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้จัดการ

Foreman & Wei (2009) ศึกษาความพึงพอใจในงานและผลประกอบการในอุตสาหกรรมค้าปลีกของจีน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานองค์กรค้าปลีกชั้นนำของจีนจำนวน 164 คน ผลที่ได้รับได้สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างความตั้งใจของพนักงานและความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ อาชีพการงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจในการหมุนเวียนพนักงานที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารหรือพนักงานในสำนักงาน มีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานมากกว่าพนักงานระดับผู้บริหารหรือพนักงานในสำนักงาน ผลลัพธ์ได้ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผลกระทบของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการหมุนเวียนในธุรกิจค้าปลีกจีน โดยเฉพาะ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้จัดการและผู้กำหนดนโยบายในองค์กร

Sejjaaka & Kaawaase (2014) ศึกษาความเป็นมืออาชีพ รางวัล ความพึงพอใจในงาน และความมุ่งมั่นขององค์กรในผู้เชี่ยวชาญด้านการบัญชีในประเทศยูกันดา ซึ่งได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากผู้ถือใบอนุญาตด้านการบัญชีจำนวน 277 คน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดของความมุ่งมั่นขององค์กร ความเป็นมืออาชีพและผลตอบแทนเป็นตัวทำนายที่อ่อนแอต่อความมุ่งมั่นขององค์กร และแสดงให้เห็นว่ารางวัลนั้นไม่เพียงพอที่จะรับประกันความมุ่งมั่นขององค์กร ในหมู่มืออาชีพ สิ่งสำคัญคือ การปรับปรุงความพึงพอใจในงานผ่านประสบการณ์การทำงานที่มีคุณค่ามากขึ้น

Wang, Lee & Ho (2012) ศึกษาผลกระทบของความพึงพอใจในงานและรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในฐานะที่เป็นแบบอย่างกับพนักงานของบริษัทประกันภัยอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไต้หวัน โดยการสัมภาษณ์พนักงานทั่วไปและหัวหน้างาน ซึ่งใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของพนักงานสามารถสร้างผลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ความมุ่งมั่นของพนักงานมีผลกระทบในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และความตั้งใจในการหมุนเวียนของพนักงานแสดงให้เห็นถึงผลกระทบในทางลบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

Chung (2012) ศึกษาการทำความเข้าใจในแง่มุมต่างๆ ของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานร้านค้าปลีก นอกจากนี้ยังพยายามศึกษาผลการถ่วงดุลของปัจจัยด้านเพศที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเสนองานและความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย ความพึงพอใจในการกำกับดูแล ความพึงพอใจในงานโดยรวม นโยบายและการสนับสนุนของบริษัท การเลื่อนตำแหน่ง รายได้ เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า ซึ่งทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานชายจากค้าปลีกในสหรัฐอเมริกาจำนวน 352 คน การศึกษาแสดงให้เห็นว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความคลุมเครือของบทบาท และความอ่อนล้าทางอารมณ์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานค้าปลีก ความขัดแย้งของบทบาท

และความขัดแย้งในที่ทำงาน-ครอบครัว สามารถคาดการณ์ถึงความพึงพอใจกับการเลื่อนตำแหน่ง และความขัดแย้งในที่ทำงาน-ครอบครัวไม่ได้คาดการณ์ไปถึงความพึงพอใจของงาน ความแตกต่างระหว่างเพศมีส่วนเล็กน้อยในความพึงพอใจต่อลูกค้าเท่านั้น ตัวแปรอื่น ๆ เช่น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความขัดแย้งระหว่างที่ทำงาน-ครอบครัว และความขัดแย้งระหว่างครอบครัว-ที่ทำงาน และความอ่อนล้าทางอารมณ์ ส่งผลต่อพนักงานชายและหญิงแตกต่างกัน และการศึกษาชิ้นนี้ชี้ให้เห็นว่า ไม่มีนโยบายที่สมบูรณ์แบบที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานค้าปลีกในทุกด้าน และผู้ค้าปลีกควรมีความหวังในการมอบหมายงานให้กับพนักงาน

Jung & Yoon (2013) ศึกษาผลของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าในร้านอาหารแบบครอบครัว การศึกษาได้เก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 69 คนและลูกค้า 258 คน ผลลัพธ์ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพึงพอใจของพนักงานและความพึงพอใจของลูกค้า อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจของพนักงานไม่ได้มีผลกระทบโดยตรงต่อความภักดีของลูกค้า แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ ความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความภักดีของลูกค้า

Funmilola, Sola & Olusola (2013) ศึกษาผลกระทบของมิติของความพึงพอใจในการดำเนินงานต่อประสิทธิภาพของงานในองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางในเมืองอโบาตัน ไนจีเรีย ตะวันตกเฉียงใต้ โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 105 คน ผลการวิจัยพบว่ามิติด้านความพึงพอใจในงานมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ยังพบว่ามิติของความพึงพอใจในงานยังร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 33 การศึกษาสรุปว่าผู้ประกอบการ SME ควรใช้มิติของความพึงพอใจในงานเป็นเครื่องมือในการกำหนดนโยบายและใช้เป็นกลยุทธ์ที่มีแนวโน้มในการลดการหมุนเวียนของพนักงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

Pantouvakis & Bouranta (2013) ศึกษาการเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่มีนำมาใช้เพื่อรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริการส่วนหน้าในบริษัทสามแห่งในภาคบริการที่แตกต่างกัน (ท่าเรือ ซูเปอร์มาร์เก็ต และบริการซ่อมรถยนต์) จำนวนทั้งสิ้น 437 คน ผลการวิจัยยืนยันถึงบทบาทการใกล้เคียงของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานต่อความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ การศึกษานี้ยังสนับสนุนหลักฐานเชิงประจักษ์ว่าผลกระทบทางอ้อมของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรต่อความพึงพอใจของลูกค้าผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงานจะแข็งแกร่งขึ้น เมื่อการศึกษาของพนักงานอยู่ในระดับที่สูง ซึ่งจะดีกว่าเมื่อการศึกษาของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ การศึกษานี้เน้นว่า เมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนจากวัฒนธรรมองค์กรไม่เพียงแต่จะพนักงานจะได้รับความรู้และทักษะใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังมีแนวโน้มที่



พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงาน สิ่งนี้จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานนำเสนอบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้นเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า

Valaei & Rezaei (2016) ศึกษาความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน ทั้ง 9 ประการของ Spector ประกอบไปด้วยการกำกับดูแล ลักษณะงาน การสื่อสาร ผลตอบแทนที่อาจเกิดขึ้น เพื่อนร่วมงาน ผลประโยชน์ตอบแทน ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และขั้นตอนการปฏิบัติงาน ส่วนความมุ่งมั่นขององค์กรประกอบไปด้วยปัจจัย ความมุ่งมั่นเชิงบรรทัดฐาน ความมุ่งมั่นเชิงอารมณ์ และความมุ่งมั่นเชิงความต่อเนื่อง และอิทธิพลของประสบการณ์ของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่มุ่งมั่น ซึ่งทำการรวบรวมแบบสอบถามจำนวน 256 ฉบับ จากพนักงาน ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง ผลประโยชน์ตอบแทน เพื่อนร่วมงาน การสื่อสาร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และลักษณะของงานนั้น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความมุ่งมั่นเชิงอารมณ์ นอกจากนี้ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง ผลประโยชน์ตอบแทน การกำกับดูแล ผลตอบแทนที่อาจเกิดขึ้น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และลักษณะของงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความมุ่งมั่นเชิงบรรทัดฐาน เมื่อพิจารณาจากประสบการณ์หลายปีของพนักงานในฐานะตัวแปรการควบคุมหมวดหมู่ นอกจากนี้ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานส่งผลต่อระดับความมุ่งมั่น ความมุ่งมั่นเชิงอารมณ์และเชิงบรรทัดฐานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก และความมุ่งมั่นเชิงความต่อเนื่องของพนักงานอาจเกิดขึ้นจากความมุ่งมั่นเชิงอารมณ์มากกว่าเกิดจากความมุ่งมั่นเชิงบรรทัดฐาน มีเพียงสามปัจจัยเท่านั้น คือ การเลื่อนตำแหน่ง ผลประโยชน์ตอบแทน และขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่จะนำไปสู่ความมุ่งมั่นเชิงความต่อเนื่องของพนักงาน

Munira & Rahman (2016) ศึกษาการกำหนดมิติด้านความพึงพอใจในงาน โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัย ซึ่งการหมุนเวียนของพนักงานมักเกี่ยวข้องกับความไม่พอใจของพนักงาน เห็นได้ชัดว่าการหมุนเวียนของพนักงานมีความสำคัญในส่วนที่เกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน การลดแรงจูงใจจะเป็นผลให้เกิดการลดลงในผลผลิต เกิดความเครียด และความขัดแย้งในสถานที่ทำงาน พนักงานที่ไม่พอใจอาจตัดสินใจลาออก ระบายอารมณ์หรือความรู้สึก ยังคงมีความภักดีหรือเพิกเฉยต่อปัญหาไปเลย ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาและสร้างความมั่นใจในความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเพื่อประโยชน์ของทั้งส่วนบุคคลและองค์กร การประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน 4 ปัจจัย ได้แก่ ผลประโยชน์ การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนด้านการจัดการและสภาพการทำงานพร้อมกับการสนับสนุนการพัฒนาอาชีพ โดยเก็บข้อมูลจากพยาบาลวิชาชีพที่โรงพยาบาลเอกชนในประเทศมาเลเซียด้วยแบบสอบถามจำนวน 179

ฉบับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับทั้ง 4 ปัจจัย ในฐานะองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อพนักงานในการรักษาและผูกพันกับนายจ้าง ซึ่งผลจากการศึกษามีความสำคัญต่อองค์การ กระจ่างที่แม่นยำและมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน วิธีนี้จึงทำให้องค์กรสามารถทำงานกับปัจจัยต่างๆ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

