

เรื่องสมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastics



กิตตินันท์ อารยชาติสกุล

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

สมรรถนะที่ความต้องการของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastics

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2559



.....
กิตตินันท์ อารยชาติสกุล
ผู้วิจัย

.....
ราชา มหากันธา
Ph.D.

.....
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์
Ph.D.

.....
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

.....
คณบดี

.....
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
บุริม โอทกานนท์

.....
M.B.A

.....
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.ราชามหากันธา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำชี้แนะ และให้คำปรึกษาในการวิจัย ดูแลเอาใจใส่ และระยะเวลาในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนกระทั่งงานวิจัยนี้เสร็จสิ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ขอขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่และทุกคนในครอบครัว ที่คอยให้กำลังใจและให้ความห่วงใยเสมอมา ขอขอบพระคุณหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจและคอยให้คำปรึกษาที่ดี และเพื่อนๆ นักศึกษา สาขาการตลาดที่คอยให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาด้วยดีมาตลอด

สุดท้ายนี้คุณประโยชน์ที่พึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่คุณบิดา มารดา ผู้ให้ทุกสิ่งทุกอย่างแก่ผู้วิจัย และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสาทความรู้ต่างๆ ให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

กิตตินันท์ อารยชาติสกุล

สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastics จำกัด

กิตตินันท์ อารยชาติสกุล 5850250

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ราชามหากันธา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,
Ph.D., นุริม โอทกานนท์, M.B.A.

บทคัดย่อ

งานสารนิพนธ์เรื่อง สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastics จำกัด เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อศึกษาถึงลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ และลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ คือ กลุ่มเป้าหมายผู้แทนขาย จำนวน 4 ท่าน กลุ่มเป้าหมายผู้จัดการแผนกขาย จำนวน 4 ท่าน และกลุ่มเป้าหมายผู้จัดการส่วนขาย จำนวน 2 ท่าน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive random) การศึกษาวิจัยนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนตุลาคม 2559 ถึงเดือนธันวาคม 2559 ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์เจาะลึก และผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาทั้ง 3 ส่วน คือ กลุ่มผู้แทนขาย กลุ่มผู้จัดการแผนกขาย และกลุ่มผู้จัดการส่วนขาย พบว่าสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศเป็น 15 ลักษณะ และลักษณะสำคัญ 5 ลำดับแรกได้รับคะแนนสูงกว่าลักษณะอื่นๆ อย่างชัดเจน จึงจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastics จำกัด ซึ่ง ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ (Competency) การจัดการกระบวนการบริหารการขาย (Management of Sales Process) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Managing Customer Relationships) ทักษะในการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills) และความสามารถในการตัดสินใจในทางธุรกิจ (Business Acumen)

คำสำคัญ : ผู้แทนขาย/ สมรรถนะ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	3
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 คำสำคัญ	5
2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	10
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	20
3.1 ประเภทของการวิจัย	20
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	21
3.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย	22
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	22
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	23
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	23

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	25
4.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้แทนขาย	25
4.2 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้จัดการแผนกขาย	29
4.3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้จัดการส่วนขาย	33
4.4 ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา	44
4.5 การคัดเลือกสมรรถนะ	49
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	58
5.1 สรุปผลการวิจัย	58
5.2 อภิปรายผล	60
5.3 ข้อเสนอแนะ	62
บรรณานุกรม	64
ภาคผนวก	67
ประวัติผู้วิจัย	73



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	ลักษณะต่างๆของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยแบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย	37
2	ลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 15 ลักษณะ ของกลุ่มเป้าหมาย	47
3	ผลการให้คะแนนลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 15 ลักษณะ ของกลุ่มเป้าหมาย	49
4	ลักษณะที่สอดคล้องกับสมรรถนะของบริษัท SCG Plastic จำกัด	56



สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	11
2	สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ	12
3	กรอบงานวิจัยเรื่องสมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastics	22



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มา ความสำคัญ และปัญหา

บริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด หนึ่งใน 3 กลุ่มธุรกิจของเอสซีจี ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเคมีภัณฑ์ครบวงจร ครอบคลุมตั้งแต่การผลิตขั้นต้น (โพลีฟินิล) ชั้นกลาง (สไตรีนมอนอเมอร์ พีทีเอ และเอ็มเอ็มเอ) ไปจนถึง ชั้นปลาย ได้แก่ เม็ดพลาสติกหลักทั้ง 4 ประเภท คือ พอลิเอทิลีน พอลิโพรพิลีน พอลิไวนิลคลอไรด์ และพอลิสไตรีน รวมทั้งการขึ้นรูปพลาสติก เช่น ฟิล์ม ท่อ ข้อต่อ และแผ่นอะคริลิก เป็นต้น นอกจากนี้ เอสซีจี เคมิคอลส์ ยังมุ่งเน้นพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูง (High Value Added Products and Services หรือ HVA) เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย

พ.ศ. 2559 บริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด ถือว่าเป็นผู้ผลิตเคมีภัณฑ์ครบวงจรรายใหญ่ของประเทศไทยและเป็นผู้ผลิตชั้นนำในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ ตลอดจนความเป็นเลิศ ด้านการบริหารจัดการและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานระดับสากลทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ ยังมีบริษัทร่วมทุนกับผู้นำด้านอุตสาหกรรมปิโตรเคมีของโลก อาทิ ดาว เคมิคอล ประเทศสหรัฐอเมริกา มิตซูชิ เคมิคัลส์ และมิตซูบิชิ เรยอน ประเทศญี่ปุ่น (<https://www.scgchemicals.com>)

บริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด ก็แตกย่อย บริษัทขึ้นมาเพื่อเป็นตัวแทนขายสินค้า ซึ่งบริษัท เอสซีจี พลาสติก จำกัด ก็เป็นหนึ่งในนั้น ซึ่งทำหน้าที่ขายสินค้าให้ อาทิเช่น พอลิเอทิลีน พอลิโพรพิลีน และพอลิไวนิลคลอไรด์ ซึ่งมีการขายออกไปทั้งในและต่างประเทศ แต่จะเน้นลูกค้าในประเทศเป็นหลัก โดยแบ่งกลุ่มลูกค้าตามการใช้งานของลูกค้าเป็นหลัก เช่น กลุ่มฟิล์ม ลูกค้าก็จะเอาสินค้าขึ้นไปเป็นฟิล์ม กลุ่มโมโนยาน ลูกค้าก็จะเอาสินค้าไปขึ้นรูปเป็นกระสอบ และ กลุ่มอื่นๆ ซึ่งหน้าที่ผู้แทนขายจะมีหน้าที่เพิ่มยอดขายและราคาให้ได้ตามเป้าที่บริษัทตั้งเอาไว้ และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเพื่อความสม่ำเสมอในการสั่งซื้อสินค้า และรักษายอดการสั่งซื้อจากลูกค้า โดยยอดการขายและราคาเป็นตัวกำหนดผลการดำเนินงานหลักกับตัวผู้แทนขายนั้นๆ ส่วนรองลงมาก็จะมาจากการประเมินจากลูกค้าในเชิงเปรียบเทียบกับปีก่อนๆและกับคู่แข่งว่าเป็นเช่นไร

ในปีพ.ศ. 2559 เมื่อเปรียบเทียบ จากข้อมูลของสถาบันพลาสติก (Plastic Institute of Thailand) พบว่าแนวโน้มการนำเข้าสูงขึ้นเรื่อยๆ ได้จาก มูลค่าการนำเข้า เดือนมิถุนายน 2559 คิดเป็น 12,654 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากเดือนกรกฎาคมร้อยละ +2.99 โดยที่เพิ่มจากเดือนมิถุนายน 2558 ร้อยละ +3.69 ถ้าคิดเป็นปริมาณการนำเข้าพบว่าปริมาณการนำเข้า เดือนมิถุนายน 2559 มีการนำเข้าจำนวน 198,224 ตัน เพิ่มขึ้นจากเดือนกรกฎาคม ร้อยละ +10.34 และเพิ่มจากเดือนมิถุนายน 58 ร้อยละ +12.45 ซึ่งถือว่าเป็นตัวเลขที่ค่อนข้างสูง โดยนำเข้ามาจาก ญี่ปุ่นร้อยละ 19, จีนร้อยละ 15, สหรัฐอเมริการ้อยละ 10, สิงคโปร์ร้อยละ 10, เกาหลีใต้ร้อยละ 10 และประเทศอื่นๆร้อยละ 36 (<http://www.thaiplastics.org/>)

จากสถานการณ์ที่มีการนำเข้าเม็ดพลาสติกมากขึ้น ส่งผลให้การแข่งขันในตลาดสูงขึ้นและรุนแรงขึ้น ทำให้ทางบริษัทรวมทั้งผู้แทนต้องมีการปรับตัวเพื่อให้รักษาและเพิ่มยอดขายให้ได้ ในการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นบวกกับสภาพเศรษฐกิจที่ไม่ค่อยดี สมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขายเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในการขายสินค้า เนื่องจากลักษณะการขายเม็ดพลาสติกเป็นลักษณะการขายแบบบริษัทกับบริษัท (Business to business) ทำให้ลูกค้าประจำซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่อง ไม่เปลี่ยนใจไปซื้อสินค้าของกลุ่มคู่แข่งและสามารถแย่งส่วนแบ่งจากคู่แข่งได้ (Market share) ผู้แทนขายจะเป็นหน้าด่านแรกที่ต้องประสานงานด้านต่างๆ ตั้งแต่เริ่มจนถึงการใช้งานสินค้า เช่น การเจรจาต่อรอง ประสานงานขาย เช็คนำสินค้า เตรียมการจัดส่ง รับซื้อร้องเรียนเมื่อสินค้าพบปัญหา ตลอดจนการชดเชยค่าเสียหาย ถ้าพบว่าสินค้าที่ส่งไปมีปัญหาไม่สามารถใช้งานได้จริง โดยทุกๆ ขั้นตอนที่จะต้องมีความพึงพอใจของลูกค้าเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นยังมีส่วนในการ นำเสนอสินค้าใหม่ ร่วมพัฒนาสินค้าใหม่ๆ กับลูกค้า ตลอดจนร่วมพัฒนาสินค้าใหม่ๆ กับทางฝ่ายบริการเทคนิคออกมาสู่ตลาด เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาด

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการส่งเสริมและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานขาย เพื่อให้สามารถปรับตัวให้มีความรู้และทักษะที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกของการทำงาน โดยองค์กรสามารถส่งเสริมให้พนักงานขายมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะคิด ตลอดจนมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เพื่อให้พนักงานไม่เพียงแต่สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อนำไปเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ซึ่งจากข้อมูลข้างต้นผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงสมรรถนะที่ต้องการของ ผู้แทนขายเพื่อพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถรักษายอดขายและสามารถแย่งส่วนแบ่งจากคู่แข่งในตลาดได้ สถานการณ์ที่แข่งขันสูงขึ้นเรื่อยๆ

1.2 คำถามงานการวิจัย

1.2.1 ผู้แทนขายบริษัท SCG Plastics จำกัด ที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศมีลักษณะอย่างไรบ้าง

1.2.2 ลักษณะอย่างไรจึงจะถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastics จำกัด

1.3 วัตถุประสงค์

1.3.1 เพื่อศึกษาลักษณะของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastics จำกัด ที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ

1.3.2 เพื่อศึกษาลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastics จำกัด

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทำให้ทราบถึงลักษณะของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastic จำกัด ที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ

1.4.2 ทำให้ทราบถึงลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastic จำกัด

1.4.3 ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับบริษัท SCG Plastic จำกัด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้แทนขายให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในการทำงาน

1.5 ขอบเขตงานสารนิพนธ์

งานสารนิพนธ์นี้เป็นการศึกษาลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ และลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastic จำกัด โดยเป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research)

1.5.1 กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้แทนขาย (Sales Executive) ผู้จัดการขาย (Sales Manager) และผู้จัดการฝ่ายขายในประเทศ (Sales Department) ของบริษัท SCG Plastic จำกัด ที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.5.2 การศึกษาครั้งนี้จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interviews) ตั้งแต่เดือนกันยายน 2559 ถึงเดือนตุลาคม 2559

1.5.3 พื้นที่ที่ทำการศึกษา คือ บริษัท SCG Plastic จำกัด ซึ่งตั้งอยู่ที่ 1 ถนนปูนซิเมนต์ไทย แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ จังหวัดกรุงเทพมหานคร

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้แทนขาย (Sales Executive) หมายถึงตัวแทนขายเม็ดพลาสติกให้กับลูกค้า มีหน้าที่นำเสนอขาย การเพิ่ม ยอดขาย บริหารยอดขายให้บรรลุตามเป้า ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

สมรรถนะในการทำงาน (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Knowledge, Skills, Personal Attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้

บริษัท SCG Plastic จำกัด หมายถึง บริษัทในเครือ SCG Chemical จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่จำหน่ายเม็ดพลาสติก ได้แก่ โพลีเอททิลีน โพลีโพรไพลีน และ พอลิไวนิลคลอไรด์ ตั้งอยู่ 1 ถนนปูนซิเมนต์ไทย แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ จังหวัดกรุงเทพมหานคร

เม็ดพลาสติก หมายถึง ผลิตภัณฑ์โพลีเมอร์จะมีคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่างกันออกไปแล้วแต่นชนิด จากนั้นนำไปเติมสารเติมแต่งให้ได้คุณสมบัติตามที่ต้องการ ซึ่งผลิตภัณฑ์โพลีเมอร์ได้มาจากขบวนการพอลิเมอไรเซชัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่นำสารตั้งต้นโมเลกุลเล็กๆมาเชื่อมต่อเป็นสารโมเลกุลใหญ่สายโซ่ยาว

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องสมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastics มีคำสำคัญ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 คำสำคัญ

2.1.1 ผู้แทนขาย

2.1.2 สมรรถนะ (Competency)

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 ผู้แทนขาย

เรวดี ไวยวาสนา (2559) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า พนักงานขาย (Salesman) คือบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการติดต่อ แสวงหาลูกค้า การเสนอขาย เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความตั้งใจและตัดสินใจซื้อ การให้บริการก่อนหลังการขายและให้คำแนะนำ

อมร ถาวรมาศ (2537) พนักงานขาย หมายถึง บุคคลซึ่งทำหน้าที่เสนอขายสินค้าหรือบริการให้ลูกค้า เป็นสื่อกลางหรือตัวแทนของกิจการในการติดต่อกับลูกค้าและบุคคลทั่วไป การแสวงหา ลูกค้า การเสนอขายสินค้า สร้างความพอใจ และกระตุ้นให้ลูกค้า เกิดความต้องการและตัดสินใจซื้อสินค้า รวมทั้งการให้คำแนะนำ แก่ลูกค้า ทั้งก่อนและหลังการขาย

<http://www.stou.ac.th> (2559) พนักงานขาย (Salesperson) คือ บุคคลที่รับผิดชอบในการติดต่อ แสวงหาลูกค้า เสนอขาย กระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความตั้งใจและตัดสินใจซื้อ ให้บริการก่อนและหลัง

การขาย รวมถึงการให้คำแนะนำลูกค้า ในองค์การซึ่งประกอบด้วยพนักงานขายมากกว่าหนึ่งคนจึงจัดตั้งหน่วยงานขาย (Sales force) ซึ่งหมายถึง กลุ่มของพนักงานขายตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไปที่รับผิดชอบในการติดต่อ แสวงหาลูกค้า เสนอขาย ตลอดจนให้บริการก่อนและหลังการขายแก่ลูกค้า

<http://cyberlab.lh1.ku.ac.th/> (2559) พนักงานขาย (Salesperson) คือบุคคลนำสินค้าหรือบริการ ขายตรงไปยังผู้คาดหวังเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกรรมสิทธิ์ในตัวสินค้าหรือบริการ

ผู้วิจัยสรุปว่าพนักงานขายคือบุคคลที่เป็นตัวแทนของบริษัทนั้นๆ ในการทำหน้าที่เสนอขายสินค้าและบริการให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดการสนใจมาซื้อหรือใช้บริการนั้น โดยจะเป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์และข้อมูลต่างๆอย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งการให้คำแนะนำ แก่ลูกค้า ทั้งก่อนและหลังการขาย

2.1.2 สมรรถนะ

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้ว่าทำงานนั้นๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากร ในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญด้านต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการหรือดำเนินการ กระทำในกิจการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการ เรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติจนเป็นนิสัย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานใน ตำแหน่งนั้นๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

เฉลิมวิทย์ ฉิมตระกูล (2550) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงการบูรณาการความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านต่างๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้เป็นอย่างดี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) กล่าวว่า “สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

David C. McClelland (1970) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boyatzis (1982) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boam and Sparrow (1992) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือ สูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion – Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Arnauld de Nadailac (2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไข สถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

David D. Dubois, William J. Rothwell (2004) กล่าวว่าสมรรถนะหมายถึง “คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตาม เป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะ นิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ”

HAY Group (2004) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการวางระบบการบริหารงานบุคคล ระดับโลก ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้ บุคลากรใน

องค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

จากที่ข้อมูลนำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าสมรรถนะหรือขีดความสามารถหมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ประสบความสำเร็จ โดยจะเป็นไปตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด

การจำแนกสมรรถนะ

เทียน ทองแก้ว มองว่าสมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็น ความสามารถเฉพาะตัวคนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้เช่นการต่อสู้ป้องกันตัวของจา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ ตัวเลขการคิดคำนวณความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะ องค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัดมีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือ ต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผนและการบริหารจัดการและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มี ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการ ตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกันบางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวนบางคนมี สมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2547) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออก ของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและ

อุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถประเภทนี้ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักหรือกลยุทธ์ขององค์กร

2.ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการเป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

3.ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job -Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรมไฟฟ้า หน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน Functional Competency หรือ Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถนี้เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายแม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

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

1.สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2.สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้อง กับแผนกลยุทธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร

3.สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงานโดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิง เทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

สำนักงาน ก.พ. แบ่งสมรรถนะ มี 2 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก สำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคนทุกกลุ่มงานต้องมีประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ขยันขันแข็ง ตั้งใจทำงาน

รับผิดชอบ ทำงานอย่างถูกต้อง 1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง เต็มใจให้บริการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง หมั่นศึกษา ขวนขวายหาความรู้มาปรับใช้ในงานเสมอ 1.4 จริยธรรม (Integrity) หมายถึง ซื่อสัตย์ โปร่งใส ยึดหมั่นในหลักการ ดำรงความถูกต้อง 1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง ช่วยเหลือเพื่อร่วมทีมทำให้งานประสบผลสำเร็จ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงานคือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น

ราวดี ปฏิวัติวงศ์ (2552) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท

1. สมรรถนะพื้นฐาน : ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้แยกผู้ปฏิบัติงานออกจากผู้ปฏิบัติงานปานกลาง
2. สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง : ปัจจัยต่างๆที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี

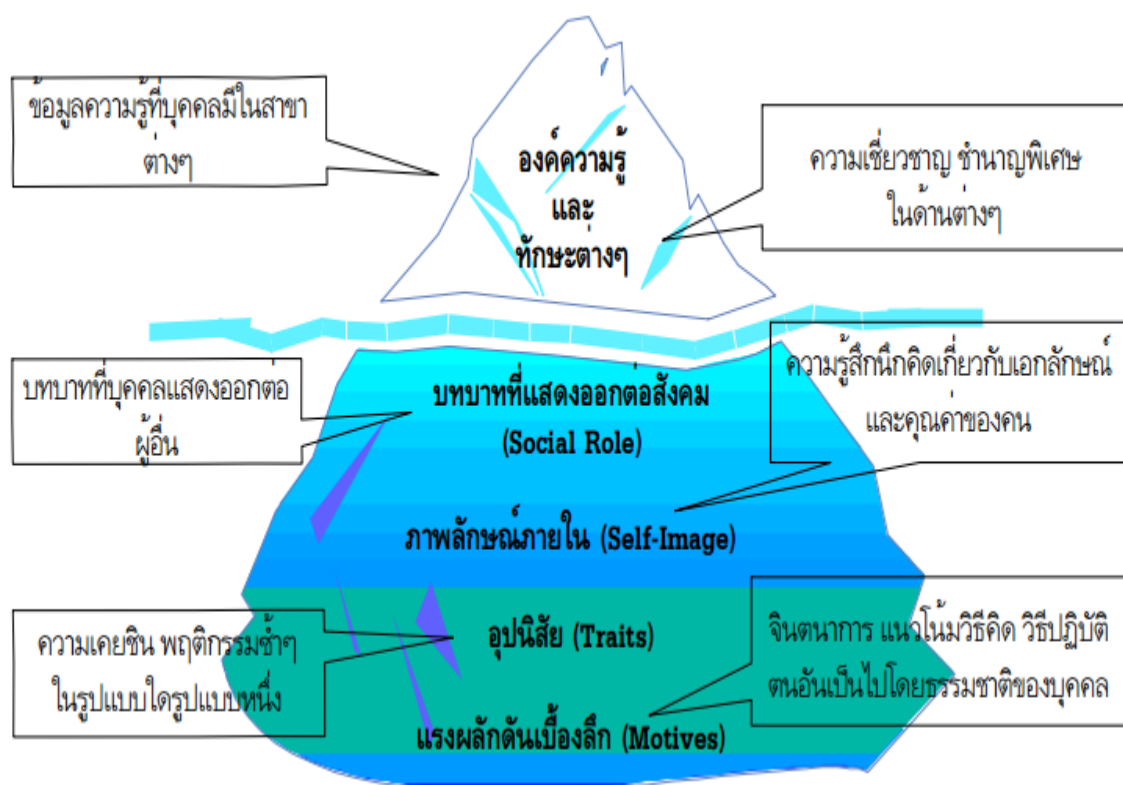
จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความ รับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือ สมรรถนะประจำกลุ่มซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

David C. McClelland (1970) พัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากะบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช่อาร

ทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด ซึ่งได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างไรก็ดี McClelland ก็ได้ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่าง ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้วงน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจอุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

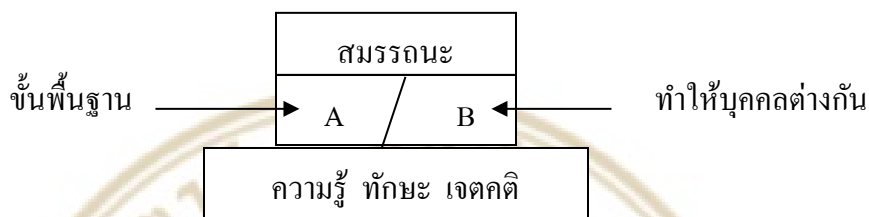


ภาพที่1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: <http://mpa2011.blogspot.com/>

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ

ดังนั้นบางครั้งเมื่อก้าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงพบว่า มีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทฤษฎีของแมคเคิลแลนค์กล่าวไว้ว่า (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ
ที่มา: <https://chumbala.wordpress.com>

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้ใดๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือเป็นสมรรถนะ ในทำนองเดียวกันความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งได้ถือว่าเป็นสมรรถนะหรือในกรณีเจตคติ / แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนี้ดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น
2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

