

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันของการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน คุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการยกระดับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจของร้านสะดวกซื้อ โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mix Method) คือ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเอกสาร ทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หลังจากที่ได้กรอบแนวคิดและทำการตั้งสมมติฐานของงานวิจัยแล้วจะใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการดำเนินการเพื่อให้ได้ความรู้ ความจริง และข้อค้นพบ ที่จะสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการวิจัยเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานบริการส่วนหน้า (Frontline employee) ร้าน 7-Eleven ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 500 คน และใช้การสุ่มแบบแบ่งกลุ่มหลายขั้นตอน (Multi-stage cluster random sampling) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่ ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย และนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในส่วนนี้จะเป็นการเจาะจงโดยพิจารณาของผู้วิจัยเองจำนวน 3 ท่าน สำหรับรายละเอียดของผลการวิจัยแบ่งได้เป็น 6 ส่วน มีดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน และตำแหน่ง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน คุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

ตอนที่ 3 การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ ที่ใช้ในการศึกษาแบบจำลองสมการ โครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย


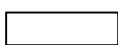
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการ โซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

### การกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ ข้อมูลที่นำเสนอในบทที่ 4 นี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝง ตัวแปรสังเกตได้ ค่าสถิติ และสัญลักษณ์ที่ใช้ในแบบจำลอง ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างของตัวแบบเชิงสาเหตุของการบูรณาการโซ่อุปทานภายในที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ได้แก่

สัญลักษณ์	ความหมาย
	ตัวแปรแฝง (Latent variable)
	ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variable)
e	ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้
→	เส้นอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมาย
$\bar{x}$	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
Skewness	ค่าความเบ้ (Skewness)
Kurtosis	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
$\alpha$	ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability)
CI	ช่วงความเชื่อถือได้ที่ 95% (Confidence interval)
SEM	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัด (Standard error of measurement)

r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)
$\lambda$	น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading)
SE	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error)
t	ค่าสถิติที
**	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $P < 0.01$ )
*	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $P < 0.05$ )
$R^2$	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination)
$\chi^2$	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi - square)
df	องศาอิสระ (Degree of freedom)
p-value	ค่าความน่าจะเป็น (P-values)
GFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index)
AGFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index)
RMR	ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)
RMSEA	ดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root mean square error of approximation)

#### ความหมายและตัวย่อของตัวแปรงานวิจัย

ตัวย่อ	ความหมาย
IM	การตลาดภายใน
COM	การสื่อสาร
COM1	ก่อนการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หัวหน้างานจะแจ้งให้ทราบล่วงหน้า
COM2	หัวหน้างานให้ความสนใจและรับฟังสิ่งที่ลูกน้องพูดถึงงาน ปัญหาที่มี และทางออกที่ลูกน้องเสนอแนะอย่างจริงจัง
COM3	ถ้าลูกน้องมีปัญหาส่วนตัวซึ่งส่งผลกระทบต่องาน ลูกน้องสามารถพูดคุย ปัญหาเหล่านั้นกับหัวหน้างานได้
COM4	หัวหน้างานจะจัดเวลาให้หากลูกน้องต้องการพบเป็นการส่วนตัว

คำย่อ	ความหมาย
COM5	หัวหน้างานใช้เวลาอยู่กับลูกน้องเพื่ออธิบายถึงวัตถุประสงค์ของบริษัท และสิ่งที่บริษัทคาดหวังที่จะได้รับจากพนักงานแต่ละคน
COM6	ทักษะในการติดต่อสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี
TRN	การฝึกอบรม
TRN1	ในองค์กรนี้ การฝึกอบรมมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการส่วนบุคคลของพนักงาน
TRN2	พนักงานใหม่จะต้องหาคำตอบด้วยตนเองเกี่ยวกับความต้องการของงาน
TRN3	หากมีการเปลี่ยนแปลงการให้บริการ พนักงานจะต้องผ่านการฝึกอบรมและรับทราบถึงรายละเอียดของงานก่อน
TRN4	หากมีการโยกย้ายพนักงาน หัวหน้างานจะฝึกอบรมพนักงานผู้นั้นเป็นการส่วนตัวภายใต้เวลาที่กำหนดให้
TRN5	บริษัทจัดสรรทรัพยากรไว้เพียงพอต่อฝึกอบรมพนักงาน
TRN6	โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนามุ่งเน้นสร้างขีดความสามารถที่สำคัญต่อธุรกิจอย่างชัดเจน
EMPO	การมอบอำนาจให้พนักงาน
EMPO1	หัวหน้างานของท่านอนุญาตให้ท่านใช้ดุลยพินิจส่วนตัวในการแก้ไขปัญหาเสมอ
EMPO2	หัวหน้างานของท่านสนับสนุนให้ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ
EMPO3	หัวหน้างานของท่านอนุญาตให้ท่านมีความคิดริเริ่มในระดับสูง
EMPO4	หัวหน้างานของท่านไว้วางใจท่านในการใช้ดุลยพินิจส่วนตัว
EMPO5	การมอบหมายอำนาจจะเพิ่มความรู้สึกรับผิดชอบและความเชื่อมั่นในขีดความสามารถของตนเอง ทำให้รู้สึกถึงขีดความสามารถและเพิ่มความมั่นใจในตนเอง
REW	รางวัล
REW1	พนักงานที่ให้บริการเป็นเลิศยอมได้รับรางวัลจากความพยายามของพวกเขา
REW2	เกณฑ์การวัดผลงานและให้รางวัลสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร
REW3	ระบบให้รางวัลและวัดผลงานสนับสนุนให้พนักงานทำงานร่วมกัน

ตัวอย่าง	ความหมาย
REW4	เมื่อท่านทำบางสิ่งพิเศษและแตกต่างท่านรู้ว่าท่านจะได้รับโบนัสที่เป็น ตัวเงิน
REW5	รายได้และค่าตอบแทนรายปีที่เพิ่มขึ้นของท่านมีความเกี่ยวข้องกับ คุณสมบัติและผลงานของท่าน
REW6	พนักงานทุกคนได้โบนัสประจำปีไม่ว่าจะมีผลงานอย่างไร
REW7	รายได้และค่าตอบแทนรายปีที่เพิ่มขึ้นของท่านสอดคล้องกับพนักงานที่ อยู่ในอุตสาหกรรมนี้
ISCI	การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน
III	การบูรณาการข้อมูลภายใน
III1	ร้านสะดวกซื้อที่มีการพัฒนาฐานข้อมูลที่จะทำให้ลูกค้าและผู้จัดหาเข้า มาทำธุรกิจได้สะดวก
III2	ร้านสะดวกซื้อที่มีการพัฒนาฐานข้อมูลที่จะทำให้พันธมิตรผู้ผลิตจะมี การปฏิบัติงาน ร่วมกับกระบวนการภายในได้อย่างราบรื่น
III3	ร้านสะดวกซื้อที่มีระดับการแบ่งปันข้อมูลคุณภาพสูงระหว่างผลิตและฝ่าย สนับสนุนภายในที่มีประสิทธิภาพ
III4	ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการข้อมูลภายในทำให้เกิดความชัดเจนและผล การดำเนินงานดีขึ้นจากการแบ่งปันข้อมูลกันของทุกฝ่าย
IMI	การบูรณาการวัตถุดิบภายใน
IMI1	ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการภายในระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายโลจิสติกส์ เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนสินค้าที่จะจำหน่าย
IMI2	ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการลูกค้าโดย เน้นไปที่สินค้าอุปโภคบริโภค ที่จำหน่ายได้รวดเร็ว
IMI3	ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการวัตถุดิบตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้ มาตรฐานมาใช้ระหว่างหน่วยงาน
IMI4	ร้านสะดวกซื้อที่มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดที่ส่งผลให้การควบคุม สินค้าคงคลังมีการปรับปรุงดีขึ้นตลอด โซ่อุปทาน
ITI	การบูรณาการด้านเทคโนโลยีภายใน
ITI1	ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการด้านเทคโนโลยีของทุกฝ่ายในโซ่อุปทานที่ เชื่อมโยงหน่วยงานที่แตกต่างกันภายในองค์กร

คำย่อ	ความหมาย
ITI2	ร้านสะดวกซื้อมีเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงที่ราบรื่นระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตกับหน่วยงานด้านการสนับสนุน
ITI3	ร้านสะดวกซื้อมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในที่ช่วยอำนวยความสะดวกได้ตามเวลาจริง
ITI4	ร้านสะดวกซื้อมีการบูรณาการด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญกับการพัฒนาการบูรณาการโซ่อุปทาน ซึ่งทำให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
IAI	การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน
IAI1	ร้านสะดวกซื้อมีการร่วมมือกันผ่านการประสานงานกันแบบข้ามสายงานด้วยการวางแผนร่วมกัน และมีเป้าหมายร่วมกัน
IAI2	ร้านสะดวกซื้อมีการบูรณาการภายใน ระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตและด้านการสนับสนุนภายในองค์กร ที่ทำงานร่วมกันอย่างมีวิสัยทัศน์ และมีเป้าหมายร่วมกัน
IAI3	ร้านสะดวกซื้อมีการบูรณาการที่ส่งเสริมให้เกิดวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพหรือนวัตกรรม ในการปรับปรุงประสิทธิภาพงานและการลดความซ้ำซ้อน
IAI4	ร้านสะดวกซื้อมีการบูรณาการของแผนงานและเป้าหมายร่วมกัน ด้วยการร่วมมือกันผ่านการทำงานแบบข้ามสายงานจะถูกสร้างขึ้นภายในองค์กร
ISQ	คุณภาพบริการภายใน
REL	ความเชื่อมั่น
REL1	เพื่อนร่วมงานให้บริการตามคำมั่นสัญญา
REL2	เพื่อนร่วมงานให้บริการอย่างถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกและหลีกเลี่ยงการต้องแก้ไขในภายหลัง
REL3	เพื่อนร่วมงานให้ข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้
REL4	การทำสัญญาภายในองค์กรมีความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้
RES	การตอบสนอง
RES1	เพื่อนร่วมงานให้ความสนใจถึงปัญหาและร่วมหาทางแก้ไขปัญหอย่างจริงจัง
RES2	เพื่อนร่วมงานเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

คำย่อ	ความหมาย
RES3	เพื่อนร่วมงานตอบสนองคำร้องขอของท่านอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
RES4	การสื่อสารระหว่างพนักงานมีความชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม
RES5	เพื่อนร่วมงานสามารถที่จะตอบสนองความต้องการงานเป็นพิเศษเมื่อมีการร้องขอ
EMPA	ความเอาใจใส่
EMPA1	ชั่วโมงการทำงานที่สะดวก
EMPA2	เพื่อนร่วมงานให้ความสนใจซึ่งกันและกัน
EMPA3	เพื่อนร่วมงานให้ความสนใจท่านเป็นการส่วนตัว
EMPA4	เพื่อนร่วมงานเข้าใจความต้องการที่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน
EMPA5	องค์กรของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้
ASS	การรับประกัน
ASS1	ความไว้วางใจและความซื่อสัตย์เกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงานและพนักงาน
ASS2	เพื่อนร่วมงานมีความสุข อ่อนโยน และให้ความเคารพ
ASS3	ท่านรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงเมื่อต้องติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน
ASS4	เพื่อนร่วมงานมีความรู้และทักษะที่ดี
ASS5	ท่านมีความมั่นใจและไว้วางใจองค์กรของท่านได้
TAN	การจับต้องได้
TAN1	ร้านสะดวกซื้อมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ
TAN2	สิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัทสะอาดและน่าใช้งาน
TAN3	พนักงานสุขภาพเรียบร้อยและมีความเป็นมืออาชีพ
TAN4	สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบายและมีความสุข
TAN5	วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการให้บริการดีคงดูสะอาด
ESAT	ความพึงพอใจของพนักงาน
PAY	ค่าตอบแทน
PAY1	ท่านรู้สึกว่าท่านได้รับเงินเดือนอย่างเป็นธรรม
PAY2	มีการเพิ่มค่าตอบแทนอยู่บ่อยครั้ง

ตัวย่อ	ความหมาย
PAY3	ท่านรู้สึกว่าคุณค่าในตัวท่านหากพิจารณาถึงผลตอบแทนที่ท่านได้รับ
PAY4	ท่านรู้สึกพึงพอใจกับโอกาสในการเพิ่มเงินเดือนของท่าน
PAY5	ท่านรู้สึกว่ามี การแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กรที่เป็นธรรม
PAY6	ท่านรู้สึกว่ามี การจัดสรร รางวัล สวัสดิการต่างๆ ที่เป็นธรรม
PAY7	ท่านรู้สึกว่ามีเสมอภาคระหว่างผลงานที่ทำและผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างเท่าเทียม
PAY8	ท่านรู้สึกว่ามีโครงสร้างของอัตราผลตอบแทนเป็นจำนวนที่พนักงานรับรู้ว่าควรจะได้รับ
PRO	การเลื่อนตำแหน่ง
PRO1	ท่านมีโอกาสที่ดีในการเลื่อนตำแหน่ง
PRO2	ผู้ที่ทำงานได้ดีมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม
PRO3	บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างรวดเร็วพอๆ กับการทำงานที่อื่น
PRO4	ท่านมีความพึงพอใจในโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งของท่าน
COW	เพื่อนร่วมงาน
COW1	ท่านชอบเพื่อนร่วมงานที่ท่านทำงานด้วย
COW2	ท่านมีความสุขในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานของท่าน
COW3	ท่านไม่ต้องทำงานหนักมากขึ้นเพราะเพื่อนร่วมงานของท่านมีความสามารถในการทำงาน
COW4	ไม่มีการทะเลาะวิวาทหรือการต่อสู้กันในที่ทำงาน
COW5	ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ที่ดีของทุกฝ่ายจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน
SUP	หัวหน้างาน
SUP1	ท่านชอบหัวหน้างานของท่าน
SUP2	หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการทำงาน
SUP3	หัวหน้างานของท่านมีความยุติธรรมต่อท่าน
SUP4	หัวหน้างานของท่านแสดงความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา
SUP5	ท่านมีความพึงพอใจกับการให้ความสุภาพ เคารพนับถือ ให้เกียรติกันของหัวหน้างาน



ตัวย่อ	ความหมาย
e1	ค่าความคลาดเคลื่อนของการสื่อสาร
e2	ค่าความคลาดเคลื่อนของการฝึกอบรม
e3	ค่าความคลาดเคลื่อนของการมอบอำนาจให้พนักงาน
e4	ค่าความคลาดเคลื่อนของรางวัล
e5	ค่าความคลาดเคลื่อนของการบูรณาการข้อมูลภายใน
e6	ค่าความคลาดเคลื่อนของการบูรณาการวัตถุประสงค์ภายใน
e7	ค่าความคลาดเคลื่อนของการบูรณาการเทคโนโลยีภายใน
e8	ค่าความคลาดเคลื่อนของการบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน
e9	ค่าความคลาดเคลื่อนของความเชื่อมั่น
e10	ค่าความคลาดเคลื่อนของการตอบสนอง
e11	ค่าความคลาดเคลื่อนของความเอาใจใส่
e12	ค่าความคลาดเคลื่อนของการรับประกัน
e13	ค่าความคลาดเคลื่อนของการจับต้องได้
e14	ค่าความคลาดเคลื่อนของค่าตอบแทน
e15	ค่าความคลาดเคลื่อนของการเลื่อนตำแหน่ง
e16	ค่าความคลาดเคลื่อนของเพื่อนร่วมงาน
e17	ค่าความคลาดเคลื่อนของหัวหน้างาน
r1	ค่าความคลาดเคลื่อนของการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน
r2	ค่าความคลาดเคลื่อนของคุณภาพบริการภายใน
r3	ค่าความคลาดเคลื่อนของความพึงพอใจของพนักงาน

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวัดระดับความคิดเห็นใน 4 ด้าน ได้แก่ การตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน คุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงาน โดยเกณฑ์ในการแปลผลค่าคะแนนเฉลี่ยเลขคณิต แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00	แปลผลหมายถึง ระดับความเห็นด้วยมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20	แปลผลหมายถึง ระดับความเห็นด้วยมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40	แปลผลหมายถึง ระดับความเห็นด้วยปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60	แปลผลหมายถึง ระดับความเห็นด้วยน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80	แปลผลหมายถึง ระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด

### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน และตำแหน่ง ได้ผลดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	154	30.8
	หญิง	346	69.2
	<b>รวม</b>	<b>500</b>	<b>100.0</b>
อายุ	18-20 ปี	98	19.6
	21-25 ปี	213	42.6
	26-30 ปี	123	24.6
	มากกว่า 30 ปี	66	13.2
	<b>รวม</b>	<b>500</b>	<b>100.0</b>
ระดับการศึกษา	มัธยมต้น	21	4.2
	มัธยมปลาย	84	16.8
	ปวช.	100	20.0
	ปวส.	89	17.8
	ปริญญาตรี	203	40.6
	ปริญญาโท	3	0.6
	<b>รวม</b>	<b>500</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
อายุงาน	น้อยกว่า 1 ปี	47	9.4
	1-2 ปี	165	33.0
	3-5 ปี	159	31.8
	มากกว่า 5 ปี	129	25.8
	<b>รวม</b>	<b>500</b>	<b>100.0</b>
ตำแหน่ง	พนักงาน	369	73.8
	ผู้ช่วย/รองผู้จัดการ	88	17.6
	ผู้จัดการ	43	8.6
	<b>รวม</b>	<b>500</b>	<b>100.0</b>

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 500 คน สรุปผลได้ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 500 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 346 คน คิดเป็นร้อยละ 69.2 และเป็นเพศชาย จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 21-25 ปี จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 42.6 รองลงมาคืออายุ 26-30 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 24.6 อายุ 18-20 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 19.6 และอายุมากกว่า 30 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 40.6 รองลงมาคือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 ระดับมัธยมปลายจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 16.8 ระดับมัธยมต้น จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 และปริญญาโท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6

กลุ่มตัวอย่างมีอายุงาน 1-2 ปี จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 รองลงมาคือ 3-5 ปี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8 มากกว่า 5 ปี จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานจำนวน 369 คน คิดเป็นร้อยละ 73.8 รองลงมาคือผู้ช่วยหรือรองผู้จัดการจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6 และผู้จัดการ จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน คุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

เป็นผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน คุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

### 1. การตลาดภายใน

ในส่วนนี้แสดงระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับองค์ประกอบของการตลาดภายใน ได้แก่ การสื่อสาร การฝึกอบรม การมอบอำนาจ และรางวัล ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของการตลาดภายใน

องค์ประกอบของการตลาดภายใน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปล ผล
<b>การสื่อสาร</b>			
1. ก่อนการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หัวหน้างานจะแจ้งให้ทราบล่วงหน้า	4.08	.820	มาก
2. หัวหน้างานให้ความสนใจและรับฟังสิ่งที่ลูกน้องพูดถึงงาน ปัญหาที่มี และทางออกที่ลูกน้องเสนอแนะอย่างจริงจัง	4.14	.865	มาก
3. ถ้าลูกน้องมีปัญหาส่วนตัวซึ่งส่งผลกระทบต่องาน ลูกน้องสามารถพูดคุยปัญหาเหล่านั้นกับหัวหน้างานได้	4.24	.939	มาก
4. หัวหน้างานจะจัดเวลาให้หากลูกน้องต้องการพบเป็นการส่วนตัว	4.04	.997	มาก
5. หัวหน้างานใช้เวลากับลูกน้องเพื่ออธิบายถึงวัตถุประสงค์ของบริษัท และสิ่งที่บริษัทคาดหวังที่จะได้รับจากพนักงานแต่ละคน	4.34	.862	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

