

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันของการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน คุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการยกระดับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อ โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mix Method) คือ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเอกสาร ทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หลังจากที่ได้กรอบแนวคิด ทฤษฎี และทำการตั้งสมมติฐานของงานวิจัย แล้วใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการดำเนินการ เพื่อให้ได้ความรู้ ความจริง และข้อค้นพบที่จะสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากการพัฒนารอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ การตลาดภายใน (IM) ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (ISCI) และคุณภาพบริการภายใน (ISQ) ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) และการวิจัยกำหนดสมมติฐานการวิจัยตามรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ในการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริการส่วนหน้า (Frontline employee) ของร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 80,909 คน จาก 10,308 สาขาทั่วประเทศ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริการส่วนหน้าของร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 500 คน จาก 50 สาขา ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่มหลายขั้นตอน (Multi-Stage Cluster Sampling) และการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการสรุปคุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์จากแบบสอบถามได้แก่ จำนวนและร้อยละ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน

คุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลเพื่อใช้ในองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ด้วยการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ (Normal Distribution) และการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ ที่ใช้ในการศึกษาแบบจำลองสมการ โครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย เพื่อยืนยันว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงหรือไม่ และเพื่อยืนยันว่าตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละปัจจัยมีความเป็นองค์ประกอบของปัจจัยอย่างไรการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) และการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างของการศึกษาแบบจำลองสมการ โครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย เพื่อตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลตามสมมติฐานข้อ 1-6 โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และเปรียบเทียบขนาดของอิทธิพลของตัวแปรปัจจัยที่มีเหตุและผลที่มีต่อตัวแปรตามในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วยดัชนีค่า Chi-square ค่า Chi-Square/df ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index: GFI) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index: AGFI) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) ค่าดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized root mean square residual: RMR) และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (Root mean square error of approximation: RMSEA)

ผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิตินำมาทำการตรวจสอบและประเมินผลแบบจำลองสมการ โครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย และนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 ท่าน เพื่อการสรุปผลและตั้งเคราะห์ข้อค้นพบ

สรุปผลการวิจัย

ผลการสำรวจข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 69.2 มีอายุ 21-25 ปี ร้อยละ 42.6 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 40.6 มีอายุงาน 1-2 ปี ร้อยละ 33.0 และตำแหน่งพนักงานร้อยละ 73.8 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน คุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีการกระจายตัวน้อย โดยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันของการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน คุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการตลาดภายใน (IM) พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุดของการตลาดภายใน (IM) ได้แก่ การมอบอำนาจ (EMPO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.762 รองลงมา ได้แก่ รางวัล (REW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.724 การฝึกอบรม (TRN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.717 และการสื่อสาร (COM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.606 ตามลำดับ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (ISCI) พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุดของการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (ISCI) ได้แก่ การบูรณาการวัตถุดิบภายใน (IMI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.841 รองลงมา ได้แก่ การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน (IAI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.689 การบูรณาการข้อมูลภายใน (III) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.610 และการบูรณาการเทคโนโลยีภายใน (ITI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.609 ตามลำดับ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของคุณภาพบริการภายใน (ISQ) พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของคุณภาพบริการภายใน (ISQ) ได้แก่ ความเชื่อมั่น (REL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.780 รองลงมา ได้แก่ การจับต้องได้ (TAN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.780 การรับประกัน (ASS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.721 ความเอาใจใส่ (EMPA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.628 และการตอบสนอง (RES) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.649 ตามลำดับ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) ได้แก่ ค่าตอบแทน (PAY) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.689 รองลงมา ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน (COW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

0.688 การเลื่อนตำแหน่ง (PRO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.677 และหัวหน้างาน (SUP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.645 ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ การตลาดภายใน (IM) ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (ISCI) และคุณภาพบริการภายใน (ISQ) และความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) พบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ .520 แสดงว่าตัวแปรในแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) ได้ร้อยละ 52

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) พบว่า การตลาดภายใน (IM) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) มากที่สุด มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .290 รองลงมา ได้แก่ คุณภาพบริการภายใน (ISQ) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .139 และการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (ISCI) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .121 นอกจากนี้ความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการตลาดภายใน (IM) และการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (ISCI) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .173 และ .015 ตามลำดับ

สรุปผลการพัฒนาแบบจำลองสมการ โครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย สรุปได้ว่า การตลาดภายใน (IM) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (ESAT) มากที่สุด รองลงมาคือ คุณภาพบริการภายใน (ISQ) และการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (ISCI)

ผลการทดสอบสมมติฐานของแบบจำลองสมการ โครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยได้ดังนี้คือ

