

สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนยาบริษัท ABC



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

สมรรถนะที่ความต้องการของผู้แทนยาบริษัท ABC

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2558



นางสาวกัทธิตา ผุดผ่อง
ผู้วิจัย

ดร.ราชา มากันธา,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

บุริม โอทกานนท์,

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

ในการทำสารนิพนธ์เรื่อง สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท ABC ฉบับนี้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาจาก ดร.ราชา มหากันธา อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่า ช่วยตรวจสอบ โครงเรื่องของงานวิจัย ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งให้ความรู้ คำแนะนำ และคำปรึกษาตั้งแต่เริ่มต้นการวิจัย เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยต้องกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้แทนฯ ผู้จัดการเขตขาย และผู้จัดการผลิตภัณฑ์ของบริษัท ABC ทุกท่าน ที่ได้สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์เจาะลึก ซึ่งเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ต่อการวิจัยเป็นอย่างมาก ถ้าไม่มีข้อมูลเหล่านี้งานวิจัยก็จะไม่สามารถสำเร็จไปได้

ขอขอบคุณบิดา มารดา และเพื่อนๆ ทุกคน ที่คอยให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือ และ กำลังใจเกี่ยวกับการทำวิจัยในครั้งนี้มาโดยตลอด

สุดท้าย ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ โดย สามารถนำไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการบริหารและพัฒนา ศักยภาพบุคลากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นแนวทางในการ บริหารผู้แทนฯที่มีความสามารถให้อยู่กับบริษัทต่อไป

ภัททิยา ผุดผ่อง

สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท ABC

COMPETENCY OF THERAPEUTIC SALES REPRESENTATIVE WANTED IN ABC
COMPANY

ภัททิยา ผุดผ่อง 5750300

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ราชฯ มหากันธา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัฒนภา ปิติสันต์,
Ph.D., นุริม โอทกานนท์, M.B.A.

บทคัดย่อ

งานสารนิพนธ์เรื่อง สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท ABC เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อศึกษาถึงลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ และลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้แทนขาย จำนวน 5 ท่าน ผู้จัดการเขตขาย จำนวน 2 ท่าน และผู้จัดการผลิตภัณฑ์ จำนวน 2 ท่าน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive random) การศึกษาวิจัยนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนกันยายน 2558 ถึงเดือนตุลาคม 2558 ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์เจาะลึก และผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาทั้ง 3 ส่วน คือ ส่วนของผู้แทนขาย ส่วนของผู้จัดการเขตขาย และส่วนของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ พบว่าสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศเป็น 14 ลักษณะ และลักษณะสำคัญ 5 ลำดับแรกได้รับคะแนนสูงกว่าลักษณะอื่นๆ อย่างชัดเจน จึงจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท ABC ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) การแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking) ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence) และความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding)

คำสำคัญ : ผู้แทนขาย/ สมรรถนะ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มา ความสำคัญ และปัญหา	1
1.2 คำถามงานสารนิพนธ์	3
1.3 วัตถุประสงค์	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 ขอบเขตงานสารนิพนธ์	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 คำสำคัญ	6
2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	13
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	27
3.1 วิธีการวิจัย	27
3.2 กลุ่มเป้าหมาย	29
3.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย	30
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	30
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	32
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	33

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	35
4.1 ผลการสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับผู้แทนยา	35
4.2 ผลการสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับผู้จัดการเขตชาย	41
4.3 ผลการสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับผู้จัดการผลิตภัณฑ์	47
4.4 ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา	53
4.5 การสังเคราะห์ผล	57
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	65
5.1 สรุปผลการวิจัย	65
5.2 อภิปรายผล	67
5.3 ข้อเสนอแนะ	70
บรรณานุกรม	73
ภาคผนวก	77
ภาคผนวก ก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์สัมภาษณ์เจาะลึก	78
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) สำหรับผู้แทนยา	80
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) สำหรับผู้จัดการเขตชาย	81
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) สำหรับผู้จัดการผลิตภัณฑ์	83
ภาคผนวก จ แบบสอบถามลักษณะสำคัญของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ	85
ประวัติผู้วิจัย	86

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 แสดงผลการให้คะแนนลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 14 ลักษณะ ของกลุ่มเป้าหมาย	58



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงโครงสร้างตลาดยาของไทย	2
2	แสดงโมเดลภูเขาน้ำแข็ง	14
3	แสดงความสัมพันธ์ของบุคคล บทบาทในงานและสิ่งแวดล้อมขององค์กร กับประสิทธิผลองค์กร	18
4	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร	20
5	แสดงความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับผลงานและผลลัพธ์	21
6	แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องสมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนบริษัท ABC	30



บทที่ 1

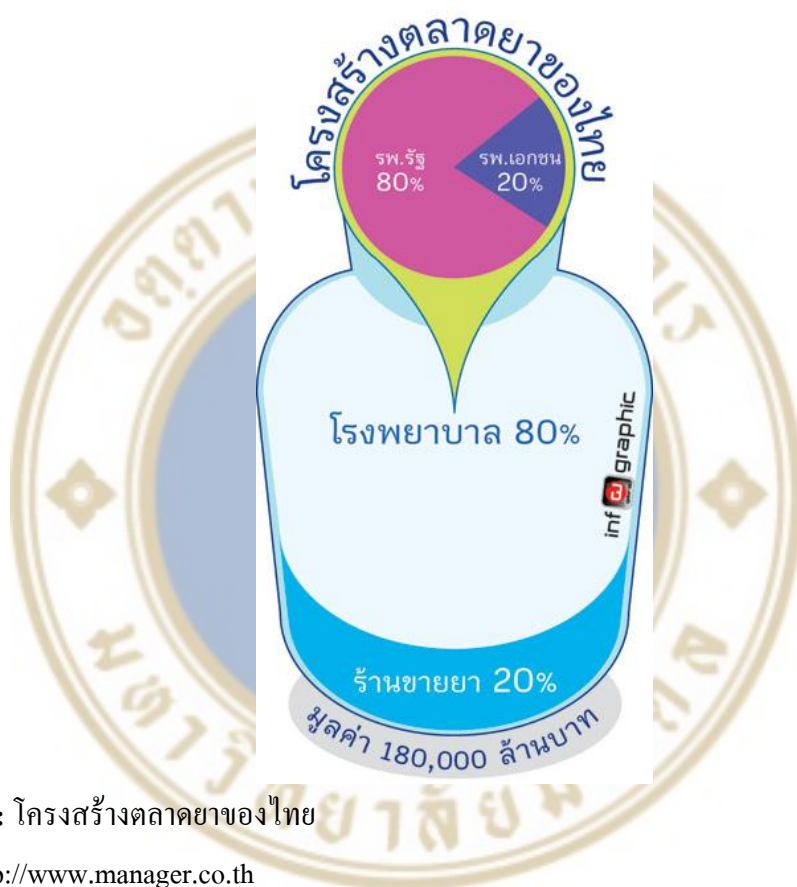
บทนำ

1.1 ที่มา ความสำคัญ และปัญหา

การเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจทำให้เกิดสถานการณ์แข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรง รวมทั้งธุรกิจยาซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญของมนุษย์ โดยสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (www.manager.co.th) ได้แบ่งตลาดของธุรกิจยาออกเป็นตลาดยาในโรงพยาบาล ร้อยละ 80 และตลาดร้านขายยาร้อยละ 20 สำหรับตลาดยาในโรงพยาบาลนั้นแบ่งเป็นโรงพยาบาลรัฐร้อยละ 80 และโรงพยาบาลเอกชนร้อยละ 20 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าตลาดยายังคงเน้นไปที่โรงพยาบาลรัฐเป็นส่วนใหญ่และเป็นการใช้จ่ายในการรักษาโรคต่อเนื่อง เช่น ยาเบาหวาน ยาความดันโลหิต ยาโรคหัวใจ เป็นต้น โดยสถานการณ์แข่งขันของธุรกิจยาในปัจจุบันอยู่ท่ามกลางการแข่งขันอย่างรุนแรงของทั้งผู้ผลิตไทยและต่างประเทศ ซึ่งบริษัทผู้ผลิตยาในประเทศไทยสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ บริษัทผู้ผลิตยาข้ามชาติ (MNCs หรือ Multinational Companies) เช่น ยูโรปอเมริกา และญี่ปุ่น และบริษัทยาที่ผลิตภายในประเทศซึ่งส่วนมากจะผลิตเป็นยาชื่อสามัญ โดยพบว่ายอดขายร้อยละ 70 ของตลาดยามาจากบริษัทผู้ผลิตยาข้ามชาติ เนื่องจากมักจะเป็นยาต้นแบบที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ และมีพื้นฐานมาจากการวิจัยและพัฒนา

จากข้อมูลของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (www.oie.go.th) พบว่า แนวโน้มในการเติบโตของธุรกิจยามีการเติบโตเพิ่มสูงขึ้นทุกๆ ปี โดยข้อมูลจากการนำเข้ายาในปี 2557 มีมูลค่าสูงถึง 45,860.24 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2556 ร้อยละ 3.61 แม้ว่าภาครัฐจะมีนโยบายควบคุมการเบิกจ่ายสวัสดิการข้าราชการที่เข้มงวดขึ้นก็ตาม เนื่องจากยาต้นแบบหลายชนิดยังไม่สามารถหาซื้อชื่อสามัญที่มีผลการรักษาที่ใกล้เคียงมาทดแทนได้ โดยตลาดนำเข้าที่สำคัญ ได้แก่ เยอรมนี สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส สวิตเซอร์แลนด์ และอิตาลี ซึ่งมีมูลค่าการนำเข้าจากประเทศดังกล่าวมากกว่าร้อยละ 40 ของมูลค่าการนำเข้ายาทั้งหมด จะเห็นว่าธุรกิจยาเป็นธุรกิจที่มีมูลค่ามหาศาลมาก ทำให้ตลาดยาในประเทศไทยจึงเป็นที่สนใจและดึงดูดเป็นอย่างมากในภูมิภาคอาเซียน แต่ในขณะเดียวกันการผลิตยาในประเทศปี 2557 มีปริมาณเพิ่มขึ้นจากปีก่อน เนื่องจากอุตสาหกรรมยามีการขยายตัวที่ดี นอกจากนี้การที่ภาครัฐจำกัดงบประมาณในการเบิกจ่ายสวัสดิการสำหรับการรักษาพยาบาลของข้าราชการ ซึ่งกำหนดให้สามารถเบิกจ่ายได้เฉพาะค่ายาที่มีราคาถูกที่สุดในชนิดยาเดียวกันเท่านั้น ทำให้ต้องมีการผลิตยาชื่อสามัญในประเทศเพื่อทดแทนการนำเข้ายาต้นแบบจากต่างประเทศที่มี

ราคาแพงมากขึ้น สำหรับการจำหน่ายยาในประเทศ ปี 2557 มีปริมาณเพิ่มขึ้นจากปีก่อน เนื่องจากมี
 ยอดการสั่งซื้อยาจากทั้งโรงพยาบาล คลินิก และร้านขายยาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งส่วนหนึ่งเป็น
 ผลมาจากการที่ภาครัฐเข้มงวดในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการของข้าราชการมากขึ้นทำให้โรงพยาบาล
 ของรัฐซึ่งเป็นผู้ซื้อรายใหญ่หันมาซื้อยาชื่อสามัญที่ผลิตขึ้นเองได้ในประเทศมากขึ้น เนื่องจากมีราคา
 ที่ถูกกว่ายาต้นแบบ



ภาพที่ 1 : โครงสร้างตลาดยาของไทย

ที่มา: <http://www.manager.co.th>

จากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้บริษัทผู้ผลิตยาข้ามชาติต้องมีการปรับตัวเพื่อความ
 อยู่รอด มีการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดที่แข็งแกร่ง รัศมี และมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างมี
 ประสิทธิภาพ แต่ด้วยลักษณะทางประเพณีและวัฒนธรรมของประเทศไทยการทำการตลาดและ
 การขายผ่านผู้แทนยาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทต่างๆ เลือกใช้ โดยที่จะเน้นไปที่ความสัมพันธ์ส่วน
 บุคคลระหว่างผู้แทนยาและบุคลากรทางการแพทย์ รวมทั้งเพิ่มเติมในส่วนอื่นๆ ที่ใช้ในการ
 การสนับสนุนผู้แทนยาซึ่งจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และนโยบายของแต่ละบริษัท

ดังนั้น จากข้อมูลข้างต้นผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงสมรรถนะที่ต้องการของ
 ผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติ เนื่องจากผู้แทนยาเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินกลยุทธ์ทาง

การตลาด เป็นผู้ทำหน้าที่ในการนำเสนอข้อมูลเพื่อให้แพทย์พิจารณาเลือกสั่งใช้ยาให้กับผู้ป่วย โดยการขายของผู้แทนยานั้นไม่ได้เป็นการขายตัวสินค้าหรือตัวยาแก่ผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้ใช้ยาโดยตรง แต่เป็นการขายข้อมูลยาแก่แพทย์ เมื่อแพทย์เห็นด้วยซึ่งเปรียบเสมือนกับการซื้อ แพทย์ก็จะสั่งใช้นั้นกับผู้ป่วย การศึกษาถึงลักษณะของผู้แทนยาที่มามีการทำงานได้ผลดีเลิศ และลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา จะสามารถนำไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางให้กับบริษัทฯ หรือหัวหน้าฝ่ายการตลาดในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งยังใช้เป็นแนวทางในการบริหารผู้แทนยาที่มีความสามารถให้อยู่กับบริษัทต่อไปอีกด้วย

1.2 คำถามงานสารนิพนธ์

- 1.2.1 ผู้แทนยาบริษัท ABC ที่มามีการทำงานได้ผลดีเลิศมีลักษณะอย่างไรบ้าง
- 1.2.2 ลักษณะอย่างไรจึงจะถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยาบริษัท

ABC

1.3 วัตถุประสงค์

- 1.3.1 เพื่อศึกษาลักษณะของผู้แทนยาบริษัท ABC ที่มามีการทำงานได้ผลดีเลิศ
- 1.3.2 เพื่อศึกษาลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยาบริษัท

ABC

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.4.1 ทำให้ทราบถึงลักษณะของผู้แทนยาบริษัท ABC ที่มามีการทำงานได้ผลดีเลิศ
- 1.4.2 ทำให้ทราบถึงลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา

บริษัท ABC

1.4.3 ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับบริษัท ABC เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้แทนยาให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในการทำงาน

1.5 ขอบเขตงานสารนิพนธ์

งานสารนิพนธ์นี้เป็นการศึกษาลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ และลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยาบริษัท ABC โดยเป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research)

1.5.1 กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ คือ ผู้แทนยา (Therapeutic sales representative) ผู้จัดการเขตขาย (Area Sales Manager) และผู้จัดการผลิตภัณฑ์ (Product Manager) ของบริษัท ABC ที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.5.2 การศึกษารั้งนี้จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interviews) ตั้งแต่เดือนกันยายน 2558 ถึงเดือนตุลาคม 2558

1.5.3 พื้นที่ที่ทำการศึกษา คือ บริษัท ABC ซึ่งตั้งอยู่ที่แขวงคลองเตย เขตคลองเตย จังหวัดกรุงเทพมหานคร

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้แทนยา (Therapeutic sales representative) หมายถึง ตัวแทนของบริษัทยาที่มีหน้าที่นำเสนอข้อมูลยาแก่แพทย์ และบุคลากรทางการแพทย์เพื่อให้เกิดการสั่งใช้ยาต่อผู้ป่วย

ผู้จัดการเขตขาย (Area Sales Manager) หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลและบริหารยอดขายในพื้นที่ที่รับผิดชอบ ผลักดันยอดขายในพื้นที่และวางเป้าหมายรวมถึงกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย บริหารยอดขายให้บรรลุตามเป้าหมายที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ ดูแลการทำงาน ให้คำปรึกษา และตัดสินใจการแก้ปัญหาให้กับผู้แทนยาที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และงานในส่วนอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ (Product Manager) หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลผลิตภัณฑ์ หรือยาในด้านต่างๆ เช่น ข้อมูลยาของบริษัท ข้อมูลยาคู่แข่ง ราคา ช่องทางการขาย และการทำรายการส่งเสริมการขาย ทำการตลาดให้ยามีความเป็นเอกลักษณ์ ฝึกอบรมข้อมูลและวิธีการนำเสนอข้อมูลยาให้กับทีมขาย (ประกอบด้วยผู้แทนยา และผู้จัดการเขตขาย) เพื่อที่จะสื่อสารกับแพทย์ให้พิจารณาเลือกสั่งใช้ยาให้กับผู้ป่วย

บริษัท ABC หมายถึง บริษัทยาข้ามชาติแห่งหนึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร มีฐานการลงทุนจากต่างประเทศ ให้ความสำคัญในการคิดค้น วิจัย และพัฒนาเพื่อให้เกิดยาหรือนวัตกรรมยาใหม่ๆ ยาซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ของบริษัทหรือที่เรียกว่า ยาต้นแบบ (original drug) จึงมีราคาสูงกว่ายาที่ผลิตภายในประเทศ (local made drug) หรือยาชื่อสามัญ (generic drug)

การทำงานที่ได้ผลดีเลิศของผู้แทนฯ หมายถึง ผู้แทนฯมีความสามารถ ความทุ่มเท และพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานของตนอย่างคล่องแคล่ว ด้วยความมีระเบียบและเป็นไปตามกฎเกณฑ์ โดยสามารถปฏิบัติงานให้เสร็จได้ตามกำหนดเวลา รวมทั้งงานมีความถูกต้อง มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถปิดยอดขายได้ 100 เปอร์เซ็นต์ของเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้

สมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนฯ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวข้อง

งานสารนิพนธ์เรื่องสมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนยาบริษัท ABC มีคำสำคัญ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 คำสำคัญ

2.1.1 ผู้แทนยา

2.1.2 สมรรถนะ

2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

2.2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผล

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

2.3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

2.1 คำสำคัญ

2.1.1 ผู้แทนยา

คำว่า “ผู้แทนยา” มีความหมายกว้างและมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ศิวัช เหมือนฤทธิ์ (2553) อธิบายว่า ผู้แทนยาเป็นพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์มาเป็นอย่างดี เพื่อทำหน้าที่คอยให้คำปรึกษาเกี่ยวกับข้อมูลยา ทำการจัด Presentation การใช้ detail aids การใช้วารสารทางการแพทย์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ติดตามยอดขาย และการทำยาเข้าบัญชีของโรงพยาบาล ซึ่งจะได้เงินรางวัลจากการขาย (incentive) เป็นผลตอบแทน

สมศักดิ์ โล่ห์เลขา (2556) ได้อธิบายความหมายของผู้แทนยาว่า ผู้แทนยามีความสำคัญต่อวงการแพทย์เป็นอย่างมาก ด้วยบทบาทการทำงานที่ต้องเชื่อมโยงกันในการนำเสนอข้อมูลนวัตกรรมยาใหม่ๆ ซึ่งถือเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของแพทย์ได้ทางหนึ่งเนื่องด้วยภาระงานของแพทย์อาจทำให้ไม่มีเวลาในการค้นคว้าหาข้อมูลความก้าวหน้าทางด้านนวัตกรรมยาใหม่ๆ ในส่วนนี้ ผู้แทนยาจึงมีส่วนช่วยได้มากที่จะชี้ถึงจุดเด่นและจุดด้อยของนวัตกรรมยานั้นๆ เพื่อประกอบ