องค์ประกอบของการตลาดภายใน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปล ผล
6. ทักษะในการติดต่อสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้การทำงาน ร่วมกันเป็นไปด้วยดี	4.18	.821	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.08</b>	<b>.446</b>	<b>มาก</b>
<b>การฝึกอบรม</b>			
1. ในองค์กรนี้ การฝึกอบรมมีความเกี่ยวข้องกับความ ต้องการส่วนบุคคลของพนักงาน	4.10	.862	มาก
2. พนักงานใหม่จะต้องหาคำตอบด้วยตนเองเกี่ยวกับ ความต้องการของงาน	3.61	.838	มาก
3. หากมีการเปลี่ยนแปลงการให้บริการ พนักงานจะต้อง ผ่านการฝึกอบรม และรับทราบถึงรายละเอียดของงาน ก่อน	3.95	.955	มาก
4. หากมีการโยกย้ายพนักงาน หัวหน้างานจะฝึกอบรม พนักงานผู้นั้นเป็นการส่วนตัวภายใต้เวลาที่กำหนดให้	3.89	.864	มาก
5. บริษัทจัดสรรทรัพยากรไว้เพียงพอต่อฝึกอบรม พนักงาน	4.24	.944	มาก
6. โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนามุ่งเน้นสร้างจิต ความสามารถที่สำคัญต่อธุรกิจอย่างชัดเจน	4.17	.899	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.99</b>	<b>.409</b>	<b>มาก</b>
<b>การมอบอำนาจ</b>			
1. หัวหน้างานของท่านอนุญาตให้ท่านใช้ดุลยพินิจ ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหาเสมอ	4.19	.750	มาก
2. หัวหน้างานของท่านสนับสนุนให้ท่านมีความคิดริเริ่ม ใหม่ๆ	4.04	.902	มาก
3. หัวหน้างานของท่านอนุญาตให้ท่านมีความคิดริเริ่มใน ระดับสูง	4.14	.864	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

องค์ประกอบของการตลาดภายใน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปล ผล
4. หัวหน้างานของท่านไว้วางใจท่านในการใช้ดุลยพินิจ ส่วนตัว	4.10	.825	มาก
5. การมอบหมายอำนาจจะเพิ่มความรู้สึกของความเชื่อมั่น ในขีดความสามารถของตนเอง ทำให้รู้สึกถึง ความสามารถและเพิ่มความมั่นใจในตนเอง	4.16	.863	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.12</b>	<b>.539</b>	<b>มาก</b>
<b>รางวัล</b>			
1. พนักงานที่ให้บริการเป็นเลิศย่อมได้รับรางวัลจากความ พยายามของพวกเขา	4.24	.737	มาก
2. เกณฑ์การวัดผลงานและให้รางวัลสนับสนุนให้ พนักงานปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.44	.792	มาก
3. ระบบให้รางวัลและวัดผลงานสนับสนุนให้พนักงาน ทำงานร่วมกัน	4.29	.865	มาก
4. เมื่อท่านทำบางสิ่งพิเศษและแตกต่างท่านรู้ว่าท่านจะ ได้รับโบนัสที่เป็นตัวเงิน	4.18	.834	มาก
5. รายได้และค่าตอบแทนรายปีที่เพิ่มขึ้นของท่านมีความ เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติและผลงานของท่าน	4.13	.922	มาก
6. พนักงานทุกคนได้โบนัสประจำปีไม่ว่าจะมีผลงาน อย่างไร	4.25	.734	มาก
7. รายได้และค่าตอบแทนรายปีที่เพิ่มขึ้นของท่าน สอดคล้องกับพนักงานที่ อยู่ในอุตสาหกรรมนี้	4.23	.804	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.17</b>	<b>.485</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการตลาดภายในในภาพรวม พบว่า รางวัลมีระดับความคิดเห็นสูงสุด ด้วยค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมาคือ การมอบ

อำนาจให้พนักงาน ค่าเฉลี่ย 4.12 การสื่อสาร ค่าเฉลี่ย 4.08 และการฝึกอบรม ค่าเฉลี่ย 3.99 ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการสื่อสารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.07 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.446 ซึ่งปัจจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ สิ่งที่บริษัทคาดหวังที่จะได้รับจากพนักงานแต่ละคน (COM5) ค่าเฉลี่ย 4.34 ถ้าลูกน้องมีปัญหาส่วนตัวซึ่งส่งผลกระทบต่องาน ลูกน้องสามารถพูดคุยปัญหาเหล่านั้นกับหัวหน้างานได้ (COM3) ค่าเฉลี่ย 4.24 ทักษะในการติดต่อสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี (COM6) ค่าเฉลี่ย 4.18 หัวหน้างานให้ความสนใจและรับฟังสิ่งที่ลูกน้องพูดถึงงาน ปัญหาที่มี และทางออกที่ลูกน้องเสนอแนะอย่างจริงจัง (COM2) ค่าเฉลี่ย 4.14 ก่อนการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หัวหน้างานจะแจ้งให้ทราบล่วงหน้า (COM1) ค่าเฉลี่ย 4.08 และหัวหน้างานจะจัดเวลาให้หากลูกน้องต้องการพบเป็นการส่วนตัว (COM4) ค่าเฉลี่ย 4.04 ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.409 ซึ่งปัจจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ บริษัทจัดสรรทรัพยากรไว้เพียงพอต่อฝึกอบรมพนักงาน (TRN5) มีค่าเฉลี่ย 4.24 โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนามุ่งเน้นสร้างขีดความสามารถที่สำคัญต่อธุรกิจอย่างชัดเจน (TRN6) ค่าเฉลี่ย 4.17 ในองค์กรนี้ การฝึกอบรมมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการส่วนบุคคลของพนักงาน (TRN1) ค่าเฉลี่ย 4.10 หากมีการเปลี่ยนแปลงการให้บริการ พนักงานจะต้องผ่านการฝึกอบรม และรับทราบถึงรายละเอียดของงานก่อน (TRN3) ค่าเฉลี่ย 3.95 หากมีการโยกย้ายพนักงาน หัวหน้างานจะฝึกอบรมพนักงานผู้นั้นเป็นการส่วนตัวภายใต้เวลาที่กำหนดให้ (TRN4) ด้วยค่าเฉลี่ย 3.89 และพนักงานใหม่จะต้องหาคำตอบด้วยตนเองเกี่ยวกับความต้องการของงาน (TRN2) ค่าเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการมอบอำนาจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.12 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.539 ซึ่งปัจจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ หัวหน้างานของท่านอนุญาตให้ท่านใช้ดุลยพินิจส่วนตัวในการแก้ไขปัญหาเสมอ (EMPO1) ค่าเฉลี่ย 4.19 การมอบหมายอำนาจจะเพิ่มความรู้สึกของความเชื่อมั่นในขีดความสามารถของตนเอง ทำให้รู้สึกถึงความสามารถและเพิ่มความมั่นใจในตนเอง (EMPO5) ด้วยค่าเฉลี่ย 4.16 หัวหน้างานของท่านอนุญาตให้ท่านมีความคิดริเริ่มในระดับสูง (EMPO3) ค่าเฉลี่ย 4.14 หัวหน้างานของท่านไว้วางใจท่านในการใช้ดุลยพินิจส่วนตัว (EMPO4) ค่าเฉลี่ย 4.10 และหัวหน้างานของท่านสนับสนุนให้ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ (EMPO2) ค่าเฉลี่ย 4.04 ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรางวัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.17 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.485 ซึ่งปัจจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ เกณฑ์การวัดผลงานและให้รางวัลสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร (REW2) ค่าเฉลี่ย 4.44 ระบบให้รางวัลและวัดผลงานสนับสนุนให้พนักงานทำงานร่วมกัน (REW3) ค่าเฉลี่ย 4.29 พนักงานทุกคนได้โบนัสประจำปีไม่ว่าจะมีผลงานอย่างไร (REW6) ค่าเฉลี่ย 4.25 พนักงานที่ให้บริการเป็นเลิศย่อมได้รับรางวัลจากความพยายามของพวกเขา (REW1) ค่าเฉลี่ย 4.24 รายได้และค่าตอบแทนรายปีที่เพิ่มขึ้นของท่านสอดคล้องกับพนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ (REW7) ด้วยค่าเฉลี่ย 4.23 เมื่อท่านทำบางสิ่งพิเศษและแตกต่างท่านรู้ว่าท่านจะได้รับโบนัสที่เป็นตัวเงิน (REW4) ค่าเฉลี่ย 4.18 และรายได้และค่าตอบแทนรายปีที่เพิ่มขึ้นของท่านมีความเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติและผลงานของท่าน (REW5) ค่าเฉลี่ย 4.13 ตามลำดับ

## 2. การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน

ในส่วนนี้แสดงระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน ได้แก่ การบูรณาการข้อมูลภายใน การบูรณาการวัตถุดิบภายใน การบูรณาการด้านเทคโนโลยีภายใน และการบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน

องค์ประกอบของการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
<b>การบูรณาการข้อมูลภายใน</b>			
1. ร้านสะดวกซื้อมีการพัฒนาฐานข้อมูลที่จะทำให้ลูกค้าและผู้จัดหาเข้ามาทำธุรกิจได้สะดวก	4.42	.783	มาก
2. ร้านสะดวกซื้อมีการพัฒนาฐานข้อมูลที่จะทำให้พันธมิตรผู้ผลิตจะมีการปฏิบัติงาน ร่วมกับกระบวนการภายในได้อย่างราบรื่น	4.16	.949	มาก
3. ร้านสะดวกซื้อมีการแบ่งปันข้อมูลคุณภาพสูงระหว่างผลิตและฝ่ายสนับสนุนภายในที่มีประสิทธิภาพ	4.19	.937	มาก



ตารางที่ 4.3 (ต่อ) ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของการบูรณาการ  
โซ่อุปทานภายใน

องค์ประกอบของการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปล ผล
4. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการข้อมูลภายในทำให้เกิด ความชัดเจนและผลการดำเนินงานดีขึ้นจากการแบ่งปัน ข้อมูลกันของทุกฝ่าย	4.13	.921	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.23</b>	<b>.710</b>	<b>มาก</b>
<b>การบูรณาการวัตถุดิบภายใน</b>			
1. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการภายในระหว่างฝ่ายผลิต และฝ่ายโลจิสติกส์เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนสินค้าที่จะ จำหน่าย	4.07	.917	มาก
2. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการลูกค้า โดย เน้นไปที่สินค้า อุปโภคบริโภคที่จำหน่ายได้รวดเร็ว	3.92	.989	มาก
3. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการวัตถุดิบตามขั้นตอนการ ปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานมาใช้ระหว่างหน่วยงาน	3.85	.949	มาก
4. ร้านสะดวกซื้อที่มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดที่ส่งผล ให้การควบคุมสินค้าคงคลังมีการปรับปรุงดีขึ้นตลอดโซ่ อุปทาน	4.05	.919	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.97</b>	<b>.614</b>	<b>มาก</b>
<b>การบูรณาการด้านเทคโนโลยีภายใน</b>			
1. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการด้านเทคโนโลยีของทุกฝ่าย ในโซ่อุปทานที่เชื่อมโยงหน่วยงานที่แตกต่างกันภายใน องค์กร	4.07	.908	มาก
2. ร้านสะดวกซื้อที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้เกิดการ เชื่อมโยงที่ราบรื่นระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตกับ หน่วยงานด้านการสนับสนุน	4.01	.971	มาก
3. ร้านสะดวกซื้อที่มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการแบ่งปันข้อมูล ระหว่างหน่วยงานภายในที่ช่วยอำนวยความสะดวกได้ตาม เวลาจริง	3.94	.975	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ) ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของการบูรณาการ  
โซ่อุปทานภายใน

องค์ประกอบของการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปล ผล
4. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญกับการพัฒนาการบูรณาการโซ่อุปทาน ซึ่งทำให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	4.40	.796	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.11</b>	<b>.560</b>	<b>มาก</b>
<b>การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน</b>			
1. ร้านสะดวกซื้อที่มีการร่วมมือกันผ่านการประสานงานกันแบบข้ามสายงาน ด้วยการวางแผนร่วมกัน และมีเป้าหมายร่วมกัน	3.91	.850	มาก
2. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการภายใน ระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตและด้านการสนับสนุนภายในองค์กร ที่ทำงานร่วมกันอย่างมีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายร่วมกัน	4.05	.912	มาก
3. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการที่ส่งเสริมให้เกิดวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพหรือนวัตกรรม ในการปรับปรุงประสิทธิภาพงานและการลดความซ้ำซ้อน	4.00	.848	มาก
4. ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการของแผนงานและเป้าหมายร่วมกัน ด้วยการร่วมมือกันผ่านการทำงานแบบข้ามสายงานจะถูกสร้างขึ้นภายในองค์กร	4.16	.911	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.03</b>	<b>.666</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบูรณาการโซ่อุปทานภายในในภาพรวม พบว่า

การบูรณาการข้อมูลภายในมีระดับสูงสุด ด้วยค่าเฉลี่ย 4.23 รองลงมาคือ การบูรณาการด้านเทคโนโลยีภายใน ค่าเฉลี่ย 4.11 การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน ค่าเฉลี่ย 4.03 และการบูรณาการวัตถุดิบภายใน ค่าเฉลี่ย 3.97 ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบูรณาการข้อมูลภายในในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.23 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.711 ซึ่งปัจจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ ร้านสะดวกซื้อที่มีการพัฒนาด้านฐานข้อมูลที่จะทำให้ลูกค้าและผู้จัดหาเข้ามาทำธุรกิจได้สะดวก (III1) ค่าเฉลี่ย 4.42 ร้านสะดวกซื้อที่มีระดับการแบ่งปันข้อมูลคุณภาพสูงระหว่างผลิตและฝ่ายสนับสนุนภายในที่มีประสิทธิภาพ (III3) ค่าเฉลี่ย 4.19 ร้านสะดวกซื้อที่มีการพัฒนาด้านฐานข้อมูลที่จะทำให้พันธมิตรผู้ผลิตจะมีการปฏิบัติงาน ร่วมกับกระบวนการภายในได้อย่างราบรื่น (III2) ค่าเฉลี่ย 4.16 และร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการข้อมูลภายในทำให้เกิดความชัดเจนและผลการดำเนินงานดีขึ้นจากการแบ่งปันข้อมูลกันของทุกฝ่าย (III4) ด้วยค่าเฉลี่ย 4.13 ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบูรณาการวัตถุดิบภายในทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.97 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.614 ซึ่งปัจจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการภายในระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายโลจิสติกส์เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนสินค้าที่จะจำหน่าย (IMI1) ค่าเฉลี่ย 4.07 ร้านสะดวกซื้อที่มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดที่ส่งผลให้การควบคุมสินค้าคงคลังมีการปรับปรุงดีขึ้นตลอด โซ่อุปทาน (IMI4) ค่าเฉลี่ย 4.05 ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการลูกค้าโดยเน้นไปที่สินค้าอุปโภคบริโภคที่จำหน่ายได้รวดเร็ว (IMI2) ค่าเฉลี่ย 3.92 และร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการวัตถุดิบตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานมาใช้ระหว่างหน่วยงาน (IMI3) ค่าเฉลี่ย 3.85 ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบูรณาการด้านเทคโนโลยีภายในภาพรวมอยู่ในระดับมากด้วยค่าเฉลี่ย 4.11 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.560 ซึ่งปัจจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญกับการพัฒนาการบูรณาการโซ่อุปทาน ซึ่งทำให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ITII4) ค่าเฉลี่ย 4.40 ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการด้านเทคโนโลยีของทุกฝ่ายในโซ่อุปทานที่เชื่อมโยงหน่วยงานที่แตกต่างกันภายในองค์กร (ITII1) ค่าเฉลี่ย 4.07 ร้านสะดวกซื้อที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงที่ราบรื่นระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตกับหน่วยงานด้านการสนับสนุน (ITII2) ค่าเฉลี่ย 4.01 และร้านสะดวกซื้อที่มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในที่ช่วยอำนวยความสะดวกได้ตามเวลาจริง (ITII3) ด้วยค่าเฉลี่ย 3.94 ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายในในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.03 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.666 ซึ่งปัจจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการที่ส่งเสริมให้เกิดวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพหรือนวัตกรรม ในการปรับปรุงประสิทธิภาพงานและการลดความซ้ำซ้อน (IAI4) ค่าเฉลี่ย 4.16 ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการภายใน ระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตและด้านการสนับสนุนภายในองค์กร ที่ทำงานร่วมกันอย่างมีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายร่วมกัน (IAI2) ค่าเฉลี่ย 4.05 ร้านสะดวกซื้อที่มีการบูรณาการของแผนงานและเป้าหมายร่วมกัน ด้วยการร่วมมือกันผ่านการทำงานแบบข้ามสายงานจะถูกสร้างขึ้นภายในองค์กร (IAI3) ด้วยค่าเฉลี่ย 4.00 และร้านสะดวกซื้อที่มีการร่วมมือกันผ่านการประสานงานกันแบบข้ามสายงาน ด้วยการวางแผนร่วมกัน และมีเป้าหมายร่วมกัน (IAI1) ค่าเฉลี่ย 3.91 ตามลำดับ

### 3. คุณภาพบริการภายใน

ในส่วนนี้แสดงระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณภาพบริการภายใน ได้แก่ ความเชื่อมั่น การตอบสนอง การเอาใจใส่ การรับประกัน และการจับต้องได้ ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของคุณภาพบริการภายใน

องค์ประกอบของคุณภาพบริการภายใน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
<b>ความเชื่อมั่น</b>			
1. เพื่อนร่วมงานให้บริการตามคำมั่นสัญญา	4.04	.994	มาก
2. เพื่อนร่วมงานให้บริการอย่างถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก และหลีกเลี่ยงการต้องแก้ไขในภายหลัง	4.11	1.010	มาก
3. เพื่อนร่วมงานให้ข้อมูลที่ต้องการเชื่อถือได้	4.04	.865	มาก
4. การทำสัญญาภายในองค์กรมีความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้	3.97	1.069	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.04</b>	<b>.529</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.4 (ต่อ) ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของคุณภาพบริการภายใน

องค์ประกอบของคุณภาพบริการภายใน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
1. เพื่อนร่วมงานให้ความสนใจถึงปัญหาและร่วมหาทางแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง	3.81	.966	มาก
2. เพื่อนร่วมงานเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.93	1.122	มาก
3. เพื่อนร่วมงานตอบสนองคำร้องขอของท่านอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	3.89	1.017	มาก
4. การสื่อสารระหว่างพนักงานมีความชัดเจน ถูกต้อง และเหมาะสม	4.01	.957	มาก
5. เพื่อนร่วมงานสามารถที่จะตอบสนองความต้องการงานเป็นพิเศษเมื่อมีการร้องขอ	4.12	.946	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.95</b>	<b>.628</b>	<b>มาก</b>
<b>การเอาใจใส่</b>			
1. ชั่วโมงการทำงานที่สะดวก	3.87	1.033	มาก
2. เพื่อนร่วมงานให้ความสนใจซึ่งกันและกัน	4.00	1.008	มาก
3. เพื่อนร่วมงานให้ความสนใจท่านเป็นการส่วนตัว	4.11	.909	มาก
4. เพื่อนร่วมงานเข้าใจความต้องการที่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน	3.91	.969	มาก
5. องค์การของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้	4.03	.944	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.98</b>	<b>.619</b>	<b>มาก</b>
<b>การรับประกัน</b>			
1. ความไว้วางใจและความซื่อสัตย์เกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงานและพนักงาน	4.15	.931	มาก
2. เพื่อนร่วมงานมีความสุข อ่อนโยน และให้ความเคารพ	4.06	1.036	มาก
3. ท่านรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงเมื่อต้องติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน	4.13	.973	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ) ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของคุณภาพบริการภายใน

องค์ประกอบของคุณภาพบริการภายใน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
<b>การจับต้องได้</b>			
1. บริษัทมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ	3.94	1.021	มาก
2. สิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัทสะอาดและน่าใช้งาน	4.01	1.037	มาก
3. พนักงานสุภาพเรียบร้อยและมีความเป็นมืออาชีพ	4.08	.997	มาก
4. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบายและมีความสุข	4.16	.808	มาก
5. วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการให้บริการดีคงทนคงทน	4.15	.930	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.07</b>	<b>.521</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณภาพบริการภายในในภาพรวม พบว่า การจับต้องได้มีระดับความคิดเห็นสูงสุดด้วยค่าเฉลี่ย 4.07 รองลงมาคือ การรับประกัน ค่าเฉลี่ย 4.07 ความเชื่อมั่น ค่าเฉลี่ย 4.04 ความเอาใจใส่ ค่าเฉลี่ย 3.98 และการตอบสนอง ค่าเฉลี่ย 3.95 ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความเชื่อมั่นในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.04 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.529 ซึ่งปัจจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ เพื่อนร่วมงานให้บริการอย่างถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกและหลีกเลี่ยงการต้องแก้ไขใน (REL2) ค่าเฉลี่ย 4.11 เพื่อนร่วมงานให้ข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้ (REL3) ค่าเฉลี่ย 4.04 เพื่อนร่วมงานให้บริการตามคำมั่นสัญญา (REL1) ค่าเฉลี่ย 4.04 และการทำสัญญาภายในองค์กรมีความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ (REL4) ด้วยค่าเฉลี่ย 3.97 ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการตอบสนองในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.95 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.628 ซึ่งปัจจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ เพื่อนร่วมงานสามารถที่จะตอบสนองความต้องการงานเป็นพิเศษเมื่อมีการร้องขอ (RES5) ค่าเฉลี่ย 4.12 การสื่อสารระหว่างพนักงานมีความชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม (RES4) ค่าเฉลี่ย 4.01 เพื่อนร่วมงานเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (RES2) ค่าเฉลี่ย 3.93 เพื่อน

ร่วมงานตอบสนองคำร้องขอของท่านอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (RES3) ค่าเฉลี่ย 3.89 และเพื่อนร่วมงานให้ความสนใจถึงปัญหาและร่วมหาทางแก้ไขปัญหายังจริงจัง (RES1) ค่าเฉลี่ย 3.81 ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความเอาใจใส่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.98 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.619 ซึ่งปัจจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ เพื่อนร่วมงานให้ความสนใจท่านเป็นการส่วนตัว (EMPA3) ค่าเฉลี่ย 4.11 องค์การของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ (EMPA5) ด้วยค่าเฉลี่ย 4.03 เพื่อนร่วมงานให้ความสนใจซึ่งกันและกัน (EMPA2) ค่าเฉลี่ย 4.00 เพื่อนร่วมงานเข้าใจความต้องการที่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน (EMPA4) ค่าเฉลี่ย 3.91 และชั่วโมงการทำงานที่สะดวก (EMPA1) ด้วยค่าเฉลี่ย 3.87 ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการรับประกันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.07 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.659 ซึ่งปัจจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ ความไว้วางใจและความซื่อสัตย์เกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงานและพนักงาน (ASS1) ค่าเฉลี่ย 4.15 ท่านรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงเมื่อต้องติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน (ASS3) ค่าเฉลี่ย 4.13 เพื่อนร่วมงานมีความสุข อ่อนโยน และให้ความเคารพ (ASS2) ค่าเฉลี่ย 4.06 เพื่อนร่วมงานมีความรู้และทักษะที่ดี (ASS4) ค่าเฉลี่ย 4.05 และท่านมีความมั่นใจและไว้วางใจองค์การของท่านได้ (ASS5) ด้วยค่าเฉลี่ย 3.94 ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจับต้องได้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.07 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.521 ซึ่งปัจจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบายและมีความสุข (TAN4) ค่าเฉลี่ย 4.16 วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการให้บริการดีสุดสายตา (TAN5) ค่าเฉลี่ย 4.15 พนักงานสุภาพเรียบร้อยและมีความเป็นมืออาชีพ (TAN3) ค่าเฉลี่ย 4.08 สิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัทสะอาดและน่าใช้งาน (TAN2) ค่าเฉลี่ย 4.01 และร้านสะดวกซื้อมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ (TAN1) ด้วยค่าเฉลี่ย 3.94 ตามลำดับ

#### 4. ความพึงพอใจของพนักงาน

ในส่วนนี้แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของความพึงพอใจของพนักงาน

องค์ประกอบของความพึงพอใจของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
<b>คำตอบแทน</b>			
1. ท่านรู้สึกว่าคุณได้รับเงินเดือนอย่างเป็นธรรม	4.09	.840	มาก
2. มีการเพิ่มคำตอบแทนอยู่บ่อยครั้ง	4.12	.787	มาก
3. ท่านรู้สึกว่าคุณค่าในตัวท่านหากพิจารณาถึงผลตอบแทนที่ท่านได้รับ	4.14	.925	มาก
4. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับโอกาสในการเพิ่มเงินเดือนของท่าน	4.09	.927	มาก
5. ท่านรู้สึกว่าการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กรที่เป็นธรรม	3.96	.934	มาก
6. ท่านรู้สึกว่าการจัดสรร รางวัล สวัสดิการต่างๆ ที่เป็นธรรม	3.92	1.018	มาก
7. ท่านรู้สึกว่ามีเสมอภาคระหว่างผลงานที่ทำและผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างเท่าเทียม	3.95	.747	มาก
8. ท่านรู้สึกว่ามีโครงสร้างของอัตราผลตอบแทนเป็นจำนวนที่พนักงานรับรู้ว่าควรจะได้รับ	3.94	.761	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.03</b>	<b>.321</b>	<b>มาก</b>
<b>การเลื่อนตำแหน่ง</b>			
1. ท่านมีโอกาสดีในการเลื่อนตำแหน่ง	4.07	.791	มาก
2. ผู้ที่ทำงานได้ดีมีโอกาที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม	4.02	.902	มาก
3. บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างรวดเร็วพอๆกับการทำงานที่อื่น	4.03	.860	มาก
4. ท่านมีความพึงพอใจในโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งของท่าน	3.92	.795	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.01</b>	<b>.444</b>	<b>มาก</b>



ตารางที่ 4.5 (ต่อ) ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของความพึงพอใจของพนักงาน

องค์ประกอบของความพึงพอใจของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
<b>เพื่อนร่วมงาน</b>			
1. ท่านชอบเพื่อนร่วมงานที่ท่านทำงานด้วย	4.09	.841	มาก
2. ท่านมีความสุขในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานของท่าน	3.94	.882	มาก
3. ท่านไม่ต้องทำงานหนักมากขึ้นเพราะเพื่อนร่วมงานของท่านมีความสามารถในการทำงาน	4.06	.895	มาก
4. ไม่มีการทะเลาะวิวาทหรือการต่อสู้กันในที่ทำงาน	3.97	.744	มาก
5. ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ที่ดีของทุกฝ่ายจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน	3.87	.759	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.99</b>	<b>.360</b>	<b>มาก</b>
<b>หัวหน้างาน</b>			
1. ท่านชอบหัวหน้างานของท่าน	4.13	.796	มาก
2. หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการทำงาน	4.08	.914	มาก
3. หัวหน้างานของท่านมีความยุติธรรมต่อท่าน	4.05	.914	มาก
4. หัวหน้างานของท่านแสดงความสนใจต่อความรู้สึกรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.94	.772	มาก
5. ท่านมีความพึงพอใจกับการให้ความสุภาพ เคารพ นับถือ ให้เกียรติกันของหัวหน้างาน	3.96	.744	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.03</b>	<b>.373</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวม พบว่า หัวหน้างานมีระดับความคิดเห็นสูงสุด ด้วยค่าเฉลี่ย 4.03 รองลงมาคือ ค่าตอบแทน ค่าเฉลี่ย 4.03 การเลื่อนตำแหน่ง ค่าเฉลี่ย 4.01 และเพื่อนร่วมงาน ด้วยค่าเฉลี่ย 3.99 ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านค่าตอบแทนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.03 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.321 ซึ่งปัจจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ ท่านรู้สึก ว่า องค์กรเห็นคุณค่าในตัวท่านหากพิจารณาถึงผลตอบแทนที่ท่านได้รับ (PAY3) ค่าเฉลี่ย 4.14 มีการเพิ่มค่าตอบแทนอยู่บ่อยครั้ง (PAY2) ค่าเฉลี่ย 4.12 ท่านรู้สึกว่าท่านได้รับเงินเดือนอย่างเป็น ธรรมชาติ (PAY1) ค่าเฉลี่ย 4.09 ท่านรู้สึกพึงพอใจกับโอกาสในการเพิ่มเงินเดือนของท่าน (PAY4) ค่าเฉลี่ย 4.09 ท่านรู้สึกว่ามีการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กรที่เป็นธรรมชาติ (PAY5) ค่าเฉลี่ย 3.96 ท่านรู้สึกว่ามีความเหมาะสมระหว่างผลงานที่ทำและผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างเท่าเทียม (PAY7) ค่าเฉลี่ย 3.95 ท่านรู้สึกว่ามีความโปร่งใสของอัตราผลตอบแทนเป็นจำนวนที่พนักงานรับรู้ว่าควรจะได้รับ (PAY8) ค่าเฉลี่ย 3.94 และท่านรู้สึกว่ามีการจัดสรร รางวัล สวัสดิการต่างๆ ที่เป็นธรรมชาติ (PAY6) ด้วยค่าเฉลี่ย 3.92 ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเลื่อนตำแหน่งในภาพรวมอยู่ในระดับมากด้วย ค่าเฉลี่ย 4.01 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.443 ซึ่งปัจจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ดังต่อไปนี้ ท่านมีโอกาสที่ดีในการเลื่อนตำแหน่ง (PRO1) ค่าเฉลี่ย 4.07 บุคลากรมีความก้าวหน้าใน อาชีพอย่างรวดเร็วพอๆ กับการทำงานที่อื่น (PRO3) ค่าเฉลี่ย 4.03 ผู้ที่ทำงาน ได้ดีมีโอกาสที่จะได้รับ การเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรมชาติ (PRO2) ค่าเฉลี่ย 4.02 และท่านมีความพึงพอใจใน โอกาสที่จะ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งของท่าน (PRO4) ด้วยค่าเฉลี่ย 3.92 ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของเพื่อนร่วมงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากด้วย ค่าเฉลี่ย 3.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.360 ซึ่งปัจจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ดังต่อไปนี้ ท่านชอบเพื่อนร่วมงานที่ท่านทำงานด้วย (COW1) ค่าเฉลี่ย 4.09 ท่านไม่ต้องทำงานหนัก มากขึ้นเพราะเพื่อนร่วมงานของท่านมีความสามารถในการทำงาน (COW3) ค่าเฉลี่ย 4.06 ไม่มีการ ทะเลาะวิวาทหรือการต่อสู้กันในที่ทำงาน (COW4) ค่าเฉลี่ย 3.97 ท่านมีความสุขในการทำงาน ร่วมกับเพื่อนร่วมงานของท่าน (COW2) ค่าเฉลี่ย 3.94 และท่านคิดว่าความสัมพันธ์ที่ดีของทุกฝ่าย จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน (COW5) ด้วยค่าเฉลี่ย 3.87 ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของหัวหน้างานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.03 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.373 ซึ่งปัจจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ ท่านชอบหัวหน้างานของท่าน (SUP1) ค่าเฉลี่ย 4.13 หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการ ทำงาน (SUP2) ค่าเฉลี่ย 4.08 หัวหน้างานของท่านมีความยุติธรรมต่อท่าน (SUP3) ค่าเฉลี่ย 4.05 ท่านมีความพึงพอใจกับการให้ความสุภาพ เคารพนับถือ ให้เกียรติกันของหัวหน้างาน (SUP5) ด้วย ค่าเฉลี่ย 3.96 และหัวหน้างานของท่านแสดงความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา (SUP4) ด้วยค่าเฉลี่ย 3.94 ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลเพื่อใช้ในองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ด้วยการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ (Normal Distribution) และการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ รายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 3.1 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ (Normal Distribution)

การวิเคราะห์นี้เป็นการตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ว่าการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ เพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) โดยการตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ว่าการแจกแจงแบบปกติสามารถดูได้จากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) (Tabachnic & Fidell, 2007) โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาของ George, D., & Mallery, M. (2010) ที่กล่าวว่า ข้อมูลมีแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) เมื่อค่าสัมบูรณ์ของค่าความเบ้ (Skewness) และค่าสัมบูรณ์ของค่าความโด่ง (Kurtosis) ไม่เกิน 2.0 ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

#### ตารางที่ 4.6 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ

ตัวแปร	N	Minimum	Maximum	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
COM	500	2.17	5.00	4.08	0.446	-.352	.457
TRN	500	2.17	5.00	3.99	0.409	-.419	.412
EMPO	500	1.80	5.00	4.12	0.539	-.292	-.384
REW	500	2.14	5.00	4.17	0.485	-.547	-.049
III	500	1.75	5.00	4.23	0.710	-.853	-.235
IMI	500	2.00	5.00	3.97	0.614	-.312	-.619
ITI	500	1.50	5.00	4.11	0.560	-.424	.263
IAI	500	2.00	5.00	4.03	0.666	-.378	-.938
REL	500	2.25	5.00	4.04	0.529	-.212	-.229
RES	500	2.00	5.00	3.95	0.628	-.435	-.557

ตารางที่ 4.6 (ต่อ) การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ

ตัวแปร	N	Minimum	Maximum	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
EMPA	500	2.60	5.00	3.98	0.619	.044	-1.108
ASS	500	1.80	5.00	4.07	0.659	-.525	-.491
TAN	500	2.20	5.00	4.07	0.521	-.368	.031
PAY	500	3.00	4.88	4.03	0.321	-.125	-.076
PRO	500	2.50	5.00	4.01	0.444	-.180	-.059
COW	500	2.60	5.00	3.99	0.360	-.291	.322
SUP	500	3.00	5.00	4.03	0.373	-.197	-.298

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวมพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้มีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.125 ถึง -0.853 และมีตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรที่มีค่าความเบ้เป็นบวกหรือตัวแปรมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ขวา ได้แก่ ความเอาใจใส่ (EMPA) มีค่าความเบ้ 0.044

เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจง พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีการแจกแจงในลักษณะกราฟป้านหรือโด่งน้อย (ค่าความโด่งเป็นลบ) โดยมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -1.108 ถึง -0.049 และมีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรที่มีค่าความโด่งเป็นบวก นั่นคือตัวแปรสังเกตได้มีการกระจายข้อมูลในลักษณะค่อนข้างโด่งมาก หรือมีการกระจายของข้อมูลไม่มากนัก โดยมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.031 ถึง 0.457 แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และความโด่งตามเกณฑ์ George & Mallery (2010) พบว่า ไม่มีตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมบูรณ์ของค่าความเบ้ และค่าสัมบูรณ์ของค่าความโด่งมากกว่า 2 ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงแบบปกติ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

3.2 การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ทำให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบตามข้อตกลงเบื้องต้นของวิเคราะห์

องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง เนื่องจากข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน คือตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน โดยวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในการรวมกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน ซึ่งการตรวจสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือไม่ ผู้วิจัยใช้สถิติทดสอบ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) และ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์หรือไม่ (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554) ผลการวิเคราะห์นำเสนอในตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปร	COM	TRN	EMPO	REW	III	IMI	ITI	IAI	REL	RES	EMPA	ASS	TAN	PAY	PRO	COW	SUP
COM	1																
TRN	.403**	1															
EMPO	.481**	.325**	1														
REW	.453**	.458**	.546**	1													
III	.279**	.202**	.157**	.114*	1												
IMI	.207**	.134**	.301**	.224**	.499**	1											
ITI	.307**	.231**	.242**	.216**	.406**	.515**	1										
IAI	.220**	.199**	.191**	.155**	.426**	.588**	.389**	1									
REL	.277**	.248**	.180**	.135**	.244**	.292**	.206**	.334**	1								
RES	.385**	.232**	.181**	.151**	.217**	.328**	.315**	.226**	.539**	1							
EMPA	.304**	.289**	.120**	.192**	.226**	.158**	.227**	.141**	.531**	.407**	1						
ASS	.235**	.311**	.150**	.123**	.294**	.215**	.184**	.147**	.544**	.460**	.520**	1					
TAN	.314**	.193**	.269**	.167**	.201**	.178**	.164**	.087	.608**	.520**	.301**	.554**	1				
PAY	.385**	.185**	.231**	.088*	.470**	.323**	.371**	.166**	.366**	.398**	.301**	.384**	.406**	1			
PRO	.367**	.274**	.276**	.249**	.196**	.174**	.241**	.329**	.128**	.181**	.141**	.099*	.084	.361**	1		
COW	.252**	.230**	.135**	.183**	.134**	.144**	.224**	.282**	.194**	.171**	.285**	.152**	.088*	.342**	.609**	1	
SUP	.210**	.203**	.316**	.102*	.206**	.325**	.297**	.445**	.254**	.228**	.212**	.270**	.201**	.480**	.459**	.341**	1

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square=3454.334, df=136, p=0.000, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=.797

หมายเหตุ \* p < 0.05, \*\* p < 0.01

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน 17 ตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันและความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.301-0.609 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีค่าต่ำกว่า 0.85 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากนัก ไม่เกิดปัญหาเส้นตรงร่วมเชิงพหุ (Multicollinearity) (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) และตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดอยู่บนองค์ประกอบร่วมกัน ดังนั้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้าง

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity พบว่า มีค่าเท่ากับ 3454.334,  $df = 136$  ( $p = 0.000$ ) แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าใกล้ 1 (0.797) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมาก เหมาะสมในการนำไปใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

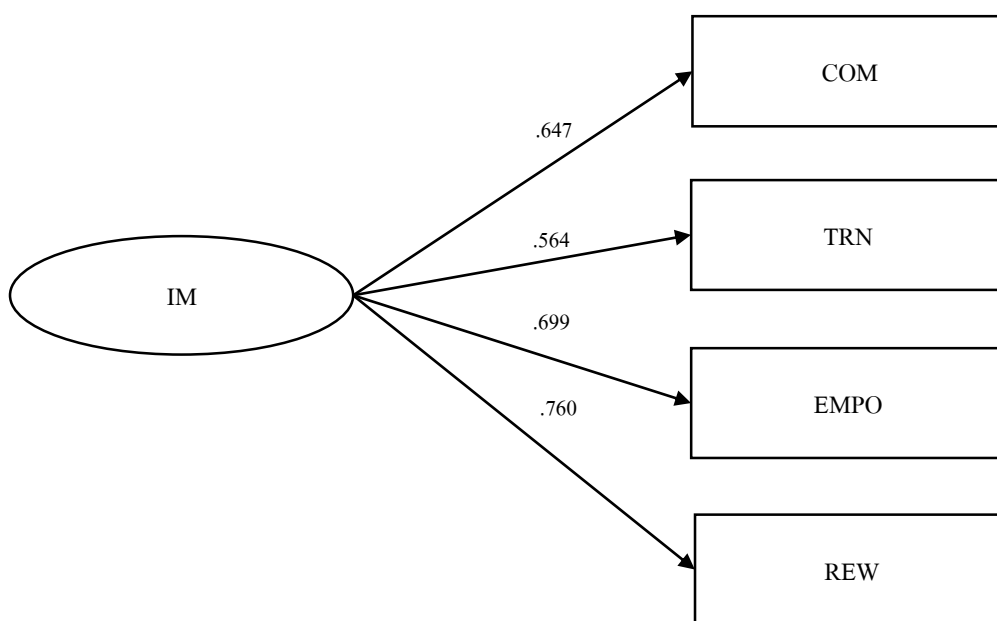
การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement model) ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง (Latent variable) 4 ตัว ประกอบด้วยการตลาดภายใน การบูรณาการ โซ่อุปทานภายใน คุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงาน ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัด โดยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ทั้งนี้เพื่อยืนยันความเป็นองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงแต่ละตัว และเพื่อตรวจสอบว่าการวิจัยในครั้งนี้มีความตรงเชิงโครงสร้างมากน้อยเพียงใด ด้วยการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้เกณฑ์พิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการ โครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 3.6