Ismail & Sheriff (2016) ศึกษาผลกระทบของการตลาดภายในต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารในประเทศเยเมน มีตัวแปรอิสระคือ การตลาดภายในที่ประกอบด้วย 5 ปัจจัยนั่นคือ การพัฒนา วิสัยทัศน์ การสื่อสารภายใน ผลตอบแทน และการมอบอำนาจ ตัวแปรตามคือ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งมี 5 ปัจจัยนั่นคือ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การกำกับดูแล การทำงาน และเพื่อนร่วมงาน การศึกษาทำการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามที่แจกจ่ายให้กับพนักงานธนาคารในเยเมนจำนวน 407 คน ผลการวิจัยได้ยืนยันว่า การตลาดภายในมีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีส่วนในเชิงบวกในพิสูจน์ทิศทางของการตลาดภายในและผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานในภาคการธนาคารในประเทศเยเมน

Kanyurhi & Akonkwa (2016) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดภายใน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และการรับรู้ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในสถาบันการเงินรายย่อยในสาธารณรัฐประชาธิปไตยคองโก ซึ่งข้อมูลถูกรวบรวมจากพนักงาน 419 คนจาก 53 สถาบันการเงินรายย่อย ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกและนัยสำคัญระหว่างการตลาดภายในและความพึงพอใจของพนักงาน และระหว่างการตลาดภายในและการรับรู้ประสิทธิภาพขององค์กร อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ดังกล่าวไม่มีการระบุความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างความพึงพอใจของพนักงานและการรับรู้ขององค์กร ผลลัพธ์ได้ส่งผลให้ผู้บริหารเปลี่ยนความคิดและนำนโยบายการให้ความสำคัญกับพนักงานมากขึ้นมาใช้ ถึงแม้ว่าพวกเขาจะเป็นต้นทุนส่วนใหญ่ แต่พนักงานก็เป็นยังเป็นแหล่งของการเติบโตและผลกำไรหากพนักงานมีความพึงพอใจ

Mavale & Narkhede (2016) ศึกษาผลกระทบของค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของตัวแทนทางการแพทย์ ซึ่งประสิทธิภาพของพนักงานหมายถึงประสิทธิภาพขององค์กร มีปัจจัยหลายอย่าง เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง งาน การกำกับดูแล เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยเก็บข้อมูลจากตัวแทนทางการแพทย์จำนวนทั้งหมด 475 คนเพื่อรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ตัวแทนทางการแพทย์มีความพึงพอใจในระดับปานกลางกับค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งเท่านั้น แต่ไม่ได้อยู่ในระดับที่มีความพึงพอใจมาก

Pawirosumarto, Sarjana & Gunawan (2017) ได้ ทำ ศึกษา เรื่อง ผลกระทบของสภาพแวดล้อมการทำงาน รูปแบบความเป็นผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อความพึงพอใจใน

งาน และผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมของประเทศอินโดนีเซีย โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยพนักงานของโรงแรม Parador Hotel and Resort ประเทศอินโดนีเซีย จำนวน 642 คน จำนวนตัวอย่างถูกกำหนดจากการพิจารณาตามแบบจำลองสมการโครงสร้างเท่ากับพนักงาน 200 คน ได้มีการส่งคืนแบบสอบถามและนำไปวิเคราะห์จำนวน 179 ฉบับ ได้มีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน รูปแบบความเป็นผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร มีผลกระทบในเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน แต่มีเพียงรูปแบบความเป็นผู้นำเท่านั้นที่มีผลในเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ความพึงพอใจในงานไม่ได้ส่งผลในเชิงบวกหรือมีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามที่ระบุจากผลการวิจัย บทบาทของผู้นำในอุตสาหกรรมโรงแรม ในกรณีนี้คือผู้จัดการทั่วไป (GM) มีความสำคัญมาก หากปราศจากผู้จัดการทั่วไปที่มีคุณภาพสูง ความพึงพอใจในงานและวัฒนธรรมองค์กรจะไม่เกิดขึ้น

Asrar-ul-Haq, Anwar & Hassan (2017) ศึกษาเรื่องผลกระทบของความฉลาดทางอารมณ์ต่อการปฏิบัติงานของครู ในสถาบันอุดมศึกษาประเทศปากีสถาน โดยทำการศึกษาจากครูจำนวน 166 คน จากมหาวิทยาลัยในพื้นที่ใจกลางเมืองปัญจาบ ประเทศปากีสถาน ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครู และการรับรู้อารมณ์ตนเอง ความมั่นใจในตนเอง ความสำเร็จ การพัฒนาผู้อื่น และการจัดการความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครู

และจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์ กรอบแนวคิดของความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปร โดยอาศัยลักษณะงานวิจัยได้รับการอ้างอิง (Citation) ในการวัดความพึงพอใจของพนักงาน และนำตัวแปรดังกล่าวไปสร้างแบบสอบถาม ตามลักษณะมาตรวัด ดังตารางที่ 2.4 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 องค์ประกอบของความพึงพอใจของพนักงานจากการทบทวนวรรณกรรมและแหล่งอ้างอิง

ปัจจัย	Mohammad, Rad & Yarmohammadian (2006)	Foreman & Wei (2009)	Wang, Lee & Ho (2012)	Chung (2012)	Jung & Yoon (2013)	Funmilola, Sola & Olusola (2013)	Pantouvakis & Bourantia (2013)	Valaei & Rezaei (2016)	Sejjaaka & Kaawaase (2014)	Munira & Rahman (2016)	Ismail & Sherif (2016)	Kanyurhi & Akonkwa (2016)	Mavale & Narkhede (2016)	Pawirosumarto, Sarjana & Gunawan (2017)	Asrar-ul-Haq, Anwar & Hassan (2017)	ผลรวม
ค่าตอบแทน (Pay)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1	1	1		12
หัวหน้างาน (Supervision)	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1		1	1	12
เพื่อนร่วมงาน (Co-worker)	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1		1		11
ลักษณะงาน (Work itself)	1	1	1		1	1	1	1		1		1				9
การสื่อสาร (Communication)	1						1	1				1				4
สภาพการทำงาน (Working conditions)	1					1									1	3
สิทธิประโยชน์ (Fringe benefits)	1							1								2
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Operating procedures)							1	1								2
งาน (Work)											1			1		2

ตารางที่ 2.4 (ต่อ) องค์ประกอบของความพึงพอใจของพนักงานจากการทบทวนวรรณกรรมและแหล่งอ้างอิง

ปัจจัย	Mohammad, Rad & Yarmohammadian (2006)	Foreman & Wei (2009)	Wang, Lee & Ho (2012)	Chung (2012)	Jung & Yoon (2013)	Funmilola, Sola & Olusola (2013)	Pantouvakis & Bourantia (2013)	Valaei & Rezaei (2016)	Sejjaaka & Kaawaase (2014)	Munira & Rahman (2016)	Ismail & Sherif (2016)	Kanyurhi & Akonkwa (2016)	Mavale & Narkhede (2016)	Pawirosumarto, Sarjana & Gunawan (2017)	Asrar-ul-Haq, Anwar & Hassan (2017)	ผลรวม
ผลตอบแทนที่อาจเกิดขึ้น (Contingent rewards)								1								1
รางวัล (Rewards)							1									1
การรับรู้ (Recognition)	1															1
สภาพงาน (Job condition)												1				1
การทำงานร่วมกันของผู้จัดการมืออาชีพ (Professional-manager interaction)									1							1
สิ่งที่ต้องการในงาน (Job requirements)									1							1
การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development)												1				1
สนับสนุนการจัดการ (Management support)										1						1
ทัศนคติต่องาน (Job attitudes)												1				1

ตารางที่ 2.4 (ต่อ) องค์ประกอบของความพึงพอใจของพนักงานจากการทบทวนวรรณกรรมและแหล่งอ้างอิง

	Mohammad, Rad & Yarmohammadian (2006)	Foreman & Wei (2009)	Wang, Lee & Ho (2012)	Chung (2012)	Jung & Yoon (2013)	Fumilola, Sola & Olusola (2013)	Pantouvakis & Bouranta (2013)	Valaei & Rezaei (2016)	Sejjaaka & Kaawaase (2014)	Munira & Rahman (2016)	Ismail & Sheriff (2016)	Kanyurhi & Akonkwa (2016)	Mavale & Narkhede (2016)	Pawirosumarto, Sarjana & Gunawan (2017)	Asrar-ul-Haq, Anwar & Hassan (2017)	ผลรวม
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน (Supervisor-supervisee interaction)									1							1
ความปลอดภัยของงาน (Job security)												1				1
นโยบาย (Policy)				1												1
ลูกค้า (Customers)				1												1
ปริมาณงาน (Workload)														1		1
งานโดยรวม (Overall job)				1												1
โอกาสในการทำงาน (Career opportunities)															1	1
ผลรวม	9	5	5	7	4	5	8	9	4	5	5	10	2	5	5	88

โดยในการวิจัยครั้งนี้ ปัจจัยของคุณภาพบริการภายในที่จะใช้ในการศึกษาค้าง ได้เลือกจาก ปัจจัยที่ถูกใช้ในการศึกษามากที่สุด ดังตารางที่ 2.4 โดยปัจจัยของคุณภาพบริการภายในที่ถูกใช้ในการศึกษาค้างนี้ ประกอบไปด้วย ปัจจัยของการตลาดภายใน 4 ปัจจัย ซึ่งประกอบไปด้วย ค่าตอบแทน (Pay) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) และหัวหน้างาน (Supervision) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทน คือปัจจัยที่ใช้ศึกษาความพึงพอใจในงานมากที่สุด ค่าตอบแทน หมายถึงเงิน สดที่พนักงานได้รับเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้สำเร็จลุล่วง (Byars & Rue, 2006) ปัจจัยตัวนี้มีความสำคัญเนื่องมาจากแนวคิดดั้งเดิมที่ว่าหากพนักงานได้รับเงินเดือนสูงพนักงานย่อมมีความพึงพอใจสูง ดังนั้นบรรดานักวิจัยจึงได้พยายามศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับความพึงพอใจในงานมาตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 20 ในขณะที่การศึกษาโดยส่วนใหญ่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและความพึงพอใจในงาน (Yasir & Fawad, 2009) แต่การศึกษาเหล่านี้ใช้การวัดนัยสำคัญของสหสัมพันธ์แตกต่างกันไป จากการศึกษาของ Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich (2010) ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและความพึงพอใจในงานและพบผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน ตัวอย่างเช่นบางการศึกษาพบความสัมพันธ์ในระดับต่ำ บางการศึกษาพบความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง (Malka & Chatman, 2003) และบางการศึกษาพบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ

Maas, Van der Merwe & Venter (2005) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญมากที่สุด คือ การรับรู้ถึงความเสมอภาคและความยุติธรรมของพนักงานมากกว่าตัวเงินเดือน และควรให้ความสำคัญกับแนวคิดเรื่องความเป็นธรรมโดยพนักงานควรมีความรู้สึกรับได้รับผลตอบแทนอย่างเป็นธรรมจากความพยายามและผลงานของพวกเขา หากขาดความเป็นธรรมหรือความเสมอภาคในผลตอบแทนและภาระหน้าที่งาน ก็จะถือว่าเป็นแหล่งที่มาของการที่พนักงานล้มเลิกที่จะไม่มีส่วนร่วมในธุรกิจ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่ชัดเจนว่าความคาดหวังของพนักงานที่จะได้รับผลตอบแทนที่แข่งขันได้จากงานที่ทำเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทัศนคติที่มีต่องานและระดับความพึงพอใจนั่นเอง

คุณภาพบริการภายในองค์กรเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงการที่พนักงานรับรู้ว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในการทำงานเพียงใด โดยแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้คุณภาพบริการภายในองค์กรจากการแบ่งปันผลตอบแทน ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร และรับรู้ถึงรางวัลจากผลงานเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานอื่น Kreitner & Kinicki (2004) กล่าวว่า ผลตอบแทน หมายถึงการรับรู้ที่ได้รับผลประโยชน์ในทุกรูปแบบจากองค์กรว่ามีความเพียงพอหรือไม่ คุณภาพบริการภายในด้านผลตอบแทนเป็นระดับการรับรู้ของพนักงานถึงคุณภาพบริการภายในด้านการจัดสรรผลตอบแทน รางวัล สวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับจากองค์กร นำไปเปรียบเทียบกับสิ่งที่พนักงานปฏิบัติในการทำงาน นอกจากนี้ ยังหมายถึงการที่พนักงานรับรู้ว่าผลตอบแทนหรือการจัดสรรผลตอบแทน

ที่ได้รับมีคุณภาพบริการภายใน หรือเสมอภาคตามผลงานที่ทำไปและได้รับผลตอบแทนอย่างเท่าเทียมและผลประโยชน์ที่ได้รับควรเป็นไปตามความต้องการพอสมควร (Russel, Bowen & Gililand, 2007) องค์ประกอบของผลตอบแทน ประกอบด้วยค่าจ้างและภาระงาน โดยค่าจ้างหมายถึง ผลตอบแทนที่ได้รับเป็นตัวเงิน ผลประโยชน์และสวัสดิการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ขององค์กร เช่น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการตั้งใจจะลาออก ความพึงพอใจจากการได้รับการจัดสรรค่าจ้างที่ยุติธรรม ด้วยการวัดความพึงพอใจที่ได้รับจากค่าจ้าง ใน 4 มิติ ได้แก่ 1) ระดับค่าจ้าง เป็นค่าตอบแทนโดยตรง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน 2) การขึ้นเงินเดือนเป็นการเปลี่ยนแปลงระดับของการจ่ายเงินเดือนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน 3) ผลประโยชน์ที่ถือเป็นค่าใช้จ่ายให้กับพนักงานในรูปแบบของการประกันสุขภาพ เงินบำนาญ สวัสดิการและผลตอบแทนอื่นๆ และ 4) โครงสร้างหรือการบริหารจัดการเป็นการสร้างอัตราผลตอบแทนสำหรับงานที่แตกต่างกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งความพึงพอใจในค่าจ้าง สามารถอธิบายได้โดยทฤษฎีเสมอภาค ที่ถือว่าความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่พนักงานรับรู้ว่าได้รับกับจำนวนที่รู้สึกควรจะได้รับ (Milkovich & Newman, 2008)

ผลการวิจัยของ Tremblay, Sire & Balkin (2000) และ Ellickson & Logsdon (2002) พบว่า ค่าจ้างหรือผลตอบแทนกับการตัดสินใจขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจของระดับค่าตอบแทน และการสื่อสารให้พนักงานรับทราบถึงค่าจ้างโดยมีคุณภาพบริการภายในเป็นตัวแปรต้นกลางมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจในการรับค่าจ้างของพนักงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในการจ่ายค่าจ้าง ผลประโยชน์ ค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น และการบริหารค่าจ้าง และพบว่า ภาระงาน หมายถึง คุณลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีคุณลักษณะของงาน ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะที่มีความแตกต่างอันเนื่องมาจากหลายๆ ด้านในฝ่ายที่ทำให้พนักงานนำความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเฉพาะตนมาใช้ในการปฏิบัติงาน ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน เป็นระดับความมากน้อยที่พนักงานได้ทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ทั้งหมด และระบุส่วนของงานที่เกิดขึ้นได้จากความพยายามในการทำงานของตนตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการได้ ความสำคัญของงาน คือระดับความมากน้อยของงานที่มีผลกระทบต่อชีวิต ความเป็นอยู่หรือการทำงาน of พนักงานในองค์กรเดียวกันหรือพนักงานภายนอกองค์กร ความมีอิสระในการทำงานในการคิด การตัดสินใจ และการวางแผนวิธีการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ และผลย้อนกลับจากการทำงานที่พนักงานได้รับข้อมูลโดยตรงและชัดเจนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการทำงาน

นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Ellickson & Logsdon (2002) พบว่า ภาระงาน เป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพบริการภายในด้านผลตอบแทนเนื่องจากความผันแปรของความพึงพอใจในงาน ผลการ



ปฏิบัติงานและการออกจากงาน สามารถอธิบายได้จากผลตอบแทน โดยความเสมอภาคภายในเป็นความสัมพันธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนระหว่างงาน ทักษะหรือขีดความสามารถที่แตกต่างกันภายในองค์กรเดียวกัน และความเสมอภาคภายนอก ที่เป็นการเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนกับองค์กรอื่น ความเสมอภาคระหว่างพนักงานมุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนเชื่อมโยงกับพนักงานมีความสัมพันธ์กับการขาดงานและการออกจากงานอีกด้วย จากการศึกษาคุณลักษณะของงานทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงานที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ในการทำงาน โดยมีผลตอบแทน พบว่าความหลากหลายของทักษะและผลย้อนกลับจากการทำงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความตั้งใจจะลาออก ความสำคัญของงานส่งผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงาน ส่วนความมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจจะลาออก และคุณภาพบริการภายในด้านตอบแทนยังเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงานและผลลัพธ์ในการทำงานอีกด้วย

สรุปได้ว่า ผลตอบแทน หมายถึง สิ่งตอบแทนที่พนักงานได้รับจากการทำงาน โดยมีการจัดสรรจากค่าจ้างและภาระงานอย่างเสมอภาค เท่าเทียม เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานอื่นที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน การที่องค์กรมอบผลตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงานจะส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มุ่งมั่นในการทำงาน นำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญต่อการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน แต่ถ้าพนักงานได้รับรู้ว่าเกิดความไม่ยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นจะส่งผลในเชิงลบ คือ ความท้อแท้ในการทำงาน ลดลง อาจลาออกจากงานหรืออยากเปลี่ยนงาน

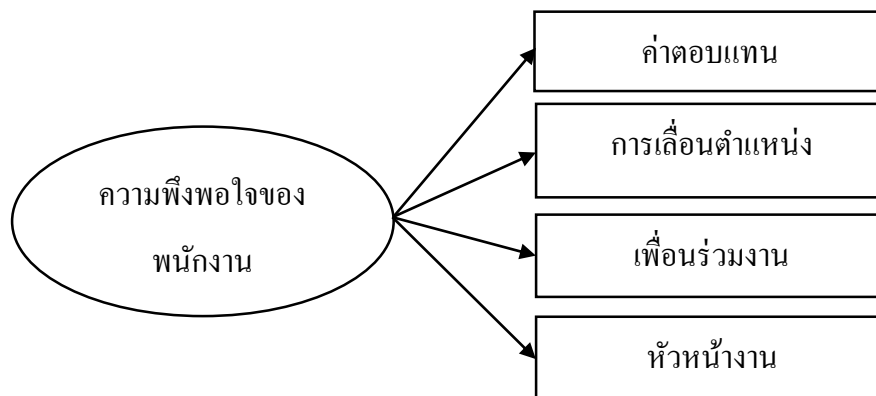
2. การเลื่อนตำแหน่ง มีความสัมพันธ์เชิงบวกโดยตรงกับความพึงพอใจในงาน เพราะระบบการเลื่อนตำแหน่งและการให้รางวัล จะถูกใช้เพื่อประเมินผลปฏิบัติงานและใช้เพื่อตอบแทนหรือให้รางวัลพนักงาน ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้ภายใต้การควบคุมขององค์กรตามนโยบายและมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันและอัตราการลาออก ความก้าวหน้าเป็นหนึ่งในตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจในงาน นโยบายการเลื่อนตำแหน่งสะท้อนถึงทัศนคติการทำงานของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร

3. เพื่อนร่วมงาน เนื่องจากคนแต่ละคนนั้นมีประสบการณ์ ค่านิยม ทัศนคติ แนวทางปฏิบัติงานที่ต่างกัน จึงเป็นเรื่องปกติที่ในสถานที่ทำงานอาจเกิดความขัดแย้ง เช่นในธุรกิจขนาดย่อม พนักงานที่ทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเพิ่มโอกาสที่นำไปสู่ความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเป็นเรื่องของทัศนคติและค่านิยม (Sharma, Chrisman & Chua, 2003) เมื่อเป็นเรื่องของผลกระทบจากเพื่อนร่วมงานต่อความพึงพอใจในงาน งานวิจัย เช่น Davis (2004) ใช้ Job Descriptive Index (JDI) เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงาน 80 คนที่ทำงานใน