H1: การตลาดภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน พบว่า มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .746 ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

H2: การตลาดภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพบริการภายใน พบว่า มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .512 ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

H3: การบูรณาการโซ่อุปทานภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพบริการภายใน พบว่า มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .109 ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

H4: การบูรณาการโซ่อุปทานภายในมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความพึงพอใจของพนักงาน พบว่า มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .121 และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านคุณภาพบริการภายในเท่ากับ .015 ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

H5: คุณภาพบริการภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของพนักงาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .139 ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

H6: การตลาดภายในมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความพึงพอใจของพนักงาน พบว่า มีพบว่า มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .290 และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านคุณภาพบริการภายในเท่ากับ .173 ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

จากผลการทดสอบสมมติฐาน แสดงว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการจากวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย รวมไปถึงนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานทั้งหมดจำนวน 3 ท่าน พบว่า การตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายใน ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย เนื่องจากการตลาดภายในเป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีมุมมองและการปฏิบัติต่อพนักงานแตกต่างไปจากแนวคิดเดิม องค์กรต้องหาความต้องการของพนักงานทั้งความจำเป็น (Need) และความคาดหวัง (Expectation) เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างถูกต้อง ส่วนการบูรณาการโซ่อุปทานภายในเป็นการร่วมมือประสานงานภายในหน่วยงาน และข้ามสายงานระหว่างบุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่ ที่มีทักษะที่แตกต่างกันที่มาทำงานร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการทำงาน ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ วางแผน กระบวนการทำงาน แก้ไข และพัฒนาาร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าที่มีข้อตกลงร่วมกัน และคุณภาพบริการภายในเป็นคุณภาพของการบริการที่พนักงานบริการส่วนหน้าได้รับจากพนักงานที่เหลือในองค์กรหรือพนักงานหลังบ้าน (Back Office Employee) ซึ่งถ้าพนักงานบริการส่วนหน้าได้รับการบริการที่มีคุณภาพจากพนักงานหลังบ้านก็จะส่งมอบงานบริการที่คุณภาพให้แก่ลูกค้าจนลูกค้าเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ ทั้งนี้ยังมีอุปสรรคที่ต้อง

ได้รับการแก้ไขเพื่อให้สามารถนำการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กร การแบ่งปันข้อมูลหรือการใช้ข้อมูลร่วมกัน การรับฟังเสียงจากพนักงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกชี้ให้เห็นว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และสามารถนำไปการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยเพื่อยกระดับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยได้

3. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อนำเสนอแนวทางการยกระดับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจของร้านสะดวกซื้อ โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยดังกล่าว ผู้วิจัยได้ออกแบบวงล้อความพึงพอใจของพนักงาน (Wheel of Employee Satisfaction) เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการยกระดับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจของร้านสะดวกซื้อ โดยวงล้อความพึงพอใจของพนักงาน ประกอบด้วยส่วนประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ การตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายใน ดังภาพที่ 5.1 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 5.1 Wheel of Employee Satisfaction

ส่วนที่ 1 การตลาดภายใน

การตลาดภายในเป็นกิจกรรมสำคัญในการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยมีเป้าหมายในการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังความพึงพอใจของลูกค้า การตลาดภายในเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยมองว่าพนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดและปฏิบัติกับพนักงานเสมือนเป็นลูกค้าหรือลูกค้าภายใน โดยองค์กรต้องทำความเข้าใจความต้องการของพนักงานทั้งความจำเป็น (Need) และความคาดหวัง (Expectation) เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างถูกต้อง ที่เกิดจากปัจจัยสำคัญการตลาดภายในประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่

1. การสื่อสาร กระบวนการสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญที่เชื่อมโยงพนักงานทุกระดับ เป็นการสื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ไปจนถึงการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ความรู้สึก รวมถึงทัศนคติตลอดเวลาและครอบคลุมในทุกประเด็น ซึ่งการสื่อสารที่ดีควรเป็นการสื่อสารแบบสองทางคือ การสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Top-Down Approach) และจากล่างสู่บน (Bottom-Up Approach) โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัย เพื่อให้มั่นใจการสื่อสารที่ถูกต้องแม่นยำไปถึงพนักงานทุกระดับ ซึ่งทำให้พนักงานทุกระดับจะประพฤติและปฏิบัติไปในทิศทางทางเดียวกัน ทั้งนี้ก่อนการ