เกณฑ์ยอมรับความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อค่า P-value มีค่ามากกว่า 0.05 ค่า  $\chi^2/df$  ควรมีน้อยกว่าเท่ากับ 2.00 ที่ระดับนัยสำคัญ ( $\alpha$ ) = .05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่าวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) ควรมีค่ามากกว่า 0.95 ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) และค่าดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) ควรมีค่าน้อยกว่า

0.05 ซึ่งแสดงว่าแบบจำลองการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแปรที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบจะต้องมีความสัมพันธ์กันไม่น้อยกว่า 0.30 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการตลาดภายใน การบูรณาการ โซ่อุปทานภายใน คุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงาน มีดังต่อไปนี้

#### การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการตลาดภายใน

การตลาดภายใน (IM) ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ได้แก่ การสื่อสาร (COM) การฝึกอบรม (TRN) การมอบอำนาจให้พนักงาน (EMPO) และรางวัล (REW) โดยแสดงผลการวิเคราะห์ตามภาพประกอบที่ 4.1 แบบจำลองการวัดของการตลาดภายใน และตารางที่ 4.8 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดการตลาดภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=16.305, df=2, Chi-Square/df=8.152, p=0.000, GFI=0.985, AGFI=0.926, CFI=0.971, RMR=0.007, RMSEA=0.120

ภาพประกอบที่ 4.1 แบบจำลองการวัดการตลาดภายใน



ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดการตลาดภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนี	เกณฑ์ยอมรับ	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
Chi-Square/df	< 2.00	8.152	ไม่ผ่านเกณฑ์
p	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.985	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.926	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.971	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.007	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.120	ไม่ผ่านเกณฑ์

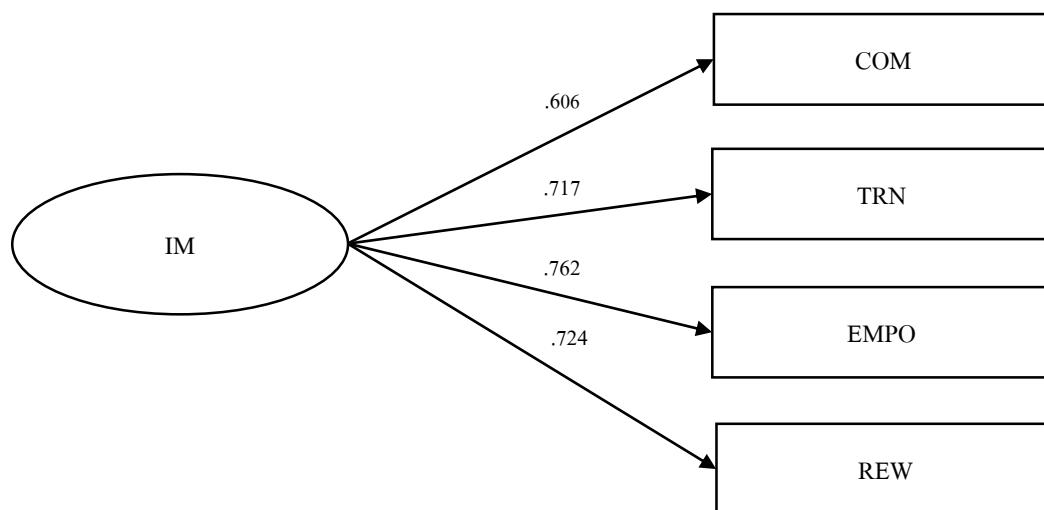
จากตารางที่ 4.8 แสดงค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของการตลาดภายใน พบว่า ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดการตลาดภายใน (IM) มีค่า Chi-Square/df=8.152 และ p=0.000 ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.985 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.926 ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าวัดความสอดคล้องกลมกลืน เชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 0.971 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) = 0.007 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) = 0.120 ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา นั่นคือแบบจำลองการวัดการตลาดภายในยังไม่มี ความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยจึงทำการปรับแบบจำลองการวัดการตลาดภายใน โดยการเชื่อมลูกศรสองหัวระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามที่ Modification Indices (MI) แนะนำให้ปรับ (กรีซ แรงสูง เนิน, 2554) จนค่าสถิติทุกค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยรายละเอียดของการปรับแบบจำลองเพื่อให้แบบจำลองการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นำเสนอได้ดังตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 รายการการปรับแบบจำลองการวัดการตลาดภายในให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ครั้งที่	คู่ความสัมพันธ์ของค่าความคลาดเคลื่อนที่ทำการปรับ	Chi-square/df	p	GFI	AGFI	CFI	RMR	RMSEA
1	e2 ↔ e3	2.275	.103	.995	.977	.995	.004	.051
2	e2 ↔ e4	1.981	.159	.998	.980	.998	.003	.044

จากตารางที่ 4.9 พบว่าในการปรับแบบจำลองครั้งที่ 1 ระหว่าง e2 กับ e3 ที่มีความสัมพันธ์กันพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น คือ Chi-square/df ลดลงจาก 8.152 เป็น 2.275 ค่า p เพิ่มขึ้นจาก 0.000 เป็น 0.103 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เพิ่มขึ้นจาก 0.985 เป็น 0.998 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) เพิ่มขึ้นจาก 0.926 เป็น 0.977 ค่าวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เพิ่มขึ้นจาก 0.971 เป็น 0.995 ค่าดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) ลดลงจาก 0.007 เป็น 0.004 และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) ก็ลดลงเช่นเดียวกันจาก 0.120 เป็น 0.051 แสดงให้เห็นว่าการปรับแบบจำลองเพื่อให้ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการดังกล่าวได้ผลค่อนข้างดีและไม่เป็นการแก้ไขแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยด้วย เพราะเป็นการปรับที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรเชิงประจักษ์ ไม่ได้ไปเปลี่ยนทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง โดยผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแบบจำลองทำให้สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยแสดงผลการวิเคราะห์ตามภาพประกอบที่ 4.2 แบบจำลองการวัดการตลาดภายใน (หลังปรับแบบจำลอง) และตารางที่ 4.10 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของการตลาดภายใน (หลังปรับแบบจำลอง) ดังนี้



Chi-Square=1.981, df=1, Chi-Square/df=1.981, p=0.159, GFI=0.998, AGFI=0.980, CFI=0.998,  
RMR=0.003, RMSEA=0.044

ภาพประกอบที่ 4.2 แบบจำลองการวัดการตลาดภายใน (หลังปรับแบบจำลอง)

ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดการตลาดภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (หลังปรับแบบจำลอง)

ดัชนี	เกณฑ์ยอมรับ	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
Chi-Square/df	< 2.00	1.981	ผ่านเกณฑ์
p	> 0.05	0.159	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.998	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.980	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.995	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.003	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.044	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.10 แสดงค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดการตลาดภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังการปรับแบบจำลอง พบว่า ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดการตลาดภายใน (IM) มีค่า Chi-Square/df = 1.981 และ p = 0.159 ซึ่งผ่านเกณฑ์การพิจารณา

ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.998 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.980 ค่าวัดความสอดคล้องกลมกลืน เซิงสัมพันธ (CFI) = 0.995 ค่าดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) = 0.003 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) = 0.044 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา นั่นคือ แบบจำลองการวัดการตลาดภายในมีความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันของการตลาดภายใน

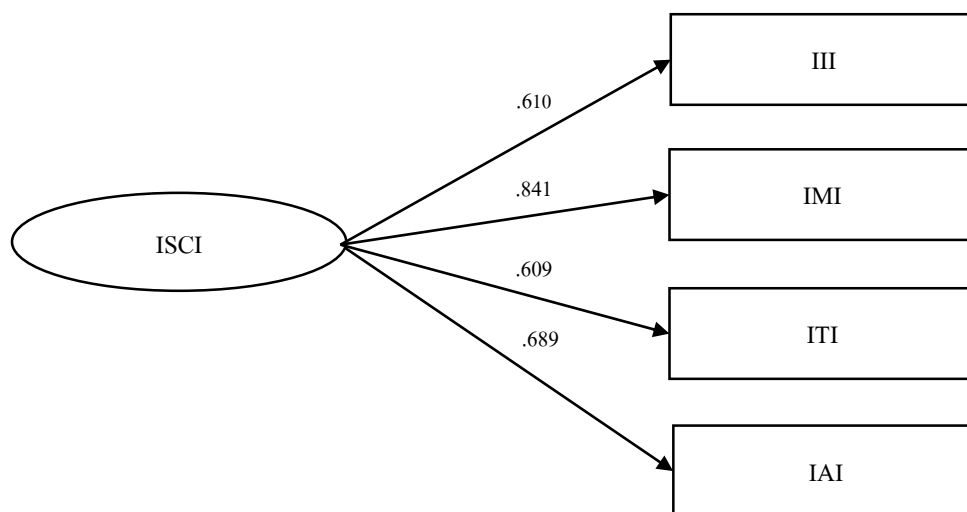
ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t-value	R <sup>2</sup>
COM	0.606	-	-	0.368
TRN	0.717	0.094	11.419	0.514
EMPO	0.762	0.140	10.850	0.581
REW	0.724	0.114	11.359	0.524

Chi-Square=1.981, df=1, Chi-Square/df=1.981, p=0.159, GFI=0.998, AGFI=0.980, CFI=0.998, RMR=0.003, RMSEA=0.044

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองการวัดการตลาดภายใน พบว่า องค์ประกอบทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ มีน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.3 ค่าสถิติ t มีค่ามากกว่า 1.96 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) จากมากไปน้อย ดังนี้ การมอบอำนาจ (EMPO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.762 รางวัล (REW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.724 การฝึกอบรม (TRN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.717 และการสื่อสาร (COM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.606 ตามลำดับ

#### การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันของการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน

การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (ISCI) ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ได้แก่ การบูรณาการข้อมูลภายใน (III) การบูรณาการวัตถุดิบภายใน (IMI) การบูรณาการเทคโนโลยีภายใน (ITI) และการบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน (IAI) โดยแสดงผลการวิเคราะห์ตามภาพประกอบที่ 4.3 แบบจำลองการวัดการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และตารางที่ 4.12 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดการบูรณาการโซ่อุปทานภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=3.805, df=2, Chi-Square/df=1.902, p=0.149, GFI=0.996, AGFI=0.981, CFI=0.997, RMR=0.006, RMSEA=0.043

ภาพประกอบที่ 4.3 แบบจำลองการวัดการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน

ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดการบูรณาการโซ่อุปทานภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนี	เกณฑ์ยอมรับ	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
Chi-Square/df	< 2.00	1.902	ผ่านเกณฑ์
p	> 0.05	0.149	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.996	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.981	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.997	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.006	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.043	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.12 แสดงค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดการบูรณาการโซ่อุปทานภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดการบูรณาการ

การใช้อุปทานภายใน มีค่า Chi-Square/df=1.902 และ p=0.149 ซึ่งผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.996 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.981 ค่าวัดความสอดคล้องกลมกลืน เชิงสัมพันธ์ (CFI) = 0.997 ค่าดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) = 0.006 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) = 0.043 ผ่านเกณฑ์พิจารณา นั่นคือ แบบจำลองการวัดการบูรณาการใช้อุปทานภายในมีความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ตารางที่ 4.13** ผลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันของการบูรณาการใช้อุปทานภายใน

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t-value	R <sup>2</sup>
III	0.610	-	-	0.373
IMI	0.841	0.097	12.253	0.707
ITI	0.609	0.074	10.656	0.371
IAI	0.689	0.091	11.593	0.474

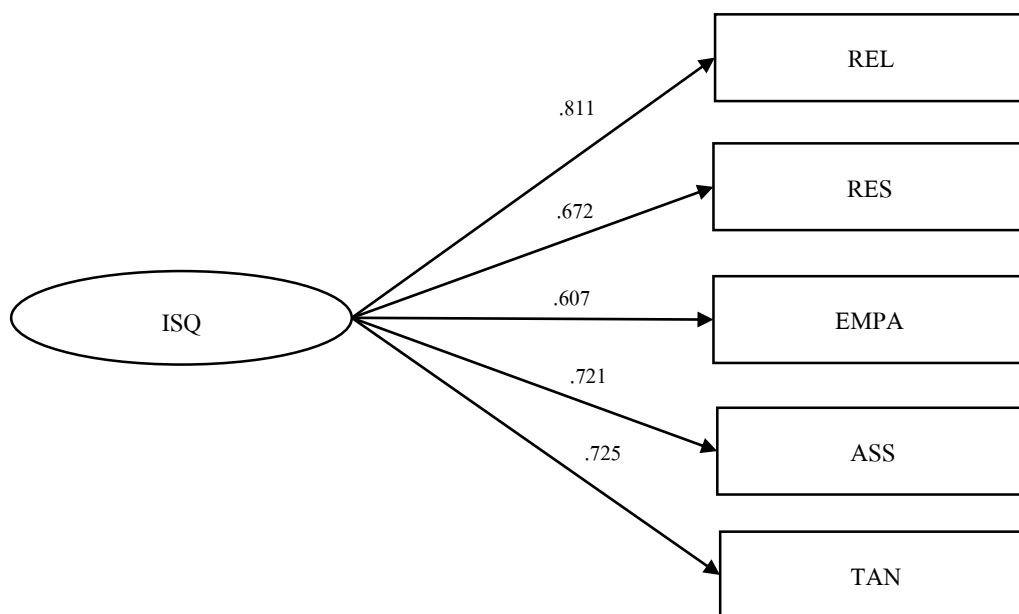
Chi-Square=3.805, df=2, Chi-Square/df=1.902, p=0.149, GFI=0.996, AGFI=0.981, CFI=0.997, RMR=0.006, RMSEA=0.043

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองการวัดการบูรณาการใช้อุปทานภายใน พบว่า องค์ประกอบทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ มีน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.3 ค่าสถิติ t มีค่ามากกว่า 1.96 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) จากมากไปน้อย ดังนี้ การบูรณาการวัตถุดิบภายใน (IMI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.841 การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน (IAI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.689 การบูรณาการข้อมูลภายใน (III) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.610 และการบูรณาการเทคโนโลยีภายใน (ITI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.609 ตามลำดับ

#### การวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันของคุณภาพบริการภายใน

คุณภาพบริการภายใน (ISQ) ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่ ความเชื่อมั่น (REL) การตอบสนอง (RES) ความเอาใจใส่ (EMPA) การรับประกัน (ASS) และการจับต้องได้ (TAN) โดยแสดงผลการวิเคราะห์ตามภาพประกอบที่ 4.4 แบบจำลองการวัดคุณภาพบริการภายใน

และตารางที่ 4.14 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดคุณภาพบริการภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=68.575, df=5, Chi-Square/df=13.715, p=0.000, GFI=0.955, AGFI=0.865,  
CFI=0.931, RMR=0.016, RMSEA=0.106

ภาพประกอบที่ 4.4 แบบจำลองการวัดคุณภาพบริการภายใน

ตารางที่ 4.14 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดคุณภาพบริการภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนี	เกณฑ์ยอมรับ	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
Chi-Square/df	< 2.00	13.715	ไม่ผ่านเกณฑ์
p	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.955	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.865	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.931	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.016	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.106	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.14 แสดงค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดคุณภาพบริการภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดคุณภาพบริการภายใน (ISQ) มีค่า Chi-Square/df=13.715 และ  $p=0.000$  ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.955 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.865 ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) = 0.931 ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) = 0.016 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) = 0.106 ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา นั่นคือ แบบจำลองการวัดคุณภาพบริการภายในยังไม่มีความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยจึงทำการปรับแบบจำลองการวัดคุณภาพบริการภายใน โดยการเชื่อมลูกศรสองหัวระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามที่ Modification Indices (MI) แนะนำให้ปรับ (กริชแรงสูงเนิน, 2554) จนค่าสถิติทุกค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยรายละเอียดของการปรับแก้แบบจำลองเพื่อให้แบบจำลองการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์นำเสนอได้ดังตารางที่ 4.15 ดังนี้

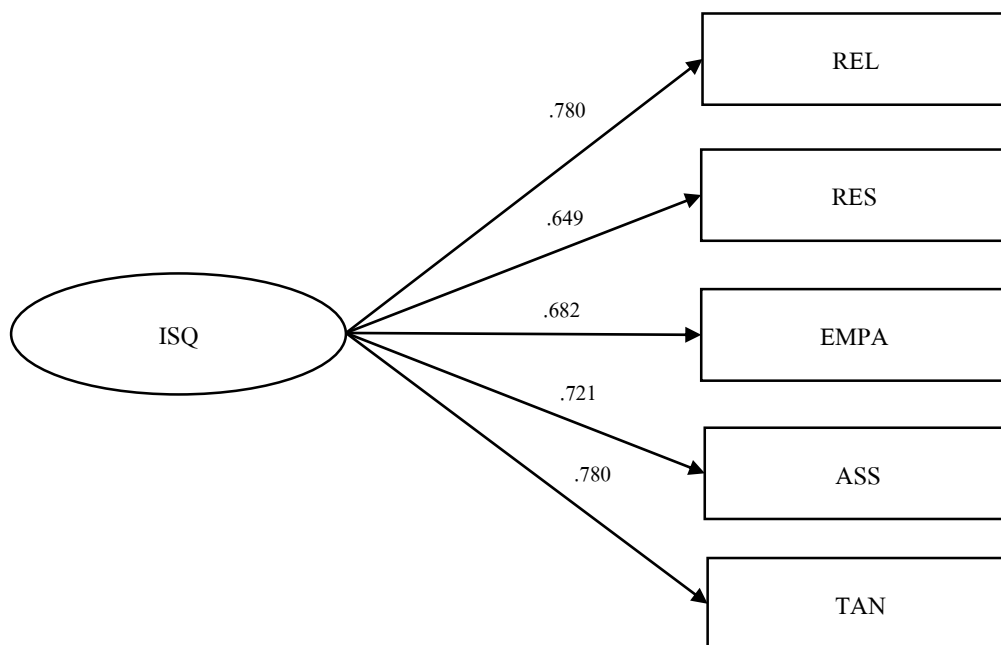
ตารางที่ 4.15 รายการการปรับแบบจำลองการวัดคุณภาพบริการภายในให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ครั้งที่ ที่	คู่ความสัมพันธ์ของ ค่าความคลาด เคลื่อนที่ทำการปรับ	Chi- square/df	p	GFI	AGFI	CFI	RMR	RMSEA
1	e11 ↔ e13	1.748	.136	.994	.979	.997	.006	.039

จากตารางที่ 4.15 พบว่าในการปรับแบบจำลองครั้งที่ 1 ระหว่าง e11 กับ e13 ที่มีความสัมพันธ์กันพบว่า การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น คือ Chi-square/df ลดลงจาก 13.715 เป็น 1.748 ค่า p เพิ่มขึ้นจาก 0.000 เป็น 0.136 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เพิ่มขึ้นจาก 0.955 เป็น 0.994 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) เพิ่มขึ้นจาก 0.865 เป็น 0.979 ค่าวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เพิ่มขึ้นจาก 0.931 เป็น 0.997 ค่าดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) ลดลงจาก 0.016 เป็น 0.006 และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) ก็ลดลงเช่นเดียวกันจาก 0.106 เป็น 0.039 แสดงให้เห็นว่าการปรับ



แบบจำลองเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการดังกล่าวได้ผลค่อนข้างดีและไม่เป็นการแก้ไขแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยด้วย เพราะเป็นการปรับที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรเชิงประจักษ์ ไม่ได้ไปเปลี่ยนทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง โดยผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแบบจำลองทำให้สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยแสดงผลการวิเคราะห์ตามภาพประกอบที่ 4.5 แบบจำลองการวัดคุณภาพบริการภายใน (หลังปรับแบบจำลอง) และตารางที่ 4.16 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดคุณภาพบริการภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (หลังปรับแบบจำลอง) ดังนี้