แกรี แฮเมล และซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel and C.K. Prahalad, 1994) (1994 อ้างถึงใน คณัย เทียนพุด, 2545, หน้า 58) ได้เขียน หนังสือ “Competing for The Future” ซึ่งได้นำ เสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็น ความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้น จะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และ อยู่ในระดับใดจึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร โดยระบุว่าสิ่งนี้ เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะ ในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำ แนวความคิดนี้ไป ประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนด ปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่งนั้นจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือนิสัย ใดบ้างและอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่าง มี ประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้น แนวความคิด Competency ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถ สร้างความสำเร็จ ให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน

2.2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผล

สิริรัตน์ สวรส (2546) นำเสนอว่า การดำเนินการใดๆก็ตามที่จะเกิดประสิทธิผล เต็มที่ 100% ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในวันนั้นเป็นไปได้ยาก แต่อย่างไรก็ตามการประเมินประสิทธิผล สามารถมองได้ 2 แนวคือ ก) ในแง่ประสิทธิผลสมบูรณ์ คือ การทำงานนั้นต้องผลออกมา 100% แต่ในความเป็นจริง ประสิทธิภาพย่อมไม่เกิดขึ้น ข) ในแง่ประสิทธิผลสัมพัทธ์ (Relative Efficiency) เป็นการศึกษา ประสิทธิภาพในแง่เปรียบเทียบ เช่น - การเปรียบเทียบกับองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือ คล้ายคลึง- การเปรียบเทียบผลงานของตนเองในอดีต - การเปรียบเทียบศักยภาพ ความรู้และขีด ความสามารถของตนเอง ในแต่ละช่วงเวลา โดยพิจารณาว่าทำงานได้เต็มขีดความสามารถหรือไม่ - การ เปรียบเทียบความเร็วในการปฏิบัติงาน - การเปรียบเทียบคุณภาพของงาน - การเปรียบเทียบความพึง พอใจของผู้รับบริการ จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยเลือกแนวคิดของ Steers ที่เสนอแนวคิด เกี่ยวกับ การวัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การวัด ประสิทธิภาพโดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยวและการวัดประสิทธิผลโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวได้อย่างครอบคลุมในเรื่องของประสิทธิผล ในการทำงานได้ดีที่สุด

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ได้สรุปแนวคิดของเซอร์มอน และพาร์รี่ (Shermon and Parry) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของสเปนเซอร์ว่า สมรรถนะเกิดจากองค์ประกอบ (Cluster) ของ ความรู้ ทักษะและทัศนคติของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคล นั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์

มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรมและเป็นคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงออกถึง พฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงานและนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

ลอว์ เลส (Lawless, 1979) กล่าวว่า องค์กรจะไม่เกิดประสิทธิผลขึ้นถ้าหากปราศจากบุคคลที่มีประสิทธิผลการวัดประสิทธิผลของบุคคลสามารถวัดได้จากผลิตภาพ (Productivity) ผลลัพธ์ของบุคคล (Personal Output) ผลลัพธ์ทางความคิดสร้างสรรค์ (Creative Output) ความซื่อสัตย์ของบุคคล ความผูกพันในงานและองค์กร (Personal Loyalty or Commitment) สามารถประเมินได้ในรูปของระดับการพัฒนาตนเอง (Personal Development) ระดับของความรับผิดชอบ (Level of Responsibility) และวุฒิภาวะ (Maturity) เป็นเกณฑ์ในการวัดวิธีการและหลัก ในการวัดจะต้องสอดคล้องกับบทบาทของบุคคลในองค์กร ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสมรรถนะและสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของงานนั้น สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) อธิบายว่า สมรรถนะ โดยทั่วไปจะประกอบด้วยเจตนา (Intent) ซึ่งเป็นแรงผลักดันด้านแรงจูงใจและลักษณะนิสัย (Motive or Trait Force) ที่ทำให้เกิดการกระทำที่นำไปสู่ผลลัพธ์พฤติกรรมที่ปราศจากเจตนาไม่ถือว่าเป็น สมรรถนะ ซึ่งเป็นลักษณะของความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลจากแนวคิดของสเปนเซอร์แสดงให้เห็น อย่างชัดเจนว่า องค์ประกอบของสมรรถนะซึ่งเป็นที่มาของสมรรถนะบุคคล มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของงาน

สเตียร์ (1977 อ้างถึงใน ชัยชนก ธิติพงษ์วิวัฒน์, 2552) ได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทดังนี้ 1) การวัดประสิทธิผลโดยใช้ตัวบ่งชี้เดียวจะใช้ตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมที่สุดเพียงตัวเดียวในการวัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการผลิต ความสำเร็จใน การกิจและการบรรลุเป้าหมาย เป็นต้น 2) การวัดประสิทธิผลโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวเป็นการวัดที่ได้รับการนิยาม อย่างกว้างขวาง โดยจะใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวที่เหมาะสมในการวัดประสิทธิผล เช่น ฮอยและมิสเคิล (Hoy and Miskle 1991) เสนอการวัดประสิทธิผลจากหน้าที่หลัก 4 ประการดังนี้ ก) การปรับตัว หมายถึง การปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อสภาพการณ์ใหม่ๆ ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ใช้วัด ได้แก่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนนวัตกรรม ความเจริญเติบโตและการพัฒนา ข) การบรรลุเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และการจัดหาและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งตัวบ่งชี้วัด ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์คุณภาพ การแสวงหาทรัพยากรและประสิทธิภาพ ค) การบูรณาการ หมายถึง การประสานความสัมพันธ์ของสมาชิกภายใน องค์กรเพื่อรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งตัวบ่งชี้วัด ได้แก่ ความพอใจบรรยากาศการติดต่อสื่อสาร และ

ความขัดแย้ง ง) การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม หมายถึงการดำรงรักษาระบบค่านิยมขององค์กรซึ่งตัวบ่งชี้วัดได้แก่ ความภักดี ศูนย์กลางความสนใจในชีวิต แรงจูงใจ และเอกลักษณ์