เปลี่ยนแปลงนโยบายใดๆ หัวหน้างานควรแจ้งให้พนักงานรับทราบล่วงหน้า และเมื่อพนักงานมี ปัญหาส่วนตัวที่จะส่งผลกระทบต่องาน พนักงานสามารถพูดคุยปัญหาเหล่านั้นกับหัวหน้างานซึ่ง ให้ความสนใจและรับฟังเรื่องต่างๆ จากพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน ปัญหาที่มี และทางออกที่ พนักงานเสนอแนะอย่างจริงจัง โดยมีการจัดเวลาให้พนักงานเข้าพบได้เป็นการส่วนตัวเมื่อต้องการ นอกจากนี้ หัวหน้างานใช้เวลาในการอธิบายให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ และสิ่งที่องค์กรคาดหวัง จากพนักงานแต่ละคน ดังนั้น เมื่อหัวหน้างานและพนักงานมีทักษะในการติดต่อสัมพันธ์ที่ดีจะทำ ให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี

2. การฝึกอบรม องค์กรต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมตาม ความรู้ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อต่อยอดความรู้ และประสบการณ์จนเกินความเชี่ยวชาญ เพิ่มศักยภาพและสมรรถนะของพนักงาน ให้สามารถ ทำงานได้เต็มกำลังและความสามารถ การฝึกอบรมจึงเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับพนักงาน ทั้งองค์ความรู้พื้นฐาน ไปจนถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพบุคคล ปรับปรุงระบบการทำงานขององค์กรให้มีทิศทางเดียวกัน เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้ สูงขึ้น เพิ่มศักยภาพขององค์กรให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ทั้งนี้การฝึกอบรมจะทำให้ พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา โดยองค์กรควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ พัฒนาพนักงาน ช่วยลดข้อจำกัดการเข้าถึงแหล่งความรู้ ทำให้สามารถที่จะเรียนรู้ได้ทุกที่ทุก เวลา สนับสนุน ส่งเสริม ให้โอกาสพนักงานในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความสามารถในการ ทำงานตามความต้องการส่วนบุคคลของพนักงาน หากมีการเปลี่ยนแปลงการให้บริการ พนักงาน จะต้องผ่านการฝึกอบรม และรับทราบถึงรายละเอียดของงานก่อน โดยพนักงานจะต้องพยายาม ศึกษา และทำความเข้าใจ เกี่ยวกับความต้องการของงานด้วยตนเอง ขณะที่องค์กรต้องมีการจัดสรร ทรัพยากรไว้ให้เพียงพอต่อการฝึกอบรม การพัฒนาพนักงาน ที่มุ่งเน้นการสร้างขีดความสามารถที่ สำคัญต่อธุรกิจอย่างชัดเจน และเมื่อมีการโยกย้ายพนักงาน หัวหน้างานจะฝึกอบรมพนักงานที่ถูก โยกย้ายเป็นการส่วนตัว ภายใต้วงเวลาที่กำหนดให้

3. การมอบอำนาจ เป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กร และ มอบอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงานในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งสิ่ง เหล่านี้จะทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะใส่ใจลูกค้า และสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ดี มากขึ้น ให้โอกาสพนักงานทุกคนสามารถนำเสนอถึงปัญหาและความคิดเห็นต่างๆ ได้ หรือให้ พนักงานมีส่วนร่วมในเรื่องของนโยบาย การทำงาน หรือการแก้ปัญหาต่างๆ รวมถึงมีการ ประเมินผลอยู่เป็นประจำ ทั้งการประเมินการทำงาน of พนักงาน โดยการมอบอำนาจให้พนักงาน จะทำให้พนักงานมีระดับความรับผิดชอบต่อหน้าที่สูงขึ้น และมีความมุ่งมั่นในการวางแผนและการ

แก้ปัญหาเชิงรุก สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดริเริ่มใหม่ ตลอดจนอนุญาตให้พนักงานใช้ดุลยพินิจส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา และอนุญาตให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม หัวหน้างานให้ความไว้วางใจ ซึ่งเป็นการเพิ่มความมั่นใจให้แก่พนักงาน และเพิ่มความรู้สึกเชื่อมั่นในขีดความสามารถของพนักงาน