ธุรกิจขนาดย่อมและพบว่าเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยในการกำหนดความพึงพอใจในงาน และมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างลักษณะความสัมพันธ์ของพนักงานและความพึงพอใจในงาน (Martinez-Corts, Boz, Medina, Benitez & Munduate, 2011)

4. หัวหน้านางาน จากการศึกษาที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นว่า คุณภาพของภาวะผู้นำที่พนักงานประสบมีผลต่อระดับความพึงพอใจในงาน (Mustafa & Lines, 2014; Okan & Akyüz, 2015; and Tsai, 2011) หัวหน้านางานที่สนับสนุนและให้การดูแลนำไปสู่พนักงานที่มีระดับความพึงพอใจในระดับสูง งานวิจัยอื่นๆ เสนอแนะว่าผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานของลูกน้องมากที่สุด (Hamstra, Van Yperen, Wisse & Sassenberg, 2014; and Roberts-Turner et al., 2014) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่ม เน้นย้ำความสำคัญถึงความต้องการของหน่วยงาน โดยรวม ในขณะที่เดียวกันให้ความช่วยเหลือพนักงานเป็นรายบุคคล (Hamstra, Van Yperen, Wisse & Sassenberg, 2014; and Roberts-Turner et al., 2014) ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนให้ความสำคัญต่อผลปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล และการปรับปรุงโดยให้รางวัลตามผลงาน (Hamstra, Van Yperen, Wisse & Sassenberg, 2014; and Roberts-Turner et al., 2014) ภาวะผู้นำทั้ง 2 รูปแบบนี้ให้ความสำคัญแก่ตัวพนักงานไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นทีมหรือการทำงานเดี่ยวก็ตาม (Hamstra, Van Yperen, Wisse & Sassenberg, 2014; and Roberts-Turner et al., 2014) สิ่งนี้ นำไปสู่การที่พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นองค์ประกอบสำคัญต่องานและนำไปสู่ความพึงพอใจในงานในระดับสูง (Hamstra, Van Yperen, Wisse & Sassenberg, 2014; and Roberts-Turner et al., 2014)

จากตารางที่ 2.4 จากการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านความพึงพอใจของพนักงานสรุปออกมาพบว่า นักวิชาการส่วนมากให้ความสำคัญกับ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง/ความก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้านางาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้เป็นตัวแปรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้และใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 2.7 องค์ประกอบของความพึงพอใจของพนักงาน

## ตอนที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในสมมุติฐาน

### 1. ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดภายในกับการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (H1)

Huo, Ye, Zhao & Shou (2016) กล่าวว่า เนื่องจากทฤษฎีและการปฏิบัติของการจัดการโซ่อุปทานมีพัฒนาอย่างรวดเร็ว การบูรณาการโซ่อุปทานได้กลายเป็นหัวข้อการวิจัยที่ได้รับความนิยม การศึกษาจำนวนมากได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบูรณาการโซ่อุปทานและประสิทธิภาพขององค์กร อย่างไรก็ตามมีงานวิจัยเล็กน้อยที่ศึกษาบทบาทที่สำคัญของบุคลากรในการจัดการโซ่อุปทานและการบูรณาการโซ่อุปทาน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบูรณาการโซ่อุปทาน โดยการศึกษาของ Huo, Ye, Zhao & Shou (2016) ได้สำรวจผลของทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่ประกอบไปด้วยความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment) และการมีทักษะหลากหลาย (Multi-skilling) ที่มีต่อการบูรณาการโซ่อุปทาน ที่ประกอบไปด้วยการบูรณาการภายในองค์กร การบูรณาการของผู้จัดส่งวัตถุดิบ และการบูรณาการกับลูกค้า และประสิทธิภาพของความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Competitive Performance) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ผลิตจำนวน 317 รายใน 10 ประเทศ ทำการทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้างและการวิเคราะห์การถดถอย พบว่า ความผูกพันองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบูรณาการโซ่อุปทานทั้งสามมิติ การมีทักษะหลากหลายของผู้จัดการ และการมีทักษะหลากหลายของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบูรณาการภายในองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า การบูรณาการภายในองค์กรเกี่ยวข้องกับการบูรณาการของผู้จัดส่งวัตถุดิบ และการบูรณาการกับลูกค้า และการบูรณาการภายในองค์กรและการบูรณาการกับลูกค้ามีผลต่อประสิทธิภาพของความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร จากการศึกษาครั้งนี้มีส่วนช่วยให้

ทราบว่า การจัดการ โഴอุปทานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบต่อจัดการสำหรับการดำเนินงานของการบูรณาการ โ Zhou

แม้ว่าการศึกษานี้ได้สนับสนุนทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติที่สำคัญหลายประการ แต่มีข้อจำกัดหลายประการควรแก้ไขปรับปรุงเพื่อการวิจัยในอนาคต โดยการศึกษาเฉพาะด้านทุนมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการบูรณาการ Zhou และการจำกัดการศึกษาที่ศึกษาเฉพาะด้านอุตสาหกรรมการผลิตเท่านั้น การศึกษาในอนาคตควรศึกษาและเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมิติอื่น ๆ อาจมีอิทธิพลต่อการบูรณาการ Zhou ซึ่งอีกด้านหนึ่ง การปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและอิทธิพลต่อการบูรณาการ Zhou และจะพัฒนาความรู้ในมิติของทรัพยากรมนุษย์ของการบูรณาการ Zhou ในทางกลับกันช่วยให้องค์กรต่างๆ นำการบูรณาการ Zhou ไปใช้ในทางปฏิบัติได้มากขึ้น

การบูรณาการภายในองค์กรเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นสำหรับการบูรณาการภายนอกองค์กร (Hillebrand & Biemans, 2003) ซึ่งการบูรณาการภายในองค์กรและการบูรณาการภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวก (Koufteros, Vonderembse & Jayaram, 2005; and Zhao, Huo, Selen & Yeung, 2011) ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้ส่งผลต่อความสามารถขององค์กร (Organizational Capability) องค์กรที่มีการบูรณาการภายในองค์กรระดับสูงจะมีความสามารถในการสื่อสารภายใน (Internal Communication) และความสามารถในการประสานงาน (Coordination Capabilities) (Zhao, Huo, Selen & Yeung, 2011) ซึ่งจำเป็นสำหรับการบูรณาการภายนอกองค์กร (Takeishi, 2001) นอกจากนี้ การบูรณาการภายในองค์กรที่ประสบความสำเร็จอาจพัฒนาสมรรถนะการดูดซึมความรู้ขององค์กร (Firm's Absorptive Capabilities) (Cohen & Levinthal, 1990) สมรรถนะการดูดซึมความรู้ขององค์กรช่วยให้องค์กรทำความเข้าใจกับพันธมิตรภายนอก (External Partners) ของพวกเขาในแง่ของกลยุทธ์ กระบวนการและข้อกำหนดของพวกเขา โดยองค์กรที่มีการบูรณาการภายในองค์กรในระดับสูงก็จะมีความสามารถในการบูรณาการภายนอกองค์กรสูงขึ้นเช่นกัน

Ding, Kam, Zhang & Jie (2014) ได้ทำการสำรวจผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในจีนปี ค.ศ. 2010 จีน เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4 รูปแบบ มีส่วนช่วยในการบำรุงรักษาความสามารถด้านโลจิสติกส์และ Zhou ในตลาดบริการโลจิสติกส์ในจีนอย่างไร ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression Analysis) พบว่า ไม่ใช่การปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดมีประสิทธิภาพเท่าเทียมกันในการสร้างความสามารถด้านโลจิสติกส์และ Zhou ในขณะที่การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) มีความสำคัญต่อการบำรุงรักษาความสามารถด้านโลจิสติกส์และ Zhou ในขณะที่การจัดการผลการดำเนินงาน (Performance Management) และการ

จัดการผลตอบแทน (Reward Management) ไม่ได้สำคัญต่อการบำรุงรักษาความสามารถด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน การค้นพบเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า วิธีปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบอาจไม่เหมาะกับการบำรุงรักษาความสามารถด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน และความสามารถในการทำงานเป็นทีมในบริบทของจีน

Kam, Tsahuridu & Ding (2010) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาความสามารถด้าน โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ในประเทศจีน พบว่า แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันมีผลกระทบที่แตกต่างกันในการพัฒนาความสามารถด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทานที่แตกต่างกัน และความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความสามารถทางโลจิสติกส์และโซ่อุปทานมีผลกระทบในเชิงบวก ส่วนการสรรหาและการประเมินผลมีผลกระทบในเชิงลบต่อความสามารถทางโลจิสติกส์และความสามารถในโซ่อุปทาน

Menon (2012) ได้ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการโซ่อุปทานโดยมุ่งเน้นไปที่การเชื่อมโยงระหว่างองค์กร จากการศึกษาพบว่า การบูรณาการภายในองค์กรมีความจำเป็นสำหรับการบูรณาการภายนอกองค์กรที่ประสบความสำเร็จ และการบูรณาการภายในองค์กรต้องการกระบวนการทำงานภายในที่ส่งมอบข้อมูลจนถึงผลลัพธ์ไปยังหน่วยงานถัดไป โดยจะต้องประสานงานเพื่อประสิทธิภาพที่ดีที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า การทำงานแบบข้ามสายงานกับวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายของแผนก เป็นหลักการเบื้องต้นเพื่อให้บรรลุการบูรณาการภายในองค์กร นอกจากนี้ Souviron & Harrison (2010) ได้ทำการศึกษาองค์กร เวชภัณฑ์ขนาดใหญ่ในยุโรป ซึ่งพบว่า จำเป็นต้องจัดแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อปรับปรุงการบูรณาการภายในองค์กร ดังนั้นจึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1): การตลาดภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน

## 2. ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดภายในกับคุณภาพบริการภายใน (H2)

ปัจจัยสำคัญที่สามารถปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานและสามารถขัดเกลาลูกสัมพันธ์ของพนักงานกับลูกค้าได้คือ การตลาดภายใน (Reza et al., 2012) การตลาดภายใน ประกอบไปด้วยความพยายามขององค์กรในการฝึกฝน สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อส่งมอบการบริการที่ดียิ่งขึ้น และเป็นสิ่งที่เข้าใจกันว่าก่อนที่พนักงานจะให้บริการที่ดียิ่งขึ้นแก่ลูกค้าภายนอกนั้นพนักงานจะต้องให้การบริการแบบพนักงานภายในองค์กรด้วยตนเอง Cooper & Cronin (2000) กล่าวว่า การให้บริการอันเป็นเลิศหากพนักงานไม่พร้อมที่จะให้บริการ พนักงานจะมีความพร้อมเพื่อให้บริการอันเป็นเลิศแก่ลูกค้าถ้าพนักงานได้รับการบริการภายในองค์กรในระดับที่มีประสิทธิภาพแล้วเท่านั้น

อิทธิพลของการตลาดภายในต่อคุณภาพบริการไม่ถูกศึกษาในงานวิจัยที่ผ่านมา Tsai & Tang (2008) กล่าวว่าแนวคิดพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังว่าทุกคนในองค์กรมีลูกค้าและลูกค้าภายในจะต้องได้รับการบริการและจะต้องมีความสุขในการทำงาน

Vasconcelos (2008) กล่าวว่า การปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดภายใน เช่น การพัฒนาความสัมพันธ์ภายในระหว่างลูกค้าภายในจะช่วยปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดภายนอก เป็นสิ่งสำคัญที่ความต้องการของลูกค้าภายในและผู้ให้บริการจะได้รับการตอบสนองและพวกเขาจะได้รับแรงจูงใจ เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนอง พนักงานจะมีความผูกพัน ให้ความร่วมมือ กระตือรือร้น อย่างไรก็ตามหากไม่สามารถสร้างแรงจูงใจและตอบสนองลูกค้าภายในได้ก็จะนำไปสู่ปัญหาในองค์กรขึ้น ปัญหาเหล่านี้อาจถูกขจัดไปโดยใช้โปรแกรมการตลาดภายใน โปรแกรมการตลาดภายในจะช่วยขจัดกำแพงกันระหว่างแผนกช่วยบูรณาการสมาชิกในองค์กรโดยกว้าง และจึงช่วยสร้างโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพตลอดทั้งองค์กร (Prasad & Steffes, 2002)

Ahmed & Rafiq (2003) กล่าวว่า คุณภาพบริการภายใน ผลการศึกษาแสดงว่าการใช้การตลาดภายในช่วยปรับปรุงคุณภาพบริการภายในได้ และมีอิทธิพลต่อคุณภาพบริการภายนอกด้วย Lings & Greenley (2005) กล่าวว่า การตลาดภายในถูกใช้ในทำนองเดียวกับทิศทางการตลาดภายในเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมในองค์กร Opoku, Nana, Chong & Russell (2009) กล่าวว่า การตลาดภายในมีความสัมพันธ์กับการรับรู้คุณภาพบริการภายใน ผลการศึกษาเหล่านี้เสนอแนะว่าพนักงานที่ใช้บริการและมีความพึงพอใจจะได้รับการรับรู้คุณภาพการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าในทำนองเดียวกัน Tsai & Tang (2008) พบว่ามีติของการตลาดภายใน เช่น การฝึกอบรมและสิ่งจูงใจ คือ ปัจจัยหลักของระดับการบริการที่พยายามให้ลูกค้าในประเทศไต้หวัน Akroush, Abu-ElSamen, Samawi & Odetallah (2013) ได้ศึกษาร้านอาหารที่ดำเนินกิจการในประเทศจอร์แดนและพบว่า การตลาดภายในประกอบไปด้วย 6 มิติ ดังต่อไปนี้ การคัดสรรพนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน การสื่อสารภายใน การสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน ความมั่นคงของงานและการรักษาพนักงาน การรักษาพนักงานมีผลต่อคุณภาพบริการภายในเชิงบวกและมีนัยสำคัญ การคัดสรรพนักงานมีผลต่อคุณภาพบริการภายในมากที่สุด

งานวิจัยได้แสดงให้เห็น อิทธิพลเชิงบวกของการตลาดภายในต่อผลดำเนินงานขององค์กร Lings & Greenley (2009) พบว่า การตลาดภายในมีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานทางการเงินโดยผ่านความพึงพอใจของลูกค้าอย่างไรก็ตาม Saad, Ahmed & Rafiq (2002) ศึกษาองค์กรจำนวนทั้งสิ้น 504 แห่ง โดยเป็นองค์กรภาคการผลิต 463 แห่งและองค์กรภาคบริการ 41 แห่ง ที่มีพนักงาน 300 คน ผลการศึกษาแสดงว่าพบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างการตลาดภายในและผลดำเนินงานทางธุรกิจ Hwang & Chi (2005) ทำการสำรวจพนักงานจำนวน 359 คนที่ทำงานในองค์กรข้ามชาติ

ในประเทศใต้หวันด้วยผลการศึกษาพบว่าการตลาดภายในมีผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน และความพึงพอใจในงานและการตลาดภายในต่างมีผลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานขององค์กร Bouranta, Mavridoglou & Kyriazopoulos (2005) พบว่าการตลาดภายในมีผลต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ ในธุรกิจธนาคารแต่มีผลในระดับต่ำ หนึ่งในเหตุผลที่นำไปสู่ความสัมพันธ์คือข้อเท็จจริงที่ว่าธนาคารบางแห่งเพิ่งปรับตัวเข้ากับการตลาดภายใน ดังนั้นผลกระทบของมันจึงยังไม่เกิดขึ้น Panigyrakis & Theodoridis (2009) ศึกษาธุรกิจในเครือ Supermarket ในประเทศกรีซโดยพบว่าการตลาดภายในมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ ผลการศึกษาที่ขัดแย้งและแตกต่างจากงานวิจัยตัวนี้ทำให้เห็นว่าควรจะต้องประเมินความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพบริการภายในและผลดำเนินงานต่อไป

งานวิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดภายใน คุณภาพบริการภายใน และผลดำเนินงานขององค์กร การตลาดภายในอาจเป็นผลให้เกิดความสม่ำเสมอในคุณภาพบริการเนื่องจากการบูรณาการสมาชิกในองค์กรโดยปรับปรุงสภาพบรรยากาศในองค์กรและการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร เมื่อพนักงานเริ่มเห็นคุณค่าขององค์กร พวกเขาจะรู้สึกมีความรับผิดชอบและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งอาจช่วยในการพัฒนาความเข้าใจถึงความต้องการของทั้งพนักงานและองค์กร และพนักงานพยายามทำให้แน่ใจว่าพวกเขาได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก และตอบสนองต่อคำถามที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรในลักษณะที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การตลาดภายในอาจช่วยปรับปรุงการรักษาพนักงานและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่น่าพอใจโดยช่วยเพิ่มคุณภาพบริการและผลดำเนินงานทางธุรกิจ ดังนั้นจึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2 (H2): การตลาดภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพบริการภายใน

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบูรณาการโซ่อุปทานภายในกับคุณภาพบริการภายใน (H3)

งานวิจัยทางการตลาดจำนวนมากพบว่า คุณภาพบริการที่ดีเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญในยุคที่การแข่งขันสูง คุณภาพบริการและแนวคิดเชิงประจักษ์เพื่อความพึงพอใจของลูกค้าได้เปลี่ยนไปสู่การใช้เครื่องมือทางการตลาดเป็นหลัก (Venetis & Ghauri, 2004) ความสัมพันธ์ของคุณภาพบริการกับการปรับปรุงประสิทธิภาพของโซ่อุปทานได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเพราะความพึงพอใจของสมาชิกในโซ่อุปทานสามารถเพิ่มขึ้นได้โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ยืนยาวและการพัฒนาการจัดการพันธมิตรอย่างใกล้ชิด (Christopher & Peck, 2004) ในการพัฒนาข้อตกลงประเภทหุ้นส่วน คุณภาพบริการเป็นเครื่องมือสำคัญ แม้ว่าจะมีการยอมรับในระดับสากลสำหรับการตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพบริการในโซ่อุปทาน แต่กลับมีการวิจัยเพียงเล็กน้อย Seth, Deshmukh & Vrat (2006) กล่าวว่าความพยายามที่จะขยายขอบเขตของคุณภาพ

บริการในบริบทของโซ่อุปทาน มีผลต่อการพัฒนามาตรการวัดคุณภาพบริการในโซ่อุปทาน (Rafele, 2004)

สมาชิกในโซ่อุปทานเป็นสิ่งสำคัญ ต่อการเปลี่ยนแปลงของการจัดการโซ่อุปทานและความพึงพอใจในโซ่อุปทานสามารถเพิ่มขึ้น หากเปลี่ยนจากความสัมพันธ์ที่มีมายาวนานแบบดั้งเดิม เป็นการพัฒนารูปแบบข้อตกลงความเป็นหุ้นส่วนที่ใกล้ชิดยิ่งขึ้น (Christopher & Peck, 2004) คุณภาพบริการเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาข้อตกลงประเภทหุ้นส่วน เนื่องจากความสัมพันธ์ของคุณภาพบริการกับการปรับปรุงประสิทธิภาพของโซ่อุปทานได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ถึงแม้ว่าคุณภาพบริการในโซ่อุปทานได้รับการยอมรับถึงความสำคัญอย่างกว้างขวาง แต่กลับมีการวิจัยเพียงเล็กน้อย (Nix, 2001) คุณภาพบริการ จึงเป็นการรวมประสิทธิภาพการบริการ ซึ่งกำหนดระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทั้งหมด ระดับความพึงพอใจของผู้บริโภค มีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพบริการ การบริการที่มีคุณภาพดีนั้นทำให้ลูกค้าพึงพอใจและการบริการที่ไม่ดีนำไปสู่ความไม่พอใจของลูกค้า Gupta & Singh (2012) กล่าวว่าคุณภาพบริการที่ดีขึ้น คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในยุคของการแข่งขันที่เข้มข้นนี้ คุณภาพบริการและแนวคิดเชิงประจักษ์ที่เชื่อมโยงไปถึงความพึงพอใจของลูกค้าได้เปลี่ยนเป็นเครื่องมือหลักทางธุรกิจ แบบจำลองแสดงให้เห็นว่าคุณภาพบริการเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นในโซ่อุปทาน ดังนั้นจึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 3 (H3): การบูรณาการโซ่อุปทานภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพบริการภายใน

#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างการบูรณาการโซ่อุปทานภายในกับความพึงพอใจของพนักงาน

##### (H4)

การบูรณาการโซ่อุปทานมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Prajogo & Olhager, 2012; and Yu, Jacobs, Salisbury & Enns, 2013) McAfee, Glassman & Honeycutt (2002) กล่าวว่าปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและลูกค้า เป็นผลให้เกิดทรัพย์สินทางสังคม เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน (Yee, Yeung, & Cheng, 2008) ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในทำให้การบูรณาการโซ่อุปทานประสบความสำเร็จ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการโซ่อุปทานในงานวิจัยของ Yee, Yeung, & Cheng (2008) พบว่าความพึงพอใจของพนักงานจะมีผลต่อการปรับปรุงการบูรณาการโซ่อุปทาน (Moberg, Cutler, Gross & Speh, 2002) ความสำเร็จในการพัฒนาการบูรณาการโซ่อุปทาน จะมีปัจจัยที่นำไปสู่การบูรณาการภายใน คือการสื่อสารภายใน ที่ทำให้พนักงานที่พึงพอใจในงานมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรและทุ่มเทในการให้บริการคุณภาพสูงขึ้น (Yee, Yeung, & Cheng, 2008) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรพัฒนาการบูรณาการโซ่อุปทานได้ จึงนำไปสู่สมมติฐานดังต่อไปนี้



สมมติฐานที่ 4 (H4): การบูรณาการ โซ่อุปทานภายในมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความพึงพอใจของพนักงาน

#### 5. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพบริการภายในกับความพึงพอใจของพนักงาน (H5)

การศึกษาเชิงประจักษ์จำนวนมากได้ตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างคุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงาน และพบว่าคุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก (Heskett & Schlesinger, 1994; Pritchard & Silvestro, 2005; Young & Varble, 1997; Shahin, Mehrparvar & Shirouyehzad, 2013; and Abdulsalam & Mawoli, 2013) ในการศึกษาเกี่ยวกับธนาคารออสเตรเลีย Geralis & Terziovski (2003) พบว่า คุณภาพบริการภายในมีผลในเชิงบวกในการสนับสนุนให้พนักงานใช้ความคิดริเริ่มและสิ่งนี้ส่งผลให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น Pritchard & Silvestro (2005) ในการวิจัยเกี่ยวกับร้านค้าปลีกผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ในบ้าน 75 แห่งในสหราชอาณาจักรเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน การรับรู้ของลูกค้า และประสิทธิภาพทางการเงิน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพบริการภายใน ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันนำเสนอในการวิจัยเกี่ยวกับบริษัทอิตาลียักษ์ข้ามชาติจำนวน 6 บริษัท (Jung-Yu & Chun-Yi, 2008) ในการสำรวจในการบริการด้านสุขภาพ (Vinai Panjakajornsak, 2009) และงานวิจัยเกี่ยวกับพนักงานคาลิโน 358 คนในเกาหลี (Back, Lee & Abbott, 2011) ที่แสดงให้เห็นว่าคุณภาพการบริการภายในมีผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานขณะที่การเสริมสร้างประสิทธิภาพของพนักงาน ในขณะที่ Abdulsalam & Mawoli (2013) พบว่าไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างคุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อหาข้อสรุปดังกล่าวนำไปสู่สมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 5 (H5): คุณภาพบริการภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของพนักงาน

#### 6. ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดภายในกับความพึงพอใจของพนักงาน (H6)

กิจกรรมการตลาดภายในที่ประสบความสำเร็จคือการสร้างความพึงพอใจของพนักงาน การตลาดภายในถือว่าเป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน (De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard & de Meyer, 2015) เพื่อรับประกันอิทธิพลเชิงบวกและความพึงพอใจต่อพนักงานองค์กรจะต้องพยายามอย่างดีที่สุดในการใช้แนวทางปฏิบัติการตลาดภายใน Lings & Greenley (2005) กล่าวว่า การตลาดภายในเป็นการใช้มุมมองการตลาดเพื่อจัดการและจัดระบบทรัพยากรมนุษย์ Gounaris (2008) และ Pantouvakis (2012) กล่าวว่าความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมบริการมีความสำคัญโดยตรงกับงานของฝ่ายการตลาดและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กิจกรรมการตลาดภายในมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ด้วย

ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการตลาดภายใน กับความพึงพอใจของพนักงาน ในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น ความผูกพันขององค์กร ผลดำเนินงานองค์กร คุณภาพบริการ (Shiu & Yu, 2010; and Ting, 2011) ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการตลาดภายในกับความพึงพอใจของพนักงาน (Sihombing & Gustam, 2007) ซึ่งสรุปจากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดภายในและความพึงพอใจของพนักงาน จึงนำไปสู่สมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 6 (H6): การตลาดภายในมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความพึงพอใจของพนักงาน

### ตอนที่ 7 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดที่นำเสนอในงานวิจัยนี้ เป็นลักษณะของแบบจำลองสมการ โครงสร้างซึ่งประกอบไปด้วย ตัวแปรแฝง (Latent variable) และตัวแปรสังเกตได้ (Observe variable) เป็นเส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งในภาพรวมของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงนี้ ถูกเรียกว่า แบบจำลองโครงสร้าง (Structural model) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรการวัดในแง่ของความเป็นองค์ประกอบ ในแต่ละตัวแปรแฝงจะมีตัวแปรสังเกตได้เป็นองค์ประกอบ จะเรียกส่วนนี้ว่า แบบจำลองการวัด (Measurement model) ดังแสดงในภาพประกอบที่ 1.1 ซึ่งแสดงกรอบแนวคิดของการวิจัยพร้อมตัวแปรแฝง ซึ่งแต่ละตัวประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตได้ ดังต่อไปนี้

#### 1. การตลาดภายใน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า การตลาดภายใน ประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) การฝึกอบรม (Training) การมอบอำนาจ (Empowerment) และรางวัล (Reward)

#### 2. การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ การบูรณาการข้อมูลภายใน (Internal Information Integration) การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน (Internal Actors Integration) การบูรณาการวัตถุดิบภายใน (Internal Material Integration) และการบูรณาการด้านเทคโนโลยีภายใน (Internal Technological Integration)

### 3. คุณภาพบริการภายใน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าคุณภาพบริการภายใน ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ความเชื่อมั่น (Reliability) การตอบสนอง (Responsiveness) ความเอาใจใส่ (Empathy) การรับประกัน (Assurance) และการจับต้องได้ (Tangibles)

### 4. ความพึงพอใจของพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าความพึงพอใจของพนักงาน ประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ ค่าตอบแทน (Pay) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) และหัวหน้างาน (Supervision)

ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม ตัวแปร รายการข้อคำถาม ระดับการวัด วิธีวัด และแหล่งอ้างอิง ดังนี้

ตารางที่ 2.5 ตัวแปร รายการข้อคำถาม ระดับการวัด วิธีวัด และแหล่งอ้างอิง

ตัวแปร	รายการข้อคำถาม	ระดับการวัด/วิธีวัด	แหล่งอ้างอิง
การตลาดภายใน	<p><b>การสื่อสาร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ก่อนการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หัวหน้างานจะแจ้งให้ทราบล่วงหน้า</li> <li>2. หัวหน้างานให้ความสนใจและรับฟังสิ่งที่ลูกน้องพูดถึงงานปัญหาที่มี และทางออกที่ลูกน้องเสนอแนะอย่างจริงจัง</li> <li>3. ถ้าลูกน้องมีปัญหาส่วนตัวซึ่งส่งผลกระทบต่องาน ลูกน้องสามารถพูดคุยปัญหาเหล่านั้นกับหัวหน้างานได้</li> <li>4. หัวหน้างานจะจัดเวลาให้หากลูกน้องต้องการพบเป็นการส่วนตัว</li> <li>5. หัวหน้างานใช้เวลากับลูกน้องเพื่ออธิบายถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร และสิ่งที่ยังคงคาดหวังที่จะได้รับจากพนักงานแต่ละคน</li> <li>6. ทักษะในการติดต่อสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างดี</li> </ol>	<p>มาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยให้เป็นคะแนนคือ คะแนนสูงสุดเป็น 5 คะแนนต่ำสุดเป็น 1 คะแนน</p>	<p>Back, Lee &amp; Abbott (2011), Jungsun, Hak &amp; Choong-Ki (2016), Hill &amp; Bartol (2016) และ Ismail &amp; Sheriff (2016)</p>