การตัดสินใจของแพทย์ในการเลือกนำยามาใช้กับผู้ป่วย โดยคุณสมบัติที่ดีของผู้แทนยาที่สำคัญที่สุดคือ จะต้องเป็นผู้มีความรู้ทางวิชาการ นำเสนอข้อมูลจริงที่มีความเป็นกลาง โปร่งใส และน่าเชื่อถือแก่แพทย์ รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบมีจริยธรรม และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ยังต้องรู้จักกาลเทศะ และแต่งกายสุภาพเรียบร้อย

อรรณพ สุนทรนนท์ (2556) ให้ความหมายของผู้แทนยาว่าเป็น ตัวแทนของบริษัทยาทำหน้าที่เป็นผู้ให้ข้อมูลยาแก่แพทย์เพื่อให้แพทย์เกิดการสั่งใช้ยา มีเป้าหมายสำคัญคือ ยอดขาย โดยพบว่าผู้แทนยามีทั้งที่เป็นเภสัชกรและไม่ใช่อเภสัชกร

รัตนกร พฤษะรัตนันท์ (2558) กล่าวว่า ผู้แทนยา คือบุคคลที่เป็นตัวแทนไปเสนอขายยาให้กับโรงพยาบาลต่างอาชีพนี้จะทำหน้าที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับตัวยา ให้แก่แพทย์หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสั่งซื้อยาเข้าโรงพยาบาล ซึ่งนอกจากจะต้องสำเร็จการศึกษาในสายเภสัชกร หรือวิทยาศาสตร์แล้ว ยังต้องมีความรู้ด้านการตลาดด้วย

วัลลภ วิชาญเจริญสุข (2558) ได้ให้ความหมายของผู้แทนยาว่า เป็นการประกอบอาชีพสายงานหนึ่งของงานเภสัชกรรม เป็นงานที่มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ มีหน้าที่เสนอข้อมูลยาที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดการรักษาที่มีประสิทธิภาพ โดยจะต้องให้ข้อมูลแก่แพทย์ เภสัชกรหรือร้านขายยา ผู้แทนยามีทั้งผู้ที่จบเภสัชศาสตร์บัณฑิตหรือจบสาขาอื่น ผู้แทนยาทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างบริษัทยาและผู้รับบริการ งานผู้แทนยาเป็นงานที่มีการแข่งขันสูง แข่งขันกับเวลา มีช่วงเวลาที่ทำงานที่ไม่แน่นอน ต้องเผชิญกับความคาดหวังในยอดขายจากองค์กร ความคาดหวังจากสังคม ทักษะที่ดีที่ไม่ดีจากผู้รับบริการ และปัญหาทางจริยธรรมระหว่างผู้รับบริการและผู้แทนยา

โดยสรุปแล้วผู้แทนยาหมายถึง ตัวแทนของบริษัทยาซึ่งมีทั้งที่เป็นเภสัชกรและไม่ใช่อเภสัชกร ทำหน้าที่นำเสนอข้อมูลยา นวัตกรรมยาใหม่ๆ แก่แพทย์ และบุคลากรทางการแพทย์เพื่อประกอบการตัดสินใจของแพทย์ในการเลือกนำยามาใช้กับผู้ป่วย ทำให้เกิดการสั่งใช้ยาต่อผู้ป่วยและเกิดการรักษามีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ติดตามยอดขาย และการทำยาเข้าบัญชีของโรงพยาบาล ซึ่งจะได้อะไรรางวัลจากการขาย (incentive) เป็นผลตอบแทน

2.1.2 สมรรถนะ

คำว่า “สมรรถนะ” มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายและคำนิยามศัพท์ไว้แตกต่างกัน ดังนี้ต่อไป

เดวิด ซี. แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland, 1973) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็น บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) อธิบายความหมายของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

พาร์รี่ (Parry, 1998) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ องค์กรประกอบ (Cluster) ของความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

บอยาตซีส (Boyatzis, 1982) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็น กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

พุดิ เด่นสมพรพันธ์ (2543) อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณสมบัติเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่เป็นผลทำให้บุคคลและองค์กรดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายซึ่งสามารถแสดงออกได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน (Performance)

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) ให้ความหมายของสมรรถนะคือ ความสามารถความชำนาญในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรสามารถกระทำการหรือดำเนินการกระทำในกิจการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติเป็นนิสัย

ปิยสุดา ขัติยะวรา (2545) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ซัดความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่บุคคลจะต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จตามมาตรฐานและเป้าหมาย หรือสูงกว่ามาตรฐานและเป้าหมายของงานที่องค์กรกำหนดไว้

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้ กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

เฉลิมวิทย์ นิมิตระกุล (2550) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรม ของบุคคลที่แสดงถึงการบูรณาการความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านต่างๆ เพื่อที่จะ สามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้เป็นอย่างดี

ราวดี ปฏิวัติวงศ์ (2552) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิง พฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้/ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถ สร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้ บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะ แสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ

จากที่นำเสนอมาข้างต้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะหรือขีดความสามารถ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและ พฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

สำหรับประเภทของสมรรถนะ นักวิชาการหลายท่านได้ให้แบ่งประเภทที่แตกต่างกัน ออกไป ดังนี้

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547) ได้จำแนกสมรรถนะเป็น 5 ประเภท คือ

1.สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของจาพนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2.สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับ การทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการ วิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3.สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษ เฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถ

ในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4.สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5.สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2547) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.จิตความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะ หรือ การแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีจิตความสามารถประเภทนี้ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ จิตความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักหรือกลยุทธ์ขององค์กร

2.จิตความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นจิตความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

3.จิตความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job - Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรมไฟฟ้า หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกจิตความสามารถตามตำแหน่งงาน Functional Competency หรือ Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่า จิตความสามารถนี้เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายแม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1.สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2.สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3.สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

นอกจากนี้ณรงค์วิทย์ แสงทอง ยังได้แบ่งประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.สมรรถนะส่วนบุคคล ความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2.สมรรถนะตามสายงาน เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆ ต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3.สมรรถนะขององค์กร เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้เช่น บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ชั้นนำของโลก

สอดคล้องกับศาลปกครองที่ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.สมรรถนะของสำนักงาน (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่สำนักงานศาลปกครองจะต้องเป็นต้องมีและต้องทำ กล่าวคือ เป็นองค์กรมืออาชีพในการสนับสนุนการพิจารณาคดีปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครอง มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เข้าถึงประชาชนและหน่วยงานต่างๆ และเป็นองค์กรนำในการส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีในสังคมไทย

2.สมรรถนะหลักของข้าราชการ (Core Competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการทุกคนที่จำเป็นต้องมีต้องเป็นและต้องทำให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุผลไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เช่น เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักกฎหมายปกครอง ต้องใฝ่รู้พัฒนาตนเอง เพื่อทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครอง ซึ่งเป็นสมรรถนะขององค์กร เป็นต้น

3.สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการที่ต้องมีต้องเป็นและต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน โดยในบางกลุ่มงาน หรือบางตำแหน่งอาจแบ่งละเอียดออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงานและสมรรถนะเฉพาะของกลุ่มงานงานในแต่ละด้านลงไปอีกตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน เช่น พนักงานคดีที่ทำงานประจำองค์คณะกับพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยต้องมีสมรรถนะร่วมที่เหมือนกัน คือ ต้องมีความสามารถเกี่ยวกับคดีปกครองเหมือนกันและมีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันตามลักษณะงานที่แตกต่างกัน พนักงานคดีประจำองค์คณะต้องเน้นทักษะการจัดทำสำนวนเป็นพิเศษ ส่วนพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยก็จะเน้นทักษะเทคนิคการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย เป็นต้น

จिरประภา อัครบวร (2548) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1.สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2.สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3.สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือ สมรรถนะตามสายงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

เดวิด ซี. แมคเคลแลนด (David C. McClelland, 1960) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เขียนบทความเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ ต่อมาในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท Mcber ซึ่งแมคเคลแลนดเป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคลแลนดได้เขียนบทความ “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” ในวารสาร American Psychologist เผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคลแลนด เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) ดังนั้นจึงสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ

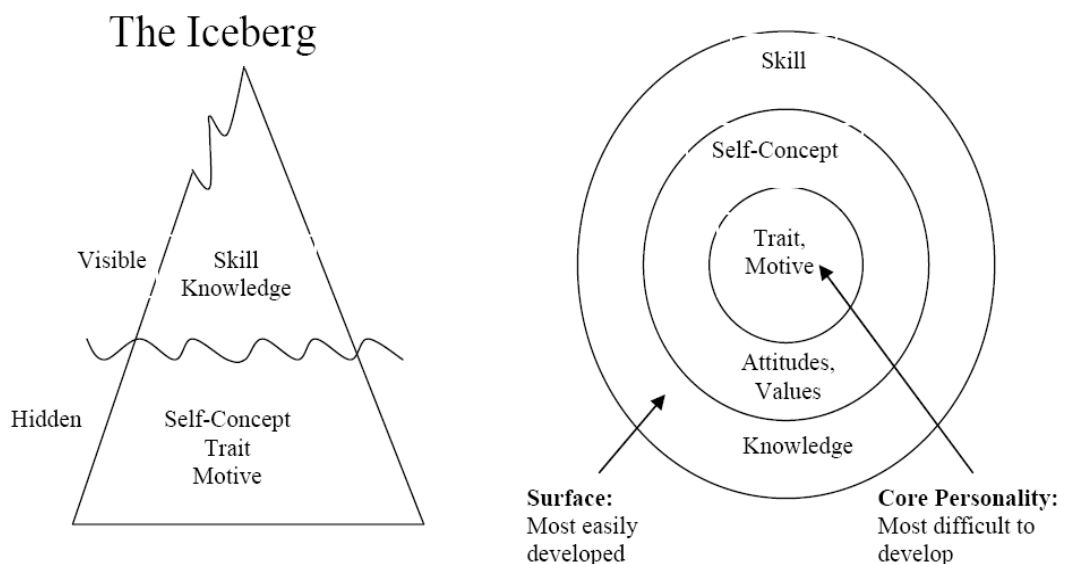
องค์ประกอบของสมรรถนะบุคคลตามแนวคิดของแมคเคลแลนดเกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติงานชำนาญ เช่น ทักษะการอ่าน
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารการศึกษา
3. ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confident) จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้
4. บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ
5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิดสมรรถนะ เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในจะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น

ริชาร์ด โบยาคซีส (Richard Boyatzis, 1982) ได้เขียนหนังสือ “The Competent Manager: A Model of Effective Performance” และได้นิยามความหมายของสมรรถนะว่าเป็นความสามารถในงาน เป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเน้นว่าคุณลักษณะที่อยู่ภายในเป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรมเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการกำหนด หรือมีเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะของสมรรถนะในรูปแบบโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) และอธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้คือ ความรู้ และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยากได้แก่ ทักษะคติ ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล รวมทั้งแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก



ภาพที่ 2 : โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา: Spencer and Spencer, 1993

จากภาพสามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำโดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ที่เรียนรู้มาและส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าสังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าส่วนต่างๆ นี้ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self - Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับหัวข้อปัญหาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะได้เท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดัน เบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ และคำนิยามนี้มักจะถูกนำมาเป็นกรอบแนวทางในการกำหนด จากภาพจะพบว่า Skills และ Knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง Skill และ Knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ดังนั้น องค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ

แกรี แฮเมล และซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel and C.K. Prahalad, 1994) ได้เขียนหนังสือ “Competing for The Future” ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร โดยระบุว่าสิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่งนั้นจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือนิสัยใดบ้างและอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้นแนวความคิด Competency ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน

วิลลวอร์ธ ดันดิงส์ (2548) ได้เขียนหนังสือ “การจัดทำระบบสมรรถนะสถาบัน รัษฎารักษ์” และมีแนวคิดเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ (Competency) ว่า มีพื้นฐานมาจาก

การมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อที่ว่า เมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำระบบสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญ และในขั้นตอนการพัฒนา ระบบสมรรถนะนั้น องค์กรจะต้องตระหนักว่ากำลังวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาว เสมือนกับการวางแผนธุรกิจ ซึ่งจะต้องพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง ตลอดจนแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ แล้วพิจารณาว่าบุคลากรในองค์กรต้องมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่ง และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ ระบบสมรรถนะยังช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร นั่นคือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) จะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคืดของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสมรรถนะหลักนี้จะเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุได้ดีและเร็วยิ่งขึ้นและการนำระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะทำให้องค์กรประกอบต่างๆ ขององค์การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกและสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการในเรื่องของความก้าวหน้า หรือการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางและสอดคล้องกับพื้นฐานเดียวกัน โดยเน้นที่ศักยภาพและคุณลักษณะของบุคคลที่เราต้องการสร้าง และพัฒนาองค์กร ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ เป้าหมายของผลการดำเนินงาน วัฒนธรรม และวิสัยทัศน์ขององค์กร

จะเห็นได้ว่าการนำระบบสมรรถนะเข้ามาเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั้นยังคงมีผลทำให้กระบวนการต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นสอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กรด้วย ทั้งนี้อันเนื่องมาจากการกำหนดสมรรถนะที่สำคัญต่อองค์กรนั้น มีจุดเริ่มต้นจากการวิเคราะห์กลยุทธ์และเป้าหมาย ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งทำให้สามารถกำหนดศักยภาพและความสามารถของบุคลากรที่เป็นที่ต้องการขององค์กรได้

2.2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผล

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะบุคคลส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์กร ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผล เพื่อเป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะที่เป็นตัวแปรเหตุ กับประสิทธิผลของบริษัท ABC ซึ่งเป็นตัวแปรผล

ภรณ์ กิรีดิบุตร (2529) พบว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร องค์กรที่มีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างาน

และผู้ที่บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

จากการศึกษาความหมายของประสิทธิผลตามความความคิดเห็นของลอว์เลส (Lawless, 1979) มันเดล (Mundel, 1983) บาร์โทล และ มาร์ติน (Bartol and Martin, 1991) สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดขึ้น ประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับขอบเขตของเป้าหมายและระดับของผลลัพธ์ที่ผลิตออกมาและสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กร

บอยาตซีส (Boyatzis, 1982) ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลและปัจจัยอื่นๆ กับผลลัพธ์ขององค์กรไว้ในทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรมการทำงานกับผลลัพธ์ขององค์กร (Contingency Theory of Action and Job Performance) ที่แสดงให้เห็นว่า ผลงานที่ดีเลิศขององค์กร เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยสามประการคือ บุคคล งาน และองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ ทัศนคติ ปริชาญาณในการทำงาน วิธีการทำงาน ความรู้ ความสามารถหรือสมรรถนะของแต่ละคน จะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมสอดคล้อง กับความต้องการในบทบาท ภารกิจและหน้าที่เฉพาะของงาน กับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างระบบ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโตขององค์กร ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามประการสามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์กรได้ การปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างบุคคล ความต้องการของงาน และสิ่งแวดล้อมขององค์กรก่อให้เกิดความสามารถหลักขององค์กร และส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ ลักษณะของความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 3

ความต้องการของบุคคล

(Individual)

วิสัยทัศน์ ค่านิยม ปรัชญา

ความเชื่อ ความรู้

ความสามารถในเชิงสมรรถนะ

สถานะและวงจรการดำรงชีวิต

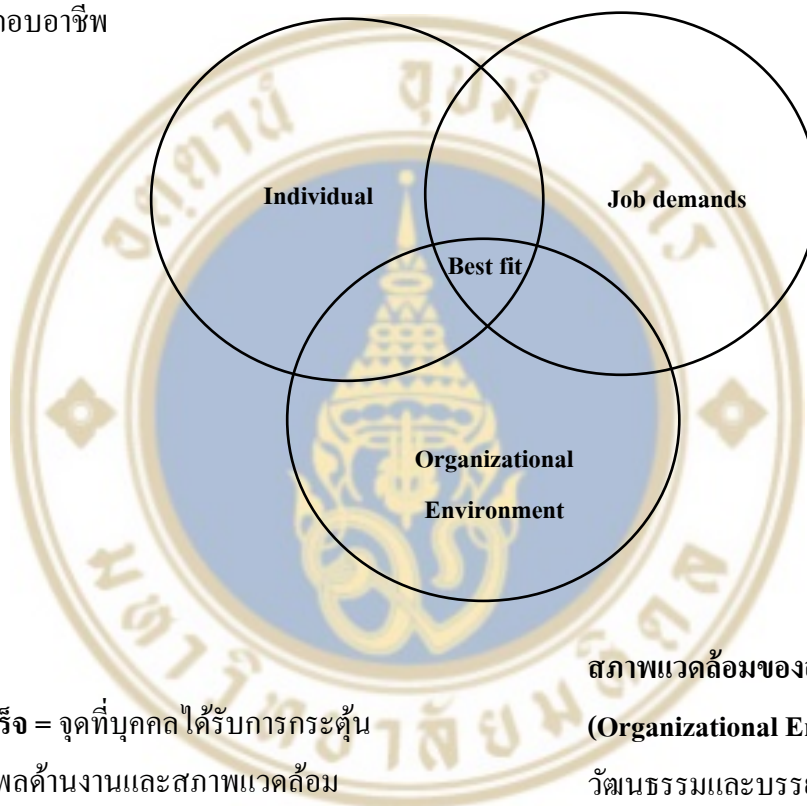
สถานะและวงจร

การประกอบอาชีพ

ความต้องการของงาน (Job demands)

หน้าที่ บทบาท

ตามลักษณะงาน



Best fit

ความสำเร็จ = จุดที่บุคคลได้รับการกระตุ้น

จากอิทธิพลด้านงานและสภาพแวดล้อม

องค์กร จนสามารถปฏิบัติงานด้วยความ

เต็มใจ รู้สึกท้าทาย และเกิดผลงานที่มี

ประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

สภาพแวดล้อมขององค์กร

(Organizational Environment)

วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร

โครงสร้างและระบบองค์กร

กลยุทธ์และจุดอิมตัวของ

อุตสาหกรรม

ตำแหน่งขององค์กร

บริบทแวดล้อมภายนอกองค์กร

ภาพที่ 3 : ความสัมพันธ์ของบุคคล บทบาทในงานและสิ่งแวดล้อมขององค์กรกับประสิทธิผลองค์กร

ที่มา: เรชา ชูสุวรรณ, 2550

ความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์กร ตามแนวคิดของ Boyatzis (1982) สอดคล้องกับผลการวิจัยของพิมพกานต์ ไชยสังข์ (2546) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงิน แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคลและบรรยากาศขององค์กรที่มีต่อสมรรถนะของพนักงานในบริษัท จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัท จำนวน 117 คน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานผู้จัดการ และบรรยากาศขององค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถพยากรณ์สมรรถนะโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรสามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญทางเทคนิคของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กิบสัน และคณะ (Gibson and et al., 1997) มีความเห็นว่าประสิทธิผลขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนี้

1. ประสิทธิผลของบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของพนักงานหรือสมาชิกขององค์กร ซึ่งหน้าที่งานที่ถูกปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์กร

2. ประสิทธิผลของกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด โดยที่ประสิทธิผลของกลุ่มเป็นมากกว่าผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของแต่ละบุคคลในงานประเภทระบบสายพาน แต่เป็นในรูปของพลังร่วม (Synergy) ที่แสดงถึงการรวมตัวกันของการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันของบุคคลที่มีลักษณะเกินกว่าการรวมตัวกันธรรมดา

3. ประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) องค์กรประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่ม ดังนั้นประสิทธิผลขององค์กรจึงประกอบด้วยประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่ม แต่ประสิทธิผลขององค์กร ได้รับผลกระทบของพลังร่วม (Synergistic Effects) ที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิผลในระดับสูงกว่าผลรวมจากส่วนต่าง ๆ ธรรมดา

ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคล ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่ม ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับนี้จะมีพลังร่วม (Synergistic Effects) ซึ่งทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มมีมากกว่าผลรวมของประสิทธิผลของบุคคล เพราะว่าการใช้พลังร่วมจะตระหนักถึงการให้ความพยายามร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลทั้ง 3 ระดับของกิบสัน และคณะ มีลักษณะดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 : ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร
ที่มา: เรชา ชูสุวรรณ, 2550

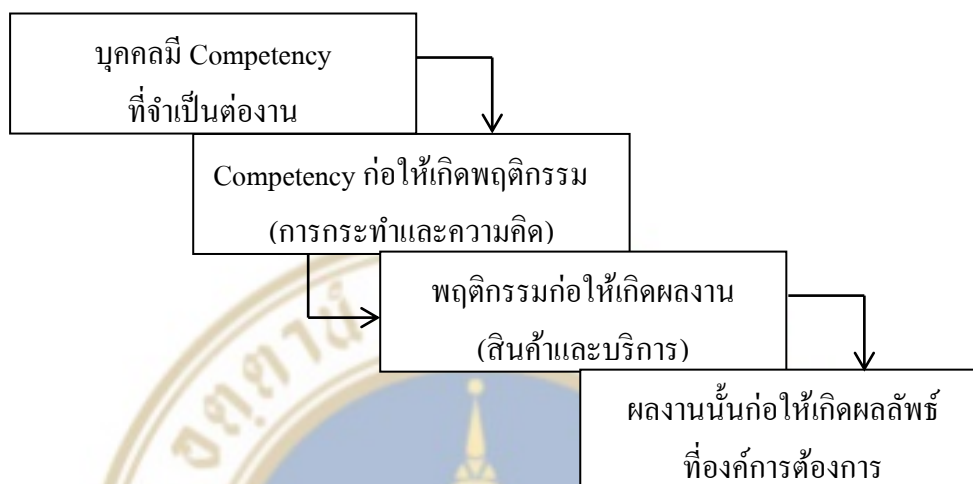
จะเห็นได้ว่าประสิทธิผลระดับของบุคคลนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดประสิทธิผลระดับกลุ่มและองค์กร การที่พนักงาน ได้แก่ ผู้บริหารหัวหน้างานและผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในหน้าที่งานเฉพาะของตนเองและร่วมมือร่วมใจในการทำงานแล้ว กลุ่มและองค์กรก็จะมีประสิทธิภาพไปด้วย

ลอว์เลส (Lawless, 1979) กล่าวว่า องค์กรจะไม่เกิดประสิทธิผลขึ้น ถ้าหากปราศจากบุคคลที่มีประสิทธิภาพ การวัดประสิทธิผลของบุคคลสามารถวัดได้จากผลิตภาพ (Productivity) ผลิตภัณ์ของบุคคล (Personal Output) ผลิตภัณ์ทางความคิดสร้างสรรค์ (Creative Output) ความซื่อสัตย์ของบุคคล ความผูกพันในงานและองค์กร (Personal Loyalty or Commitment) สามารถประเมินได้ในรูปของระดับการพัฒนาตนเอง (Personal Development) ระดับของความรับผิดชอบ (Level of Responsibility) และวุฒิภาวะ (Maturity) เป็นเกณฑ์ในการวัด วิธีการและหลักในการวัดจะต้องสอดคล้องกับบทบาทของบุคคลในองค์กร

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสมรรถนะ และสมรรถนะบุคคล ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของงานนั้น สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) อธิบายว่า สมรรถนะโดยทั่วไปจะประกอบด้วยเจตนา (Intent) ซึ่งเป็นแรงผลักดันด้านแรงจูงใจและลักษณะนิสัย (Motive or Trait Force) ที่ทำให้เกิดการกระทำที่นำไปสู่ผลิตภัณ์ พฤติกรรมที่ปราศจากเจตนาไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ ซึ่งเป็นลักษณะของความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผล จากแนวคิดของสเปนเซอร์แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า องค์ประกอบของสมรรถนะซึ่งเป็นที่มาของสมรรถนะบุคคล มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของงาน

สก็ญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ได้สรุปแนวคิดของเชอร์มอน และพาร์รี่ (Shermon and Parry) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของสเปนเซอร์ว่า สมรรถนะเกิดจากองค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน และสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม และเป็นคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี

เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงานและนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ลักษณะของความสัมพันธ์ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 : ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับผลงานและผลลัพธ์
ที่มา: เรชา ชูสุวรรณ, 2550

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่อง “สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนยาบริษัท ABC” สามารถแบ่งออกเป็น ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ ดังนี้

2.3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

เรชา ชูสุวรรณ (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะบุคคล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และเพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรทางการศึกษาภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส รวม 6 เขต จำนวน 563 คน ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วยตัวแปรแฝง

5 ตัวแปร ตัวแปรที่สังเกตได้ 28 ตัวแปร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษา และแบบวัดประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เส้นทาง โดยใช้โปรแกรมลิสเรล 8.30 เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรตามรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ชนิดมีความคลาดเคลื่อนในการวัด ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดจากสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูงสุด สมรรถนะหลักของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูงสุด และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสูงสุด โดยผ่านทางสมรรถนะร่วมกลุ่มงาน สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากรทางการศึกษาสูงสุด รองลงมา เป็นอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงาน สมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากรทางการศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูง แต่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่ำที่สุด

ประพันธ์ เกิดสุขนิรันดร์ (2551) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท พีเค จำกัด (ชื่อสมมติ) ที่ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท พีเค จำกัด (ชื่อสมมติ) ที่ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง 2. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน 3. เปรียบเทียบระดับสมรรถนะในการทำงานของพนักงานและระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน จำนวน 204 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการสุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนทั้งสิ้น 137 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบรายสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1. ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิดใช้เพื่อสอบถามเกี่ยวกับภูมิหลังของพนักงาน 2. ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิดใช้เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานของพนักงาน 3. ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิดใช้เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน 4. เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงความพึงพอใจของพนักงานในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ผลการวิจัยปรากฏว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และระดับการศึกษา ส่งผลต่อระดับสมรรถนะในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลไม่ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต อย่างไรก็ตามจากผลการวิเคราะห์ใน

วัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ระดับสมรรถนะและระดับความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อกันในทางบวก แสดงว่า สมรรถนะในการทำงานของพนักงาน เกิดจากการให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ไม่ได้เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลเป็นสำคัญ สำหรับการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานนั้น นอกจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้ว ยังอาจมีประเด็นของสวัสดิการ และผลตอบแทนที่มีใช้ตัวเงินเป็นสำคัญ

วรรณพร แสงพานิชย์ (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่ต้องการและที่เป็นของบุคลากรใน เต้า การ์เด็นท์ เฮลท์ สปา แอนด์ รีสอร์ท จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงระดับสมรรถนะและเพื่อศึกษาถึงสมรรถนะที่ต้องการของบุคลากรในเต้า การ์เด็นท์ เฮลท์ สปา แอนด์ รีสอร์ท จังหวัดเชียงใหม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะ (ตำแหน่งงาน) โดยผู้ให้ข้อมูลคือ บุคลากรและผู้บริหารในเต้า การ์เด็นท์ เฮลท์ สปา แอนด์ รีสอร์ท จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งหมด 108 คน ทำการศึกษาตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ - สิงหาคม 2552 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ตารางแจกแจงความถี่และพรรณนาข้อมูลในรูปข้อมูลความถี่จากการศึกษาได้มีการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะเพื่อไว้เป็นคู่มือประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะ(ตำแหน่งงาน)ของบุคลากร โดยสรุปได้ดังนี้ สมรรถนะหลักขององค์กรประกอบด้วย 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การพัฒนาศักยภาพคน 3. การมีวิสัยทัศน์ 4. ความใฝ่รู้ 5. ความซื่อสัตย์ซื่อสัตย์ในงานอาชีพ 6. จิตสำนึกด้านความปลอดภัย จากสมรรถนะหลักทั้งหมด ผลการศึกษาพบว่า มีระดับช่องว่าง 1 มากที่สุด คือ เป้าหมายที่องค์กรตั้งเป้าไว้กับความสามารถที่เป็นจริงของผู้ปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมาก สำหรับสมรรถนะเฉพาะ (ตำแหน่งงาน) นั้นพบว่า โดยรวมของสมรรถนะจะมีระดับช่องว่าง 1 มากที่สุด คือ เป้าหมายที่องค์กรตั้งเป้าไว้กับความสามารถที่เป็นจริงของผู้ปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมาก แต่มีบางสมรรถนะที่พบว่ามีระดับช่องว่าง 3 คือเป้าหมายที่องค์กรตั้งเป้าไว้กับความสามารถที่เป็นจริงของผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันมาก โดยมี 3 อันดับที่สำคัญ คือ อันดับ 1 ความรับผิดชอบ อันดับ 2 มีความรู้ความสามารถในงาน อันดับ 3 มนุษยสัมพันธ์

อรรณพ สุนทรนนท์ (2556) ศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะการทำงานของผู้แทนยาที่เป็นเภสัชกร และผู้แทนยาที่ไม่ใช่เภสัชกร มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่ออธิบายถึงลักษณะการทำงานของ ผู้แทนยา และเปรียบเทียบลักษณะการทำงานของ ผู้แทนยาที่เป็นเภสัชกร และที่ไม่ใช่เภสัชกร เก็บข้อมูลโดยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้แทนยาของบริษัทยาต้นแบบจำนวน 20 คน เป็นเภสัชกร 10 คน และไม่ใช่เภสัชกร 10 คน การสัมภาษณ์มี 2 วิธี คือ พบผู้แทนยาโดยตรง และสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ระหว่างการสัมภาษณ์ทำการบันทึกเสียง และถอดเทปแบบคำต่อคำ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการจัดกลุ่มลักษณะการทำงานตามกระบวนการขาย 7 ขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า ผู้แทนยามีลักษณะการทำงาน

สอดคล้องกับกระบวนการขาย 7 ขั้นตอน ดังนี้ การแสวงหาลูกค้า การเตรียมตัวก่อนพบ การเข้าพบลูกค้า การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ การรับมือกับข้อโต้แย้งและข้อสงสัย การปิดการขาย และการติดตามผล โดยมีกิจกรรมส่งเสริมการตลาดเป็นกิจกรรมสนับสนุนการทำงาน นอกจากนั้นแล้วผู้แทนขายยังมีการทำกิจกรรมอื่นร่วมด้วย อย่างไรก็ตามผู้แทนขายแต่ละคนอาจไม่ได้ทำงานตามกระบวนการขายครบทุกขั้นตอน ลักษณะการทำงานของผู้แทนขายทั้ง 2 กลุ่มที่ไม่แตกต่างกัน ได้แก่ การแสวงหาลูกค้า การเข้าพบลูกค้า การรับมือกับข้อโต้แย้งและข้อสงสัย และการปิดการขาย ส่วนลักษณะการทำงานของผู้แทนขายที่มีแนวโน้มต่างกัน ได้แก่ การเตรียมตัวก่อนพบ การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ และการติดตามผล เมื่อพิจารณาจากลักษณะการทำงานของผู้ให้ข้อมูลแล้ว อาจเป็นไปได้ว่าความแตกต่างที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเพราะลักษณะการทำงานในบางขั้นตอนต้องการความรู้ทางด้านเภสัชศาสตร์ รวมถึงการที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญต่อการใช้ยาอย่างสมเหตุผลมากน้อยเพียงใด

วัลลภ วิชาญเจริญสุข (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะหมดไฟในการทำงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในผู้แทนขายบริษัทขายชำมาชาติ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะหมดไฟและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในผู้ประกอบอาชีพผู้แทนขายที่ทำงานในบริษัทขายชำมาชาติ เป็นการศึกษาเชิงพรรณนาแบบตัดขวาง กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้แทนขายบริษัทขายชำมาชาติ จำนวน 273 คน ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม เก็บข้อมูลเดือนมีนาคม – พฤษภาคม พ.ศ. 2557 เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยการทำงาน แบบวัดภาวะหมดไฟในการทำงาน Maslach Burnout Inventory-General Survey ฉบับภาษาไทย วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละและทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะหมดไฟกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยใช้สถิติ Chi-square test และ Fisher,s exact test จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะหมดไฟในการทำงานด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 53.1 ด้านการเมินเฉยต่องานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 40.3 และด้านความสามารถในการทำงาน พบว่าส่วนใหญ่มีภาวะหมดไฟในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 55.3 ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับภาวะหมดไฟระดับสูงด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์และปัจจัยการทำงานมีความสัมพันธ์กับภาวะหมดไฟระดับสูงทั้งสามองค์ประกอบ ดังนั้นการศึกษาจึงสรุปว่า ปัจจัยการทำงานมีความสัมพันธ์กับภาวะหมดไฟในการทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยการฝึกอบรมเรียนรู้เพิ่มเติมในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

2.3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

เพจ บิลลิง (Paige Billing, 2012) ศึกษาวิจัยเรื่อง A study of emotional intelligence, thinking styles, and selling effectiveness of pharmaceutical sales representatives เนื่องมาจาก

อุตสาหกรรมขายมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อยอดขายและสถานะทางการเงินของบริษัทฯ บริษัทฯจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยพบว่าถ้าผู้แทนขายสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดยอดขายสูงขึ้น ในขณะที่ต้นทุนในการทำงานต่ำลง ศึกษาวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) กระบวนการคิด (thinking styles) และประสิทธิผลในการขาย (selling effectiveness) ของผู้แทนขาย ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านเชื่อว่า ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญเทียบเท่ากับความเฉลียวฉลาดในการรับรู้ (cognitive intelligence) กระบวนการคิดเป็นจุดสำคัญของแต่ละบุคคลจะใช้ในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งแบบรายบุคคล และแบบผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ (professional) การศึกษานี้ใช้ The Emotional Intelligence Marketing Exchange (EIME) instrument และ the Hermann Brain Dominance Instrument (HBDI) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากผู้แทนขาย 173 คน ซึ่งทำงานอยู่ในบริษัทขนาดกลาง ผลการศึกษาพบว่า ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ และกระบวนการคิดมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้แทนขาย แต่อย่างไรก็ตามพบความสัมพันธ์นี้เฉพาะในผู้แทนขายที่เป็นผู้แทนใหม่ มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 0 – 3 ปี เท่านั้น

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ พบว่า สมรรถนะของบุคคล และสมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของบริษัท โดยปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และระดับการศึกษา ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการทำงานของพนักงาน ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลไม่ส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ระดับสมรรถนะและระดับความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อกันในทางบวก แสดงว่า สมรรถนะในการทำงานของพนักงาน เกิดจากการให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานไม่ได้เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลเป็นสำคัญ บริษัทหรือองค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้น พนักงานจะต้องมีทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะ (ตำแหน่งงาน) และมีระดับช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่องค์กรตั้งเป้าไว้กับความสามารถที่เป็นจริงของพนักงานไม่แตกต่างกันมากนัก สำหรับบริษัทฯ ผู้แทนขายถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของบริษัท โดยจากงานวิจัยพบว่าผู้แทนขายมีลักษณะการทำงานสอดคล้องกับกระบวนการขาย 7 ขั้นตอน คือ การแสวงหาลูกค้า การเตรียมตัวก่อนพบ การเข้าพบลูกค้า การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ การรับมือกับข้อโต้แย้งและข้อสงสัย การปิดการขาย และการติดตามผล ผู้แทนขายที่เป็นเกสัชกรมีแนวโน้มการเตรียมตัวก่อนพบ การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ การรับมือกับข้อโต้แย้งและข้อสงสัย และการติดตามผลได้ดีกว่าผู้แทนขายที่ไม่ใช่เกสัชกร อาจเนื่องมาจากเป็นขั้นตอนที่ต้องใช้ความรู้ทางด้านเภสัชศาสตร์ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการใช้อย่างสมเหตุสมผลที่แตกต่างกัน และพบว่าความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ และกระบวนการคิดมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้แทนขาย นอกจากนี้ปัจจัยการทำงาน

มีความสัมพันธ์กับภาวะหมดไฟในการทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยการฝึกอบรมเรียนรู้เพิ่มเติมในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

จากการศึกษาคำสำคัญ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับงานวิจัยที่ทำการศึกษา ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานวิจัยได้ดังนี้ เนื่องจากผู้แทนยาเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด เป็นตัวแทนของบริษัทยา ซึ่งมีทั้งที่เป็นเภสัชกรและไม่ใช่เภสัชกร ทำหน้าที่นำเสนอข้อมูลยา นวัตกรรมยาใหม่ๆ แก่แพทย์และบุคลากรทางการแพทย์เพื่อประกอบการตัดสินใจของแพทย์ในการเลือกนำยามาใช้กับผู้ป่วย ทำให้เกิดการสั่งจ่ายต่อผู้ป่วยและเกิดการรักษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการขายของผู้แทนยานั้นไม่ได้เป็นการขายตัวสินค้าหรือตัวยาแก่ผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้ใช้จ่ายโดยตรง แต่เป็นการขายข้อมูลยาแก่แพทย์ เมื่อแพทย์เห็นด้วยซึ่งเปรียบเสมือนกับการซื้อ แพทย์ก็จะสั่งจ่ายนั้นกับผู้ป่วย ส่วนสมรรถนะหรือขีดความสามารถ ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ได้แก่ ทักษะ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) อุปนิสัย (Traits) และแรงกระตุ้น (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิถีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบทั้ง 5 ประการที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิดสมรรถนะ เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในจะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น โดยส่วนที่สามารถมองเห็นได้คือ ความรู้ และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ทักษะ ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง อุปนิสัย รวมทั้งแรงกระตุ้น เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก ดังนั้นสมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานตำแหน่งผู้แทนยาให้ประสบความสำเร็จ การศึกษาถึงลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ และลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา จะสามารถนำไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางให้กับบริษัทยา หรือ หัวหน้าฝ่ายการตลาด ในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งยังใช้เป็นแนวทางในการบริหารผู้แทนยาที่มีความสามารถให้อยู่กับบริษัทต่อไปอีกด้วย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินตามงานสารนิพนธ์เรื่อง สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนยาบริษัท ABC โดยภาพรวมของการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ทางผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) โดยเป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ประกอบไปด้วย

1. การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research)
2. การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview)

สำหรับการนำเสนอระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) นั้นในส่วนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบและขอบเขต ตลอดจนเหตุผลสำคัญของการนำระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ดังกล่าวข้างต้น มาใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีวิธีดำเนินการวิจัยที่สำคัญ ดังนี้

- 3.1 วิธีการวิจัย
- 3.2 กลุ่มเป้าหมาย
- 3.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิธีการวิจัย

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ตามศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดโดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ประกอบไปด้วย กระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยมีเหตุผลประการสำคัญของการนำระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ดังกล่าวข้างต้น มาใช้ในการดำเนินกระบวนการวิจัย ดังต่อไปนี้

3.1.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research)

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) นั้น โดยเบื้องต้นผู้วิจัยได้ดำเนินการกระบวนการวิจัย ตามระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) โดยการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนฯ ซึ่งเริ่มต้นจากการศึกษาแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะ และประสิทธิผลในส่วนที่เกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ ผลงานวิจัยและบทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล สมรรถนะที่ต้องการในบริษัท หรือองค์กรต่างๆ ลักษณะการทำงานของผู้แทนฯ รวมทั้งความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) กระบวนการคิด (thinking styles) และประสิทธิผลในการขาย (selling effectiveness) ของผู้แทนฯ โดยเอกสารที่ศึกษามีทั้งเอกสารทางวิชาการประเภทต่างๆ ภายในประเทศและเอกสารทางวิชาการประเภทต่างๆ จากต่างประเทศ รวมทั้งข้อมูลทางวิชาการที่ได้จากการสืบค้นทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือทางเว็บไซต์ต่างๆ

3.1.2 การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview)

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) นั้น ในการกำหนดกระบวนการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดให้มีกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (guided interview) คือ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด ซึ่งเป็นกระบวนการวิจัย (methodology) ที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างหรือมีการนำคำสำคัญ (keywords) มาใช้ประกอบในการชี้นำคำสัมภาษณ์ คือ มีการร่างข้อคำถามที่มีลักษณะปลายเปิดที่มีคำสำคัญพร้อมกับลักษณะของข้อคำถามที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะมีการปรับเปลี่ยนถ้อยคำของข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย หรือผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนในแต่ละสถานการณ์ที่มีเหตุการณ์หรือมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบข้อคำถามจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่างๆ และข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ ที่มีทั้งมิติของความความลึก

และมีติของความกว้างในเรื่องเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนยาที่ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ เจาะลึก (in-depth interview) นั้น

3.2 กลุ่มเป้าหมาย

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ครั้งนี้ ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายจากผู้แทนยา (Therapeutic sales representative) ผู้จัดการเขตขาย (Area Sales Manager) และผู้จัดการผลิตภัณฑ์ (Product Manager) ของบริษัท ABC เพื่อให้ทราบถึงแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้แทนยา ตลอดจนแนวความคิดและทรสนะทางด้านบริหารและพัฒนาศักยภาพของผู้แทนยา โดยดำเนินการกระบวนการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive random) คือ การเลือกตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการพิจารณาเลือกตัวอย่างด้วยตนเองเพื่อที่จะได้นำข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ดังกล่าว มาดำเนินการประมวลผลข้อมูลนำไปสู่ข้อค้นพบต่อไป โดยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์เจาะลึก ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มเป้าหมายผู้แทนยา จำนวน 5 ท่าน
2. กลุ่มเป้าหมายผู้จัดการเขตขาย จำนวน 2 ท่าน
3. กลุ่มเป้าหมายผู้จัดการผลิตภัณฑ์จำนวน 2 ท่าน

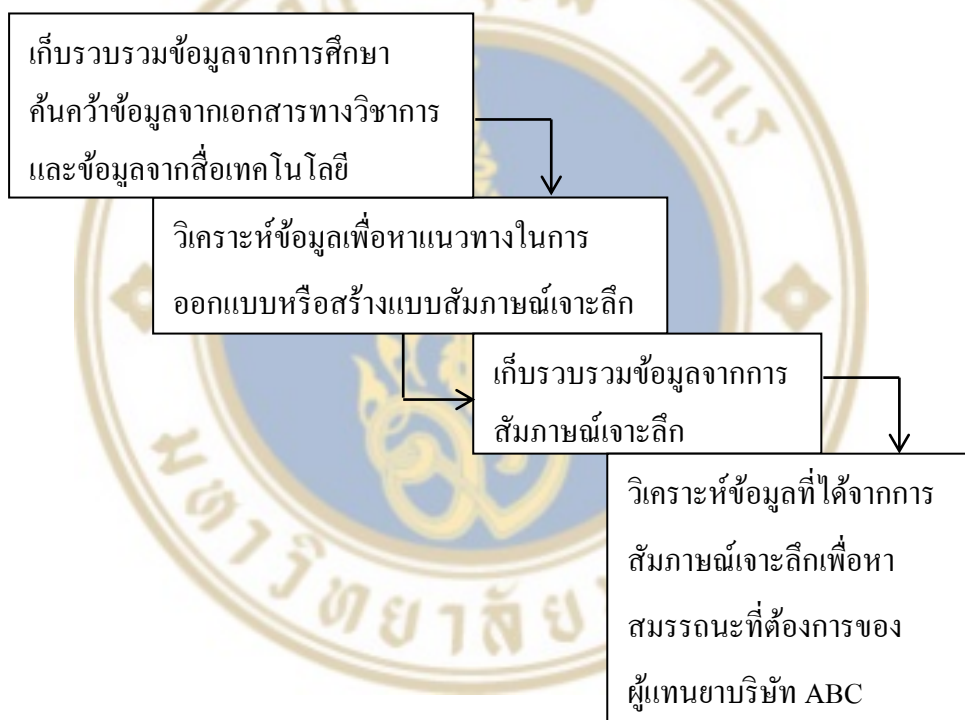
ผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับนำมาใช้ในกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยมีหลักเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

1. ผู้แทนยา มีความสามารถ ความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างคล่องแคล่ว ด้วยความมีระเบียบและเป็นไปตามกฎเกณฑ์ โดยสามารถปฏิบัติงานให้เสร็จได้ตามกำหนดเวลา รวมทั้งงานมีความถูกต้อง มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถปิดยอดขายได้ 100 เปอร์เซ็นต์ของเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้

2. ผู้จัดการเขตขาย มีความสามารถ ความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างคล่องแคล่ว ด้วยความมีระเบียบและเป็นไปตามกฎเกณฑ์ โดยสามารถปฏิบัติงานให้เสร็จได้ตามกำหนดเวลา รวมทั้งงานมีความถูกต้อง มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถปิดยอดขายของทีมได้ 100 เปอร์เซ็นต์ของเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ รวมทั้งมีความสามารถในการเป็นทั้งผู้ฝึกสอน ผู้ชี้แนะ ผู้สนับสนุน ผู้ที่ช่วยแก้ปัญหา บริหารและพัฒนาศักยภาพของผู้แทนยาที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์มีความสามารถ ความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานของตนอย่างคล่องแคล่ว ด้วยความมีระเบียบและเป็นไปตามกฎเกณฑ์ โดยสามารถปฏิบัติงานให้เสร็จได้ตามกำหนดเวลา รวมทั้งงานมีความถูกต้อง มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถปิดยอดขายของยาที่รับผิดชอบได้ 100 เปอร์เซ็นต์ของเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ รวมทั้งมีความสามารถในการฝึกอบรมข้อมูลยาและวิธีการนำเสนอข้อมูลยาให้กับทีมขายเพื่อที่จะสื่อสารกับแพทย์ให้พิจารณาเลือกสั่งใช้ยาให้กับผู้ป่วย

3.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 6 : กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องสมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนยาบริษัท ABC
ที่มา: ผู้วิจัย, 2558

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่มีความเหมาะสมในการนำมาใช้สำหรับกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ครั้งนี้ เนื่องจากการวิจัยได้กำหนดกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) นั้น ประกอบ

ไปด้วยการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางหนึ่ง โดยการศึกษาและค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา ตลอดจนผลงานวิจัยประเภทต่างๆ รวมทั้งข้อมูลจากการค้นคว้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือข้อมูลที่ได้อาจมาจากเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการสร้างพื้นฐานขององค์ความรู้อย่างบูรณาการในทางวิชาการเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการของผู้แทน โดยเบื้องต้นก่อน และเป็นแนวทางสำคัญในการนำไปสู่การสร้างเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) อีกแนวทางหนึ่งนั้น ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หรือ การสัมภาษณ์แบบชี้นำ (guided interview) ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามที่มีความชัดเจนตายตัว โดยเป็นแต่เพียงการกำหนดแนวข้อคำถามแบบเปิดกว้าง หรือเป็นการใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด ซึ่งเป็นกระบวนการวิธีการวิจัยที่มีผลทำให้ข้อคำถามมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง โดยเทคนิคของการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้น เป็นเทคนิคและกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการนำมาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญหรือมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่กำลังดำเนินกระบวนการวิธีการวิจัย โดยกระบวนการวิธีการวิจัยในลักษณะเช่นนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้และความชำนาญหรือมีความผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นหรือทรรศนะได้อย่างหลากหลายในทุกแง่มุม โดยผู้วิจัยหรือผู้สัมภาษณ์สามารถที่จะดำเนินการสัมภาษณ์และสามารถที่จะสอบถาม ติดตามและซักไซ้ไล่เรียงข้อมูลข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดปลีกย่อยที่สำคัญ และมีความน่าสนใจในแต่ละประเด็นของคำตอบจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์ ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่างๆ และข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติที่มีความหลากหลายในมิติต่างๆ ที่มีทั้งมิติของความลึกและมิติของความกว้างในเรื่องที่ดำเนินการวิจัยนั้น

โดยข้อคำถามสำหรับนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) นั้นได้ดำเนินการออกแบบการวิจัย (research design) หรือการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หรือเป็นกระบวนการวิธีการสัมภาษณ์ที่มีรูปแบบหรือมีลักษณะที่ไม่เป็นมาตรฐาน (unstructured or unstandardized interview) หรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (guided interview) ในการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามนั้นประกอบไปด้วย ข้อคำถามจำนวน 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย

ชื่อ – นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

บริษัท

ประสบการณ์ทำงาน

วันที่สัมภาษณ์

เวลาสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 บทสัมภาษณ์ตามโครงสร้างของงานสารนิพนธ์ ประกอบด้วย

บทสัมภาษณ์ตามโครงสร้างของงานสารนิพนธ์สำหรับผู้แทนยา

บทสัมภาษณ์ตามโครงสร้างของงานสารนิพนธ์สำหรับผู้จัดการเขตขาย

บทสัมภาษณ์ตามโครงสร้างของงานสารนิพนธ์สำหรับผู้จัดการ

ผลิตภัณฑ์

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลใน 2 ลักษณะ ได้แก่ กระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสัมภาษณ์เจาะลึก โดยกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแนวทางของกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ มีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

3.5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำหรับกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาและข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทางสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งแหล่งข้อมูลจากส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะแหล่งข้อมูลทางเว็บไซต์ที่ปรากฏบนอินเทอร์เน็ต เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในระดับทุติยภูมิ (secondary data) ประเภทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ รายงานการศึกษาวิจัย

และผลงานวิจัยประเภทต่างๆ เป็นต้น เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหรือสร้างแบบสัมภาษณ์เจาะลึกรวมทั้งเพื่อนำมาใช้เป็นส่วนประกอบในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลในการวิจัยในส่วนต่อไป

3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก

สำหรับแนวทางประการสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) นั้น ทางผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางประการสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการขอความร่วมมือจากองค์กรหรือบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อขอสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นผู้แทนฯ ผู้จัดการเขตขาย และผู้จัดการผลิตภัณฑ์ของบริษัท ABC โดยในกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้น ทางผู้วิจัยได้ดำเนินกระบวนการบันทึกข้อมูล โดยวิธีการจดบันทึกข้อมูลและการบันทึกเสียงของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์ โดยการขออนุญาตจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทำการบันทึกเสียงหากได้รับอนุญาต เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการตรวจสอบและตรวจทานความถูกต้องย้อนกลับในภายหลังได้

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) นั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) นั้น มาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร (documentary research) โดยกระบวนการและวิธีการวิเคราะห์จะดำเนินการตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาประเด็นหลัก (major themes) หรือแบบแผนหลัก (major pattern) ที่พบในข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทั้งหมด จากนั้นจึงนำประเด็นหลัก (major themes) มาพิจารณาแบ่งแยกออกเป็นประเด็นย่อย (sub-themes) และหัวข้อย่อย (categories) เป็นกระบวนการวิเคราะห์โดยการเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภาพรวมไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นย่อยของกระบวนการวิเคราะห์ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ รวมทั้งผู้วิจัยจะได้ดำเนินการกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยการพรรณนาข้อมูลตามปรากฏการณ์ร่วมด้วยเพื่อหาข้อค้นพบจากกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ หลังจากนั้นจะนำข้อค้นพบไปสอบถามจากบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเดิมของการวิจัย เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายแต่ละท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกของกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด และจะให้กลุ่มเป้าหมายแต่ละท่านเลือก

ลักษณะที่มีความคิดเห็นว่าเป็นลักษณะสำคัญของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ โดยกลุ่มเป้าหมายแต่ละท่านมีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ให้แบ่งคะแนนใส่ในลักษณะที่มีความคิดเห็นว่าเป็นลักษณะสำคัญของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศไม่จำกัดจำนวนลักษณะ แต่การให้คะแนนในแต่ละลักษณะต้องไม่เกิน 20 คะแนน หลังจากนั้นจึงนำลักษณะที่ได้รับคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรกมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ผล อันเป็นแนวทางสำคัญที่จะสามารถนำไปสู่การค้นพบลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการของผู้แทนยาบริษัท ABC ได้



บทที่ 4

ผลการวิจัย

งานสารนิพนธ์เรื่อง สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท ABC เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อศึกษาถึงลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ และลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) และได้แบ่งกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ หรือกลุ่มเป้าหมาย เป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มเป้าหมายผู้แทนขาย จำนวน 5 ท่าน กลุ่มเป้าหมายผู้จัดการเขตขาย จำนวน 2 ท่าน และกลุ่มเป้าหมายผู้จัดการผลิตภัณฑ์จำนวน 2 ท่าน แล้วนำข้อมูลไปวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ (Synthesis) ซึ่งการนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

- 4.1 ผลการสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับผู้แทนขาย
 - 4.2 ผลการสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับผู้จัดการเขตขาย
 - 4.3 ผลการสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับผู้จัดการผลิตภัณฑ์
 - 4.4 ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา
 - 4.5 การสังเคราะห์ผล
- โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.1 ผลการสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับผู้แทนขาย

ผลการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) สำหรับผู้แทนขาย มีผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์ เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) จำนวน 5 ท่าน

คำถาม ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับการทำงานที่บริษัท ABC

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศมีความรู้สึกอย่างไรกับการทำงานที่บริษัท ABC เพื่อที่จะได้ทราบถึงความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้แทนขายต่อบริษัท

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 5 ท่าน มีความรู้สึกในเชิงบวกต่อบริษัท ABC โดยมีความสุขในการทำงาน และรู้สึกที่บริษัท ABC เป็นองค์กรลักษณะครอบครัว การทำงานร่วมกันในทีมมีลักษณะเหมือนเป็นพี่เป็นน้องกันมากกว่าเจ้านายกับลูกน้อง เปิดกว้างในการแสดง

ความคิดเห็น สามารถเป็นตัวของตัวเองได้ กล่าวพูดความจริง ทุกคนมีความจริงใจต่อกัน เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ทำให้สามารถประสานงานกันได้เป็นอย่างดี และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 5 ยังได้กล่าวเพิ่มเติมด้วยว่าการทำงานที่บริษัท ABC มีความมั่นคงสูง

“...มั่นใจมากกว่าบริษัท ABC จะไม่ lay off คนออกแน่นอน แม้ว่าที่นี้สวัสดิการจะไม่ได้ดีมาก fix cost ไม่เยอะ แต่ถ้าปิดได้ขายดีก็จะมีรายได้สูงเอง...”

คำถาม ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับความก้าวหน้าในสายงานที่ทำอยู่ พึงพอใจหรือไม่ เพราะเหตุใด

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ผู้แทนที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศมีความรู้สึกอย่างไร มีความพึงพอใจมาน้อยเพียงใดกับความก้าวหน้าในสายงานที่ทำอยู่ เพื่อที่จะได้ทราบถึงความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้แทนต่อความก้าวหน้าในการทำงาน

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 5 ท่าน มีความรู้สึกพึงพอใจมากกับตำแหน่งงานของตนเอง มีความสุขในการทำงาน ผู้แทนฯ รู้สึกว่าสามารถบริหารจัดการโรงพยาบาลในเขตที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ สามารถปิดยอดขายได้ตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ ส่งผลให้ได้รับรายได้ต่อเดือนจำนวนมาก โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่าการทำงานด้วยความตั้งใจและทุ่มเทจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคต

“...เรามีความสุขในการทำงานทุกๆ วัน ต้องการเป็นผู้แทนที่ดี ตั้งใจทำงานให้เต็มที่ เชื่อว่าถ้าเราดี ความก้าวหน้าก็จะตามมาเอง...”

และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 5 ยังได้กล่าวเพิ่มเติมด้วยว่า

“...อยาก promote แต่ไม่ใช่ตอนนี้ วางแผนไว้อีก 2-3 ปี อยากจะเป็นผู้จัดการเขตขาย เพราะเป็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้ฝึกการบริหารจัดการกับคนมากขึ้น...”

คำถาม เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จ
ในการทำงานอย่างสูง และอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ท่านประสบความสำเร็จในเหตุการณ์
ดังกล่าวข้างต้น เพราะเหตุใด

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้ผู้แทนยาที่มีการทำงาน
ได้ผลดีเลิศประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูง เพื่อค้นหาลักษณะสำคัญ
ที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 5 ท่าน มีเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้
ประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูงเกี่ยวกับการที่สามารถเสนอขายเข้าไป
โรงพยาบาลได้ การเอาชนะใจแพทย์ สามารถทำให้แพทย์ยอมรับในข้อมูลและเลือกใช้ยา สามารถ
สร้างยอดขายได้จากโรงพยาบาลเล็กๆ ทำให้ปิดยอดขายได้ตามเป้าหมาย สามารถหาข้อมูลได้ดี
กว่าบริษัทอื่นๆ ทำให้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในเขตได้เป็นอย่างดี โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)
ทั้ง 5 ท่านมีความคิดเห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จคือ ทักษะหรือความเชื่อ โดย
ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้กล่าวว่าความคิดในแง่บวก ความเชื่อมั่นในตนเองเป็น
สิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

“...เราต้องคิดบวก ต้องเชื่อก่อนที่เราทำได้ ลองทำก่อน
ทำให้เต็มที่ ถ้าไม่ได้จะไม่เสียใจภายหลัง เพราะเต็มที่แล้ว
...”

นอกจากนั้นความขยัน การหาข้อมูลในเขต การหาความต้องการของแพทย์ รวมทั้งการ
สนับสนุนจากบริษัทก็ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงานด้วย โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก
(Key Informant) ลำดับที่ 3 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าการรู้ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญมากในการทำงานให้
ประสบความสำเร็จ

“...การหาข้อมูลจำเป็นจริงๆ ทั้งการหาจากในเขต จากผู้รู้
หรือการ share ข้อมูลของเพื่อนๆ เขตอื่นๆ ในห้องประชุม
...”

และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 4 ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าการรู้
ว่าแพทย์เป็นคุณลักษณะไหน มีความต้องอะไร จะทำให้สามารถเข้าหาแพทย์ได้ดีและส่งผลให้กร
ทำงานราบรื่นมากขึ้น

“...ต้องมองคนให้ออกว่าเขาเป็นคนแบบไหน รับผิดชอบ
ให้ตรงกับที่เขาชอบ แสดงความจริงใจ และชัดเจน...”

คำถาม เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านไม่สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบ
ความสำเร็จในการทำงาน แม้ว่าจะพยายามอย่างสุดความสามารถแล้ว และท่านคิดว่าเป็นเพราะเหตุ
ใดเหตุการณ์ดังกล่าวจึงหรือไม่ประสบความสำเร็จ และถ้ามีเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นอีกท่านจะมี
วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร เพราะเหตุใด

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้ผู้แทนยาที่มีการทำงาน
ได้ผลดีเลิศไม่สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน แม้ว่าจะพยายามอย่างสุด
ความสามารถ เพื่อค้นหาลักษณะที่ผู้แทนยายังบกพร่อง และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็น
สมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 5 ท่าน มีเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้
ไม่สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานเกี่ยวกับการทำยาหลุดจากรายการยา
ของโรงพยาบาล ไม่สามารถเอาชนะใจแพทย์บางท่านได้ สนับสนุนแพทย์หรือโรงพยาบาลไปโดย
เปล่าประโยชน์ ไม่สามารถต่อรองกับแพทย์หรือโรงพยาบาลได้ ได้รับข้อมูลผิดพลาดทำให้ตัดสินใจ
ผิดพลาด โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 5 ท่านมีความคิดเห็นว่าสาเหตุที่ทำให้เกิด
เหตุการณ์เหล่านี้ คือ การหาข้อมูลไม่ครบถ้วน ไม่เพียงพอ หรือไม่ถูกต้อง โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key
Informant) ลำดับที่ 5 ได้กล่าวว่า การไม่หาข้อมูล และการขาดความรอบคอบทำให้เกิดความ
ผิดพลาดสูงในการทำงาน

“...ที่ยาหลุด เพราะตอนทำงานแรกๆ เราชะล่าใจ เกล็ดมา
ขอลดราคา ก็ลดไปให้ 10% คิดว่าโอเคแล้ว ปรากฏว่า
ยาหลุด เพราะเราไม่ได้หาข้อมูลให้ดีว่าต้องลดเท่าไร
ไม่รอบคอบเอง...”

ส่วนปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยจากภายนอก เช่น นโยบายของโรงพยาบาล ข้อจำกัดของข้อมูลยา เป็นต้น โดยวิธีการแก้ไขปัญหามีเหตุการณ์ เช่นนี้เกิดขึ้นอีกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 5 ท่านมีความคิดเห็นว่าจะพยายามมากขึ้นในการหาข้อมูล พยายามหาและทำทุกวิถีทางเพื่อเอาชนะกับอุปสรรค ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 3 ได้แสดงความคิดเห็นว่า

“...จะไม่เชื่อคำพูดคนอื่นแล้ว หาข้อมูลเอง ลองทำดูก่อน
ถ้าสุดท้ายไม่ได้ก็ไม่ใช่ไร แต่ถ้าได้ก็คุ้มค่า...”

คำถาม ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่ส่งผลให้ท่านสามารถทำงานผู้แทนยาได้ประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศต่อปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้แทนยาสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ เพื่อค้นหาลักษณะสำคัญที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 5 ท่าน แสดงความคิดเห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้สามารถทำงานผู้แทนยาได้ประสบความสำเร็จ คือ การตั้งเป้าหมายสูง ความมุ่งมั่นของผู้แทนยาเองในการปิดยอดขายให้ได้ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 5 ได้กล่าวว่า

“...ทุกอย่างอยู่ที่ตัวเราเอง ต้องคิดว่าจะปิดให้ได้เท่านั้น
เชื่อว่าเราทำได้ ต้องมอง step ที่สูง...”

และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

“...ตั้งเป้าเอาไว้ แล้วไปให้ถึง ไม่อยู่กับที่ ไม่ยอมแพ้ต่อ
อุปสรรค หรือปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้น ชอบเอาชนะ...”

นอกจากนั้นความจริงใจต่อลูกค้า ความรู้เกี่ยวกับข้อมูลยา การทำงานเป็นทีม การหาข้อมูลในเขต การสนับสนุนจากบริษัทรวมทั้งความขยันก็ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงานด้วย โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 และ 2 ได้แสดงความคิดเห็นที่

ใกล้เคียงกันว่าการเป็นผู้ให้ ความเสียสละ การเห็นใจผู้อื่น และไม่คิดเล็กคิดน้อย เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้

คำถาม ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่เป็นปัญหา อุปสรรคหรือขัดขวางการทำงาน ทำให้ท่านไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของผู้แทนยาที่มีการทำงาน ได้ผลดีเลิศต่อปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และส่งผลให้ผู้แทนยาไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อค้นหาลักษณะที่ผู้แทนยายังบกพร่อง และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 5 ท่าน กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ไม่สามารถทำงานผู้แทนยาได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ความรู้สึกนึกคิดในทางลบของตัวเอง ได้แก่ ความรู้สึกเหนื่อยล้า เบื่อ ถอดใจ กลัว ซึ่งส่งผลให้ทำงานได้ไม่เต็มศักยภาพ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 3 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

“...บางครั้งไม่ค่อยมี Integrity กับตัวเอง เวลาที่มีสิ่งอื่นมา
ล่อใจ ก็จะไม่ทำงานตามที่วางแผนเอาไว้...”

และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 5 ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“...การที่เราติดมีมาด ต้องคูดี เลยเลือกทำเฉพาะที่เรา
สบายใจ มีความกลัว เช่น กลัวหมอบางกลุ่มที่อายุห่างจาก
เราเยอะ ทำให้ไม่สามารถขายยากับหมอบางกลุ่มนี้ได้ ไม่มั่นใจ
...”

นอกจากนั้นจะเป็นปัจจัยจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น นโยบายของกรมบัญชีกลาง หรือนโยบายของโรงพยาบาลในการจำกัดการเบิกจ่ายยา หรือการจำกัดรายการยาที่จะเสนอเข้าโรงพยาบาล จึงทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน

คำถาม คุณสมบัติ หรือความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดที่ท่านต้องการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศว่าต้องการพัฒนา หรือเพิ่มเติมลักษณะด้านใดเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อค้นหาลักษณะที่ผู้แทนยาต้องการ และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 5 ท่าน ต้องการพัฒนา หรือเพิ่มเติมลักษณะในด้านจิตวิทยา การเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น การต่อรองกับลูกค้า ทักษะในการพูดให้น่าเชื่อถือ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

“...ถ้าเรียนรู้เรื่องจิตวิทยาน่าจะดี เพราะจะทำให้เราอ่านใจ
หม้อออก สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ โน้มน้าวใจ
หม้อได้...”

และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 3 ได้แสดงความคิดเห็นว่า

“...ทักษะ *Selling skill* ในเชิงลึก เช่น ถ้าหม้อมีการโต้แย้ง
มาแบบนี้ ควรจะมีวิธีรับมือยังไง ทำให้การสามารถแก้ไข
ปัญหาในสถานการณ์ที่คับขันได้...”

4.2 ผลการสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับผู้จัดการเขตขาย

ผลการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) สำหรับผู้จัดการเขตขาย มีผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) จำนวน 2 ท่าน

คำถาม ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการเขตขายบริษัท

ABC

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ผู้จัดการเขตขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศมีความรู้สึกอย่างไรกับการทำงานที่บริษัท ABC เพื่อที่จะได้ทราบถึงความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้จัดการเขตขายต่อบริษัท

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีความรู้สึกความรู้สึกลงในเชิงบวกต่อ บริษัท ABC มีความรู้สึกว่าการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการเขตขายทำให้เกิดการเรียนรู้ผู้อื่น ฝึกการบริหารจัดการคน เป็นงานที่ท้าทาย และมีความสุขในการทำงาน โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

“...ได้เรียนรู้เพิ่มขึ้น แต่ก่อนตอนเป็นผู้แทน ทำงานด้วยตัวเอง พอเป็นผู้จัดการเขตขายทำให้ต้องบริหารจัดการคนมากขึ้น แต่ก็ดีนะ ทำขาย ชอบ มีความสุขดีค่ะ การติดต่อกับหม้ออาจจะลดลง เน้นการสรวทิมมากกว่าการปิดยอดขายของตัวเอง...”

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“...บางครั้งการทำงาน ไม่เป็นไปอย่างที่ต้องการหรือต้องใช้เวลา เนื่องจากสิ่งที่เราอยากทำ เราไม่สามารถทำเองได้เลย แต่ต้องสอน ต้องแนะนำน้องผู้แทน ให้น้องได้ฝึกทำ...”

คำถาม ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับการทำงานของผู้แทนบริษัท ABC

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ผู้จัดการเขตขายที่มีการทำงาน ได้ผลดีเลิศมีความรู้สึกอย่างไรต่อการทำงานของผู้แทนฯ เพื่อที่จะได้ทราบถึงความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้จัดการเขตขายต่อผู้แทนฯ

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีความรู้สึกที่ผู้แทนฯที่บริษัท ABC ก่อนข้างมีศักยภาพ มีประสบการณ์ในการทำงานพอสมควร ลักษณะนิสัยตรงไปตรงมา เปิดใจกว้างยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

“...แต่ที่คิดว่าผู้แทนยังต้องเพิ่มในส่วนของความมีระเบียบวินัย เช่น การตรงต่อเวลา หรือถ้าเขาไม่สามารถทำตามที่เรากำหนดได้ก็ควรมีเหตุผลชัดเจน รวมทั้งควรเพิ่มในเรื่อง Selling skill ด้วย...”

คำถาม ท่านคิดว่าท่านมีบทบาทใดบ้าง ที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้แทนยา

ผู้วิจัยต้องการทราบความคิดเห็นของผู้จัดการเขตขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศต่อบทบาทที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้แทนยา เพื่อที่จะได้ทราบถึงลักษณะที่ผู้แทนยายังบกพร่อง และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีความคิดเห็นว่าคุณจัดการเขตขายมีบทบาทในการช่วยวิเคราะห์ ช่วยตัดสินใจสถานการณ์ต่างๆ ภายในเขต โดยใช้ประสบการณ์ของตนเองในการสอนผู้แทนยา แสดงเป็นตัวอย่าง ฝึกทักษะการแก้ปัญหา ให้ผู้แทนยาเกิดการเรียนรู้ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

“...ที่คิดว่าได้ช่วยน้องตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ที่บางทีน้องไม่เคยเจอมาก่อน แต่เราผ่านมายะยะ มีประสบการณ์มากกว่า ก็สามารถช่วยเขาได้ รวมทั้งทักษะในการแก้ปัญหา เช่น ถ้าหมอลาม หรือพุดมาแบบนี้ ควรจะรับมือหรือตอบกลับยังไง...”

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

“...แสดงเป็นตัวอย่าง เป็น Model ให้เขาดู ให้เขาเรียนรู้จากสถานการณ์จริง เช่น การพูดคุยให้ข้อมูลกับหมอเพื่อให้หมอเริ่มใช้ยา การโน้มน้าวใจหมอ ซึ่งหมอแต่ละแบบก็ควรมีวิธีการต่างกัน เราก็จะสอนเขา พอต่อไปเขาจะทำได้เอง...”

คำถาม เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านคิดว่า ผู้แทนยาสามารถทำให้ท่านประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูง และอะไรเป็นปัจจัยสำคัญของผู้แทนยาที่ทำให้เหตุการณ์ดังกล่าวข้างต้นประสบความสำเร็จ เพราะเหตุใด

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้ผู้จัดการเขตขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศประทับใจ หรือภูมิใจในตัวผู้แทนยาที่สามารถประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูง เพื่อค้นหาลักษณะสำคัญที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ผู้แทนยาทำให้ประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูงเกี่ยวกับการที่ผู้แทนยาสามารถนำสิ่งที่สอน สิ่งที่เรียนรู้จากผู้จัดการเขตขายไปประยุกต์ใช้ได้เองในสถานการณ์จริง รวมถึงเหตุการณ์ที่ผู้แทนยามีการเตรียมพร้อมของข้อมูล พยายามค้นหาข้อมูล หรือหนทางที่นอกเหนือจากที่ผู้จัดการเขตขายบอก ทำให้สามารถแก้ปัญหาในเขต ทำให้แพทย์ยอมรับในข้อมูลยา ส่งผลให้ยอดขายสูงขึ้น และสามารถปิดยอดขายได้ รวมถึงมีความเสียสละในการทำงาน โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

“...น้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในทีม ยอมรับ Target ในส่วนของเพื่อนไป เพราะทราบว่าสถานการณ์ของโรงพยาบาลมีปัญหา ถ้าไม่ช่วยกัน ทีมก็ไม่ปิด...”

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่านมีความคิดเห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้แทนยาประสบความสำเร็จคือ ทักษะและความต้องการของตัวผู้แทนยาเองที่ต้องการประสบความสำเร็จ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

“...เขาต้องมีความต้องการก่อน ความอยากประสบความสำเร็จ มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ลองผิดลองถูก ลองทำก่อน ไม่ยอมแพ้...”

รวมทั้งการมีลักษณะในการทำงานที่แตกต่างจากบุคคลอื่นๆ ก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้แทนประสบความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากบริษัทมีการแข่งขันสูง ผู้แทนยาจำนวนมากมีการทำงานที่คล้ายคลึงกัน ถ้าสามารถสร้างความแตกต่างได้จะทำให้เป็นที่จดจำ และโดดเด่น ทำให้แพทย์เกิดความประทับใจได้มากกว่า โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“...ที่ว่าเขาต้องมีความแตกต่าง มีความโดดเด่นอะไรบางอย่าง ต้องไม่ทำงานเหมือนคนอื่นๆ...”

คำถาม เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านคิดว่า ผู้แทนยาทำให้ท่านไม่สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน แม้ว่าจะพยายามอย่างสุดความสามารถแล้ว และอะไรเป็นปัจจัยสำคัญของผู้แทนยาที่ทำให้เหตุการณ์ดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จ และถ้ามี เหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นอีกท่านจะมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร เพราะเหตุใด

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้ผู้จัดการเขตขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิกไม่สบายใจ หรือผิดหวังในตัวผู้แทนยาที่ไม่สามารถประสบความสำเร็จในการทำงาน เพื่อค้นหาลักษณะที่ผู้แทนยายังบกพร่อง และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ผู้แทนยาทำให้ไม่สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานเกี่ยวกับการโกหก ไม่มีความพยายาม ไม่รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และการตัดสินใจบางอย่างโดยพลการ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

“...รับไม่ได้กับการโกหก แม้ว่าจะเป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เพราะบางทีมันต้องใช้ข้อมูลนั้นมาทำงานต่อ ก็ทำให้งานผิดพลาดไปหมด หรือ ให้งานไปแล้วเขาหายไปเลย ไม่มี ความคืบหน้ามาบอกเราเลย ต้องให้เราไปตามเอง...”

ซึ่งในส่วนของวิธีการแก้ปัญหา ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน แสดงความคิดเห็นว่าจะแก้ปัญหาโดยการแสดงความจริงใจกับผู้แทนยาไม่ทำให้ผู้แทนกลัว ทำให้ผู้แทนสามารถพูดความจริงกับผู้จัดการเขตขายได้ และสอนผู้แทนยาถึงผลกระทบที่จะตามมาถ้าไม่รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และตัดสินใจบางอย่างโดยพลการ ซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียต่อตัวผู้แทนยาเอง นอกจากนั้นการขาดความทะเยอทะยานก็เป็นอีกปัจจัยที่ทำให้ผู้แทนยาไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้แสดงความคิดเห็นว่า

“...บางทีรู้สึกว่่าน้อง Aggressive น้อยไป พอใจกับแค่ Step 80 หรือ 90 ซึ่งจริงๆ ควรมองให้สูงที่ 110 นื่องไม่รู้สึกว่่า ต้องสร้างผลงาน ยังขาดความทะเยอทะยาน และ แรงบันดาลใจ...”

ซึ่งวิธีแก้ปัญหาคือ ผู้จัดการเขตขายต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้แทนขายในทีม ทำให้เกิดความฝันและเป้าหมายร่วมกัน และส่งผลให้เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น

คำถาม ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่ส่งผลให้ผู้แทนขายสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของผู้จัดการเขตขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศต่อบริษัทที่ส่งผลให้ผู้แทนขายสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ เพื่อค้นหาลักษณะสำคัญที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีความคิดเห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ผู้แทนขายสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานคือ ตัวบุคคล ได้แก่ ความต้องการประสบความสำเร็จ ความทะเยอทะยาน ความรับผิดชอบในการทำงาน ความขยัน ความอดทน นอกจากนี้ การสนับสนุนจากบริษัทก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

“...บริษัทมีเครื่องมือหลายอย่างที่ช่วยในการทำงานของผู้แทนขาย ถ้าผู้แทนนำไปใช้ให้เหมาะกับแต่ละสถานการณ์ก็จะช่วยให้ทำงานง่ายขึ้น...”

คำถาม ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่เป็นปัญหา อุปสรรคหรือขัดขวางการทำงานที่ส่งผลให้ผู้แทนขายไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของผู้จัดการเขตขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศต่อบริษัทที่เป็นอุปสรรค และส่งผลให้ผู้แทนขายไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อค้นหาลักษณะที่ผู้แทนขายยังบกพร่อง และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีความคิดเห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ผู้แทนขายไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ ทักษะที่ไม่ดีต่องาน ไม่มีความรอบคอบ มีความอดทนต่ำ ย่อท้อง่าย ไม่มีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจ ทำให้ตัดสินใจผิดพลาด โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

“...น้องไม่หาข้อมูลให้ดี ทำให้ลงสนับสนุนหมอฟิดคน
ยอดก็ไม่ขึ้น บางครั้งก็ไม่ระมัดระวัง ไม่รอบคอบ นำเรื่อง
ข้อมูลของบริษัทไปพูด ทำให้คู่แข่งรู้ว่าเราทำอะไรอยู่...”

คำถาม คุณสมบัติ หรือความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดที่ท่านคิดว่าผู้แทนยาควรพัฒนาเพิ่มเติม
เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของผู้จัดการเขตขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศว่า
ต้องการให้ผู้แทนยาพัฒนา หรือเพิ่มเติมลักษณะด้านใดเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่าง
มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อค้นหาลักษณะของผู้แทนยาที่ผู้จัดการเขตขายต้องการ และเป็นลักษณะ
สำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน ต้องการพัฒนา หรือเพิ่มเติมลักษณะ
ของผู้แทนยาในด้าน Selling skill การตอบคำถามแพทย์ การเจรจาต่อรอง และความรู้เกี่ยวกับ
ผลิตภัณฑ์ยา โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวว่า

“...พี่ว่าน้องยังต้องเพิ่มพวก Selling skill การเข้าไปคุยกับ
หมอ บางที่ยังไม่ complete ทักษะยังน้อย รวมถึงพวก
Product knowledge ด้วย เพราะถ้าน้องไม่แม่นข้อมูลยา
หมอก็จะไม่เชื่อถือ...”