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ พบว่าสมรรถนะบุคคลส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์กร ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล เพื่อเป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะที่เป็นตัวแปรเหตุกับประสิทธิผลของบริษัท SCG Plastics ซึ่งเป็นตัวแปรผล

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่อง “สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขาย บริษัท SCG Plastics” สามารถแบ่งออกเป็นผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ ดังนี้

2.3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

วรรณพร แสงพานิชย์ (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่ต้องการและที่เป็นของบุคลากรในเต้า 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 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ตารางแจกแจงความถี่และพรรณนาข้อมูลในรูปข้อมูลความถี่จากการศึกษาได้มีการจัดทำจรรยาบรรณสมรรถนะเพื่อไว้เป็นคู่มือประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะ(ตำแหน่งงาน) ของบุคลากร โดยสรุปได้ดังนี้ สมรรถนะหลักขององค์กรประกอบด้วย 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การพัฒนาศักยภาพคน 3. การมีวิสัยทัศน์ 4. ความใฝ่รู้ 5. ความสัมพันธ์ในทีมงานอาชีพ 6. จิตสำนึกด้านความปลอดภัย จากสมรรถนะหลักทั้งหมด ผลการศึกษาพบว่ามีระดับช่องว่าง 1 มากที่สุด คือเป้าหมายที่องค์กรตั้งเป้าไว้กับความสามารถที่เป็นจริงของผู้ปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมาก สำหรับสมรรถนะเฉพาะ (ตำแหน่งงาน) นั้นพบว่าโดยรวมของสมรรถนะจะมีระดับช่องว่าง 1 มากที่สุด คือ เป้าหมายที่องค์กรตั้งเป้าไว้กับความสามารถที่เป็นจริงของผู้ปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมาก แต่มีบางสมรรถนะที่พบว่ามีระดับช่องว่าง 3 คือเป้าหมายที่องค์กรตั้งเป้าไว้กับความสามารถที่เป็นจริงของผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน

มาก โดยมี 3 อันดับที่สำคัญ คือ อันดับ 1 ความรับผิดชอบ อันดับ 2 มีความรู้ความสามารถในงาน อันดับ 3 มนุษยสัมพันธ์

นิภา แสงศิริ (2556) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่มีผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ 2) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามคุณสมบัติส่วนบุคคลของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 12 แห่ง รวมทั้งสิ้น 217 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครซีและมอร์แกน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 186 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่างของตัวแปร 2 กลุ่ม (Sample-t-test) และวิเคราะห์การแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance) และการวิเคราะห์ องค์ประกอบ (Factor analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยของกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบต่อการทำงานตามลำดับ สำหรับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยค้ำ จุน โดยที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับอายุราชการ และรายได้ที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยจูงใจต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เพศ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานค้ำจุนแต่อายุประเภทของพนักงาน อายุราชการ รายได้ที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปัจจัยค้ำจุนต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 2) การวิเคราะห์ปัจจัย พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยจูงใจ กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จมากที่สุดมาจากการได้รับการยอมรับ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยค้ำจุน กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำคนใหม่สามารถปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากที่สุด มาจากด้านเทคนิคในการบังคับบัญชา

เสกสรร อรกุล (2557) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงาน บริษัท เมทเทิลคอม จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายในและปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเมทเทิลคอม จำกัดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย

แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยการทดสอบค่าที่การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว การทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจภายในที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยกย่องยอมรับนับถือ การมีอำนาจในหน้าที่และโอกาสก้าวหน้า ส่วนปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วยด้านการเลื่อนตำแหน่งงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัย และด้านความปลอดภัยในการทำงานเป็นด้านที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ

วัลลภ วิชาญเจริญสุข (2558) ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะหมดไฟในการทำงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในผู้แทนขายบริษัทข้ามชาติ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะหมดไฟและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในผู้ประกอบอาชีพผู้แทนยาที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติเป็นการศึกษาเชิงพรรณนาแบบตัดขวาง กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้แทนขายบริษัทข้ามชาติ 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 ด้านการเมินเฉยต่องานส่วนใหญ่อยู่ใน ระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 40.3 และด้านความสามารถในการทำงานพบว่าส่วนใหญ่มีภาวะหมดไฟในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 55.3 ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับภาวะหมดไฟระดับสูง ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์และปัจจัยการทำงานมีความสัมพันธ์กับภาวะหมดไฟระดับสูงทั้งสาม องค์ประกอบ ดังนั้นการศึกษาจึงสรุปว่า ปัจจัยการทำงานมีความสัมพันธ์กับภาวะหมดไฟในการทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยการฝึกอบรมเรียนรู้เพิ่มเติมในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

ภัททิยา ผุดผ่อง (2559) งานสารนิพนธ์เรื่อง สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท ABC เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อศึกษาถึงลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศและลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนยา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือผู้แทนยาจำนวน 5 ท่าน ผู้จัดการเขตขายจำนวน 2 ท่านและผู้จัดการผลิตภัณฑ์ จำนวน 2 ท่าน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive random) การศึกษาวิจัยนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนกันยายน 2558 ถึงเดือนตุลาคม 2558 ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์เจาะลึก และผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาทั้ง 3 ส่วน คือ ส่วนของผู้แทนยา ส่วนของผู้จัดการเขต

ขายและส่วนของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ พบว่าสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนยาที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศเป็น 14 ลักษณะ และลักษณะสำคัญ 5 ลำดับแรกได้รับคะแนนสูงกว่าลักษณะอื่นๆ อย่างชัดเจนจึงจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการของผู้แทนยาบริษัท ABC ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) การแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking) ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence) และความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding)