Chi-Square=6.991, df=4, Chi-Square/df=1.748, p=0.136, GFI=0.994, AGFI=0.979, CFI=0.997,  
RMR=0.006, RMSEA=0.039

ภาพประกอบที่ 4.5 แบบจำลองการวัดคุณภาพบริการภายใน (หลังปรับแบบจำลอง)

ตารางที่ 4.16 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดคุณภาพบริการภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (หลังปรับแบบจำลอง)

ดัชนี	เกณฑ์ยอมรับ	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
Chi-Square/df	< 2.00	1.748	ผ่านเกณฑ์
p	> 0.05	0.136	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.994	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.979	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.997	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.006	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.039	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.16 แสดงค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดคุณภาพบริการภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับแบบจำลอง พบว่า ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดคุณภาพบริการภายใน (ISQ) มีค่า Chi-Square/df=1.748 และ p=0.136 ซึ่งผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.994 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.979 ค่าวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 0.997 ค่าดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) = 0.006 และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) = 0.039 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา นั่นคือ แบบจำลองการวัดคุณภาพบริการภายในมีความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

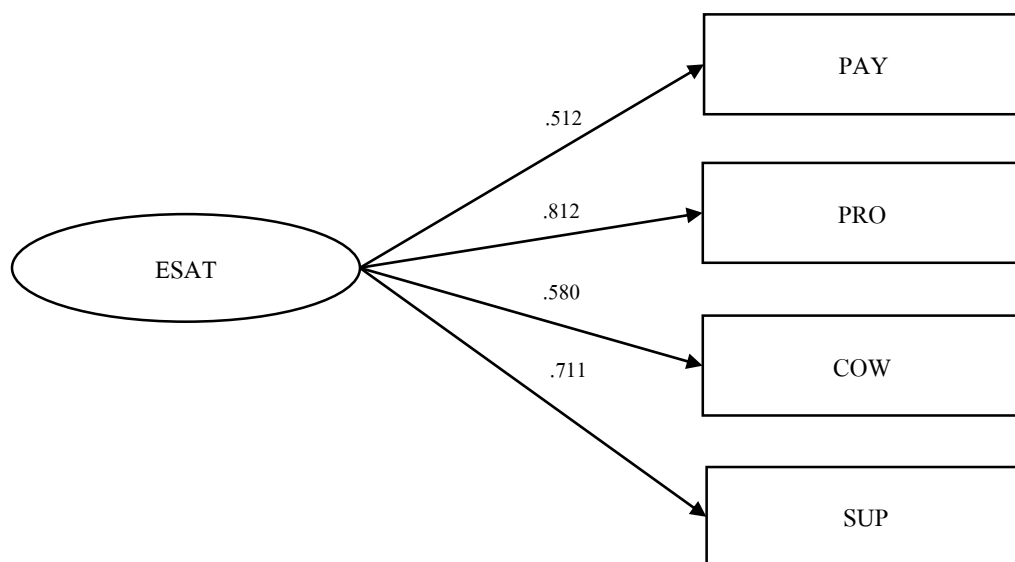
ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของคุณภาพบริการภายใน

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t-value	R <sup>2</sup>
REL	0.780	-	-	0.609
RES	0.649	0.068	14.585	0.421
EMPA	0.682	0.072	14.093	0.465
ASS	0.721	0.070	16.450	0.520
TAN	0.780	0.060	16.421	0.609

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ห้องศ์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองการวัดคุณภาพบริการภายใน พบว่า ้องศ์ประกอบทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ มีน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.3 ค่าสถิติ  $t$  มีค่ามากกว่า 1.96 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) จากมากไปน้อย ดังนี้ ความเชื่อมั่น (REL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.780 การจับต้องได้ (TAN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.780 การรับประกัน (ASS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.721 ความเอาใจใส่ (EMPA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.628 และการตอบสนอง (RES) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.649 ตามลำดับ

#### การวิเคราะห์ห้องศ์ประกอบเชิงยืนยันของความพึงพอใจของพนักงาน

ความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ได้แก่ ค่าตอบแทน (PAY) การเลื่อนตำแหน่ง (PRO) เพื่อนร่วมงาน (COW) และหัวหน้างาน (SUP) โดยแสดงผลการวิเคราะห์ตามภาพประกอบที่ 4.6 แบบจำลองการวัดความพึงพอใจของพนักงาน และตารางที่ 4.18 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดความพึงพอใจของพนักงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=52.048, df=2, Chi-Square/df=26.024, p=0.000, GFI=0.951, AGFI=0.753,  
CFI=0.901, RMR=0.008, RMSEA=0.224

ภาพประกอบที่ 4.6 แบบจำลองการวัดความพึงพอใจของพนักงาน

ตารางที่ 4.18 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดความพึงพอใจของพนักงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนี	เกณฑ์ยอมรับ	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
Chi-Square/df	< 2.00	26.024	ไม่ผ่านเกณฑ์
p	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.951	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.753	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.901	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.008	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.224	ไม่ผ่านเกณฑ์

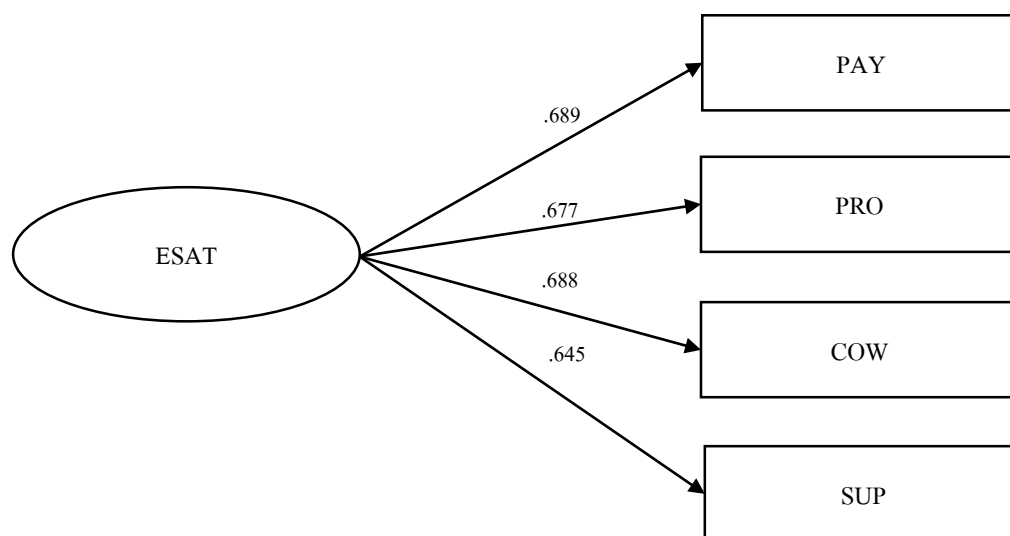
จากตารางที่ 4.18 แสดงค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดความพึงพอใจของพนักงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) มีค่า Chi-Square/df=26.024 และ p=0.000 ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.951 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.753 ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 0.901 ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) = 0.008 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) = 0.224 ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา นั่นคือ แบบจำลองการวัดความพึงพอใจของพนักงานยังไม่มี ความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยจึงทำการปรับแบบจำลองการวัดความพึงพอใจของพนักงาน โดยการเชื่อมลูกศรสองหัวระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามที่ Modification Indices (MI) แนะนำให้ปรับ (กรีซแรงสูงเนิน, 2554) จนค่าสถิติทุกค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยรายละเอียดของการปรับแก้แบบจำลองเพื่อให้แบบจำลองการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์นำเสนอได้ดังตารางที่ 4.19 ดังนี้

ตารางที่ 4.19 รายการการปรับแบบจำลองการวัดความพึงพอใจของพนักงานให้มีความสอดคล้อง  
กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ครั้งที่ ที่	คู่ความสัมพันธ์ของ ค่าความคลาด เคลื่อนที่ทำการปรับ	Chi- quare/df	p	GFI	AGFI	CFI	RMR	RMSEA
1	e15 ↔ e17	3.276	.038	.994	.968	.991	.003	.068
2	e14 ↔ e15	1.334	.248	.999	.986	.999	.002	.026

จากตารางที่ 4.19 พบว่าในการปรับแบบจำลองครั้งที่ 1 ระหว่าง e15 กับ e17 ที่มีความสัมพันธ์กันพบว่า การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น คือ Chi-square/df ลดลงจาก 26.40 เป็น 3.276 ค่า p เพิ่มขึ้นจาก 0.000 เป็น 0.038 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เพิ่มขึ้นจาก 0.935 เป็น 0.994 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) เพิ่มขึ้นจาก 0.783 เป็น 0.968 ค่าวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เพิ่มขึ้นจาก 0.872 เป็น 0.991 ค่าดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) ลดลงจาก 0.010 เป็น 0.003 และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) ก็ลดลงเช่นเดียวกันจาก 0.207 เป็น 0.068 แสดงให้เห็นว่าการปรับแบบจำลองเพื่อให้ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการดังกล่าวได้ผลค่อนข้างดีและไม่เป็นการแก้ไขแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยด้วย เพราะเป็นการปรับที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรเชิงประจักษ์ ไม่ได้ไปเปลี่ยนทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง โดยผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแบบจำลองทำให้สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยแสดงผลการวิเคราะห์ตามภาพประกอบที่ 4.7 แบบจำลองการวัดความพึงพอใจของพนักงาน (หลังปรับแบบจำลอง) และตารางที่ 4.20 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของความพึงพอใจของพนักงาน (หลังปรับโมเดล) ดังนี้



Chi-Square=1.334, df=1, Chi-Square/df=1.334, p=0.248, GFI=0.999, AGFI=0.986, CFI=0.999,  
RMR=0.002, RMSEA=0.026

ภาพประกอบที่ 4.7 แบบจำลองการวัดความพึงพอใจของพนักงาน (หลังปรับแบบจำลอง)

ตารางที่ 4.20 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดความพึงพอใจของพนักงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (หลังปรับแบบจำลอง)

ดัชนี	เกณฑ์ยอมรับ	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
Chi-Square/df	< 2.00	1.334	ผ่านเกณฑ์
p	> 0.05	0.248	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.999	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.986	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.999	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.002	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.026	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.20 แสดงค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดความพึงพอใจของพนักงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับแบบจำลอง พบว่า ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) มีค่า Chi-Square/df=1.334 และ p=0.248 ซึ่งผ่านเกณฑ์

การพิจารณา ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.999 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.986 ค่าวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 0.999 ค่าดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) = 0.002 และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) = 0.026 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา นั่นคือ แบบจำลองการวัดความพึงพอใจของพนักงานมีความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบเชิงยืนยันของความพึงพอใจของพนักงาน

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t-value	R <sup>2</sup>
PAY	0.689	-	-	0.474
PRO	0.677	0.142	9.526	0.459
COW	0.688	0.148	7.861	0.473
SUP	0.645	0.100	8.394	0.416

Chi-Square=1.334, df=1, Chi-Square/df=1.334, p=0.248, GFI=0.999, AGFI=0.986, CFI=0.999, RMR=0.002, RMSEA=0.026

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองการวัดความพึงพอใจของพนักงาน พบว่า องค์ประกอบทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ มีน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.3 ค่าสถิติ t มีค่ามากกว่า 1.96 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) จากมากไปน้อย ดังนี้ ค่าตอบแทน (PAY) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.689 เพื่อนร่วมงาน (COW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.688 การเลื่อนตำแหน่ง (PRO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.677 และหัวหน้างาน (SUP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.645 ตามลำดับ

#### การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE)

ผู้วิจัยตรวจสอบความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ โดยค่าความน่าเชื่อถือรวมของตัวแปรแฝง (CR) ควรมีค่ามากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่ถูกสกัดได้ (AVE) ควรมีค่ามากกว่า 0.50

(Fornell & Larcker, 1981; and Diamantopoulos & Siguaw, 2000) รายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.22 ดังนี้

ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (CR) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) และค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha

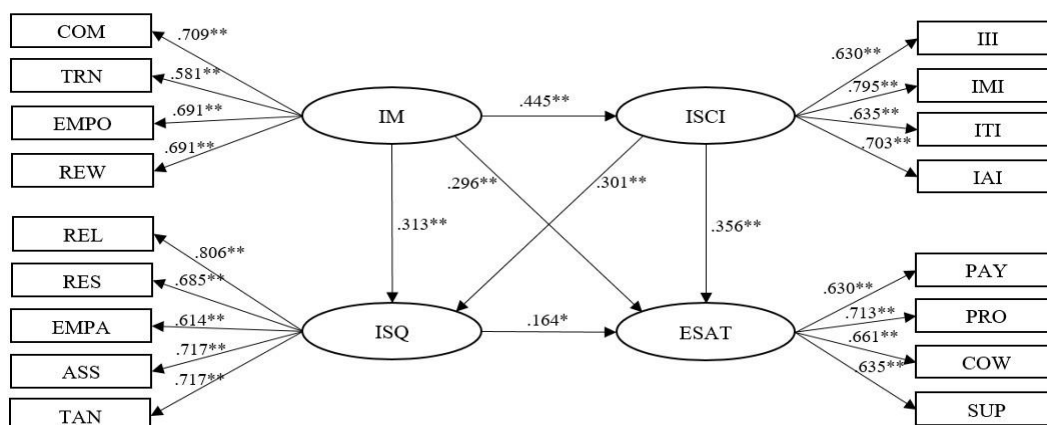
ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	CR	AVE	Cronbach's Alpha
<b>การตลาดภายใน (IM)</b>		0.662	0.497	0.896
COM	0.606			
TRN	0.717			
EMPO	0.762			
REW	0.724			
<b>การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (ISCI)</b>		0.634	0.477	0.883
III	0.610			
IMI	0.841			
ITI	0.609			
IAI	0.689			
<b>คุณภาพบริการภายใน (ISQ)</b>		0.743	0.525	0.900
REL	0.780			
RES	0.649			
EMPA	0.682			
ASS	0.721			
TAN	0.780			
<b>ความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT)</b>		0.604	0.456	0.895
PAY	0.689			
PRO	0.677			
COW	0.688			
SUP	0.525			



จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (CR) มีค่าสูงสุดเท่ากับ 0.743 และค่าต่ำสุดเท่ากับ 0.604 ซึ่งค่าที่ได้มีค่ามากกว่า 0.60 ส่วนค่าเฉลี่ยความแปรปรวนสกัดได้ (AVE) มีค่าสูงสุดเท่ากับ 0.525 และค่าต่ำสุดเท่ากับ 0.456 ซึ่งค่าที่ได้มีค่าน้อยกว่า 0.50 ถึงแม้ว่าค่าเฉลี่ยความแปรปรวนสกัดได้ (AVE) มีค่าน้อยกว่า 0.5 แต่มีค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (CR) มากกว่า 0.6 แสดงว่าความตรงผู้สมบูรณ (Convergent Validity) ของแบบจำลองสมการโครงสร้างมีเพียงพอยอมรับได้ (Fornell & Larcker, 1981) และการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) พบว่า ค่าสูงสุดเท่ากับ 0.900 และค่าต่ำสุดเท่ากับ 0.883 ซึ่งทุกค่าที่ได้มีค่ามากกว่า 0.70 (Zikmund, Babin, Carr & Griffin, 2010) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือสูง แสดงว่าให้เห็นว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้อย่างเป็นเอกภาพดี การประเมินแบบจำลองการวัดได้หลักฐานที่ชัดเจนว่า การนิยามปฏิบัติการตัวแปรแฝงทั้งหมดถูกต้องและเชื่อถือได้

#### ตอนที่ 5 การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) เพื่อหาขนาดอิทธิพลระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยได้ดำเนินการทำการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีเกณฑ์ยอมรับความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อค่า P-value มีค่ามากกว่า .05 ค่า Chi-square/df ควรมีน้อยกว่าเท่ากับ 2.00 ที่ระดับนัยสำคัญ ( $\alpha$ ) = .05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่าวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) ควรมีค่ามาตรฐานมากกว่า 0.95 ค่าดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งแสดงว่าแบบจำลองการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้เกณฑ์พิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 4.23 ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานได้ผลดังนี้



Chi-Square=840.360, df=113, Chi-Square/df=7.437, p=0.000, GFI=0.838, AGFI=0.781,  
CFI=0.619, RMR=0.019, RMSEA=0.114

**ภาพประกอบที่ 4.8** แบบจำลองสมการ โครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการ  
โซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อใน  
ประเทศไทย

**ตารางที่ 4.23** ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการ โครงสร้างของการบูรณา  
การตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของ  
ธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

ดัชนี	เกณฑ์ยอมรับ	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
Chi-Square/df	< 2.00	7.437	ไม่ผ่านเกณฑ์
p	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.838	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.781	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.619	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.019	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.114	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.23 แสดงค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการ  
โครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพ  
บริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย พบว่า ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการ

โครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย มีค่า Chi-Square/df=7.437 และ  $p=0.000$  ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.838 ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.781 ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 0.619 ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) = 0.019 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) = 0.114 ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยยังไม่มี ความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยจึงทำการปรับแบบจำลองสมการ โครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย โดยการเชื่อมลูกศรสองหัวระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามที่ Modification Indices (MI) แนะนำให้ปรับ (กรีซ แร่งสูงเนิน, 2554) จนค่าสถิติทุกค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยรายละเอียดของการปรับแก้โมเดลเพื่อให้แบบจำลองการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์นำเสนอได้ดังตารางที่ 4.24 ดังนี้

ตารางที่ 4.24 รายการการปรับแบบจำลองสมการ โครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ครั้งที่	คู่ความสัมพันธ์ของ ค่าความคลาด เคลื่อนที่ทำการปรับ	Chi-square/df	p	GFI	AGFI	CFI	RMR	RMSEA
1	e12 ↔ e1	7.361	.000	.841	.782	.788	.019	.113
2	e12 ↔ e11	7.418	.000	.840	.780	.788	.019	.113
3	e12 ↔ e5	7.368	.000	.841	.779	.792	.019	.113
4	e12 ↔ e13	7.317	.000	.845	.782	.795	.019	.113
5	e1 ↔ e16	7.200	.000	.848	.785	.801	.018	.111
6	e3 ↔ e16	7.174	.000	.849	.785	.804	.018	.111
7	e8 ↔ e16	7.099	.000	.851	.785	.808	.018	.111
8	e5 ↔ e16	6.789	.000	.854	.787	.819	.017	.108