4. รางวัล ระบบการให้รางวัล มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงาน และปรับพฤติกรรมไปตามที่องค์กรต้องการ ระบบรางวัลที่ดีจำเป็นต้องมีการออกแบบการดำเนินงาน และปรับปรุงกระบวนการให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง โดยรางวัลที่ให้พนักงานไม่จำเป็นต้องเป็นในรูปแบบของค่าตอบแทน โบนัส หรือสวัสดิการต่างๆ เท่านั้น อาจจะเป็นในรูปแบบของการบริหารชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวที่สมควรให้มากที่สุด เช่น การจัดให้มีสถานที่เลี้ยงเด็กในสถานที่ทำงาน การจัดเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อให้พนักงานมีเวลาให้กับครอบครัวเมื่อจำเป็น รวมถึงการจัดให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง และได้รับโอกาสในการเติบโตในองค์กรตามเส้นทางความก้าวหน้าขององค์กรที่ได้จัดทำไว้ การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ด้วยการให้รางวัลแก่พนักงานที่พยายามทำงานให้บริการที่เป็นเลิศ โดยมีระบบการวัดผลงานและการให้รางวัลที่สนับสนุนให้พนักงานทำงานร่วมกัน มีการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนการให้โบนัสเป็นตัวแทนแก่พนักงานคนที่ทำสิ่งพิเศษและแตกต่างที่สามารถสร้างคุณค่าหรือนวัตกรรมบริการใหม่ให้แก่องค์กร โดยพนักงานรับรู้ได้ว่ารายได้และค่าตอบแทนรายปีจะเพิ่มขึ้นตามคุณสมบัติและผลงานของตนเอง

ส่วนที่ 2 การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน

การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน เป็นการทำงานร่วมกันของหน่วยงานหรือแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กรในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน ตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย การวางแผน การปฏิบัติการ รวมถึงการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยการผสมผสานการทำงานแบบข้ามสายงาน และความเชี่ยวชาญ มากกว่าการทำงานตามหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพแบบองค์รวมให้แก่องค์กร ผ่านปัจจัย 4 ปัจจัย ได้แก่

1. การบูรณาการข้อมูลภายใน เป็นการแบ่งปันข้อมูลคุณภาพสูงระหว่างหน่วยงานด้านการผลิต ด้านการสนับสนุน และร้านสะดวกซื้อ โดยที่องค์กรร้านสะดวกซื้อควรพัฒนาฐานข้อมูลสำหรับให้ลูกค้าและผู้ผลิตนำไปใช้ในการประกอบธุรกิจด้วยความสะดวก โดยมีการแบ่งระดับการเข้าถึงข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาฐานข้อมูลสำหรับให้พันธมิตรผู้ผลิตสามารถปฏิบัติงานร่วมกับกระบวนการภายในได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้รวมถึงการพัฒนาฐานข้อมูลสำหรับพนักงาน ให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศขององค์กรตั้งแต่วิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร

ค่านิยมองค์กร ข่าวสารจากผู้บริหาร สื่อโปรโมชันทางการตลาด ข้อมูลผลิตภัณฑ์ รูปแบบการบริการ การฝึกอบรม หรือแผนการพัฒนารายบุคคล ทั้งนี้การบูรณาการข้อมูลภายในที่ทำให้มีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างทุกฝ่าย จะทำให้องค์กรเกิดความชัดเจนในการดำเนินงาน และมีผลการดำเนินงานดีขึ้น

2. การบูรณาการวัตถุดิบภายใน เป็นการบูรณาการการจัดการวัตถุดิบที่มีความสัมพันธ์กับการจัดสรรและการใช้ทรัพยากร โดยที่องค์กรร้านสะดวกซื้อใช้การบูรณาการข้อมูลจากลูกค้า ด้านสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำหน่ายเร็ว การบูรณาการวัตถุดิบภายในตามขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อจัดการการไหลของวัตถุดิบระหว่างหน่วยงานภายใน รวมถึงการบูรณาการภายในระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายโลจิสติกส์ เพื่อลดปัญหาสินค้าขาด นอกจากนี้ยังได้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมสินค้าคงคลังตลอดโซ่อุปทาน ที่เป็นการเพิ่มความสามารถขององค์กร และช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้ดียิ่งขึ้น

3. การบูรณาการเทคโนโลยีภายใน เป็นการใช้เทคโนโลยีประสิทธิภาพสูงและเหมาะสมเข้ามาช่วยการทำงานขององค์กร โดยที่องค์กรร้านสะดวกซื้อมีการบูรณาการด้านเทคโนโลยีของทุกฝ่ายในโซ่อุปทานที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงหน่วยงานที่แตกต่างกันภายในองค์กร นอกจากนี้ยังมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้านการผลิต กับหน่วยงานด้านการสนับสนุน ทั้งนี้การบูรณาการด้านเทคโนโลยีของร้านสะดวกซื้อ ช่วยให้เกิดการพัฒนาการบูรณาการโซ่อุปทาน ซึ่งทำให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

4. การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน เป็นการร่วมมือกันผ่านการประสานงานกันแบบข้ามสายงาน ที่มีการวางแผนร่วมกัน และมีเป้าหมายร่วมกัน ระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตและด้านการสนับสนุนภายในองค์กร โดยที่องค์กรร้านสะดวกซื้อมีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน และมีการบูรณาการที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการวางแผนร่วมกัน และมีเป้าหมายร่วมกัน ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และการลดความซ้ำซ้อนของงาน นอกจากนี้องค์กรร้านสะดวกซื้อมีการบูรณาการภายในระหว่างหน่วยงาน และมีการบูรณาการของแผนงานให้มีการทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีเป้าหมายร่วมกัน ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และการปรับปรุงประสิทธิภาพงานและการลดความซ้ำซ้อนของงาน

ส่วนที่ 3 คุณภาพบริการภายใน

คุณภาพบริการภายใน เป็นคุณภาพบริการของแผนกหนึ่งภายในองค์กรหรือพนักงานที่ทำงานในแผนกต่างๆ ให้บริการแก่แผนกอื่นหรือพนักงานอื่นภายในองค์กร โดยคุณภาพบริการภายในมีปัจจัย 5 ปัจจัย ได้แก่

1. ความเชื่อมั่น เป็นความสามารถขององค์กรในการให้บริการตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้แก่พนักงานได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ เหมาะสม และมีความสม่ำเสมอ รวมไปถึงความเชื่อมั่นที่เกิดจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้พนักงานบริการส่วนหน้าทุกคนของร้านสะดวกซื้อให้บริการตามคำสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้า พนักงานบริการส่วนหน้าจะมีการให้ข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้ และให้บริการอย่างถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกของการให้บริการ โดยหลีกเลี่ยงการบริการที่จะต้องมีการต้องแก้ไขภายหลัง ซึ่งทำให้การทำสัญญาภายในองค์กรมีความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้

2. การตอบสนอง เป็นแนวทางองค์กรสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรสนใจ ใส่ใจซึ่งกันและกัน และเข้าใจความต้องการที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยการทำงานของพนักงานในร้านสะดวกซื้อต่างให้ความสนใจปัญหาและร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง ซึ่งเป็นการตอบสนองคำร้องขอระหว่างพนักงานด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และด้วยความเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ มีการสื่อสารระหว่างพนักงานมีความชัดเจน ถูกต้อง และเหมาะสม และสามารถที่จะตอบสนองความต้องการงานเป็นพิเศษเมื่อมีการร้องขอ

3. การเอาใจใส่ ความสามารถขององค์กรในแสดงความเอาใจใส่ต่อพนักงานในทุกระดับ นอกจากการดูแลและสนับสนุนพนักงานอย่างเต็มที่และจริงจัง การใส่ใจในสิ่งที่จะทำให้พนักงานมีความสุข และสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ เช่น การกำหนดชั่วโมงการทำงานที่สะดวก เหมาะสมกับพนักงานและสถานการณ์ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่เพียงแต่องค์กรหรือผู้บริหารเท่าที่ต้องเอาใจใส่พนักงาน เพื่อนพนักงานก็ควรเอาใจใส่ซึ่งกันและกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

4. การรับประกัน เป็นความมั่นใจและไว้วางใจของพนักงานต่อองค์กร รวมถึงความไว้วางใจ และมีความซื่อสัตย์ระหว่างพนักงานในร้านสะดวกซื้อที่มีต่อกัน ซึ่งแสดงออกด้วยความสุภาพ อ่อนโยน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และมีความรู้ มีทักษะที่ดี ทำให้พนักงานติดต่อกับเพื่อนร่วมงานด้วยความรู้สึกปลอดภัย

5. การจับต้องได้ หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ เครื่องมือที่มีความทันสมัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สะดวกสบาย สิ่งอำนวยความสะดวกในร้านสะดวกซื้อสะอาด และน่าใช้งาน เครื่องมือและอุปกรณ์ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ ส่งผลให้พนักงานมีความมั่นใจและไว้วางใจองค์กร สามารถให้บริการลูกค้าด้วยความเป็นมืออาชีพ ทำงานด้วยความสะดวกสบายและมีความสุข

ส่วนประกอบทั้ง 3 ส่วนเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน อันเป็นรากฐานสำคัญของความพึงพอใจของลูกค้า เป็นแรงผลักดันให้พนักงานทำงาน

ด้วยความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อองค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