ตารางที่ 2.5 (ต่อ) ตัวแปร รายการข้อความ ระดับการวัด วิธีวัด และแหล่งอ้างอิง

ตัวแปร	รายการข้อความ	ระดับการวัด/วิธีวัด	แหล่งอ้างอิง
การตลาดภายใน	<p><b>การฝึกอบรม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ในองค์กรนี้ การฝึกอบรมมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการส่วนบุคคลของพนักงาน</li> <li>2. พนักงานใหม่จะต้องหาคำตอบด้วยตนเองเกี่ยวกับความต้องการของงาน</li> <li>3. หากมีการเปลี่ยนแปลงการให้บริการ พนักงานจะต้องผ่านการฝึกอบรม และรับทราบถึงรายละเอียดของงานก่อน</li> <li>4. หากมีการโยกย้ายพนักงาน หัวหน้างานจะฝึกอบรมพนักงานผู้นั้นเป็นการส่วนตัวภายใต้เวลาที่กำหนดให้</li> <li>5. องค์กรจัดสรรทรัพยากรไว้เพียงพอต่อฝึกอบรมพนักงาน</li> <li>6. โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนามุ่งเน้นสร้างขีดความสามารถที่สำคัญต่อธุรกิจอย่างชัดเจน</li> </ol>	<p>มาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยให้เป็นคะแนนคือ คะแนนสูงสุดเป็น 5 คะแนนต่ำสุดเป็น 1 คะแนน</p>	<p>Back, Lee &amp; Abbott ( 2011) , Wanga &amp; Lib (2016), Bisbe &amp; Sivabalan (2017) และ Wambugu (2015)</p>

ตารางที่ 2.5 (ต่อ) ตัวแปร รายการข้อความ ระดับการวัด วิธีวัด และแหล่งอ้างอิง

ตัวแปร	รายการข้อความ	ระดับการวัด/วิธีวัด	แหล่งอ้างอิง
การตลาดภายใน	<p><b>การมอบอำนาจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หัวหน้างานของท่านอนุญาตให้ท่านใช้ดุลยพินิจส่วนตัวในการแก้ไขปัญหาเสมอ</li> <li>2. หัวหน้างานของท่านสนับสนุนให้ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ</li> <li>3. หัวหน้างานของท่านอนุญาตให้ท่านมีความคิดริเริ่มในระดับสูง</li> <li>4. หัวหน้างานของท่านไว้วางใจท่านในการใช้ดุลยพินิจส่วนตัว</li> <li>5. การมอบหมายอำนาจจะเพิ่มความรู้สึกรับผิดชอบและความเชื่อมั่นในจิตความสามารถของตนเอง ทำให้รู้สึกถึงความสามารถและเพิ่มความมั่นใจในตนเอง</li> </ol>	<p>มาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยให้เป็นคะแนนคือ คะแนนสูงสุดเป็น 5 คะแนน ต่ำสุดเป็น 1 คะแนน</p>	<p>Czaplewski, Ferguson &amp; Milliman (2001), Babakus, Yavas, Karatepe &amp; Avci (2003), Seibert, Silver &amp; Randolph (2004) และ Proctor &amp; Doukakis (2003)</p>

ตารางที่ 2.5 (ต่อ) ตัวแปร รายการข้อความ ระดับการวัด วิธีวัด และแหล่งอ้างอิง

ตัวแปร	รายการข้อความ	ระดับการวัด/วิธีวัด	แหล่งอ้างอิง
การตลาดภายใน	รางวัล	มาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยให้เป็นคะแนนคือ คะแนนสูงสุดเป็น 5 คะแนน ต่ำสุดเป็น 1 คะแนน	Wei & Atuahene-Gima (2009), Gupta, McDaniel & Herath (2005), Van Eeden & Koekemoer (2000), Narteh (2013) และ Al-Hawary & Metabis (2013)
	1. พนักงานที่ให้บริการเป็นเลิศยอมได้รับรางวัลจากความพยายามของพวกเขา		
	2. เกณฑ์การวัดผลงานและให้รางวัลสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร		
	3. ระบบให้รางวัลและวัดผลงานสนับสนุนให้พนักงานทำงานร่วมกัน		
	4. เมื่อท่านทำบางสิ่งพิเศษและแตกต่าง ท่านรู้ว่าท่านจะได้รับโบนัสที่เป็นตัวเงิน		
	5. รายได้และค่าตอบแทนรายปีที่เพิ่มขึ้นของท่านมีความเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติและผลงานของท่าน		
	6. พนักงานทุกคนได้โบนัสประจำปีไม่ว่าจะมีผลงานอย่างไร		
	7. รายได้และค่าตอบแทนรายปีที่เพิ่มขึ้นของท่านสอดคล้องกับพนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้		

ตารางที่ 2.5 (ต่อ) ตัวแปร รายการข้อความ ระดับการวัด วิธีวัด และแหล่งอ้างอิง

ตัวแปร	รายการข้อความ	ระดับการวัด/วิธีวัด	แหล่งอ้างอิง
การบูรณาการโซ่อุปทาน ภายใน	<p><b>การบูรณาการข้อมูลภายใน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ร้านสะดวกซื้อที่มีการพัฒนาด้านฐานข้อมูลที่จะทำให้ลูกค้าและผู้จัดหาเข้ามาทำธุรกิจได้สะดวก</li> <li>2. ร้านสะดวกซื้อที่มีการพัฒนาด้านฐานข้อมูลที่จะทำให้พันธมิตรผู้ผลิตจะมีการปฏิบัติงาน ร่วมกับกระบวนการภายในได้อย่างราบรื่น</li> <li>3. ร้านสะดวกซื้อที่มีระดับการแบ่งปันข้อมูลคุณภาพสูงระหว่างผลิตและฝ่ายสนับสนุนภายในที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>4. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการข้อมูลภายในทำให้เกิดความชัดเจนและผลการดำเนินงานดีขึ้นจากการแบ่งปันข้อมูลกันของทุกฝ่าย</li> </ol>	<p>มาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยให้เป็นคะแนนคือคะแนนสูงสุดเป็น 5 คะแนนต่ำสุดเป็น 1 คะแนน</p>	<p>Rai, Patnayakuni &amp; Seth (2006), Barratt &amp; Barratt (2011), Kocoglu, Imamoglu, Ince &amp; Keskin (2011) และ Fawcett, Magnan &amp; McCarter (2008)</p>



ตารางที่ 2.5 (ต่อ) ตัวแปร รายการข้อคำถาม ระดับการวัด วิธีวัด และแหล่งอ้างอิง

ตัวแปร	รายการข้อคำถาม	ระดับการวัด/วิธีวัด	แหล่งอ้างอิง
การบูรณาการโซ่อุปทาน ภายใน	<p><b>การบูรณาการวัตถุดิบภายใน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการภายในระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายโลจิสติกส์เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนสินค้าที่จะจำหน่าย</li> <li>2. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการลูกค้าโดย เน้นไปที่สินค้าอุปโภคบริโภคที่จำหน่ายได้รวดเร็ว</li> <li>3. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการวัตถุดิบตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานมาใช้ระหว่างหน่วยงาน</li> <li>4. ร้านสะดวกซื้อที่มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดที่ส่งผลให้การควบคุมสินค้าคงคลังมีการปรับปรุงดีขึ้นตลอดโซ่อุปทาน</li> </ol>	<p>มาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยให้เป็นคะแนนคือ คะแนนสูงสุดเป็น 5 คะแนนต่ำสุดเป็น 1 คะแนน</p>	<p>Gimenez &amp; Ventura (2005), Khurana, Mishra &amp; Singh (2011), Caridi, Tumino &amp; Perego (2014), Flynn, Huo &amp; Zhao (2010) และ Schoenherr &amp; Swink (2012)</p>

ตารางที่ 2.5 (ต่อ) ตัวแปร รายการข้อความ ระดับการวัด วิธีวัด และแหล่งอ้างอิง

ตัวแปร	รายการข้อความ	ระดับการวัด/วิธีวัด	แหล่งอ้างอิง
การบูรณาการโซ่อุปทาน ภายใน	<p><b>การบูรณาการด้านเทคโนโลยีภายใน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการด้านเทคโนโลยีของทุกฝ่ายในโซ่อุปทานที่เชื่อมโยงหน่วยงานที่แตกต่างกันภายในองค์กร</li> <li>2. ร้านสะดวกซื้อที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงที่ราบรื่นระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตกับหน่วยงานด้านการสนับสนุน</li> <li>3. ร้านสะดวกซื้อที่มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในที่ช่วยอำนวยความสะดวกได้ตามเวลาจริง</li> <li>4. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญกับการพัฒนาการบูรณาการโซ่อุปทาน ซึ่งทำให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน</li> </ol>	<p>มาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยให้เป็นคะแนนคือ คะแนนสูงสุดเป็น 5 คะแนนต่ำสุดเป็น 1 คะแนน</p>	<p>Kaur, Kanda &amp; Deshnukh (2008), Koufteros, Vonderembse &amp; Jayaram (2005), Prajogo &amp; Olhager (2012), Saldanha, Melville, Ramirez &amp; Richardson (2013) และ Khurana, Mishra &amp; Singh (2011)</p>

ตารางที่ 2.5 (ต่อ) ตัวแปร รายการข้อความ ระดับการวัด วิธีวัด และแหล่งอ้างอิง

ตัวแปร	รายการข้อความ	ระดับการวัด/วิธีวัด	แหล่งอ้างอิง
การบูรณาการโซ่อุปทาน ภายใน	<p><b>การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ร้านสะดวกซื้อที่มีการร่วมมือกันผ่านการประสานงานกันแบบข้ามสายงาน ด้วยการวางแผนร่วมกัน และมีเป้าหมายร่วมกัน</li> <li>2. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการภายใน ระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตและด้านการสนับสนุนภายในองค์กร ที่ทำงานร่วมกันอย่างมีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายร่วมกัน</li> <li>3. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการที่ส่งเสริมให้เกิดวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพหรือนวัตกรรม ในการปรับปรุงประสิทธิภาพงาน และการลดความซ้ำซ้อน</li> <li>4. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการของแผนงานและเป้าหมายร่วมกัน ด้วยการร่วมมือกันผ่านการทำงานแบบข้ามสายงานจะถูกสร้างขึ้นภายในองค์กร</li> </ol>	<p>มาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยให้เป็นคะแนนคือ คะแนนสูงสุดเป็น 5 คะแนน ต่ำสุดเป็น 1 คะแนน</p>	<p>Basnet &amp; Wisner (2012), Chen, Daugherty &amp; Landry (2009), Wong, Boon-itt &amp; Wong (2011) และ Blome, Schoenherr &amp; Eckstein (2014)</p>