ตารางที่ 4.24 (ต่อ) รายการการปรับแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาด  
 ภายในการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้าน  
 สะดวกซื้อในประเทศไทยให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ครั้งที่	คู่ความสัมพันธ์ของ ค่าความคลาด เคลื่อนที่ทำการปรับ	Chi-square/df	p	GFI	AGFI	CFI	RMR	RMSEA
9	e6 ↔ e16	6.780	.000	.854	.786	.821	.017	.108
10	e14 ↔ e16	6.844	.000	.854	.783	.821	.017	.108
11	e4 ↔ e16	6.342	.000	.871	.806	.838	.020	.103
12	e13 ↔ e16	6.353	.000	.871	.805	.839	.020	.104
13	e11 ↔ e1	6.412	.000	.872	.803	.839	.020	.104
14	e11 ↔ e6	6.446	.000	.872	.802	.840	.022	.104
15	e11 ↔ e10	6.436	.000	.875	.804	.842	.020	.104
16	e3 ↔ e1	6.502	.000	.875	.802	.841	.020	.105
17	e3 ↔ e2	6.569	.000	.875	.800	.841	.020	.106
18	e6 ↔ e8	6.440	.000	.880	.806	.846	.020	.104
19	e7 ↔ e8	6.432	.000	.882	.808	.848	.019	.104
20	e1 ↔ e6	6.427	.000	.882	.807	.850	.019	.104
21	e3 ↔ e6	6.400	.000	.883	.805	.852	.019	.104
22	e4 ↔ e6	6.385	.000	.884	.805	.854	.019	.104
23	e2 ↔ e6	6.374	.000	.885	.805	.856	.019	.104
24	e5 ↔ e7	6.340	.000	.887	.806	.859	.019	.103
25	e13 ↔ e14	6.389	.000	.887	.804	.859	.019	.104
26	e8 ↔ e14	6.459	.000	.887	.801	.859	.019	.105
27	e5 ↔ e14	5.925	.000	.897	.816	.874	.020	.099
28	e7 ↔ e14	5.569	.000	.902	.824	.885	.018	.096
29	e10 ↔ e14	5.592	.000	.902	.822	.885	.018	.096
30	e4 ↔ e14	5.583	.000	.904	.823	.887	.018	.096
31	e13 ↔ e14	5.375	.000	.909	.831	.893	.018	.094
32	e2 ↔ e14	5.265	.000	.912	.834	.897	.017	.092
33	e12 ↔ e15	5.282	.000	.913	.833	.898	.018	.093

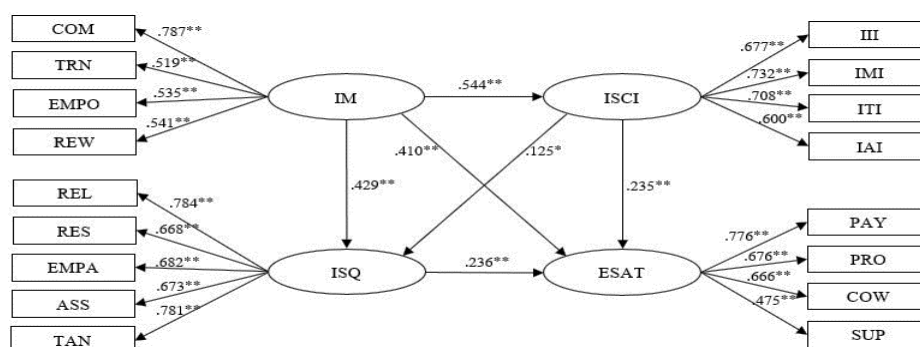
ตารางที่ 4.24 (ต่อ) รายการการปรับแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาด  
 ภายในการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้าน  
 สะดวกซื้อในประเทศไทยให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ครั้งที่	คู่ความสัมพันธ์ของ ค่าความคลาด เคลื่อนที่ทำการปรับ	Chi-square/df	p	GFI	AGFI	CFI	RMR	RMSEA
34	e11 ↔ e15	5.336	.000	.913	.831	.898	.018	.093
35	e8 ↔ e15	5.295	.000	.914	.832	.900	.018	.093
36	e6 ↔ e15	5.358	.000	.914	.830	.900	.018	.093
37	e14 ↔ e15	5.274	.000	.917	.833	.903	.017	.093
38	e9 ↔ e15	4.963	.000	.923	.844	.912	.016	.089
39	e13 ↔ e15	4.862	.000	.926	.846	.915	.016	.088
40	e9 ↔ e8	4.737	.000	.928	.848	.919	.015	.087
41	e9 ↔ e6	4.218	.000	.934	.860	.931	.016	.080
42	e10 ↔ e1	4.225	.000	.934	.859	.932	.016	.080
43	e10 ↔ e8	3.957	.000	.939	.866	.938	.016	.077
44	e10 ↔ e5	3.980	.000	.939	.864	.939	.016	.077
45	e10 ↔ e6	3.982	.000	.939	.864	.940	.017	.077
46	e10 ↔ e7	3.881	.000	.941	.865	.943	.016	.076
47	e4 ↔ e3	3.606	.000	.945	.873	.949	.016	.072
48	e4 ↔ e2	3.426	.000	.949	.881	.953	.015	.070
49	e16 ↔ e17	3.199	.000	.953	.887	.958	.014	.066
50	e11 ↔ e17	3.238	.000	.953	.885	.958	.014	.067
51	e3 ↔ e17	3.075	.000	.956	.893	.962	.014	.064
52	e6 ↔ e17	3.116	.000	.956	.891	.962	.014	.065
53	e15 ↔ e17	2.938	.000	.960	.897	.965	.015	.062
54	e13 ↔ e17	2.484	.000	.967	.913	.974	.012	.055
55	e11 ↔ e13	2.485	.000	.967	.914	.974	.012	.055
56	e3 ↔ e13	1.620	.002	.979	.943	.989	.009	.035
57	e2 ↔ e13	1.524	.007	.980	.946	.991	.009	.032
58	e1 ↔ e13	1.506	.007	.981	.946	.991	.009	.032

**ตารางที่ 4.24 (ต่อ)** รายการการปรับแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาด  
 ภายในการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้าน  
 สะดวกซื้อในประเทศไทยให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ครั้งที่	คู่ความสัมพันธ์ของ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ ทำการปรับ	Chi-square/df	p	GFI	AGFI	CFI	RMR	RMSEA
59	e12 ↔ e2	1.536	.007	.981	.946	.991	.009	.032
60	e8 ↔ e17	1.322	.058	.984	.983	.995	.009	.025

จากตารางที่ 4.24 พบว่าในการปรับแบบจำลองครั้งที่ 1 ระหว่าง e12 กับ e17 ที่มีความสัมพันธ์กันพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น คือ Chi-square/df ลดลงจาก 840.360 เป็น 824.419 และค่า RMSEA ก็ลดลงเช่นเดียวกันจาก 0.114 เป็น 0.113 เพราะเป็นการปรับที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรเชิงประจักษ์ ไม่ได้ไปเปลี่ยนทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง ตามภาพประกอบที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย (หลังปรับแบบจำลอง) การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย (หลังปรับแบบจำลอง) ดังนี้



Chi-Square=70.014, df=53, Chi-Square/df=1.322, p=0.058, GFI=0.984, AGFI=0.953, CFI=0.995,  
 RMR=0.009, RMSEA=0.025

**ภาพประกอบที่ 4.9** แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการ  
 โซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อใน  
 ประเทศไทย (หลังปรับแบบจำลอง)

แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ได้แก่ การตลาดภายใน มีอิทธิพลทางตรง .410 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คุณภาพบริการภายใน มีอิทธิพลทางตรง .236 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน มีอิทธิพลทางตรง .235 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.25** ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการ การตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย (หลังปรับแบบจำลอง)

ดัชนี	เกณฑ์ยอมรับ	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
Chi-Square/df	< 2.00	1.322	ผ่านเกณฑ์
p	> 0.05	0.058	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.984	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.953	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.995	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.009	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.025	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.25 แสดงค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย (หลังปรับแบบจำลอง) พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย มีค่า Chi-Square/df=1.322 และ p=0.058 ซึ่งผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.984 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.953 ค่าวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) = 0.995 ค่าดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) = 0.009 และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) = 0.025 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา นั่นคือ แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยมีความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์อิทธิพลความสัมพันธ์ของแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย เพื่อทำการตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ตามตารางที่ 4.26 ดังนี้

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์ของแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

	IM			ISCI			ISQ		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ISCI	.746**	-	.746**	-	-	-	-	-	-
ISQ	.512**	.082**	.594**	.109**	-	.109**	-	-	-
ESAT	.290**	.173**	.463**	.121**	.015**	.136**	.139**	-	.139**
ค่าสถิติ	Chi-Square=70.014, df=53, Chi-Square/df=1.322, p=0.058, GFI=0.984, AGFI=0.953, CFI=0.995, RMR=0.009, RMSEA=0.025								
ตัวแปร	COM	TRN	EMPO	REW	III	IMI	ITI	IAI	
ความเที่ยง	.619	.269	.286	.293	.459	.536	.501	.360	
ตัวแปร	REL	RES	EMPA	ASS	TAN	PAY	EMPO	COW	SUP
ความเที่ยง	.615	.447	.466	.453	.611	.603	.286	.444	.226
สมการโครงสร้าง	ISCI	ISQ	ESAT						
R <sup>2</sup>	.296	.258	.520						
เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร									
	IM	ISCI	ISQ	ESAT					
IM	1.000								
ISCI	.544	1.000							
ISQ	.497	.359	1.000						
ESAT	.655	.543	.524	1.000					

หมายเหตุ \*p > .05, \*\*p > .01, DE=อิทธิพลทางตรง (Direct effect), IE=อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect), TE=อิทธิพลรวม (Total effect)



จากตารางที่ 4.26 การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่า Chi-Square/df=1.322 และ  $p=0.058$  ซึ่งผ่านเกณฑ์การพิจารณา ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.984 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.953 ค่าวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 0.995 ค่าดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) = 0.009 และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) = 0.025

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง .226-.619 โดยตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงสูงสุด คือ การสื่อสาร (COM) มีค่าความเที่ยง .619 รองลงมา คือ ความเชื่อมั่น (REL) มีค่าความเที่ยง .615 ส่วนตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงต่ำสุด คือ หัวหน้างาน (SUP) มีค่าความเที่ยง .226 สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย พบว่ามีค่าเท่ากับ .520 แสดงว่า ตัวแปรในแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) ได้ร้อยละ 52

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) พบว่า การตลาดภายใน (IM) การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (ISCI) และคุณภาพบริการภายใน (ISQ) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการตลาดภายใน (IM) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .290 คุณภาพบริการภายใน (ISQ) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .139 และการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (ISCI) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .121 นอกจากนี้ความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการตลาดภายใน (IM) และการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (ISCI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการตลาดภายใน (IM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .173 การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (ISCI) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .015

นอกจากอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) ยังมีตัวแปรอื่นๆ ที่ได้รับอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม คือ ตัวแปรการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (ISCI) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการตลาดภายใน (IM) โดยมีขนาด

อิทธิพลเท่ากับ .746 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คุณภาพบริการภายใน (ISQ) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการตลาดภายใน (IM) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .512 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ คุณภาพบริการภายใน (ISQ) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการตลาดภายใน (IM) ผ่านการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (ISCI) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .082 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง .359-.655 โดยตัวแปรทุกคู่เป็นความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน คือ มีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด ได้แก่ การตลาดภายใน (IM) กับความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .655

จากผลการพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย พบว่าการตลาดภายใน (IM) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) มากที่สุด รองลงมาคือ คุณภาพบริการภายใน (ISQ) และการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (ISCI)

### สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย จากการวิเคราะห์อิทธิพลของแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ดังตารางที่ 4.27 สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยได้ดังนี้คือ

H1: การตลาดภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน พบว่า มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .746 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

H2: การตลาดภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพบริการภายใน พบว่า มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .512 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

H3: การบูรณาการโซ่อุปทานภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพบริการภายใน พบว่า มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .109 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

H4: การบูรณาการโซ่อุปทานภายในมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความพึงพอใจของพนักงาน พบว่า มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .121 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านคุณภาพบริการภายในเท่ากับ .015 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

H5: คุณภาพบริการภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของพนักงาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .139 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

H6: การตลาดภายในมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความพึงพอใจของพนักงาน พบว่า มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .290 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านคุณภาพบริการภายในเท่ากับ .173 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

#### ตารางที่ 4.27 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1: การตลาดภายใน มีอิทธิพลทางตรงต่อการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน	สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้
H2: การตลาดภายใน มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพบริการภายใน	สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้
H3: การบูรณาการโซ่อุปทานภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพบริการภายใน	สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้
H4: การบูรณาการโซ่อุปทานภายในมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความพึงพอใจของพนักงาน	สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้
H5: คุณภาพบริการภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของพนักงาน	สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้
H6: การตลาดภายในมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความพึงพอใจของพนักงาน	สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

## ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาประเด็นการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย รวมไปถึงนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานทั้งหมดจำนวน 3 ท่าน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการยืนยันกรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็นแบบสอบถามแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) หรือการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ และเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจตรงกันสำหรับการศึกษาในครั้งนี้จะใช้คำว่า ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1-3 แทนการใช้ชื่อผู้เชี่ยวชาญ

โดยผลการสัมภาษณ์เชิงลึกมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. ความสำคัญของการตลาดภายในต่อธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 ได้กล่าวว่า “การตลาดภายในเป็นแนวคิดแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ที่น่าสนใจมากในปัจจุบัน หากมีการนำมาใช้กับธุรกิจร้านสะดวกซื้อก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก โดยเริ่มจากการเปลี่ยนมุมมองที่เคยมองว่าพนักงานเป็นต้นทุนหรือเป็นสินทรัพย์ขององค์กร มามองว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร เป็นเสมือนลูกค้า และปฏิบัติกับพนักงานเหมือนปฏิบัติกับลูกค้า”

“การสื่อสารเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งจะช่วยให้เกิดการทบทวนนโยบายจากแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงาน โดยองค์กรควรมุ่งเน้นในการเพิ่มประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร การประเมินประสิทธิภาพของระบบการสื่อสารในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถถ่ายทอดนโยบาย ข้อมูลข่าวสาร ไปจนถึงแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งนี้การสื่อสารเป็นการสื่อสารแบบสองทางคือ การสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Top-Down Approach) และจากล่างสู่บน (Bottom-Up Approach)”

“การฝึกอบรม เป็นสิ่งที่องค์กรมีหน้าที่สนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมตามความรู้ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อต่อยอดความรู้และประสบการณ์จนเกิดความเชี่ยวชาญ เพิ่มศักยภาพและสมรรถนะของพนักงานให้สามารถทำงานได้เต็มกำลังและความสามารถ”

“การมอบอำนาจให้พนักงานช่วยส่งเสริมบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน การมอบอำนาจให้พนักงานในเป็นสิ่งที่แสดงถึงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของร้านสะดวกซื้อ ทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและเต็มใจทุ่มเทเพื่อร้านสะดวกซื้อ เป็นแนวทางการบริหารงานสมัยใหม่นำไปสู่ประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียและต้นทุน พฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ มีการสร้างสรรค์และกระทำขึ้นเองด้วยความสมัครใจ นอกเหนือจากหน้าที่กำหนดโดยมิได้ตระหนักถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ เป็นพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนผลการประสิทธิผลของร้านสะดวกซื้อ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะถือว่าเป็นบทบาทพิเศษ”

“คนทุกคนต้องการให้คนอื่นยกย่องชมเชย ได้รับรางวัล ทั้งกับตัวเองและทีมงาน เพื่อร่วมกันภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ได้รับ ซึ่งกระตุ้นให้เกิดการยอมรับความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต เป็นแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ และจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายตามมา การเตรียมความพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจที่ยากและซับซ้อนกว่าเดิมได้มากขึ้นในอนาคต”

**ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2** ได้กล่าวว่า “การตลาดภายในมีบทบาทความสำคัญต่อธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย เพราะธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้แรงงานเป็นหลัก เห็นได้จากจำนวนพนักงานในร้านสะดวกซื้อ การใช้การตลาดภายในคือการเปลี่ยนวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติขององค์กร โดยให้มองและปฏิบัติกับพนักงานเหมือนกับลูกค้า”

“การสื่อสารภายในเป็นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย แผนปฏิบัติการ และทบทวนผลการดำเนินงาน ผ่านการประชุม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขณะปฏิบัติงานประจำวัน รวมไปถึงปัญหา ซึ่งองค์กรควรมีการติดตามและดูแลให้มั่นใจว่า การสื่อสารครอบคลุมไปถึงพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง”

“การฝึกอบรมเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับพนักงาน ทั้งความรู้พื้นฐานไปจนถึงความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ปรับปรุงระบบการทำงานขององค์กรให้มีทิศทางเดียวกัน เพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้เพิ่มศักยภาพขององค์กรให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้”

“การมอบอำนาจให้พนักงานในร้านสะดวกซื้อเป็นประโยชน์มาก ช่วยส่งเสริมบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และจะปฏิบัติด้วยความสมัครใจ ปฏิบัติโดยไม่ได้ตระหนักถึงระบบการให้รางวัล สนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของร้านสะดวกซื้อโดยรวม”

“การได้รับรางวัลจะอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ และพนักงานแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลให้เกิดผลดีต่อร้านสะดวกซื้อ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของพนักงานจะเกิดขึ้นเองด้วยความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และเกินกว่าบทบาทที่รับผิดชอบ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของร้านสะดวกซื้อ ได้เป็นอย่างดี”

**ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3** ได้กล่าวว่า “การตลาดภายในเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ที่ให้มองพนักงานเหมือนเป็นลูกค้า และปฏิบัติกับพนักงานเหมือนเป็นลูกค้า หากองค์กรต้องการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติกับพนักงาน ก็ต้องเริ่มจากการหาความต้องการของพนักงานทั้งความจำเป็น (Need) และความคาดหวัง (Expectation) เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างถูกต้อง เหมือนกับการหาความต้องการของลูกค้าเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างถูกต้อง ”

“การสื่อสารในร้านสะดวกซื้อเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผลักดันประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม และการให้ความร่วมมือจากพนักงาน โดยองค์กรต้องเลือกวิธีการและใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัย เพื่อให้มั่นใจการสื่อสารที่ถูกต้องแม่นยำไปถึงพนักงานทุกระดับ”

“การฝึกอบรม นอกจากช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานแล้ว ยังทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน พนักงานควรได้รับโอกาสในการค้นคว้าข้อมูล ข่าวสาร ความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ และการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับทักษะและหน้าที่ที่หลากหลาย ให้โอกาสพนักงานได้ไปศึกษาดูงานเพื่อให้เกิดแนวคิดในการพัฒนาความรู้ใหม่จนเกิดความเชี่ยวชาญ รวมทั้งองค์กรควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาพนักงาน ช่วยลดข้อจำกัดการเข้าถึงแหล่งความรู้ ทำให้สามารถที่จะเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา”

“การมอบอำนาจให้พนักงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน การที่ได้รับความพึงพอใจจะทำให้พนักงานลดความเครียด และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลในเชิงบวกต่อพฤติกรรมในการทำงาน พนักงานจะมีการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พนักงานสมัครใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้กับร้านสะดวกซื้อได้ดีขึ้น แสวงหาและไขว่คว้าโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม การพัฒนาตนเองในวิชาชีพ หรือการเรียนรู้กระบวนการทักษะใหม่ๆ เพื่อสามารถปฏิบัติงานให้กับร้านสะดวกซื้อได้มากขึ้น”

“องค์กรควรมีนโยบายรักษาความต่อเนื่องของระบบการให้รางวัลที่เชื่อมโยงเข้ากับการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการแข่งขัน และเตรียมพร้อมรับความท้าทาย โดยรางวัลที่ให้พนักงานไม่

จำเป็นต้องเป็นในรูปแบบของคำตอบแทน โบนัส หรือสวัสดิการต่างๆ เท่านั้น อาจจะเป็นในรูปแบบของการบริหารชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวที่สมดุลให้มากที่สุด เช่น การจัดให้มีสถานที่เลี้ยงเด็กในสถานที่ทำงาน การจัดเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อให้พนักงานมีเวลาให้กับครอบครัวเมื่อจำเป็น รวมถึงการจัดให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง และได้รับโอกาสในการเติบโตในองค์กรตามเส้นทางความก้าวหน้าขององค์กรที่ได้จัดทำไว้”