2.3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

เคนเนดี และเดรสเซอร์ (Kennedy and Dresser, 2005 : 20) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะ พื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency-based Workplace” สรุปว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ถูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่งขั้นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถ กุญแจสำคัญสำหรับองค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีการวางแผน จัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ ซึ่งต้องคำนึงถึง มีวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไรให้เหมาะสมกับงานและจะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร

เพจ บิลลิง (Paige Billing, 2012) ศึกษาวิจัยเรื่อง A study of emotional intelligence, thinking styles, and selling effectiveness of pharmaceutical sales representatives เนื่องมาจากอุตสาหกรรมยาที่มีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อยอดขายและสถานะทางการเงินของบริษัทยา บริษัทยาจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดโดยพบว่าถ้าผู้แทนยาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดยอดขายสูงขึ้น ในขณะที่ต้นทุนในการทำงานต่ำลง งานวิจัยนี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) กระบวนการคิด (thinking styles) และประสิทธิผลในการขาย (selling effectiveness) ของผู้แทนยา ผู้เชี่ยวชาญหลาย ท่านเชื่อว่าความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญเทียบเท่ากับความเฉลียวฉลาดในการรับรู้ (cognitive intelligence) กระบวนการคิดเป็นจุดสำคัญของแต่ละบุคคลจะใช้ในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งแบบรายบุคคลและแบบผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ (professional) การศึกษานี้ใช้ The Emotional Intelligence Marketing Exchange (EIME) instrument และ the Hermann Brain Dominance Instrument (HBDI) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากผู้แทนยา 173 คน ซึ่งทำงานอยู่ใน บริษัทยาขนาดกลาง ผลการศึกษาพบว่าความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ และกระบวนการคิด มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของ

ผู้แทนฯ แต่อย่างไรก็ตามพบความสัมพันธ์นี้ เฉพาะในผู้แทนฯที่เป็นผู้แทนใหม่ มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 0 – 3 ปี เท่านั้น

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ พบว่าสมรรถนะของบุคคลและสมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยจะองค์กรจะต้องเพิ่มสมรรถนะให้พนักงานตามสมรรถนะหลักขององค์กร แต่ปัจจัยที่จะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้นอกจากที่องค์กรจะพัฒนาให้แล้วต้องมาจากตัวพนักงานเอง โดยมี 3 อันดับที่สำคัญ คือ อันดับ 1 ความรับผิดชอบ อันดับ 2 มีความรู้ความสามารถในงาน อันดับ 3 มนุษย์สัมพันธ์ดี การที่พนักงานจะมีสิ่งเหล่านี้ส่วนหนึ่งจะต้องได้รับแรงกระตุ้นหรือการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งปัจจัยแรงจูงใจภายในที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยกย่องยอมรับนับถือ การมีอำนาจในหน้าที่และโอกาสก้าวหน้า ส่วนปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วยด้านการเลื่อนตำแหน่งงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัย และด้านความปลอดภัยในการทำงาน แต่ก็จะมีปัจจัยที่อาจจะตามมาได้เมื่อไม่ได้ได้อย่างที่ต้องการคือภาวะหมดไฟในการทำงาน แต่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยการฝึกอบรมเรียนรู้เพิ่มเติมในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

จากการศึกษาความสำคัญ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับงานวิจัยที่ทำการศึกษา ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานวิจัยได้ดังนี้ สมรรถนะของบุคคลและสมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคล ได้แก่ ค่านิยม ทักษะคิด และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) อุปนิสัย (Traits) และแรงกระตุ้น (Motive) เป็นสิ่งที่คุณคนนั้นจะแสดงออกโดย วิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยส่วนที่สามารถมองเห็นได้คือ ความรู้ และทักษะซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ทักษะคิด ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง อุปนิสัย รวมทั้งแรงกระตุ้น เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก การที่พนักงานจะมีสิ่งเหล่านี้ต้องส่วนหนึ่งจะต้องได้รับแรงกระตุ้นหรือการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งปัจจัยแรงจูงใจภายในที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยกย่องยอมรับนับถือ การมีอำนาจในหน้าที่และโอกาสก้าวหน้า ส่วนปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วยด้านการเลื่อนตำแหน่งงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัย และด้านความปลอดภัยในการทำงาน แต่ก็จะมีปัจจัยที่อาจจะตามมาได้เมื่อไม่ได้ได้อย่างที่ต้องการคือภาวะหมดไฟในการทำงาน แต่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยการฝึกอบรมเรียนรู้เพิ่มเติมในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

ในการดำเนินงานสารนิพนธ์เรื่อง สมรรถนะที่ต้องการของของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastics จำกัด โดยภาพรวมของการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ทางผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Research Methodology) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบไปด้วย

1. การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research)
2. การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview)

สำหรับการนำเสนอระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) นั้นผู้วิจัยได้กำหนดกรอบและขอบเขต ตลอดจนเหตุผลสำคัญของการนำระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัยดังกล่าวข้างต้น มาใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ โดยได้กำหนดให้มีวิธีดำเนินการวิจัยที่สำคัญดังนี้

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

3.1 วิธีการวิจัย

ใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบไปด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) ดังต่อไปนี้

3.1.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research)

ผู้วิจัยทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขาย ซึ่งเริ่มต้นจากการศึกษาแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะ และประสิทธิผล ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ ผลงานวิจัยและบทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผล สมรรถนะที่ต้องการในบริษัท หรือองค์กรต่างๆ ลักษณะการทำงานของผู้นำ รวมทั้งความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) กระบวนการคิด (Thinking Styles) และประสิทธิผลในการขาย (Selling Effectiveness) ของผู้แทนขายโดยเอกสารที่ศึกษามีทั้งเอกสารทางวิชาการประเภทต่างๆ ภายในประเทศ และเอกสารทางวิชาการประเภทต่างๆ จากต่างประเทศ รวมทั้งข้อมูลทางวิชาการที่ได้จากการสืบค้นทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือทางเว็บไซต์ต่างๆ และข้อกำหนดเรื่องสมรรถนะของผู้แทนขายของบริษัท SCG Plastics จำกัด