4.3 ผลการสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับผู้จัดการผลิตภัณฑ์

ผลการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) สำหรับผู้จัดการผลิตภัณฑ์ที่มีผู้เข้าร่วม
สัมภาษณ์เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) จำนวน 2 ท่าน

คำถาม ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการผลิตภัณฑ์บริษัท

ABC

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ผู้จัดการผลิตภัณฑ์มีความรู้สึกอย่างไรกับการทำงานที่บริษัท
ABC เพื่อที่จะได้ทราบถึงความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ต่อบริษัท

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีความรู้สึกความรู้สึกในเชิงบวกต่อ บริษัท ABC โดยมีความสุข และพึงพอใจในการทำงาน และรู้สึกว่าบริษัท ABC เป็นองค์กรลักษณะ ครอบครัวย โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวว่า

“...รู้สึกดีมากกับการทำงานที่นี่ พอใจกับการทำงานในทุกวันนี้...”

และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“...ทุกคนทำงานแบบเป็นครอบครัว มีความสุข และมีโอกาสได้ *promote* ในหน้าที่การงานด้วย...”

คำถาม ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับการทำงานของผู้แทนบริษัท ABC

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ผู้จัดการผลิตภัณฑ์มีความรู้สึกอย่างไร ต่อการทำงานของผู้แทน ยา เพื่อที่จะได้ทราบถึงความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ต่อผู้แทนยา

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีความรู้สึกว่าผู้แทนยาที่บริษัท ABC มีความหลากหลาย ความสามารถขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการทำงาน มีบางส่วนไม่ได้จบเภสัชศาสตร์ ทำให้ลักษณะการทำงานส่วนใหญ่ยังเน้นในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับแพทย์มากกว่า การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวว่า

“...มองว่าที่นี่มีผู้แทนยาหลายกลุ่ม มีกลุ่มที่เก่งไปเลยคือ เก่งทั้งข้อมูลยา การคุยกับหมอ และการรู้จักหาข้อมูลในเขต กับอีกกลุ่มที่ยังกลางๆ อาจจะขาดในบางเรื่อง เช่น ข้อมูลได้ แต่คุยไม่เป็น หรือบางคนคุยได้ ดูเลทหมอดี แต่หมอลาม ข้อมูลยามายังตอบไม่ค่อยได้...”

คำถาม ท่านคิดว่าท่านมีบทบาทใดบ้าง ที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้แทนยา

ผู้วิจัยต้องการทราบความคิดเห็นของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ต่อบทบาทที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้แทนยา เพื่อที่จะได้ทราบถึงลักษณะที่ผู้แทนยายังบกพร่อง และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติที่ผู้จัดการผลิตภัณฑ์มีบทบาทในการสอนเกี่ยวกับข้อมูลผลิตภัณฑ์เป็นหลัก โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้กล่าวว่า

“...คิดว่ามีส่วนช่วยผู้แทนยาในเรื่อง *Product knowledge* ซึ่งเป็นหน้าที่หลักอยู่แล้ว ในการทำให้เขาสามารถไปให้ข้อมูลกับหมอได้ รู้ว่าหมอต้องการข้อมูลอะไร และเราควรเตรียมตัวยังไง ต้องมีข้อมูลอะไร ไปให้หมอบ้าง...”

นอกจากนั้นบทบาทอีกด้านคือการช่วยลงเขต เพื่อพบและให้ข้อมูลยากกับแพทย์ในกรณีที่คุณแทนมีปัญหา หรือไม่สามารถตอบคำถามแพทย์ในรายละเอียดที่ลึกซึ้งได้ และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“...เวลาลงเขตก็ช่วยคุยกับแพทย์ในเรื่องที่อาจจะเป็นคำถามยากๆ ทำให้เขาเห็นวิธีการตอบ ช่วยสอนเขาจากเหตุการณ์จริงว่าเจอคำถามแบบนี้ สถานการณ์แบบนี้ควรดึงข้อมูลตรงไหนมาตอบ และการที่ไม่ได้เป็นหัวหน้าเขาโดยตรง ทำให้ผู้แทนยากล้าที่จะเล่าปัญหาให้ฟัง เราก็สามารถให้คำแนะนำเขาได้...”

คำถาม เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านคิดว่า ผู้แทนยาสามารถทำให้ท่านประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูง และอะไรเป็นปัจจัยสำคัญของผู้แทนยาที่ทำให้เหตุการณ์ดังกล่าวข้างต้นประสบความสำเร็จ เพราะเหตุใด

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ประทับใจ หรือภูมิใจในตัวผู้แทนยาที่สามารถประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูง เพื่อค้นหาลักษณะสำคัญที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ผู้แทนยาทำให้ประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูงเกี่ยวกับการเตรียมข้อมูลพร้อมก่อนที่ผู้จัดการผลิตภัณฑ์จะลงไปช่วยในเขต มีความอดทนและความตั้งใจในการเสนอยาเข้า แม้ว่าจะมีอุปสรรค หรือต้องใช้เวลา นาน มีการวางแผนล่วงหน้าในการทำงาน สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวว่า

“...ประทับใจ ในเรื่องการหาข้อมูล หาลูกค้าใหม่ๆ โดยที่เรายังไม่ได้ออก เขาว่าต้องทำอะไร รู้ว่าหมอกคนไหนต้องให้ความสำคัญ มีความมุ่งมั่นและความพยายามในการทำทุกอย่าง มีความอดทนมาก...”

นอกจากนั้นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้แสดงความคิดเห็นว่า ความเสียดสี และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นอีกเหตุการณ์หนึ่งที่ทำให้ประทับใจ

“...เขาเสนอตัวที่จะขับรถมารับ เพราะรู้ว่าเรามีไปออกเขตหลายที่ ต้องขับรถไปต่างจังหวัดทุกวัน ทำให้เราประทับใจมาก และมันก็ส่งผลต่องานด้วย เนื่องจากถ้าเราเหนื่อย หรือล้า การทำงานของเราเองก็จะไม่ดีเท่าที่ควร พอต่างฝ่ายต่างช่วยกัน งานก็มีประสิทธิภาพมากขึ้น...”

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่านมีความคิดเห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้แทนยาประสบความสำเร็จคือ ตัวของผู้แทนยาเอง โดยจะต้องเป็นคนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จ มีความกระตือรือร้นสูง รู้จักวางแผน มีความจริงใจ นอกจากนี้ยังต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดีทั้งการสื่อสารกับแพทย์ และการสื่อสารกับคนภายในบริษัท ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“...ต้องเป็นคนไม่เรื่อยๆ เฉื่อยๆ ต้องมีบุคลิกเข้ากับคนง่าย มองคนออก รู้ว่าคนแบบนี้ต้องเข้าหาอย่างไร...”

คำถาม เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านคิดว่า ผู้แทนยาทำให้ท่านไม่สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน แม้ว่าจะพยายามอย่างสุดความสามารถแล้ว และอะไรเป็นปัจจัยสำคัญของผู้แทนยาที่ทำให้เหตุการณ์ดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จ และถ้ามี เหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นอีกท่านจะมีวิธีการแก้ไขปัญหอย่างไร เพราะเหตุใด

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ไม่สบายใจ หรือผิดหวังในตัวผู้แทนยาที่ไม่สามารถประสบความสำเร็จในการทำงาน เพื่อค้นหาลักษณะที่ผู้แทนยายังบกพร่อง และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ผู้แทนยาทำให้ไม่สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานเกี่ยวกับการไม่ตรงต่อเวลา ไม่เตรียมข้อมูลให้พร้อม ส่งผลให้เกิดผลเสียต่องาน เช่น มีนัดสำคัญกับแพทย์แต่ผู้แทนยามาช้า ลืมเอกสารสำคัญที่ต้องใช้เสนอเข้าโรงพยาบาล ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“...เคยเจอผู้แทนมาสายหลายครั้ง ไม่เคยตรงเวลาเลย ถ้านัดทำงานปกติก็ยังไม่เป็นไร แต่บางครั้งมีนัดเจอหมอ เขาก็ยังมาช้า ทำให้หมอต้องรอ...”

ซึ่งในส่วนของวิธีการแก้ปัญหา ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน แสดงความคิดเห็นว่าจะแก้ปัญหาโดยการพูดคุยกับผู้แทนยาอย่างเปิดใจ บอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่จะตามมา ให้คำแนะนำว่าผู้แทนควรจะดำเนินการอย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเดิมอีก

คำถาม ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่ส่งผลให้ผู้แทนยาสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ต่อปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้แทนยาสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ เพื่อค้นหาลักษณะสำคัญที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีความคิดเห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ผู้แทนยาสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานคือ ตัวผู้แทนยาเอง ต้องมีความตั้งใจ ต้องการขายที่จะปิดยอดขาย มีการวางแผน โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“...ตัวเขาเองต้องมี Inner ก่อน ว่าอยากได้ อยากปิดยอด
ความอยากนี้ก็จะส่งให้เกิดสิ่งอื่นๆ ตามมา...”

นอกจากนั้นการสนับสนุนของบริษัท ความช่วยเหลือและคำแนะนำจากผู้จัดการเขต
ขาย และฝ่ายการตลาดก็เป็นอีกปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้แทนยาสามารถประสบความสำเร็จในการ
ทำงานมากขึ้น

คำถาม ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่เป็นปัญหา อุปสรรคหรือขัดขวางการทำงาน
ที่ส่งผลให้ผู้แทนยาไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ต่อปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และ
ส่งผลให้ผู้แทนยาไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อค้นหาลักษณะที่ผู้แทนยายังบกพร่อง
และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)
ทั้ง 2 ท่าน มีความคิดเห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ผู้แทนยาไม่สามารถทำงานได้อย่าง
มีประสิทธิภาพคือการไม่มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ขาดความทุ่มเท ไม่ได้รักในงาน หรือ
ไม่ได้ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้แสดงความคิดเห็น
เพิ่มเติมว่า

“...ผู้แทนบางคนไม่มีจุดหมายในการทำงานที่ชัดเจน
ทำงานไปเรื่อยๆ เลื่อนลอย ทำงานแบบ Routine ไม่ตรงจุด
ไม่ได้มีการประเมินสถานการณ์เลย...”

คำถาม คุณสมบัติ หรือความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดที่ท่านคิดว่าผู้แทนยาควรพัฒนาเพิ่มเติม
เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ว่าต้องการให้ผู้แทนยา
พัฒนา หรือเพิ่มเติมลักษณะด้านใดเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อค้นหา
ลักษณะของผู้แทนยาที่ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ต้องการ และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ
(Competency) ของผู้แทนยา

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน ต้องการพัฒนา หรือเพิ่มเติมลักษณะของผู้แทนยาในด้านความรู้เกี่ยวกับข้อมูลผลิตภัณฑ์ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

“...อยากให้ผู้แทนยาเพิ่มในส่วน *Product knowledge* เพื่อให้เขาสามารถแก้ปัญหาได้เอง มีการนำความรู้ที่สอนไปประมวลผล ทำให้เขาสามารถตอบคำถามหมดได้ดีขึ้น ทำให้หมอบประทับใจมากขึ้น...”

นอกจากนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลในตลาด การวางแผนก็เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้แทนยาควรเรียนรู้ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย รวมถึงการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ทัศนคติที่ดีต่อผลิตภัณฑ์ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

“...อยากให้ผู้แทนยามีทัศนคติที่ดีในการทำงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนสามารถประสานงานกันได้ดีขึ้น รวมทั้งทัศนคติต่อยาของเราเอง เราต้องเชื่อว่ายาเราดีกว่าคนอื่น เราถึงจะไปทำให้คนอื่นเชื่อได้...”

4.4 ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

จากผลการสัมภาษณ์เจาะลึกในส่วนของผู้แทนยา เมื่อทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาโดยการจำแนกแยกแยะส่วนประกอบหรือเนื้อหาสาระเพื่อค้นหาประเด็นหลักหรือสาระสำคัญ รวมทั้งการแยกเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกันหรือเป็นคนละประเด็นออกจากกันเป็นส่วนย่อยๆ พบว่าสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนยาที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศในมุมมองของผู้แทนยาเป็น 10 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือยาที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี
2. ความสามารถในการหาข้อมูลภายในเขตโรงพยาบาลที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

3. ความเข้าใจบุคลิก พฤติกรรม และความคาดหวังของแพทย์แต่ละราย ทำให้สามารถค้นหาและตอบสนองความต้องการของแพทย์ได้

4. ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง และทักษะในการเจรจาต่อรอง

5. ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยเชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆได้

6. ความขยัน มีความตั้งใจเพียรพยายามทำหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อดทน ไม่ท้อถอยเมื่อพบอุปสรรค

7. ความระมัดระวัง และความรอบคอบในการทำงาน

8. ความจริงใจ ไม่พูดโกหก ทั้งต่อแพทย์ หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน

9. ความเสียสละ และความเห็นอกเห็นใจในการทำงาน

10. แรงจูงใจในการทำงาน มีการตั้งเป้าหมาย และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

และจากผลการสัมภาษณ์เจาะลึกในส่วนของผู้จัดการเขตชาย เมื่อทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาโดยการจำแนกแยกแยะส่วนประกอบหรือเนื้อหาสาระเพื่อค้นหาประเด็นหลักหรือสาระสำคัญ รวมทั้งการแยกเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกันหรือเป็นคนละประเด็นออกจากกันเป็นส่วนย่อยๆ พบว่าสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนยาที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงาน ได้ผลดีเลิศในมุมมองของผู้จัดการเขตชายเป็น 8 ลักษณะ โดยมีลักษณะที่เหมือนกับมุมมองของผู้แทนยา 6 ลักษณะ คือ

1. ความสามารถในการหาข้อมูลภายในเขตโรงพยาบาลที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน

2. ความเข้าใจบุคลิก พฤติกรรม และความคาดหวังของแพทย์แต่ละราย ทำให้สามารถค้นหาและตอบสนองความต้องการของแพทย์ได้

3. ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง และทักษะในการเจรจาต่อรอง

4. ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยเชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆได้

5. ความจริงใจ ไม่พูดโกหก ทั้งต่อแพทย์ หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน

6. แรงจูงใจในการทำงาน มีการตั้งเป้าหมาย และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

ลักษณะที่แตกต่างจากมุมมองของผู้แทนยา 2 ลักษณะ คือ

1. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
2. บุคลิกประจำตัว หรือลักษณะการทำงานที่แตกต่างจากคนอื่นๆ ทำให้เกิดความโดดเด่น และการจดจำได้ของแพทย์

สำหรับผลการสัมภาษณ์เจาะลึกในส่วนของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ เมื่อทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาโดยการจำแนกแยกแยะส่วนประกอบหรือเนื้อหาสาระเพื่อค้นหาประเด็นหลักหรือสาระสำคัญ รวมทั้งการแยกเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกันหรือเป็นคนละประเด็นออกจากกันเป็นส่วนย่อยๆ พบว่าสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนยาที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศในมุมมองของผู้จัดการผลิตภัณฑ์เป็น 11 ลักษณะ โดยมีลักษณะที่เหมือนกับมุมมองของผู้แทนยา 9 ลักษณะ คือ

1. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือยาที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี
 2. ความสามารถในการหาข้อมูลภายในเขตโรงพยาบาลที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน
 3. ความเข้าใจบุคลิก พฤติกรรม และความคาดหวังของแพทย์แต่ละราย ทำให้สามารถค้นหาและตอบสนองความต้องการของแพทย์ได้
 4. ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง และทักษะในการเจรจาต่อรอง
 5. ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยเชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้
 6. ความขยัน มีความตั้งใจเพียรพยายามทำหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมออดทน ไม่ท้อถอยเมื่อพบอุปสรรค
 7. ความจริงใจ ไม่พูดโกหก ทั้งต่อแพทย์ หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน
 8. ความเสียสละ และความเห็นอกเห็นใจในการทำงาน
 9. แรงจูงใจในการทำงาน มีการตั้งเป้าหมาย และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา
- ลักษณะที่แตกต่างจากมุมมองของผู้แทนยา 2 ลักษณะ คือ
1. การวางแผนในการทำงาน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว
 2. ความตรงต่อเวลาในการทำงาน

หลังจากนั้นเมื่อนำผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาทั้ง 3 ส่วน คือ ส่วนของผู้แทนยา ส่วนของผู้จัดการเขตขาย และส่วนของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ มาประกอบกันจะพบว่าสามารถจำแนก

ลักษณะของผู้แทนยาที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศเป็น 14 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือยาที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี
2. ความสามารถในการหาข้อมูลภายในเขตโรงพยาบาลที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน
3. ความเข้าใจบุคลิก พฤติกรรม และความคาดหวังของแพทย์แต่ละราย ทำให้สามารถค้นหาและตอบสนองความต้องการของแพทย์ได้
4. ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง และทักษะในการเจรจาต่อรอง
5. ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยเชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้
6. ความขยัน มีความตั้งใจเพียรพยายามทำหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อดทน ไม่ท้อถอยเมื่อพบอุปสรรค
7. ความระมัดระวัง และความรอบคอบในการทำงาน
8. ความจริงใจ ไม่พูดโกหก ทั้งต่อแพทย์ หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน
9. ความเสียสละ และความเห็นอกเห็นใจในการทำงาน
10. แรงจูงใจในการทำงาน มีการตั้งเป้าหมาย และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา
11. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
12. บุคลิกประจำตัว หรือลักษณะการทำงานที่แตกต่างจากคนอื่นๆ ทำให้เกิดความโดดเด่น และการจดจำได้ของแพทย์
13. การวางแผนในการทำงาน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว
14. ความตรงต่อเวลาในการทำงาน

4.5 การสังเคราะห์ผล

หลังจากได้ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา สามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนยาที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศเป็น 14 ลักษณะ ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบนี้ไปสอบถามจากบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเดิมของการวิจัย เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายแต่ละท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกของกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด โดยกลุ่มเป้าหมายแต่ละท่านมีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ให้แบ่งคะแนนใส่ในลักษณะที่มี

ความคิดเห็นว่าเป็นลักษณะสำคัญของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศไม่จำกัดจำนวนลักษณะ แต่การให้คะแนนในแต่ละลักษณะต้องไม่เกิน 20 คะแนน หลังจากนั้นจึงนำลักษณะที่ได้รับคะแนนสูงที่สุด 5 อันดับแรกมาสังเคราะห์ผล ซึ่งผลจากการสอบถามความคิดเห็นมีรายละเอียด ดังตารางที่ 1



ตาราง 1 ผลการให้คะแนนลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 14 ลักษณะ ของกลุ่มเป้าหมาย

ลักษณะ	ผู้แทน	ผู้แทน	ผู้แทน	ผู้แทน	ผู้แทน	ผู้จัดการ	ผู้จัดการ	ผู้จัดการ	ผู้จัดการ	รวม คะแนน
	ยา 1	ยา 2	ยา 3	ยา 4	ยา 5	เขตชาย 1	เขตชาย 2	ผลิตภัณฑ์ 2	ผลิตภัณฑ์ 2	
1.ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือยาที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี	8	10	10			15	15	7	10	75
2.ความสามารถในการหาข้อมูลภายในเขตโรงพยาบาลที่ รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน	8	10	10	15	20	15		7	10	95
3.ความเข้าใจในคลินิก พฤติกรรม และความคาดหวังของแพทย์ แต่ละราย ทำให้สามารถค้นหาและตอบสนองความต้องการ ของแพทย์ได้	9	10	15	15	20		10	7	7	93
4.ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง และทักษะในการเจรจา ต่อรอง	9	10	15	15		10	10	7	4	80
5.ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเองเชื่อว่าตนเอง สามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาได้	9	20	10	15	10		20	7	4	95