การอภิปรายผล

จากการดำเนินการวิจัยเรื่องแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. จากการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันพบว่า การตลาดภายใน มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสาร การฝึกอบรม การมอบอำนาจ และรางวัล สอดคล้องกับ Narteh (2013), Haghikhah, Khadang & Arabi (2016), Kanyurhi & Akonkwa (2016) และ Magatef & Momani (2016) ที่ศึกษาองค์ประกอบของการตลาดภายในและพบว่า องค์ประกอบของการตลาดภายในที่สำคัญ ได้แก่ การสื่อสาร การฝึกอบรม การมอบอำนาจ และรางวัล การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การบูรณาการข้อมูลภายใน การบูรณาการวัตถุดิบภายใน การบูรณาการเทคโนโลยีภายใน และการบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน สอดคล้องกับ Narasimhan & Kim (2002), Pagell (2004), Yeung, Selen, Zhang & Huo (2009), Flynn, Huo & Zhao (2010), Zhao, Huo, Selen & Yeung (2011) และ Basnet & Wisner (2012) ที่ศึกษาองค์ประกอบของการบูรณาการโซ่อุปทานภายในและพบว่า การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน มีองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การบูรณาการข้อมูลภายใน การบูรณาการวัตถุดิบภายใน การบูรณาการเทคโนโลยีภายใน และการบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน ส่วนคุณภาพบริการภายใน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเชื่อมั่น การตอบสนอง การเอาใจใส่ การรับประกัน และการจับต้องได้ สอดคล้องกับ Young & Varble (1997), Frost & Kumar (2000), Kang, James & Alexandris (2002), Shahin, Mehrparvar & Shirouyehzad (2013), Abdulsalam & Mawoli (2013), Noor, Rajiani & Sulaiman (2014), Latif, Baloch & Rehman (2016) และ Singh (2016) ที่ศึกษาองค์ประกอบของคุณภาพบริการภายในและพบว่า คุณภาพบริการภายในมีองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเชื่อมั่น การตอบสนอง การเอาใจใส่ การรับประกัน และการจับต้องได้ และความพึงพอใจของพนักงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน สอดคล้องกับ Foreman & Wei (2009), Wang, Lee & Ho (2012), Ismail & Sheriff (2016) และ Pawirosumarto,

Sarjana & Gunawan (2017) ศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจของพนักงานและพบว่า ความพึงพอใจของพนักงาน มีองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน

2. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย เพื่อตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุตามสมมติฐานข้อ 1-6 และเปรียบเทียบขนาดของอิทธิพลของแปรปัจจัยที่มีเหตุและผลที่มีต่อตัวแปรตามในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่า

การตลาดภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อการบูรณาการการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับการการศึกษาของ Huo, Ye, Zhao & Shou, (2016) ที่พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบูรณาการโซ่อุปทาน และ Souviron & Harrison (2010) ที่ได้ทำการศึกษาองค์กรเวชภัณฑ์ขนาดใหญ่ในยุโรป ซึ่งพบว่า จำเป็นต้องจัดแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อปรับปรุงการบูรณาการภายในองค์กร

การตลาดภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพบริการภายใน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับการการศึกษาของ Noor, Rajiani & Sulaiman (2014) ที่ศึกษาการประยุกต์ใช้ปัจจัยการตลาดภายในเพื่อเพิ่มคุณภาพบริการภายใน ซึ่งเป็นการศึกษาพนักงานในธุรกิจค้าปลีกในสหรัฐอเมริกา จำนวน 352 คน

การบูรณาการโซ่อุปทานภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพบริการภายใน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับการการศึกษาเรื่องคุณภาพบริการในโซ่อุปทานของ Gupta & Singh (2012) ที่พบว่า คุณภาพบริการที่ดีขึ้น คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในยุคของการแข่งขันที่เข้มข้นนี้ และคุณภาพบริการเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นในโซ่อุปทาน

การบูรณาการโซ่อุปทานภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับการการศึกษาของ Yee, Yeung & Cheng (2008) ที่ศึกษาผลกระทบของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อคุณภาพและผลกำไรในอุตสาหกรรมบริการระดับสูง ซึ่งพบว่า ความสำเร็จในการพัฒนาการบูรณาการโซ่อุปทาน จะมีปัจจัยที่นำไปสู่การบูรณาการภายใน คือ การสื่อสารภายใน ที่ทำให้พนักงานที่พึงพอใจในงานมีโอกาสที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรและทุ่มเทในการให้บริการคุณภาพสูงขึ้น

คุณภาพบริการภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับการการศึกษาของ Sun (2008) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพบริการภายใน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน คุณภาพบริการภายนอก และความพึงพอใจของ

ลูกค้า ซึ่งพบว่า ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างคุณภาพบริการภายในและความพึงพอใจในงานของพนักงาน และสอดคล้องกับ Zhang (2005) ที่วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน การตลาดภายใน และการมุ่งเน้นลูกค้า พบว่า การตลาดภายในและคุณภาพของงานภายในมีผลต่อความพึงพอใจของงานของพนักงาน

การตลาดภายในมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับการการศึกษาของ Pantauvakis (2012) ที่ทำการศึกษการตลาดภายในและบทบาทหน้าที่ของพนักงาน และพบว่า ความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมบริการมีความสำคัญโดยตรงกับงานของฝ่ายการตลาดและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กิจกรรมการตลาดภายในมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และสอดคล้องกับ Ting (2011) ที่ทำการศึกษาเรื่องผลของการตลาดภายในที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นขององค์กรในศูนย์กีฬาไทเป และพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการตลาดภายใน กับความพึงพอใจของพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. องค์กรร้านสะดวกซื้อต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงการบูรณาการ โഴ่อุปทานภายใน การตลาดภายใน และคุณภาพบริการภายใน เพื่อยกระดับความพึงพอใจของพนักงานและระบบงานของร้านสะดวกซื้อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ การจัด โครงสร้างการกระจายอำนาจและการแต่งตั้งพนักงานที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อการตอบสนองพันธกิจของร้านสะดวกซื้อ มีแผนการพัฒนางานองค์กรและบุคลากรอย่างจริงจัง องค์กรที่ไม่มีการพัฒนางานองค์กรที่ดี หรือไม่มีโอกาสความก้าวหน้าให้พนักงานเห็น ไม่ส่งเสริมให้พนักงานก้าวหน้าหรือพัฒนา ย่อมมีผลทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจต่องานที่ทำและไม่พึงพอใจต่อองค์กรได้ มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการให้ความสำคัญกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก พัฒนาการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญกับทั้งสายงานหลักหรือสายงานสนับสนุน องค์กรร้านสะดวกซื้อควรมีการสร้างสรรค์และสร้างเสริมยุทธศาสตร์โดยใช้การบูรณาการ โซ่อุปทานภายใน การตลาดภายใน และคุณภาพบริการภายใน ในการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน ซึ่งจะส่งผลทำให้พนักงานสามารถทำงานอยู่ร่วมกับองค์กรได้อย่างมีความสุข และทำงานอยู่ในระยะยาว มีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานและศักยภาพขององค์กร ตลอดจนอัตราการผลิตหรือย้ายงานของ

องค์กร ยิ่งไปกว่านั้นหากพนักงานมีความพึงพอใจต่อองค์กรมากเท่าไร โอกาสที่พนักงานเหล่านั้น จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็สูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งมันจะส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จของ องค์กรที่จะมีโอกาสประสบความสำเร็จได้สูงและรวดเร็วได้เช่นกัน

2. หัวหน้างานถือเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมาก หัวหน้างานที่ดีจะสามารถบริหารจัดการงานและคนได้ดีไปพร้อมกัน หัวหน้างานที่ลงมาทำงานคลุกคลี ใกล้ชิดกับพนักงานย่อมทำให้พนักงานทุกคนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และพึงพอใจในการบริหารงานของหัวหน้างาน ซึ่งนั่นทำให้องค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จได้สูง ในขณะที่เดียวกัน หากหัวหน้างานไร้ประสิทธิภาพ ไม่มีวิสัยทัศน์ ทำงานไม่เป็น ไม่มีนโยบายขององค์กรที่ดี ทำให้พนักงานรู้สึกไม่ท้าทาย เบื่อง่าย มองไม่เห็นอนาคต ทำงานได้ไม่สนุก งานมีปัญหา กระทั่งไปหลายๆ ด้าน ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน และส่งผลให้ลาออกหรือย้ายองค์กรได้เช่นกัน

หัวหน้างานควรมีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน สถานที่ทำงานที่สะดวกสบาย เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน เป็นสถานที่ทำงานที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ รวมไปถึงการช่วยเหลือเกื้อกูล ร่วมทุกข์ ร่วมสุข ลดความรุนแรงของความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ระหว่างพนักงาน มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาและส่งเสริมการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ประพฤติตนเป็นคนเปิดเผยเข้าใจและเข้าถึงง่าย รับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน ดูแลเอาใจใส่ สวัสดิภาพของพนักงาน ช่วยเหลือพนักงานในการป้องกันปัญหา การให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานแก่พนักงานที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม แสดงออกถึงความจริงใจทั้งคำพูดและการกระทำ การให้คำแนะนำในเชิงสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ขอความเห็นชอบจากพนักงานในเรื่องที่สำคัญก่อนจะมีการดำเนินงาน อาสาช่วยเหลือพนักงานในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ก็ย่อมจะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีได้ ช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้ดีเช่นกัน