ตารางที่ 2.5 (ต่อ) ตัวแปร รายการข้อความ ระดับการวัด วิธีวัด และแหล่งอ้างอิง

ตัวแปร	รายการข้อความ	ระดับการวัด/วิธีวัด	แหล่งอ้างอิง
คุณภาพบริการภายใน	<p><b>ความเชื่อมั่น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>เพื่อนร่วมงานให้บริการตามคำมั่นสัญญา</li> <li>เพื่อนร่วมงานให้บริการอย่างถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกและหลีกเลี่ยงการต้องแก้ไขในภายหลัง</li> <li>เพื่อนร่วมงานให้ข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้</li> <li>นโยบายขององค์กรมีความเหมาะสมและต้องได้ผลอย่างสม่ำเสมอซึ่งจะทำให้ไว้วางใจได้</li> </ol>	<p>มาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยให้เป็นคะแนนคือ คะแนนสูงสุดเป็น 5 คะแนนต่ำสุดเป็น 1 คะแนน</p>	<p>ปณิศา ลัญชานนท์ (2548), Kotler (2007), Schiffman &amp; Kanuk ( 2007) , Ulrich &amp; Smallwood ( 2007) และ Peter &amp; Donnelly (2004)</p>

ตารางที่ 2.5 (ต่อ) ตัวแปร รายการข้อความ ระดับการวัด วิธีวัด และแหล่งอ้างอิง

ตัวแปร	รายการข้อความ	ระดับการวัด/วิธีวัด	แหล่งอ้างอิง
คุณภาพบริการภายใน	<p>การตอบสนอง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>เพื่อนร่วมงานให้ความสนใจถึงปัญหาและร่วมหาทางแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง</li> <li>เพื่อนร่วมงานเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</li> <li>เพื่อนร่วมงานตอบสนองคำร้องขอของท่านอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</li> <li>การสื่อสารระหว่างพนักงานมีความชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม</li> <li>เพื่อนร่วมงานสามารถที่จะตอบสนองความต้องการงานเป็นพิเศษเมื่อมีการร้องขอ</li> </ol>	<p>มาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยให้เป็นคะแนนคือ คะแนนสูงสุดเป็น 5 คะแนน ต่ำสุดเป็น 1 คะแนน</p>	<p>Gounaris (2008), Catalin, Andreea &amp; Adina (2014), Back, Lee &amp; Abbott (2011), Vinai Panjakajornsak (2012) และ McManus, Keeling &amp; Paice (2004)</p>

ตารางที่ 2.5 (ต่อ) ตัวแปร รายการข้อความ ระดับการวัด วิธีวัด และแหล่งอ้างอิง

ตัวแปร	รายการข้อความ	ระดับการวัด/วิธีวัด	แหล่งอ้างอิง
คุณภาพบริการภายใน	<b>ความเอาใจใส่</b>	มาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยให้เป็นคะแนนคือ คะแนนสูงสุดเป็น 5 คะแนน ต่ำสุดเป็น 1 คะแนน	ELSamen & Alshurideh (2012), Latif, Baloch & Rehman (2016), Bouranta et al. (2009), Miguel, Salomi & Abackerli (2006) และ Kang, James & Alexandris (2002)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ชั่วโมงการทำงานที่สะดวก</li> <li>2. เพื่อนร่วมงานให้ความสนใจซึ่งกันและกัน</li> <li>3. เพื่อนร่วมงานให้ความสนใจท่านเป็นการส่วนตัว</li> <li>4. เพื่อนร่วมงานเข้าใจความต้องการที่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน</li> </ol>		
	<b>การรับประกัน</b>	มาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยให้เป็นคะแนนคือ คะแนนสูงสุดเป็น 5 คะแนน ต่ำสุดเป็น 1 คะแนน	Back, Lee & Abbott ( 2011) , Pantouvakis ( 2012) , Wang ( 2010) , Singh (2016) และ Shahin, Mehrparvar & Shirouyehzad (2013)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความไว้วางใจและความซื่อสัตย์เกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงานและพนักงาน</li> <li>2. เพื่อนร่วมงานมีความสุขภาพ อ่อนโยน และให้ความเคารพ</li> <li>3. ท่านรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงเมื่อต้องติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>4. เพื่อนร่วมงานมีความรู้และทักษะที่ดี</li> </ol>		

ตารางที่ 2.5 (ต่อ) ตัวแปร รายการข้อความ ระดับการวัด วิธีวัด และแหล่งอ้างอิง

ตัวแปร	รายการข้อความ	ระดับการวัด/วิธีวัด	แหล่งอ้างอิง
คุณภาพบริการภายใน	<p>การจับต้องได้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ</li> <li>2. สิ่งอำนวยความสะดวกขององค์กรสะอาดและน่าใช้งาน</li> <li>3. พนักงานสุภาพเรียบร้อยและมีความเป็นมืออาชีพ</li> <li>4. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบายและมีความสุข</li> <li>5. วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการให้บริการดีคงดูสะอาดตา</li> </ol>	<p>มาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยให้เป็นคะแนนคือ คะแนนสูงสุดเป็น 5 คะแนนต่ำสุดเป็น 1 คะแนน</p>	<p>Back, Lee &amp; Abbott ( 2011) , Pantouvakis ( 2012) , Wang ( 2010) , Singh (2016) และ Shahin, Mehrparvar &amp; Shirouyehzad (2013)</p>

ตารางที่ 2.5 (ต่อ) ตัวแปร รายการข้อความ ระดับการวัด วิธีวัด และแหล่งอ้างอิง

ตัวแปร	รายการข้อความ	ระดับการวัด/วิธีวัด	แหล่งอ้างอิง
ความพึงพอใจของพนักงาน	<p><b>คำตอบแทน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ท่านรู้สึกที่ท่านได้รับเงินเดือนอย่างเป็นธรรม</li> <li>2. มีการเพิ่มคำตอบแทนอยู่บ่อยครั้ง</li> <li>3. ท่านรู้สึกว่า องค์กรเห็นคุณค่าในตัวท่านหากพิจารณาถึงผลตอบแทนที่ท่านได้รับ</li> <li>4. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับโอกาสในการเพิ่มเงินเดือนของท่าน</li> <li>5. ท่านรู้สึกว่ามีการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กรที่เป็นธรรม</li> <li>6. ท่านรู้สึกว่ามีการจัดสรร รางวัล สวัสดิการต่างๆ ที่เป็นธรรม</li> <li>7. ท่านรู้สึกว่ามีความเสมอภาคระหว่างผลงานที่ทำและผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างเท่าเทียม</li> <li>8. ท่านรู้สึกว่ามิโครงสร้างของอัตราผลตอบแทนเป็นจำนวนที่พนักงานรับรู้ว่าจะได้รับ</li> </ol>	<p>มาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยให้เป็นคะแนนคือ คะแนนสูงสุดเป็น 5 คะแนนต่ำสุดเป็น 1 คะแนน</p>	<p>Byars &amp; Rue (2006), Yasir &amp; Fawad (2009), Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw &amp; Rich (2010), Malka &amp; Chatman (2003) และ Maas, Van der Merwe &amp; Venter (2005)</p>



ตารางที่ 2.5 (ต่อ) ตัวแปร รายการข้อคำถาม ระดับการวัด วิธีวัด และแหล่งอ้างอิง

ตัวแปร	รายการข้อคำถาม	ระดับการวัด/วิธีวัด	แหล่งอ้างอิง
ความพึงพอใจของพนักงาน	<b>การเลื่อนตำแหน่ง</b>	มาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยให้เป็นคะแนนคือ คะแนนสูงสุดเป็น 5 คะแนน ต่ำสุดเป็น 1 คะแนน	Skarlicki & Rupp (2010), Perry & Mankin (2007), Korsgaard, Brodt & Whitener (2002) และ Rupp & Cropanzano (2002)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ท่านมีโอกาสที่ดีในการเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>2. ผู้ที่ทำงานได้ดีมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม</li> <li>3. พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างรวดเร็วพอๆ กับการทำงานที่อื่น</li> <li>4. ท่านมีความพึงพอใจในโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งของท่าน</li> </ol>		
	<b>เพื่อนร่วมงาน</b>	มาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยให้เป็นคะแนนคือ คะแนนสูงสุดเป็น 5 คะแนน ต่ำสุดเป็น 1 คะแนน	Sharma, Chrisman & Chua (2003), Davis (2004) และ Martinez-Corts, Boz, Medina, Benitez & Munduate (2011)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ท่านชอบเพื่อนร่วมงานที่ท่านทำงานด้วย</li> <li>2. ท่านมีความสุขในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานของท่าน</li> <li>3. ท่านไม่ต้องทำงานหนักมากขึ้นเพราะเพื่อนร่วมงานของท่านมีความสามารถในการทำงาน</li> <li>4. ไม่มีภาระทะเลาะวิวาทหรือการต่อสู้กันในที่ทำงาน</li> </ol>		

ตารางที่ 2.5 (ต่อ) ตัวแปร รายการข้อความ ระดับการวัด วิธีวัด และแหล่งอ้างอิง

ตัวแปร	รายการข้อความ	ระดับการวัด/วิธีวัด	แหล่งอ้างอิง
ความพึงพอใจของพนักงาน	<p>หัวหน้างาน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ท่านชอบหัวหน้างานของท่าน</li> <li>2. หัวหน้างานของท่านมีสามารถในการทำงาน</li> <li>3. หัวหน้างานของท่านมีความยุติธรรมต่อท่าน</li> <li>4. หัวหน้างานของท่านแสดงความสนใจต่อความรู้สึท่ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ol>	<p>มาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยให้เป็นคะแนนคือ คะแนนสูงสุดเป็น 5 คะแนน ต่ำสุดเป็น 1 คะแนน</p>	<p>Mustafa &amp; Lines (2014), Okan &amp; Akyüz (2015), Tsai (2011), Hamstra, Van Yperen, Wisse &amp; Sassenberg (2014) และ Roberts-Turner et al., (2014)</p>