ตาราง 1 ผลการให้คะแนนลักษณะของผู้แทนฯที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 14 ลักษณะ ของกลุ่มเป้าหมาย (ต่อ)

ลักษณะ	ผู้แทน	ผู้แทน	ผู้แทน	ผู้แทน	ผู้แทน	ผู้จัดการ	ผู้จัดการ	ผู้จัดการ	ผู้จัดการ	รวม คะแนน
	ยา 1	ยา 2	ยา 3	ยา 4	ยา 5	เขตชาย 1	เขตชาย 2	ผลิตภัณฑ์ 2	ผลิตภัณฑ์ 2	
6.ความขยัน มีความตั้งใจเพียรพยายามทำหน้าที่การทำงาน อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อดทน ไม่ท้อถอยเมื่อพบอุปสรรค	9	10		10	10	15	10	7	7	78
7.ความระมัดระวัง และความรอบคอบในการทำงาน	5		15			10		7	7	34
8.ความจริงใจ ไม่พูดโกหก ทั้งต่อแพทย์ หัวหน้างาน และ เพื่อนร่วมงาน	7				10	10		7	7	41
9.ความเสียสละ และความเห็นอกเห็นใจในการทำงาน	7	10						7	3	27
10.แรงจูงใจในการทำงาน ตั้งเป้าหมาย และจะพยายามทำงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง ตลอดเวลา	9	10	15	10	20	15	20	7	10	116

ตาราง 1 ผลการให้คะแนนลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 14 ลักษณะ ของกลุ่มเป้าหมาย (ต่อ)

ลักษณะ	ผู้แทน	ผู้แทน	ผู้แทน	ผู้แทน	ผู้แทน	ผู้จัดการ	ผู้จัดการ	ผู้จัดการ	ผู้จัดการ	รวม คะแนน
	ยา 1	ยา 2	ยา 3	ยา 4	ยา 5	เขตชาย 1	เขตชาย 2	ผลิตภัณฑ์ 2	ผลิตภัณฑ์ 2	
11.ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	5		10	10	10		10	9	10	64
12. บุคลิกประจำตัว หรือลักษณะการทำงานที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ ทำให้เกิดความโดดเด่น และการจดจำได้ของแพทย์	5	10						7	4	26
13.การวางแผนในการทำงาน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว	5		10	10		10	5	7	10	57
14.ความตรงต่อเวลาในการทำงาน	5							7	7	19
รวมคะแนน	100	100	100	100	100	100	100	100	100	900

จากตารางพบว่า ลักษณะที่กลุ่มเป้าหมายมีความคิดเห็นว่าเป็นลักษณะที่สำคัญที่สุดของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ โดยเรียงลำดับจากลักษณะที่ได้คะแนนสูงสุดไปลักษณะที่ได้คะแนนต่ำสุด ดังนี้

1. แรงจูงใจในการทำงาน มีการตั้งเป้าหมาย และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา (116 คะแนน)
2. ความสามารถในการหาข้อมูลภายในเขตโรงพยาบาลที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน (95 คะแนน)
3. ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยเชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ (95 คะแนน)
4. ความเข้าใจบุคลิก พฤติกรรม และความคาดหวังของแพทย์แต่ละราย ทำให้สามารถค้นหาและตอบสนองความต้องการของแพทย์ได้ (93 คะแนน)
5. ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง และทักษะในการเจรจาต่อรอง (80 คะแนน)
6. ความขยัน มีความตั้งใจเพียรพยายามทำหน้าที่การทำงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อดทน ไม่ท้อถอยเมื่อพบอุปสรรค (78 คะแนน)
7. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือยาที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี (75 คะแนน)
8. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย (64 คะแนน)
9. การวางแผนในการทำงาน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว (57 คะแนน)
10. ความจริงใจ ไม่พูดโกหก ทั้งต่อแพทย์ หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน (41 คะแนน)
11. ความระมัดระวัง และความรอบคอบในการทำงาน (34 คะแนน)
12. ความเสียสละ และความเห็นอกเห็นใจในการทำงาน (27 คะแนน)
13. บุคลิกประจำตัว หรือลักษณะการทำงานที่แตกต่างจากคนอื่นๆ ทำให้เกิดความโดดเด่น และการจดจำได้ของแพทย์ (26 คะแนน)

14. ความตรงต่อเวลาในการทำงาน (19 คะแนน)

เมื่อวิเคราะห์จากคะแนนในแต่ละลักษณะ จะพบว่าลักษณะ 5 ลำดับแรกได้รับคะแนนสูงกว่าลักษณะอื่นๆ อย่างชัดเจน โดยเมื่อพิจารณาจากหลักการจัดกลุ่มสมรรถนะของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) ซึ่งได้จัดกลุ่มของสมรรถนะเป็น 6 กลุ่ม ดังนี้

สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำ และสัมฤทธิ์ผล (Achievement and Action)
ประกอบด้วย สมรรถนะ

- 1.1 การมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)

1.2 การเอาใจใส่ต่อระเบียบคุณภาพ และความถูกต้อง (Concern for Order, Quality, and Accuracy)

1.3 ความคิดริเริ่ม (Initiative)

1.4 การแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking)

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human Service) ประกอบด้วย สมรรถนะ

2.1 ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding)

2.2 การมุ่งสู่บริการลูกค้า (Customer service Orientation)

สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) ประกอบด้วย สมรรถนะ

3.1 การใช้อิทธิพล และผลกระทบ (Impact and Influence)

3.2 การตระหนักถึงองค์การ (Organizational Awareness)

3.3 การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relational Building)

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (Managerial) ประกอบด้วย สมรรถนะ

4.1 การมุ่งพัฒนาคนอื่น (Developing others)

4.2 การชี้นำ : การใช้อำนาจที่มีอยู่ในตำแหน่งและการขึ้นกราน (Directiveness : Assertiveness and use of Position Power)

4.3 การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork and Cooperation)

4.4 ภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม (Team leadership)

สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้คิด (Cognitive) ประกอบด้วย สมรรถนะ

5.1 การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

5.2 การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking)

5.3 ความชำนาญทางการบริหารจัดการทางวิชาชีพและทางเทคนิค (Technical/Professional Managerial Expertise)

สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal Effectiveness) ประกอบด้วย
สมรรถนะ

- 6.1 การควบคุมตนเอง (Self - Control)
- 6.2 ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence)
- 6.3 ความยืดหยุ่น (Flexibility)
- 6.4 ความมุ่งมั่นต่อองค์กร (Organizational Commitment)

จะพบว่า ลักษณะที่สำคัญของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 5 ลักษณะที่เป็นข้อค้นพบ มีความสอดคล้องกับสมรรถนะของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) ดังนี้

ลักษณะที่ 1 คือ แรงจูงใจในการทำงาน มีการตั้งเป้าหมาย และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา สอดคล้องกับสมรรถนะการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) ซึ่งอธิบายถึงความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างเต็มความสามารถภายใต้เงื่อนไขเวลา งบประมาณ และสภาพการณ์ที่ต้องเผชิญ สามารถกำหนด ติดตาม และประเมินความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองและทีมงานได้

ลักษณะที่ 2 คือ ความสามารถในการหาข้อมูลภายในเขตโรงพยาบาลที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน สอดคล้องกับ สมรรถนะการแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking) ซึ่งอธิบายถึงการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารที่จะตอบสนองความต้องการของตน อันเนื่องมาจากการที่บุคคลนั้นต้องการรู้ ศึกษา และวิเคราะห์ในประเด็นหนึ่ง และพบว่าความรู้ที่ตนมีอยู่ไม่เพียงพอ จึงทำการศึกษา เพื่อเพิ่มเติมความรู้ดังกล่าวด้วยการแสวงหา

ลักษณะที่ 3 คือ ความคิดในแง่บวกและความเชื่อมั่นในตนเอง โดยเชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆได้ สอดคล้องกับ สมรรถนะความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence) ซึ่งอธิบายถึงความเชื่อของบุคคลในความสามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จในหน้าที่งานของตน ประกอบด้วยการแสดงออกถึงความมั่นใจของบุคคลในการจัดการกับสถานการณ์ความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้น และพยายามแสวงหาการตัดสินใจหรือสร้างความคิดเห็นและจัดการความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์

ลักษณะที่ 4 คือ ความเข้าใจบุคคล พฤติกรรม และความคาดหวังของแพทย์แต่ละราย ทำให้สามารถค้นหาและตอบสนองความต้องการของแพทย์ได้ และลักษณะที่ 5 คือ ความสามารถในการรับมือกับข้อโต้แย้ง และมีทักษะในการเจรจาต่อรอง สอดคล้องกับ สมรรถนะความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding) ซึ่งอธิบายถึงความสามารถในการรับฟัง

อย่างมีประสิทธิภาพ และเข้าใจในความรู้สึก ความหมายตรง และความหมายแฝง ตลอดจนสถานะ อารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การรับฟังแนวความคิดและเรื่องต่างๆ ของ คนอื่นอย่างตั้งใจ รวมทั้งสามารถจัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนที่มีกับคนอื่นในทางที่ไม่คุกคาม

ดังนั้นจากหลักของการสังเคราะห์ผล เมื่อรวบรวมข้อมูลจากส่วนประกอบย่อย ทั้งหลายมาผสมผสานกัน และจัดระบบให้เป็นรูปแบบใหม่ โครงสร้างใหม่ หรือได้ข้อสรุป ความสัมพันธ์นั้น จึงสามารถสังเคราะห์ผลได้ว่า ลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่ ต้องการของผู้แทนขายบริษัท ABC ประกอบด้วย

1. การมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)
2. การแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking)
3. ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence)
4. ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding)



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

งานสารนิพนธ์เรื่อง สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนยาบริษัท ABC เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อศึกษาถึงลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ และลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ผู้แทนยา จำนวน 5 ท่าน ผู้จัดการเขตขาย จำนวน 2 ท่าน และผู้จัดการผลิตภัณฑ์ จำนวน 2 ท่าน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive random) การศึกษาวิจัยนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนกันยายน 2558 ถึงเดือนตุลาคม 2558 ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์เจาะลึกในส่วนของผู้แทนยา เมื่อทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาพบว่าสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนยาที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศในมุมมองของผู้แทนยาเป็น 10 ลักษณะ และจากผลการสัมภาษณ์เจาะลึกในส่วนของผู้จัดการเขตขาย พบว่าสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนยาที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศในมุมมองของผู้จัดการเขตขายเป็น 8 ลักษณะ โดยมีลักษณะที่เหมือนกับมุมมองของผู้แทนยา 6 ลักษณะ และมีลักษณะที่แตกต่างจากมุมมองของผู้แทนยา 2 ลักษณะ สำหรับผลการสัมภาษณ์เจาะลึกในส่วนของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ เมื่อทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา พบว่าสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนยาที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศในมุมมองของผู้จัดการผลิตภัณฑ์เป็น 11 ลักษณะ โดยมีลักษณะที่เหมือนกับมุมมองของผู้แทนยา 9 ลักษณะ และมีลักษณะที่แตกต่างจากมุมมองของผู้แทนยา 2 ลักษณะ หลังจากนั้นเมื่อนำผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาทั้ง 3 ส่วน คือ ส่วนของผู้แทนยา ส่วนของผู้จัดการเขตขาย และส่วนของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ มาประกอบกันจะพบว่าสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนยาที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศเป็น 14 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือยาที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี
 2. ความสามารถในการหาข้อมูลภายในเขตโรงพยาบาลที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน
 3. ความเข้าใจบุคลิก พฤติกรรม และความคาดหวังของแพทย์แต่ละราย ทำให้สามารถค้นหาและตอบสนองความต้องการของแพทย์ได้
 4. ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง และทักษะในการเจรจาต่อรอง
 5. ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยเชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้
 6. ความขยัน มีความตั้งใจเพียรพยายามทำหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อดทน ไม่ท้อถอยเมื่อพบอุปสรรค
 7. ความระมัดระวัง และความรอบคอบในการทำงาน
 8. ความจริงใจ ไม่พูดโกหก ทั้งต่อแพทย์ หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน
 9. ความเสียสละ และความเห็นอกเห็นใจในการทำงาน
 10. แรงจูงใจในการทำงาน มีการตั้งเป้าหมาย และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา
 11. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
 12. บุคลิกประจำตัว หรือลักษณะการทำงานที่แตกต่างจากคนอื่นๆ ทำให้เกิดความโดดเด่น และการจดจำได้ของแพทย์
 13. การวางแผนในการทำงาน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว
 14. ความตรงต่อเวลาในการทำงาน
- และพบว่ามีลักษณะสำคัญ 5 ลำดับแรกที่ได้รับคะแนนสูงกว่าลักษณะอื่นๆ อย่างชัดเจน รวมถึงมีความสอดคล้องกับสมรรถนะของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) ในบางสมรรถนะ จึงสามารถสรุปได้ว่าลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท ABC ประกอบด้วย
1. การมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)
 2. การแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking)
 3. ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence)
 4. ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding)

5.2 อภิปรายผล

จากลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 14 ลักษณะที่เป็นข้อค้นพบ สอดคล้องกับคำว่าสมรรถนะในงาน (Functional Competencies) ของสุกัญญา รัชมีธรรมโชติ (2547) ที่กล่าวว่า สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการ ตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น และสอดคล้องกับคำว่าขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ของอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547) คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job - Based) ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน Functional Competency หรือ Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่า ขีดความสามารถนี้เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายแม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น จะต้องมีความสามารถเหมือนกัน รวมทั้งสอดคล้องกับคำว่า สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) ของณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ซึ่งหมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน ดังนั้นลักษณะของผู้แทนยา 14 ลักษณะที่ค้นพบนี้อาจถือว่าเป็นสมรรถนะตามตำแหน่งงานผู้แทนยา ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงาน หรือผู้แทนยาควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ หรือเรียกได้ว่าเป็นผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ มีความสามารถในการทำงานที่สูงกว่าคนอื่น ๆ และเมื่อวิเคราะห์หลักลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 14 ลักษณะนี้กับองค์ประกอบของสมรรถนะบุคคลตามแนวคิดของแมคเคลแลนด (David C. McClelland, 1960) ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ 1. ทักษะ (Skill) 2.ความรู้ (Knowledge) 3.ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) 4.บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) และ 5.แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) สามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 14 ลักษณะตามองค์ประกอบของสมรรถนะบุคคลตามแนวคิดของแมคเคลแลนด ได้ดังนี้

1.ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติจนชำนาญ เช่น ทักษะการอ่าน

ดังนั้น ทักษะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ ประกอบด้วย

1.1 การหาข้อมูลภายในเขตโรงพยาบาลที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน

1.2 การเข้าใจบุคลิก พฤติกรรม และความคาดหวังของแพทย์ แต่ละราย ทำให้สามารถค้นหาและตอบสนองความต้องการของแพทย์ได้

1.3 การรับมือกับข้อโต้แย้ง และการเจรจาต่อรอง

1.4 การวางแผนในการทำงาน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว

2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึงความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารการศึกษา

ดังนั้น ความรู้ของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ ประกอบด้วย

2.1 ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือยาที่รับผิดชอบ

ซึ่งทักษะ และความรู้ที่ค้นพบสอดคล้องกับงานวิจัยของอรณพ สุนทรนนท์ (2556) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะการทำงานของผู้แทนยาที่เป็นเภสัชกร และผู้แทนยาที่ไม่ใช่เภสัชกร ผลการศึกษาพบว่า ผู้แทนยามีลักษณะการทำงานสอดคล้องกับกระบวนการขาย 7 ขั้นตอน ดังนี้ การแสวงหาลูกค้า การเตรียมตัวก่อนพบ การเข้าพบลูกค้า การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ การรับมือกับข้อโต้แย้งและข้อสงสัย การปิดการขาย และการติดตามผล แต่พบว่าผู้แทนยาที่เป็นเภสัชกรจะมีการเตรียมตัวก่อนพบ การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ และการติดตามผลที่มากกว่าผู้แทนยาที่ไม่ใช่เภสัชกร

3. ทักษะ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confident) จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้

ดังนั้น ทักษะ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ ประกอบด้วย

3.1 ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยเชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้

4. บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ

ดังนั้น บุคลิกประจำตัวบุคคลของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ ประกอบด้วย

4.1 ความขยัน มีความตั้งใจเพียรพยายามทำหน้าที่การทำงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ออกหน้า ไม่ท้อถอยเมื่อพบอุปสรรค

4.2 ความระมัดระวัง และความรอบคอบในการทำงาน

4.3 ความจริงใจ ไม่พูดโกหก ทั้งต่อแพทย์ หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน

4.4 ความเสียสละ และความเห็นอกเห็นใจในการทำงาน

4.5 ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

4.6 บุคลิกประจำตัว หรือลักษณะการทำงานที่แตกต่างจากคนอื่นๆ ทำให้เกิดความโดดเด่น และการจดจำได้ของแพทย์

4.7 ความตรงต่อเวลาในการทำงาน

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

ดังนั้น แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศประกอบด้วย

5.1 แรงจูงใจในการทำงาน มีการตั้งเป้าหมาย และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

ซึ่งทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกประจำตัว บุคคล และแรงจูงใจหรือแรงขับภายในที่ค้นพบสอดคล้องกับงานวิจัยของวัลลภ วิชาญเจริญสุข (2558) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะหมดไฟในการทำงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในผู้แทนขายบริษัทฯ ข้ามชาติ จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะหมดไฟในการทำงานเกิดจากความอ่อนล้าทางอารมณ์ การเมินเฉยต่องาน และความสามารถในการทำงานลดลง และสอดคล้องกับงานวิจัยของเพจ บิลลิง (Paige Billing, 2012) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง A study of emotional intelligence, thinking styles, and selling effectiveness of pharmaceutical sales representatives ผลการศึกษาพบว่า ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ และกระบวนการคิดมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้แทนยา

นอกจากนั้นจะพบว่าลักษณะสำคัญ 5 ลำดับแรกที่ได้รับคะแนนสูงกว่าลักษณะอื่นๆ อย่างชัดเจน และเป็นลักษณะที่มีความสอดคล้องกับสมรรถนะในแนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) มีลักษณะไม่ครบถ้วนตามองค์ประกอบ 5 ประการของสมรรถนะบุคคลตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (David C. McClelland, 1960) โดยมีเพียงแค่ 3 ประการ คือ

1. ทักษะ (Skill) ประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการหาข้อมูลภายในเขตโรงพยาบาลที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน

1.2 ความเข้าใจบุคลิก พฤติกรรม และความคาดหวังของแพทย์แต่ละราย ทำให้สามารถค้นหาและตอบสนองความต้องการของแพทย์ได้

1.3 ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง และมีทักษะในการเจรจาต่อรอง

2.ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self – Concept) คือ ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยเชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ สามารถแก้ไข ปัญหาต่างๆ ได้

3. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) คือ แรงจูงใจในการทำงาน มีการตั้งเป้าหมาย และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง ตลอดเวลา

ซึ่งจะพบว่าขาดองค์ประกอบในด้านความรู้ (Knowledge) และบุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) อาจเนื่องมาจากองค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) ซึ่งหมายถึง ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ หรือยาที่รับผิดชอบ ผู้แทนยาสามารถสอบถามข้อมูลจากผู้จัดการผลิตภัณฑ์ หรือสามารถค้นหาด้วยตนเองจากเอกสารของบริษัท เพื่อนำไปใช้ประกอบการให้ข้อมูลแพทย์ได้ รวมถึงแพทย์มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือยาในเบื้องต้นอยู่แล้ว และแพทย์สามารถค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมได้จาก แหล่งข้อมูลอื่นๆ นอกเหนือจากการได้รับข้อมูลจากผู้แทนยา ส่วนบุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนน่าเชื่อถือ มีความขยัน มีความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นต้น อาจเป็นองค์ประกอบที่มีลักษณะค่อนข้างหลากหลายในผู้แทนยาแต่ละคน และลักษณะที่ค้นพบยังไม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนระหว่างผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศกับผู้แทนยาทั่วไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ และลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยาบริษัท ABC ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะข้อมูลและความคิดเห็นบางประการ ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์และแนวทางให้กับบริษัทฯ หรือ หัวหน้าฝ่ายการตลาด ในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งภายในบริษัท ABC และบริษัทอื่นๆ เพื่อให้ผู้แทนยาเกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งยังใช้เป็นแนวทางในการบริหารผู้แทนยาที่มีความสามารถให้อยู่กับบริษัท รวมถึงอาจจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ จะทำการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ผลการสัมภาษณ์เจาะลึก เมื่อทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาพบว่าสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนยาที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ เป็น 14 ลักษณะ และสามารถจำแนกลักษณะดังกล่าวตามองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ของสมรรถนะบุคคลตามแนวคิดของแมคเคิลเลนด์ คือ 1.ทักษะ (Skill) 2.ความรู้ (Knowledge) 3.

ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) 4.บุคลิกประจำตัว บุคคล (Trait) และ 5.แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) โดยทักษะในการทำงานของผู้แทนยา (ประกอบด้วย 1.การหาข้อมูลภายในเขตโรงพยาบาลที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน 2. การเข้าใจบุคลิก พฤติกรรม และความคาดหวังของแพทย์ แต่ละราย ทำให้สามารถค้นหาและตอบสนองความต้องการของแพทย์ได้ 3.การรับมือกับข้อโต้แย้ง และการเจรจาต่อรอง และ 4.การวางแผนในการทำงาน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว) และความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือยาที่รับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เปรียบเสมือนส่วนของภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งเป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ง่าย ดังนั้นบริษัทควรเน้นการบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคคลากรในลักษณะที่ค้นพบนี้ทั้งในด้าน ทักษะ และความรู้ เนื่องจากเป็นคุณลักษณะที่สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก โดยอาจจะใช้วิธีการจัดอบรม หรือให้มีการศึกษาค้นคว้า หรือมีประสบการณ์ตรงในทักษะและความรู้ที่ต้องการ และมีการ ฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

สำหรับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attributes) ของแต่ละบุคคล ได้แก่ ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (คือ ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยเชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้) บุคลิกประจำตัวบุคคล (คือ ความขยัน ความระมัดระวังในการทำงาน ความจริงใจ ความเสียสละ ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และมีบุคลิกประจำตัว หรือลักษณะการทำงานที่แตกต่างจากคนอื่นๆ) และแรงจูงใจหรือแรงขับ ภายใน (คือ แรงจูงใจในการทำงาน มีการตั้งเป้าหมาย และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา) เปรียบเสมือนส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ ใต้น้ำ โดยเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของผู้แทนยามากกว่า เนื่องจากส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวงกต ซึ่งการที่ผู้แทนยา มีความฉลาดจะทำให้เขาสามารถเรียนรู้ทักษะ และความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ได้ เท่านั้น แต่ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น ผู้แทนยาจำเป็นต้องมี ทัศนคติ ภาพลักษณ์ต่อตนเอง บุคลิกประจำตัว และแรงขับจากภายในที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้เขา สามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ ดังนั้นบริษัทควรนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงาน บริหารบุคคล โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งผู้แทนยานั้นจะต้องมีคุณลักษณะเชิง พฤติกรรมใดบ้างและอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของบริษัท โดยสามารถนำไป กำหนดใช้ตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการใน เรื่องของความก้าวหน้า รวมถึงการพัฒนาผู้แทนยาให้เป็นที่ทางและสอดคล้องบนพื้นฐาน เดียวกัน

สำหรับผู้ที่ทำการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนยา บริษัท ABC หรือบริษัทอื่นๆ นอกจากการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) แล้ว อาจจะจัดการสนทนากลุ่มย่อย (focus group discussion) เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแสดงความคิดเห็น ค้นหา และพัฒนาสมรรถนะที่การทำงานในตำแหน่งผู้แทนยาควรมีเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ รวมถึงอาจจะร่วมกันวิเคราะห์เพื่อกำหนดคำอธิบายและระดับความคาดหวังของสมรรถนะแต่ละตัวที่ค้นพบตามความเหมาะสมให้มากที่สุด (ได้แก่ การมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) การแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking) ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence) และความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding)) เพื่อจัดทำปทานุกรมสมรรถนะ และวิเคราะห์ความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ผู้แทนยามีอยู่ในปัจจุบันกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังในตำแหน่งงาน เพื่อหาข้อสรุปว่าผู้แทนยาแต่ละคนควรปรับปรุงสมรรถนะในด้านใดบ้าง และทำให้สามารถนำระบบสมรรถนะที่จัดทำขึ้นไปใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลต่อไป



บรรณานุกรม

- กาญจนชนก ภัทรวนิชานันท์. (2554). การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการ: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ช.). วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา นโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร
- ขจรศักดิ์ สิริมัย. (ไม่ปรากฏปีพิมพ์). เรื่อนำรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ. ค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2558, จาก <http://competency.rmutp.ac.th/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf>
- จิรประภา อัครบวร. (2548). เชื่อมโลกการศึกษากับอุตสาหกรรม. ประชาชาติธุรกิจ ปีที่ 28 ฉบับที่ 3660 (2860) หน้า 6 วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2548.
- เฉลิมวิทย์ ฉิมตระกูล. (2550). สมรรถนะหลักของผู้บริหารกิจการนักศึกษา สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย. ปรัชญาคุณูปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น, กรุงเทพมหานคร
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ประพันธ์ เกิดสุขนิรันดร์. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท พีเค จำกัด (ชื่อสมมติ) ที่ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ระยอง
- ปิยสุดา ชัดิยะวรา. (2545). การกำหนดขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านผลประโยชน์และสวัสดิการ : กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ไทย. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร
- พุฒิ เเด่นสมพรพันธ์. (2543). การศึกษาขีดความสามารถหลักเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ภรณ์ กীরติบุตร. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์การ = Evaluation of organizational effectiveness. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ราวดี ปฏิวัติวงศ์. (2552). การจัดทำสมรรถนะ. การประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำสมรรถนะของศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. กรุงเทพมหานคร
- รัตนกร พฤกษ์รัตนนท์. (2558). กว่าจะมาเป็นผู้แทนฯ. ค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2558, จาก http://www.kanzuksa.com/My_Secret.asp?data=10
- เรชา ชูสุวรรณ. (2550) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, ปัตตานี
- วรรณพร แสงพานิชย์. (2552). สมรรถนะที่ต้องการและที่เป็นของบุคลากรใน ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ เสาที่ สป่า แอนด์ รีสอร์ท จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมือง คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ :แปซิฟิก.
- วัลลภ วิชาญเจริญสุข. (2558). ภาวะหมดไฟในการทำงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในผู้แทนยารักษาข้ามชาติ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวิจัยและการจัดการด้านสุขภาพ ภาควิชาเวชศาสตร์ป้องกันและสังคม คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร
- วิมลวรรณ ต้นติวงศ์. (2548). การจัดทำระบบสมรรถนะ (Competency) กับการนำไปใช้ในการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Training and Development Plan) สำหรับสถาบันัญญารักษ์. การศึกษาอิสระการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร
- ศิวัช เหมือนฤทธิ์. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มผลประกอบการในธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยา: กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ยา Levophed ของบริษัท อินโดไชน่า เฮลท์แคร์ จำกัด. บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการตลาดคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กรุงเทพมหานคร

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมศักดิ์ โล่เลขา. (2556). ทาเคดา ส่งเสริมความรู้ คู่จริยธรรม นำธุรกิจยั่งยืน. ค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2558, จาก http://www.takeda.co.th/~media/Countries/th/Files/Takeda_News.pdf
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning. กรุงเทพฯ : สิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- สุภาวดี โฆศิริกกุล. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ กรณีศึกษา : โรงพยาบาลบี.แคร้ เมดิคอล เซ็นเตอร์. การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2557). สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2557 และแนวโน้มปี 2558. ค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2558, จาก http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_overview/annual2014.pdf
- อรณพ สุนทรนนท์. (2556). ลักษณะการทำงานของผู้แทนยาที่เป็นเภสัชกร และผู้แทนยาที่ไม่ใช่เภสัชกร. สาขาวิชาเภสัชศาสตร์สังคมและการบริหาร คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น
- อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์ เชาวปัญญาและ บุคลิกภาพ หัวด้าน ตามแนวคิดของคอสตาและแมคเกรของบุคลากรการตลาดในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร
- อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์. (2547). CAREER DEVELOPMENT IN PRACTICE. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. (2543). การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล. วารสารบริหารคน, 21, 11-18.
- ASTVผู้จัดการรายวัน. (2558). ฝันของ Medical Hubกลางสมรภูมิอุตสาหกรรมยาไทย. ค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2558, จาก <http://www.manager.co.th/AstvWeekend/ViewNews.aspx?NewsID=9580000075485>
- Bartol, K.M. and Martin, D. C. (1991). Management, international edition, McGraw-Hill, New York.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Boyatzis, R.E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Gibson, C.B. (1999). Do they do what they believe they can do? Group efficacy and group effectiveness across task and cultures. *Academy of Management Journal*, 42(2): 138-152.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994). Competing for The Future. Retrieved September 26, 2015, from http://www.fb-solutions.es/fileadmin/user_upload/Conferencies/competing-for-the-future.pdf
- Lawless, D.J. (1979). Organizational behavior: The psychology of effective management. NJ: Prentice-Hall.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-40.
- Mundel, M.E. (1983). Improving productivity and effectiveness. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Paige, B. (2012). A study of emotional intelligence, thinking styles, and selling effectiveness of pharmaceutical sales representatives. Retrieved September 26, 2015, from <http://repository.upenn.edu/dissertations/AAI3530063>
- Parry, S.B. (1998). Just what is a competency? And why should you care? *Training*, 35(6), 58-64.
- Spencer, L.M. Jr and Spencer, S.M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance, John Wiley & Sons, New York, NY.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์สัมภาษณ์เจาะลึก

บริษัท ABC

วันที่สัมภาษณ์

ตำแหน่งผู้แทนยา

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 3/10/2558
เพศหญิง อายุ 33 ปี รับผิดชอบเขตจังหวัดนครปฐม กาญจนบุรี ราชบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร
2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 4/10/2558
เพศหญิง อายุ 35 ปี รับผิดชอบเขตโรงพยาบาลธรรมศาสตร์ โรงพยาบาลปทุมธานี โรงพยาบาลสินแพทย์ และโรงพยาบาลมงกุฎวัฒนะ
3. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 3 4/10/2558
เพศหญิง อายุ 30 ปี รับผิดชอบเขตโรงพยาบาลภูมิพล โรงพยาบาลรามคำแหง โรงพยาบาลปิยะเวท และโรงพยาบาลสายไหม
4. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 4 4/10/2558
เพศหญิง อายุ 29 ปี รับผิดชอบเขตโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โรงพยาบาลกรุงเทพ และโรงพยาบาลสงฆ์
5. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 5 5/10/2558
เพศชาย อายุ 29 ปี รับผิดชอบเขตจังหวัดอยุธยา อ่างทอง สุพรรณบุรี ฉะเชิงเทรา และชลบุรี

ตำแหน่งผู้จัดการเขตขาย

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 3/10/2558
เพศหญิง อายุ 33 ปี รับผิดชอบเขตโรงพยาบาลรามคำแหง สถาบันประสาทวิทยา โรงพยาบาลวิชัยยุทธ โรงพยาบาลพญาไท 2 และโรงพยาบาลพระราม 9
2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 4/10/2558
เพศหญิง อายุ 39 ปี รับผิดชอบเขตโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โรงพยาบาลพระนั่งเกล้า โรงพยาบาลกรุงเทพ และโรงพยาบาลนนทเวช

ตำแหน่งผู้จัดการผลิตภัณฑ์

- | | |
|---|-----------|
| 1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 | 2/10/2558 |
| เพศหญิง อายุ 31 ปี รับผิดชอบดูแลผลิตภัณฑ์ 3 ผลิตภัณฑ์ | |
| 2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 | 2/10/2558 |
| เพศหญิง อายุ 32 ปี รับผิดชอบดูแลผลิตภัณฑ์ 2 ผลิตภัณฑ์ | |



ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) สำหรับผู้แทนยา

ชื่องานสารนิพนธ์ สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนยาบริษัท ABC

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ – นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

บริษัท.....

ประสบการณ์ทำงาน.....

วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....

ตอนที่ 2 บทสัมภาษณ์ตามโครงสร้างของงานสารนิพนธ์

1. ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับการทำงานที่บริษัท ABC
2. ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับความก้าวหน้าในสายงานที่ทำอยู่ พึงพอใจหรือไม่ เพราะเหตุใด
3. เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูง (3 เหตุการณ์)
4. อะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ท่านประสบความสำเร็จในเหตุการณ์ดังกล่าวข้างต้น เพราะเหตุใด
5. เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านไม่สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน แม้ว่าจะพยายามอย่างสุดความสามารถแล้ว (3 เหตุการณ์)
6. ท่านคิดว่าเป็นเพราะเหตุใดเหตุการณ์ดังกล่าวจึงหรือไม่ประสบความสำเร็จ และถ้ามีเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นอีกท่านจะมีวิธีการแก้ไขปัญหายังไง เพราะเหตุใด
7. ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่ส่งผลให้ท่านสามารถทำงานผู้แทนยาได้ประสบความสำเร็จ
8. ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่เป็นปัญหา อุปสรรคหรือขัดขวางการทำงาน ทำให้ท่านไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
9. คุณสมบัติ หรือความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดที่ท่านต้องการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ภาคผนวก ค

แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) สำหรับผู้จัดการเขตขาย

ชื่องานสารนิพนธ์ สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนยาบริษัท ABC

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ – นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

บริษัท.....

ประสบการณ์ทำงาน.....

วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....

ตอนที่ 2 บทสัมภาษณ์ตามโครงสร้างของงานสารนิพนธ์

1. ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการเขตขายบริษัท ABC
2. ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับการทำงานของผู้แทนยาบริษัท ABC
3. ท่านคิดว่าท่านมีบทบาทใดบ้าง ที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้แทนยา
4. เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านคิดว่า ผู้แทนยาสามารถทำให้ท่านประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูง (3 เหตุการณ์)
5. อะไรเป็นปัจจัยสำคัญของผู้แทนยาที่ทำให้เหตุการณ์ดังกล่าวข้างต้นประสบความสำเร็จ เพราะเหตุใด
6. เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านคิดว่า ผู้แทนยาทำให้ท่านไม่สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน แม้ว่าจะพยายามอย่างสุดความสามารถแล้ว (3 เหตุการณ์)
7. อะไรเป็นปัจจัยสำคัญของผู้แทนยาที่ทำให้เหตุการณ์ดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จ และถ้ามีเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นอีกท่านจะมีวิธีการแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร เพราะเหตุใด
8. ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่ส่งผลให้ผู้แทนยาสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้
9. ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่เป็นปัญหา อุปสรรคหรือขัดขวางการทำงาน ที่ส่งผลให้ผู้แทนยาไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. คุณสมบัติ หรือความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดที่ท่านคิดว่าผู้แทนฯควรพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



ภาคผนวก ง

แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) สำหรับผู้จัดการผลิตภัณฑ์

ชื่องานสารนิพนธ์ สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนยาบริษัท ABC

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ – นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

บริษัท.....

ประสบการณ์ทำงาน.....

วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....

ตอนที่ 2 บทสัมภาษณ์ตามโครงสร้างของงานสารนิพนธ์

1. ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการผลิตภัณฑ์บริษัท ABC
2. ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับการทำงานของผู้แทนยาบริษัท ABC
3. ท่านคิดว่าท่านมีบทบาทใดบ้าง ที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้แทนยา
4. เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านคิดว่า ผู้แทนยาสามารถทำให้ท่านประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูง (3 เหตุการณ์)
5. อะไรเป็นปัจจัยสำคัญของผู้แทนยาที่ทำให้เหตุการณ์ดังกล่าวข้างต้นประสบความสำเร็จ เพราะเหตุใด
6. เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านคิดว่า ผู้แทนยาทำให้ท่านไม่สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน แม้ว่าจะพยายามอย่างสุดความสามารถแล้ว (3 เหตุการณ์)
7. อะไรเป็นปัจจัยสำคัญของผู้แทนยาที่ทำให้เหตุการณ์ดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จ และถ้ามีเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นอีกท่านจะมีวิธีการแก้ไขปัญหาวางอย่างไร เพราะเหตุใด
8. ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่ส่งผลให้ผู้แทนยาสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้
9. ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่เป็นปัญหา อุปสรรคหรือขัดขวางการทำงาน ที่ส่งผลให้ผู้แทนยาไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. คุณสมบัติ หรือความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดที่ท่านคิดว่าผู้แทนฯควรพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



ภาคผนวก จ

แบบสอบถามลักษณะสำคัญของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ

ลักษณะ	คะแนน
1. ผู้แทนยาที่มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือยาที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี	
2. ผู้แทนยาที่มีความสามารถในการหาข้อมูลภายในเขตโรงพยาบาลที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน	
3. ผู้แทนยาที่มีความเข้าใจบุคลิก พฤติกรรม และความคาดหวังของแพทย์แต่ละราย ทำให้สามารถค้นหาและตอบสนองความต้องการของแพทย์ได้	
4. ผู้แทนยาสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง และมีทักษะในการเจรจาต่อรอง	
5. ผู้แทนยาที่มีความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยเชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้	
6. ผู้แทนยาที่มีความขยัน มีความตั้งใจเพียรพยายามทำหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อดทน ไม่ท้อถอยเมื่อพบอุปสรรค	
7. ผู้แทนยาที่มีความระมัดระวัง และความรอบคอบในการทำงาน	
8. ผู้แทนยาทำงานด้วยความจริงใจ ไม่พูดโกหก ทั้งต่อแพทย์ หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน	
9. ผู้แทนยาที่มีความเสียสละ และความเห็นอกเห็นใจในการทำงาน	
10. ผู้แทนยามีแรงจูงใจในการทำงาน มีการตั้งเป้าหมาย และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา	
11. ผู้แทนยาที่มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	
12. ผู้แทนยามีบุคลิกประจำตัว หรือลักษณะการทำงานที่แตกต่างจากคนอื่นๆ ทำให้เกิดความโดดเด่น และการจดจำได้ของแพทย์	
13. ผู้แทนยามีการวางแผนในการทำงาน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว	
14. ผู้แทนยาที่มีความตรงต่อเวลาในการทำงาน	
รวมคะแนน	100