3. พนักงานเป็นฟันเฟืองที่สำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้ พนักงานที่ดีไม่เพียงแต่ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น แต่ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อได้รับมอบหมายงานใดๆ หรือทำตามหน้าที่ที่ตนต้องรับผิดชอบ ก็ไม่ควรจะทำงานให้เสร็จเพียงอย่างเดียว ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงงานนั้นให้ดีขึ้น มีบันทึกไว้จดบันทึกการทำงานต่างๆ ไว้ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงในครั้งถัดไป มีความรับผิดชอบ ไม่ทิ้งงาน ไม่ปล่อยปละละเลยงานจนงานไม่สำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ มีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เสร็จเร็วที่สุด สามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานของตนเองได้ ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรที่ได้วางไว้กับพนักงานทุกคนอย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้มีผลเสียกับการทำงาน และให้เป็นไปแนวทางเดียวกันกับพนักงานผู้อื่น มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ สำหรับพัฒนา

ทั้งตนเองและองค์กร คำนึงถึงผลได้ผลเสียขององค์กร ให้ความช่วยเหลืองานต่างๆ อย่างเต็มที่ นอกจากงานที่ตนเองรับผิดชอบแล้ว งานอื่นๆ ที่ขอความร่วมมือหรือขอความคิดเห็น แสดงออกถึงความจริงใจและเต็มใจที่จะช่วยเหลือ และช่วยจนงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปโดยดี ให้คำแนะนำและให้ความรู้กับเพื่อนร่วมงานเมื่อเพื่อนร่วมงานต้องการคำแนะนำหรือขอความช่วยเหลือ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว ไม่นำปัญหาในหน้าที่การงาน ข้อผิดพลาด ข้อบกพร่องที่เกิดกับงาน หรือเรื่องส่วนตัวมาเป็นข้อโต้แย้ง พุดคุยกันในกลุ่มพนักงานในลักษณะที่ไม่เกิดประโยชน์กับองค์กร แต่ควรนำมาพูดในลักษณะการแก้ปัญหาาร่วมกัน หรือหาข้อยุติเรื่องนั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี นอกจากนี้ควรให้ความเคารพผู้ร่วมงาน และหัวหน้างานเพราะจะทำให้การทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในร้านสะดวกซื้อและในองค์กร ซึ่งมีผลต่อการสร้างความพึงพอใจของพนักงาน หากพนักงานมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ ช่วยกันผลักดันให้งานสำเร็จลุล่วงได้ดี ก็ย่อมสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นได้ ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ก็อาจทำให้กระทบต่อการทำงานได้ ไม่มีความสุขในการทำงาน และทำให้ผลงานออกมาแย่ สร้างปัญหากับคนอื่นตามมาได้เช่นกัน เมื่อเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานก็จะสร้างผลเสียให้กับองค์กรเช่นกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเฉพาะธุรกิจร้านสะดวกซื้อเท่านั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการเชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรมอื่นๆ ทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ เพื่อให้เกิดความครบถ้วนของกระบวนการธุรกิจอุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาถึงความเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น ผู้ส่งมอบ ลูกค้า ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก เป็นต้น
2. การวิจัยดังกล่าวใช้วิธีรวมองค์ประกอบของแต่ละตัวบ่งชี้ให้เป็นตัวแปรสังเกตได้ หากผู้ที่สนใจจะหันมาใช้วิธีการหาค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ในส่วนของรูปแบบการวัด โดยไม่ใช้วิธีรวมตัวบ่งชี้ก็จะทำให้ภาพของกรอบแนวคิดนี้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น แต่ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า อาจจำเป็นต้องมีการเก็บข้อมูลจำนวนมากกว่าที่เป็นอยู่ เนื่องจากผลของการวิเคราะห์ดังกล่าวจะมีค่าพารามิเตอร์เป็นจำนวนมากขึ้น
3. ผู้วิจัยใช้เทคนิควิเคราะห์เส้นทาง เพื่อหาค่าหาค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อตัวแบบเชิงสาเหตุของการบูรณาการโซ่อุปทานภายในที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ผู้ที่สนใจจะต่อยอดผลงานอาจจะทดลองการวิเคราะห์ โดยทำรูปแบบความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบ โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างชนิดกลุ่มพหุ (Multilevel Structural Equation Modeling) ก็จะทำให้ได้มิติของรูปแบบในเชิงเปรียบเทียบได้

4. ควรมีการศึกษารูปร่างสะดวกซื้อจากภาพอนาคตด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ซึ่งพัฒนาขึ้น โดยผสมผสานเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) กับเดลฟาย (Delphi) ขั้นตอนของ EDFR ก็คล้ายกันกับ Delphi แต่ปรับปรุงวิธีให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายทาง (MANOVA) และอาจใช้เทคนิคการวิจัยอื่น เช่น การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง เพื่อสามารถวิเคราะห์ตัวแปรที่หลากหลายมากยิ่งขึ้นว่าควรมีรูปแบบอย่างไร และควรปรับบทบาทอย่างไรบ้าง