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยได้สรุปความสำคัญของการตลาดภายในต่อธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ การตลาดภายในเป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีมุมมองและการปฏิบัติแตกต่างไปจากแนวคิดเดิมที่ว่าบุคลากรเป็นสินทรัพย์ขององค์กร การมองว่าพนักงานเป็นลูกค้า ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติต่อพนักงานไปจากเดิม โดยองค์กรต้องหาความต้องการของพนักงานทั้งความจำเป็น (Need) และความคาดหวัง (Expectation) เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างถูกต้อง โดยมีกระบวนการสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญที่เชื่อมโยงพนักงานทุกระดับ เป็นการสื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ไปจนถึงการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ความรู้สึก รวมถึงทัศนคติตลอดเวลาและครอบคลุมในทุกประเด็น ซึ่งการสื่อสารที่ดีควรเป็นการสื่อสารแบบสองทางคือ การสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Top-Down Approach) และจากล่างสู่บน (Bottom-Up Approach) โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัย เพื่อให้มั่นใจการสื่อสารที่ถูกต้องแม่นยำไปถึงพนักงานทุกระดับ ซึ่งทำให้พนักงานทุกระดับจะประพฤติและปฏิบัติไปในทิศทางทางเดียวกัน ทั้งนี้องค์กรต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมตามความรู้ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อต่อยอดความรู้และประสบการณ์จนเกินความเชี่ยวชาญ เพิ่มศักยภาพและสมรรถนะของพนักงาน ให้สามารถทำงานได้เต็มกำลังและความสามารถ การฝึกอบรมจึงเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับพนักงาน ทั้งองค์ความรู้พื้นฐานไปจนถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพบุคคล ปรับปรุงระบบการทำงานขององค์กรให้มีทิศทางเดียวกัน เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้น เพิ่มศักยภาพขององค์กรให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ทั้งนี้การฝึกอบรมจะทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา โดยองค์กรควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาพนักงาน ช่วยลดข้อจำกัดการเข้าถึงแหล่งความรู้ ทำให้สามารถที่จะเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ส่วนการมอบอำนาจให้พนักงานเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กร และมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงานในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะใส่ใจลูกค้า และสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ดีมากขึ้น ให้โอกาสพนักงานทุกคนสามารถนำเสนอถึง

ปัญหาและความคิดเห็นต่างๆ ได้ หรือให้พนักงานมีส่วนร่วมในเรื่องของนโยบาย การทำงาน หรือ การแก้ปัญหาต่างๆ รวมถึงมีการประเมินผลอยู่เป็นประจำ ทั้งการประเมินการทำงานของพนักงาน โดยการมอบอำนาจให้พนักงานจะทำให้พนักงานมีระดับความรับผิดชอบต่อหน้าที่สูงขึ้น และมีความมุ่งมั่นในการวางแผนและการแก้ปัญหาเชิงรุก อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญได้แก่ ระบบการให้รางวัล ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงาน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งการสร้างระบบรางวัลที่ดีจำเป็นต้องมีการออกแบบการดำเนินงาน และปรับปรุงกระบวนการให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง โดยรางวัลที่ให้พนักงานไม่จำเป็นต้องเป็นในรูปแบบของค่าตอบแทน โบนัส หรือสวัสดิการต่างๆ เท่านั้น อาจจะเป็นในรูปแบบของการบริหารชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวที่สมดุลให้มากที่สุด เช่น การจัดให้มีสถานที่เลี้ยงเด็กในสถานที่ทำงาน การจัดเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อให้พนักงานมีเวลาให้กับครอบครัวเมื่อจำเป็น รวมถึงการจัดให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง และได้รับโอกาสในการเติบโตในองค์กรตามเส้นทางความก้าวหน้าขององค์กรที่ได้จัดทำไว้

## 2. ความสำคัญของการบูรณาการโซ่อุปทานภายในต่อธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

**ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1** ได้กล่าวว่า “หากเอ่ยถึงการบูรณาการของโซ่อุปทานภายในหลายคนคงยังไม่เข้าใจถึงความหมายหรือแนวทางในการปฏิบัติ เพราะเมื่อพูดถึงโซ่อุปทาน ส่วนใหญ่จะคิดถึงกิจกรรมตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ จนลืมไปว่าโซ่อุปทานภายในก็มีความสำคัญพอๆ กับโซ่อุปทานภายนอก แล้วการบูรณาการโซ่อุปทานภายในมีความต่อธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นธุรการบูรณาการของโซ่อุปทานภายในของร้านสะดวกซื้อ หมายถึง การผสมผสานกลมกลืนของแผน กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การทำงานที่ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งจะสำเร็จได้เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการดำเนินการมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้เพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรโดยการบูรณาการของโซ่อุปทานภายในของร้านสะดวกซื้อต้องอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะช่วยลดช่องว่างและส่งเสริมประสิทธิภาพในโซ่อุปทานให้สั้นและแคบลงยิ่งขึ้น ตั้งแต่ผู้สนับสนุน ผู้ผลิตสินค้า หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเช่น จัดซื้อ คลังสินค้า ขนส่ง เป็นต้น ไปจนถึงร้านสะดวกซื้อ พนักงานบริการส่วน จนส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า ที่จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ”



“การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบูรณาการข้อมูลภายในที่ดี จะช่วยลดข้อผิดพลาดของข้อมูล ช่วยลดงบประมาณในเรื่องของเอกสาร และค่าจัดส่ง เช่น ค่าแสตมป์ ค่าพัสดุ ไปรษณีย์ และพนักงาน รวมถึงค่าจัดส่งที่ส่งผิด และการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนขององค์กร เนื่องจากได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด ซึ่งทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กร ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรสามารถจัดการข้อมูลต่างๆ ได้ถูกต้องในเวลาอันรวดเร็ว ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การบูรณาการข้อมูลภายในยังรวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานภายใน ช่วยลดความผิดพลาดและความเสียหายจากการส่งมอบข้อมูลหรือประสานงานที่ผิดพลาด”

“การบูรณาการวัตถุดิบภายในเป็นวิธีการหรือนโยบายที่ใช้ประกอบการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากร ซึ่งให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ การที่พนักงานรับรู้จากการจัดสรรผลทรัพยากรอย่างเสมอภาค เท่าเทียม และส่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มุ่งมั่นในการทำงาน นำไปสู่ผลต่อประสิทธิภาพประกอบที่ดีขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญต่อพฤติกรรมของพนักงานเช่นความทุ่มเทในการทำงานเพิ่มขึ้น”

“การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย พนักงานมีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์กรเริ่มลดลง ในอนาคตจะมีแนวโน้มไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่น ยืดโครงการ และทีมเป็นพื้นฐาน

“ความหลากหลายของบุคลากรในสถานที่ทำงาน มีแนวโน้มว่าจะกลายเป็นปัญหาใหญ่ขององค์กรทุกระดับ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ การบูรณาการห่วงโซ่อุปทานภายในสามารถทำให้ทุกคนในทีมงานทำงานได้สอดคล้องกันมากขึ้น โดยอัตโนมัติ มีการวางเป้าหมายร่วมกัน และร่วมแรงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กลายเป็นประโยชน์อย่างมหาศาลต่อบุคลากรและองค์กร ก่อให้เกิดความสำเร็จได้ในที่สุด”

**ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2** ได้กล่าวว่า “การบูรณาการของห่วงโซ่อุปทานภายในต้องอาศัยความร่วมมือกันบริหารงานในห่วงโซ่อุปทานในทุกระดับ ต้องมีกลไกร่วมคิดร่วมพัฒนาระหว่างหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและผลักดันให้การบูรณาการของห่วงโซ่อุปทานภายในเป็นเรื่องสำคัญ มีการจัดตั้งทีมงานร่วมที่จะประกอบไปด้วยผู้ที่มีความรู้ความสามารถจากทุกภาค

ส่วนขององค์กรมาร่วมกันวางแผนหาจุดอ่อน และพัฒนาโซ่อุปทานภายในในภาพรวม จะช่วยกันสร้างความร่วมมือระหว่างกันได้อย่างรวดเร็วและเป็นรูปธรรม”

“การบูรณาการข้อมูลภายในเป็นการพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลให้เป็นระบบครบวงจร การขยายฐานเทคโนโลยี การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ได้อย่างทั่วถึง”

“การบูรณาการวัตถุดิบภายในของร้านสะดวกซื้อ เป็นการสร้างความมั่นใจให้พนักงานว่าเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ สาธารณูปโภคต่างๆ มีเพียงพอต่อการใช้งานตามที่ได้วางแผนไว้ การบูรณาการวัตถุดิบภายในของร้านสะดวกซื้อทำให้สามารถวางแผนการควบคุม การบำรุงรักษา และการทดแทนภายใต้ต้นทุนที่เกิดการใช้อุปกรณ์ต่างๆ อย่างเต็มประสิทธิภาพ กลุ่มค่าการลงทุนและเหมาะสมกับขนาดของร้านสะดวกซื้อ ช่วยลดระยะทางในการปฏิบัติการในการเคลื่อนย้ายให้มากที่สุด เนื่องจากขนย้ายจะทำงานในพื้นที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งช่วยลดพื้นที่และลดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บและบำรุงรักษา สร้างความพึงพอใจในการทำงานในแต่ละวันแก่พนักงานที่เกี่ยวข้องมีเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ สาธารณูปโภคต่างๆ ที่พร้อมใช้งาน มีความสะดวกสบาย”

“การพัฒนานวัตกรรมในร้านสะดวกซื้อ ต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทั้งด้านการผลิต การติดต่อสื่อสาร และการพัฒนาพนักงาน การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ให้ดีขึ้นต้องใช้องค์ความรู้และนวัตกรรม โดยการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ความคิดเห็น ความรวดเร็วในการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรักษาลูกค้า ด้วยบริการได้ตามความต้องการของลูกค้าและคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีขึ้น”

“ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและร้านสะดวกซื้อ การร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของพนักงานในองค์กรด้วยความเต็มใจจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นพฤติกรรมที่จะช่วยพัฒนาร้านสะดวกซื้อให้สามารถแข่งขันได้ และทำให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีกัน ห่วงใย และดูแลกันเหมือนเป็นครอบครัวภายในร้านสะดวกซื้อ”

**ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3** ได้กล่าวว่า “ระบบการบูรณาการของโซ่อุปทานภายในเป็นระบบการบริหารที่มีแนวคิดที่มุ่งเน้นความสอดคล้องสัมพันธ์กันของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบการบริหารที่สนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพด้วยการบริหารจัดการให้หน่วยงานภายในสามารถส่งมอบสินค้าและบริการให้กับหน่วยงานถัดไปได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งสินค้าและบริการที่มีคุณภาพถูกส่งจนถึงมือลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ”

“การบูรณาการด้านข้อมูลภายในจะสำเร็จได้ต้องอาศัยพนักงานทุกคนทั้งฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายบริหารของร้านสะดวกซื้อ โดยมีการเรียนรู้แลกเปลี่ยน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นเป้าหมายที่แสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มีการนำข้อมูลข่าวสาร นโยบาย ปัญหาที่เกิดขึ้นมา ทบทวนปรึกษากับกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารงานโดยใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ และมีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย สอดคล้องกับพันธกิจและขอบเขตของร้านสะดวกซื้อ มีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ทันสมัย มีการบำรุงรักษาและพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด”

“ผลงานที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ระหว่างพนักงานด้วยกันหรือกับร้านสะดวกซื้อในเครือข่ายอย่างเหมาะสมช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานด้วยความคล่องตัว รวดเร็ว ไม่มีอุปสรรคในการทำงาน เกิดความสะดวกสบายในการทำงาน พนักงานมีความสุขในการทำงาน และส่งผลต่อคุณภาพบริการที่ส่งให้กับลูกค้า”

“องค์กรควรมีนโยบายในการจัดการเทคโนโลยีที่สนับสนุนการดำเนินนโยบายความเป็นสากลเพื่อรองรับการแข่งขันในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งได้วางแผนงานล่วงหน้าเกี่ยวกับการดำเนินเพื่อรองรับการแข่งขัน และควรมีการจัดฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานในด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินนโยบายที่มีผู้รับผิดชอบในการจัดการเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการแข่งขันในตลาดโลก”

“ประสิทธิภาพของร้านสะดวกซื้อเกิดขึ้นจากการพนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตนเองอย่างเต็มที่ แสดงความมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน ปฏิบัติงานร่วมกันโดยยึดประโยชน์ของร้านสะดวกซื้อมากกว่าประโยชน์ส่วนตน”

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยได้สรุปความสำคัญของการบูรณาการของโซ่อุปทานภายในต่อธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ดังต่อไปนี้ การบูรณาการโซ่อุปทานมักหมายถึงความถึงความเชื่อมโยงกิจกรรมของโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยส่วนใหญ่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการบูรณาการโซ่อุปทานภายในมากนัก ทั้งที่เป็นตัวกลางที่จะเชื่อมโยงระหว่างผู้ส่งมอบกับลูกค้า การบูรณาการโซ่อุปทานภายในเป็นการร่วมมือประสานงานภายในหน่วยงาน และข้ามสายงานระหว่างบุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่ ที่มีทักษะที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ วางแผน กระบวนการทำงาน แก้ไข และพัฒนาร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีข้อตกลงร่วมกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่หุ้นส่วนทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในองค์กร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ รวมถึงผู้ลงทุน การบูรณาการโซ่อุปทานภายในจะช่วยลดข้ออ้างในการทำงาน สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน ก่อให้เกิดการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกร่วมกัน สร้างความ

ร่วมมือที่เป็นเอกภาพ และลดกระบวนการทำงาน โดยการบูรณาการของโซ่อุปทานภายในของร้านสะดวกซื้อต้องอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะช่วยลดช่องว่างและส่งเสริมประสิทธิภาพในโซ่อุปทานให้สั้นและแคบลงยิ่งขึ้น ตั้งแต่ผู้สนับสนุน ผู้ผลิตสินค้า หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ไปจนถึงร้านสะดวกซื้อ พนักงานบริการส่วนหน้า จนส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า ที่จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยการบูรณาการห่วงโซ่อุปทานภายในจะต้องมีการสร้างการสื่อสารข้อมูลภายในของร้านสะดวกซื้อจากกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การใช้เทคโนโลยีในด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทำให้พนักงานตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีพลังใจที่แน่วแน่ ยึดมั่นต่อภารกิจที่เป็นพันธะผูกพันให้สำเร็จ รวมไปถึงการบูรณาการวัตถุดิบภายในของร้านสะดวกซื้อ เป็นการสร้างความมั่นใจให้พนักงานว่าเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ สาธารณูปโภคต่างๆ มีเพียงพอต่อการใช้งาน ช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงานในแต่ละวันแก่พนักงาน ในการพัฒนาพนักงานควรพัฒนาไปพร้อมกับพัฒนาเทคโนโลยีอันทันสมัยทั้งด้านการติดต่อสื่อสาร การบริการใหม่ๆ เพื่อให้คุณภาพการบริการดีขึ้น โดยใช้องค์ความรู้ของเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการรักษาลูกค้า ทั้งนี้การร่วมมือกันของพนักงานผ่านการประสานงานกันแบบข้ามสายงาน การวางแผนร่วมกัน และมีเป้าหมายร่วมกัน และมีการสนับสนุนภายในองค์กรจะทำให้องค์กรร้านสะดวกซื้อบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

### 3. ความสำคัญของคุณภาพบริการภายในต่อธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

**ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1** ได้กล่าวว่า “จากเดิมคุณภาพบริการมักมุ่งเน้นไปที่การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้าภายนอกองค์กรเท่านั้น แนวคิดการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพให้แก่พนักงานภายในองค์กรหรือคุณภาพบริการภายในสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการถัดไปเป็นลูกค้าของเรา หรือ Next process is our customer ของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ตามแนวคิดของ Dr.Kano ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่พนักงานทุกคนคิดเสมอว่าหน่วยงานถัดไปหรือผู้รับมอบงานหรือกระบวนการถัดจากเราคือ ลูกค้า ดังนั้นพนักงานต้องใส่ใจคุณภาพของงานทุกชิ้นก่อนส่งมอบไปยังหน่วยงานถัดไปเหมือนการเอาใจใส่การส่งมอบงานให้แก่ลูกค้าภายนอก ”

“ความเชื่อมั่นภายในองค์กร เป็นความสามารถในการให้บริการให้ตรงกับสัญญาที่ให้ไว้กับพนักงาน ให้บริการอย่างความถูกต้อง เหมาะสมทุกครั้ง ความสม่ำเสมอนี้จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าการบริการที่ได้รับนั้นมีความน่าเชื่อถือ สามารถให้ความไว้วางใจได้”

“การได้รับการตอบสนองจากองค์กรทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และเศรษฐกิจหรือจากลักษณะงานที่ไม่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป องค์กรจะต้องทำให้พนักงานรู้สึกสะดวกสบายและไม่เป็น

อันตรายต่อสุขภาพอนามัย จะทำให้พนักงานมีสภาพจิตใจที่ดี เกิดความทุ่มเทเสียสละในการปฏิบัติงานให้กับร้านสะดวกซื้อซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ดี”

“ส่วนสำคัญของการเอาใจใส่พนักงาน คือการรับฟังเสียงจากพนักงานเมื่อเกิดปัญหา การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้รู้ว่าตนมีความสำคัญ เกิดความภาคภูมิใจ ซึ่งจะทำให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร”

“การรับประกันคุณภาพภายในองค์กรเป็นการที่องค์กรควบคุมคุณภาพบริการภายในการให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการให้บริการต่างๆ ภายในมีคุณภาพตรงตามที่กำหนดไว้ สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานและสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน”

“การจับต้องได้ เป็นการที่องค์กรที่จัดสรรสถานที่ทำงานที่สะอาด สวยงาม สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยไว้ให้พนักงาน เพื่อให้พนักงานได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน และเกิดความปลอดภัยในการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจต่อสิ่งที้องค์กรจัดสรรไว้ หากพนักงานได้รับความพึงพอใจจากร้านสะดวกซื้อจะทำให้เกิดความรู้สึกในเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 ได้กล่าวว่า “เมื่อก้าวถึงคุณภาพบริการ ส่วนใหญ่มักมุ่งที่การส่งมอบการบริการที่คุณภาพให้แก่ลูกค้า โดยลืมไปว่าการส่งมอบงานภายในองค์กรจากหน่วยงานหนึ่งไปอีกหน่วยงาน จากพนักงานฝ่ายสนับสนุนหรือที่เรียกว่าหลังบ้าน ไปสู่พนักงานบริการส่วนหน้าของร้านสะดวกซื้อ ซึ่งถ้าพนักงานบริการส่วนหน้าได้รับการบริการที่มีคุณภาพจากพนักงานหลังบ้านก็จะส่งมอบงานบริการที่คุณภาพให้แก่ลูกค้าจนลูกค้าเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการซ้ำในทางกลับกันหากพนักงานบริการส่วนหน้าได้รับการบริการที่ไม่มีคุณภาพจากพนักงานหลังบ้านก็จะส่งมอบงานบริการที่ไม่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจและไม่กลับมาใช้บริการซ้ำอีก ส่งผลต่อผลการดำเนินการขององค์กร”

“ความเชื่อมั่นในร้านสะดวกซื้อเป็นการรับรู้ของพนักงานถึงความจริงใจขององค์กร ซึ่งผลที่ตามมาคือความรู้สึกที่ดีและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนในการทำงานด้วยความทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับการทำงานอย่างเต็มที่”

“องค์กรที่สามารถตอบสนองต่อพนักงาน เป็นองค์กรที่มีความพร้อมและความเต็มใจที่จะให้บริการ โดยสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างทันที่ พนักงานสามารถ

เข้ารับบริการได้ง่าย และได้รับความสะดวกจากการใช้บริการ รวมทั้งจะต้องกระจายการให้บริการไปอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว”

“ความเอาใจใส่ขององค์กรต่อพนักงาน เป็นเอาใจใส่ดูแลทางกายภาพของพนักงานตั้งแต่สภาพแวดล้อมการทำงาน ไปจนถึงสุขภาพกายและใจของพนักงาน การเอาใจใส่ความรู้สึกนึกคิด จิตวิญญาณของพนักงาน การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานที่องค์กรต้องการ และการให้ผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการดำเนินการขององค์กร”

“การรับประกันเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานภายในองค์กรว่า กระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรจะเป็นไปตามข้อกำหนด แผนที่กำหนดไว้ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินอย่างสม่ำเสมอ”

“การจับต้องได้ เป็นลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏให้เห็นถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อันได้แก่ สถานที่ บุคลากร อุปกรณ์ เครื่องมือ เอกสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารและสัญลักษณ์ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับการดูแล ห่วงใย และความตั้งใจจากองค์กร”

**ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3** ได้กล่าวว่า “คุณภาพบริการภายใน ตรงกับแนวคิด Next process is our customer ของ Kano’s House ให้ตระหนักอยู่เสมอว่ากระบวนการหรือหน่วยงานถัดไปคือลูกค้าของเรา ดังนั้น เราจึงต้องยึดความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ และให้แต่ละหน่วยงานกลับมามองตัวเองว่า หน่วยงานของเรานั้นสร้างปัญหาให้หน่วยงานถัดไปอะไรบ้าง”

“ความเชื่อมั่นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าองค์กรให้ความเสมอภาคในการทำงานกับพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอและยุติธรรม รับฟัง ให้การช่วยเหลือ และให้คำแนะนำแก่พนักงานในทุกระดับ เมื่อเกิดความไม่สะดวกสบายในการปฏิบัติงานทั้งที่เกิดจากทั้งปัญหาส่วนตัวและการทำงาน”

“องค์กรต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างทันทั่วถึง ดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวังและความต้องการของพนักงานที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม”

“เมื่อพนักงานได้รับความเอาใจใส่จากองค์กร พนักงานจะส่งต่อความเอาใจใส่ไปสู่เพื่อนร่วมงาน แสดงการมีน้ำใจ การอดทนต่อความไม่สะดวกสบายที่เกิดขึ้นจากผู้ร่วมงานหรือเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ มีทัศนคติเชิงบวก แม้ว่าการปฏิบัติงานนั้นจะไม่ใช่ไปตามที่คาดหวัง ยินดีสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม”

“การรับประกันเป็นสิ่งองค์กรต้องบริหารจัดการเพราะสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงาน โดยใช้ความรู้และความสามารถที่จะสื่อสารให้พนักงานเกิดความไว้วางใจและความเชื่อมั่น เช่น ปฏิบัติต่อพนักงานโดยเท่าเทียมกัน และให้พนักงานรับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อพนักงาน โดยการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เข้าถึงพนักงานได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม เมื่อพนักงานเกิดความเชื่อมั่น

ต่อองค์กร ก็จะเกิดความพึงพอใจ ความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และส่งต่อความพึงพอใจไปสู่ลูกค้า ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อความคิด ความรู้สึกและจะมีพฤติกรรมในเชิงลบ เนื่องจากรู้สึกผิดหวังจะทำให้ความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงานลดลง ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลงไปด้วย”

“องค์กรต้องจัดการสิ่งที่จับต้องได้ หรือปรากฏให้พบเห็นให้แก่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นอาคาร สถานที่ที่สะอาดถูกสุขลักษณะ มีความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยพร้อมใช้งาน เพียงพอต่อการใช้งาน ทำให้สามารถทำงานได้อย่างสะดวกสบาย และปลอดภัยย่อมทำให้พนักงานเกิดสบายใจที่จะทำงานและเกิดความพึงพอใจในที่สุด”

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยได้สรุปความสำคัญของคุณภาพบริการภายในต่อธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ดังต่อไปนี้ จากเดิมคุณภาพบริการมักมุ่งเน้นไปที่การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้าภายนอกองค์กรเท่านั้น แนวคิดการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพให้แก่พนักงานภายในองค์กรหรือคุณภาพบริการภายในสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการถัดไปเป็นลูกค้าของเรา (Next process is our customer) ของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ตามแนวคิดของ Dr.Kano ซึ่งเป็นแนวคิดที่ให้แต่ละหน่วยงานมองว่า หน่วยงานถัดไป หรือกระบวนการถัดไปเป็นลูกค้าของเรา ดังนั้นเราต้องยึดความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด คุณภาพบริการภายในจึงเป็นคุณภาพของการบริการที่พนักงานบริการส่วนหน้าได้รับจากพนักงานที่เหลือในองค์กรหรือพนักงานหลังบ้าน (Back Office Employee) ซึ่งถ้าพนักงานบริการส่วนหน้าได้รับการบริการที่มีคุณภาพจากพนักงานหลังบ้านก็จะส่งมอบงานบริการที่คุณภาพให้แก่ลูกค้าจนลูกค้าเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ ในทางกลับกันหากพนักงานบริการส่วนหน้าได้รับการบริการที่ไม่มีคุณภาพจากพนักงานหลังบ้านก็จะส่งมอบงานบริการที่ไม่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจและไม่กลับมาใช้บริการซ้ำอีก ส่งผลต่อผลการดำเนินการขององค์กร โดยคุณภาพบริการภายในจะเกิดการที่องค์กรสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงาน ทำตามคำมั่นสัญญา และเป็นสิ่งที่พึงพาของพนักงานได้ การตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานเป็นความเอาใจใส่ที่องค์กรต้องปฏิบัติต่อพนักงาน ด้วยความเอาใจใส่และคำนึงถึงพนักงานในทุกระดับ รวมไปถึงความเข้าใจต่อความต้องการของพนักงานที่แตกต่างของพนักงานแต่ละคน สนใจที่ช่วยเหลือเมื่อพนักงานเกิดปัญหา การรับประกันเป็นอีกหนึ่งในความสามารถขององค์กรในการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับพนักงาน องค์กรจะต้องแสดงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของพนักงาน ใช้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและให้ความมั่นใจว่าพนักงานจะได้รับบริการที่ดีที่สุด การรับประกันไม่จำเพาะสิ่งที้องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานเท่านั้น แต่รวมไปถึงสิ่งที่พนักงานปฏิบัติต่อกัน

ด้วย ซึ่งมีการรับประกันคุณภาพภายในองค์กรเป็นการที่องค์กรควบคุมคุณภาพบริการภายในการให้ เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่า กระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร มีคุณภาพตรงตามที่กำหนดไว้ มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินอย่างสม่ำเสมอว่าสามารถ ตอบสนองความต้องการของพนักงาน และสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน ทั้งนี้องค์กรต้องให้การ สนับสนุนอำนวยความสะดวกทางกายภาพ ไม่ว่าจะเป็น อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย และ บุคลากรที่ให้การสนับสนุนร้านสะดวกซื้อ รวมไปถึงอาคาร สถานที่ในการปฏิบัติงานที่ สะดวกสบาย และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ย่อมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และเมื่อ พนักงานมีความพึงพอใจจากร้านสะดวกซื้อจะทำให้เกิดความรู้สึกในเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น

#### 4. การตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายใน ส่งผลต่อ ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 ได้กล่าวว่า “แน่นอนว่าการตลาดภายใน การบูรณาการ โซ่อุปทาน ภายใน และคุณภาพบริการภายในส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน การที่พนักงานบริการส่วน หนึ่งได้รับรู้ถึงความตั้งใจและจริงใจขององค์กรและหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรที่แสดงความเอา ใจใส่ การรับฟังเสียงจากพนักงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนหรือกำหนดทิศทางใน ระดับต่างๆ ตามระดับความรับผิดชอบนั้น ย่อมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ซึ่งองค์กรควร รักษาระดับความพึงพอใจของพนักงาน ไว้ให้อยู่ในระดับที่ดีและมีทัศนคติในเชิงบวกเสมอ ตลอดจนส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ การสร้างความพึงพอใจ ให้กับพนักงานนั้นเกิดขึ้นได้ในหลากหลายมิติ ดังนั้นหากองค์กรนำการตลาดภายใน การบูรณาการ โซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในมาใช้บริหารจัดการย่อมสามารถสร้างความพึงพอใจ ให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี เมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ก็จะเกิดความตั้งใจ ทุ่มเท ในงาน และเกิดความสุขในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในองค์กรได้ แล้วความพึงพอใจ นี้ละที่เป็นเคล็ดลับสำคัญที่ทำให้เป็นพลังผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร้จิตจำกััด”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 ได้กล่าวว่า “การตลาดภายใน การบูรณาการ โซ่อุปทานภายใน และ คุณภาพบริการภายในจะช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ส่งผลให้พนักงานอยากร่วมงานกับ องค์กรในระยะยาว ลดอัตราการออกจากงานได้ ทำให้องค์กรทำงานได้ราบรื่น และทำให้การ ทำงานสัมฤทธิ์ผลได้สูง ความพึงพอใจในการทำงานนี้ยังมีประโยชน์อีกมากมายที่องค์กรควรใส่ใจ รวมถึงสำรวจความพึงพอใจของพนักงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อดูแล โน้มนำของ Feedback ของ พนักงานที่มีต่อองค์ว่าดีหรือแย่ บวกหรือลบ ทั้งนี้ก็เพื่อการรักษาความพึงพอใจให้คงอยู่ ตลอดจน หาวิธีสร้างความพึงพอใจให้เพิ่มขึ้น และหาวิธีทางแก้ไขปัญหา อุดรอยรั่วได้ทัน หากเกิดกรณีที



ความพึงพอใจของพนักงานลดลง พนักงานที่มีความพึงพอใจจะมีการให้คำแนะนำในเชิงสร้างสรรค์แก่ร้านสะดวกซื้อ ในการคิดค้นสิ่งใหม่ด้วยความสนใจ เช่น การให้คำแนะนำในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตัวเอง”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 ได้กล่าวว่า “การตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายใน สิ่งเหล่านี้จะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพงาน เป็นผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของร้านสะดวกซื้อ เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานและรู้สึกผูกพันต่อร้านสะดวกซื้อ ซึ่งเป็นสาเหตุให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น จะสร้างความรู้สึกรับรู้ว่าได้รับสิ่งตอบแทน หรือผลประโยชน์และแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับร้านสะดวกซื้อนั้นต่อไป และไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน”

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยได้สรุปความสำคัญของการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายใน ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ดังต่อไปนี้ การตลาดภายใน คุณภาพการบริการภายใน และการบูรณาการโซ่อุปทานภายในของร้านสะดวกซื้อจะส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน สามารถทำนายการให้ความร่วมมือและการลาออกของพนักงานได้ ความพึงพอใจของพนักงานที่เกิดจากการตลาดภายใน คุณภาพการบริการภายใน และการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน เป็นทัศนคติความรู้สึกลงในทางบวกที่มีต่อองค์กรและงานที่ปฏิบัติ เป็นแรงผลักดันทำให้พนักงานทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของร้านสะดวกซื้อหรือมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ เป็นแรงผลักดันให้มีความพยายามในการทำงานให้กับร้านสะดวกซื้อ มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อปฏิบัติงานในฐานะเป็นตัวแทนของร้านสะดวกซื้อ มีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จของร้านสะดวกซื้อ และปรารถนาที่จะทำงานในองค์กรต่อไป พนักงานที่มีความพึงพอใจจะมีการให้คำแนะนำในเชิงสร้างสรรค์แก่ร้านสะดวกซื้อ ในการคิดค้นสิ่งใหม่ด้วยความสนใจ เช่น การให้คำแนะนำในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตัวเอง

## 5. ปัญหาและอุปสรรคของการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายใน

**ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1** ได้กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคหลักของการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในธุรกิจร้านสะดวก ปัญหาแรกคือ ปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร แม้ภายในองค์กรร้านสะดวกซื้อจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารภายในองค์กร มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นเป็นออนไลน์หรือ และมีเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัย แต่องค์กรร้านสะดวกซื้อเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานจำนวนมาก และกระจายตัวอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศ ทำให้บางครั้งการสื่อสารไม่สามารถทำได้อย่างทันถ่วงที เกิดความล่าช้า หรือเกิดความผิดพลาดจากการสื่อสารที่ไม่ถูกต้องครบถ้วน ส่งผลให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ไม่มีคุณภาพ ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง จนเกิดการร้องเรียนต่างๆ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องกำหนดแนวทางการสื่อสารในองค์กรที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีในด้านต่างๆ ให้นำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและตรงตามเป้าหมาย อีกหนึ่งปัญหาสำคัญคือ การแบ่งปันข้อมูลหรือการใช้ข้อมูลร่วมกันภายในองค์กร องค์กรร้านสะดวกซื้อเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีจำนวนข้อมูลมหาศาลต่อวัน มีหน่วยงานภายใต้องค์กรมากมายที่ต้องใช้ข้อมูลวิเคราะห์เพื่อใช้บริหารจัดการด้านต่างๆ ซึ่งแต่ละหน่วยงานต่างวิเคราะห์ข้อมูล ต่างใช้ข้อมูลของหน่วยงานตนเอง ในบางครั้งไม่มีการแบ่งปันหรือการใช้ข้อมูลร่วมกัน ทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก และไม่ทันต่อการตัดสินใจ ดังนั้นผู้บริหารระดับควรกำหนดนโยบายการแบ่งปันข้อมูลหรือการใช้ข้อมูลร่วมกันให้มีความชัดเจน โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการข้อมูล ไม่ว่าจะเป็น Big Data หรือ Data Science ทั้งนี้เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้ใช้ข้อมูลร่วมกันในการบริหารจัดการและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างทันถ่วงที

**ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2** ได้กล่าวว่า “การที่จะทำให้การตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย การไม่รับฟังเสียงของพนักงาน ซึ่งองค์กรควรสร้างช่องทางให้พนักงานแจ้งปัญหาหรือสะท้อนความคิดแก่ผู้บริหารในด้านต่างๆ ตั้งแต่นโยบาย วิสัยทัศน์ แนวทางการทำงาน ไปจนถึงสภาพการทำงานหรือความเป็นอยู่ของพนักงาน กระบวนการเสียงจากพนักงาน หรือ VOE (Voice of the Employee) เป็นการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับชั้นและนำไปขยายผล จะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นที่ยอมรับ รู้สึกมีตัวตน มีคุณค่า และมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กรมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงให้เห็นถึงความจริงใจที่จะรับฟังเสียงจากพนักงานทุกเสียง เพราะเสียงจากพนักงานทุกคนมีคุณค่าต่อองค์กร โดยเฉพาะเสียงจากพนักงานบริการส่วน เพราะพนักงานบริการส่วนเป็นตัวแทนขององค์กร

ที่ได้สัมผัสกับลูกค้าโดยตรง ซึ่งพนักงานบริการส่วนจะทำหน้าที่เป็นเหมือนตัวแทนลูกค้า รวมไปถึง การสร้างกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานกล้าคิด กล้าพูด กล้าแสดงออกกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งการรับฟัง เสียงจากพนักงานสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน การรับฟัง เสียงจากพนักงานผ่านหัวหน้างาน โดยตรง ฝ่ายบุคคล หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง หรือผู้บริหาร ระดับสูง โดยมีช่องทางการเข้าถึงที่หลากหลาย ทั้งนี้การรับฟังเสียงจากพนักงานจะเป็นแนวทาง เริ่มต้นไปสู่แนวทางการบริหารโดยให้พนักงานมีส่วนร่วม”

**ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3** ได้กล่าวว่า “ถ้าองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงการตลาดภายใน การบูรณา การโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายใน อาจจะต้องพบกับปัญหาและอุปสรรคหลายด้าน แต่ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็น จุดเริ่มต้นในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย เป้าหมายองค์กร หรือแม้แต่กิจกรรมทางการตลาดจะ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เลย หากขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน การบริหารงานที่ดีควรเปิด โอกาสให้พนักงานทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม สามารถแสดงความคิดเห็น เพราะการเปิดโอกาสให้ พนักงานมีส่วนร่วมจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อีกทั้งยังจะ ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาเมื่อองค์กรมีปัญหา การมีส่วนร่วมของพนักงานก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง ลดช่องว่างการสื่อสารในองค์กรและขจัดปัญหาความขัดแย้งได้ ช่วยให้ องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย”

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยได้สรุปปัญหาและอุปสรรคของการตลาดภายใน การบูรณา การโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายใน ดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารภายในองค์กร แม้ภายในองค์กรร้านสะดวกซื้อจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้านการสื่อสารภายในองค์กร มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และมีเทคโนโลยีการสื่อสารที่ ทันสมัย แต่เนื่องจากองค์กรร้านสะดวกซื้อเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานจำนวนมาก และมี กระจายตัวอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศ ทำให้บางครั้งการสื่อสารไม่สามารถทำได้อย่างทันถ่วงที เกิดความล่าช้า หรือเกิดความผิดพลาดจากการสื่อสารที่ไม่ถูกต้องครบถ้วน ส่งผลให้ลูกค้าได้รับการ บริการที่ไม่มีคุณภาพ ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง จนส่งผลให้เกิดการร้องเรียนต่างๆ จึงเป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารระดับสูงที่ต้องกำหนดแนวทางการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความ เข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีในด้านต่างๆ ให้นำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและตรงตามเป้าหมาย

2. การแบ่งปันข้อมูลหรือการใช้ข้อมูลร่วมกัน เนื่องจากองค์กรร้านสะดวกซื้อเป็นองค์กร ขนาดใหญ่ มีข้อมูลจำนวนมากมหาศาลต่อวัน มีหน่วยงานภายใต้องค์กรมากมายที่ต้องใช้ข้อมูลมา วิเคราะห์เพื่อใช้บริหารจัดการด้านต่างๆ ซึ่งแต่ละหน่วยงานต่างวิเคราะห์ข้อมูล ต่างใช้ข้อมูลของ

หน่วยงานตนเอง ในบางครั้งไม่มีการแบ่งปันหรือการใช้ข้อมูลร่วมกัน ทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก และไม่ทันต่อการตัดสินใจ ดังนั้นผู้บริหารระดับควรกำหนดนโยบายการแบ่งปันข้อมูลหรือการใช้ข้อมูลร่วมกันให้มีความชัดเจน โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการข้อมูล ไม่ว่าจะเป็น Big Data หรือ Data Science ทั้งนี้เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้ใช้ข้อมูลร่วมกันในการบริหารจัดการและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างทันถ่วงที

3. การรับฟังเสียงจากพนักงาน องค์กรร้านสะดวกซื้อควรสร้างช่องทางให้พนักงานสะท้อนความคิดแก่ผู้บริหาร โดยผ่านกระบวนการเสียงจากพนักงาน (Voice of the Employee: VOE) เพื่อรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับชั้นและนำไปขยายผล จะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นที่ยอมรับ รู้สึกมีตัวตน มีคุณค่า และมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กรมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงให้เห็นถึงความจริงใจที่จะรับฟังเสียงจากพนักงานทุกเสียง เพราะเสียงจากพนักงานทุกคนมีคุณค่าต่อองค์กร รวมไปถึงการสร้างกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานกล้าคิด กล้าพูด กล้าแสดงออกกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งการรับฟังเสียงจากพนักงานสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน การรับฟังเสียงจากพนักงานผ่านหัวหน้างานโดยตรง ฝ่ายบุคคล หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง หรือผู้บริหารระดับสูง โดยมีช่องทางการเข้าถึงที่หลากหลาย ทั้งนี้การรับฟังเสียงจากพนักงานจะเป็นแนวทางเริ่มต้นไปสู่แนวทางการบริหารโดยให้พนักงานมีส่วนร่วม

4. การมีส่วนร่วมของพนักงาน การบริหารงานที่ดีควรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม เพราะการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อีกทั้งยังจะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา เมื่อองค์กรมีปัญหา การมีส่วนร่วมของพนักงานก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง ลดช่องว่างการสื่อสารในองค์กรและขจัดปัญหาความขัดแย้งได้