3.1.2 การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview)

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของคำถามที่สามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Guided Interview) คือ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด ซึ่งเป็นกระบวนการวิจัย (Methodology) ที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างหรือมีการนำคำสำคัญ (Keywords) มาใช้ประกอบในการชี้นำ คำสัมภาษณ์ คือ มีการร่าง คำถามที่มีลักษณะปลายเปิดที่มีคำสำคัญพร้อมกับลักษณะของคำถามที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะมีการปรับเปลี่ยนถ้อยคำของคำถามให้มีความสอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนในแต่ละสถานการณ์ที่มีเหตุการณ์หรือมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่างๆ และข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ ที่มีทั้งมิติของความลึกและมิติของความกว้างในเรื่องเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขายที่ได้ดำเนินการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) นั้น

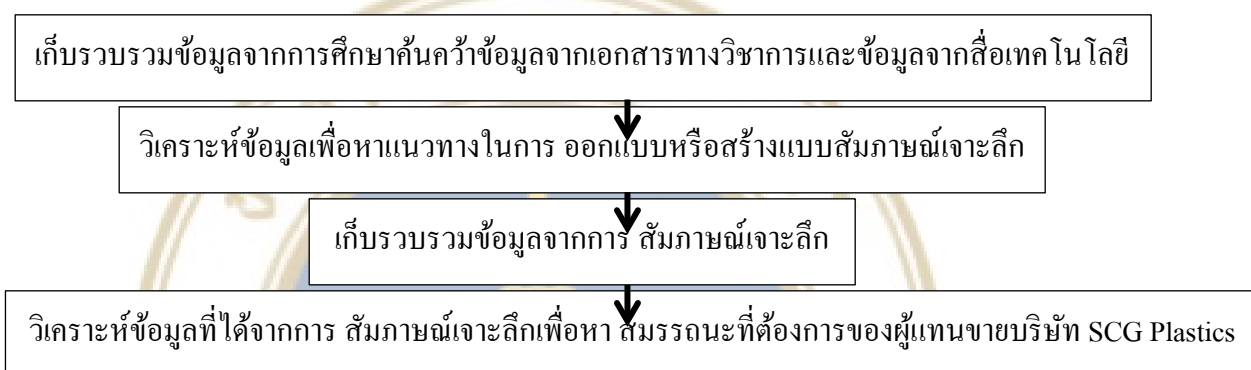
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายจาก ผู้แทนขาย (Sales Executive) ผู้จัดการแผนกขาย (Sales Manager) และผู้จัดการส่วนขาย (Sales Division Manager) ของบริษัท SCG Plastics โดยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์เจาะลึก ดังต่อไปนี้

1. ผู้แทนขาย จำนวน 4 ท่าน
2. ผู้จัดการแผนกขาย จำนวน 4 ท่าน
3. ผู้จัดการส่วนขาย จำนวน 2 ท่าน

เพื่อให้ทราบแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้แทนขาย ตลอดจนแนวความคิดและทัศนคติทางด้านการบริหารและพัฒนาศักยภาพของผู้แทนขาย โดยกระบวนการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive random)

3.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบงานวิจัยเรื่องสมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastics
ที่มา: ผู้วิจัย, 2559

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 1 ชุด ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่เป็นแบบเจาะลึก (In-depth Interview)

โดยข้อความสำหรับนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) นั้นได้ดำเนินการออกแบบการวิจัย (research design) หรือการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือเป็นกระบวนการวิธีการสัมภาษณ์ที่มีรูปแบบหรือมีลักษณะที่ไม่เป็นมาตรฐาน (unstructured or unstandardized interview) หรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (guided interview) ในการกำหนดโครงสร้างของข้อความนั้นประกอบไปด้วย ข้อคำถามจำนวน 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย

ชื่อ – นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

บริษัท

ประสบการณ์ทำงาน

วันที่สัมภาษณ์

เวลาสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 บทสัมภาษณ์ตามโครงสร้างของงานสารนิพนธ์ ประกอบด้วย

บทสัมภาษณ์ตามโครงสร้างของงานสารนิพนธ์สำหรับผู้แทนขาย, ผู้จัดการแผนกขาย และผู้จัดการส่วนขาย

คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติด้านความรู้สึกรู้สึกในการทำงานของบุคคลผู้แทนขาย

คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือประสบการณ์ใดที่ผู้แทนขายประทับใจและไม่ประทับใจ

คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญของผู้แทนขายที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคในการทำงาน และสิ่งจำเป็นในการพัฒนา

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทางผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการขอความร่วมมือจากบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อขอสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยในกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้น ทางผู้วิจัยได้ดำเนินกระบวนการบันทึกข้อมูล โดยวิธีการจดบันทึกข้อมูลและการบันทึกเสียงของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์ โดยการขออนุญาตจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทำการบันทึกเสียง หากได้รับอนุญาตเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการตรวจสอบและตรวจทานความถูกต้องย้อนกลับในภายหลังได้

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้นการวิเคราะห์จึงเป็นการวิเคราะห์เชิงพรรณนาและอธิบายผลของข้อมูลที่ได้ และการวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้อยู่ใน

ประเด็นตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ หลังจากนั้นจะนำข้อค้นพบไปสอบถามจากบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเดิมของการวิจัย เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายแต่ละท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกของกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด และจะให้กลุ่มเป้าหมายแต่ละท่านเลือก ลักษณะที่มีความคิดเห็นว่าเป็นลักษณะสำคัญของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ โดยกลุ่มเป้าหมายแต่ละท่านมีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ให้แบ่งคะแนนใส่ในลักษณะที่มีความคิดเห็นว่าเป็นลักษณะสำคัญของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศไม่จำกัดจำนวนลักษณะ แต่การให้คะแนนในแต่ละลักษณะต้องไม่เกิน 20 คะแนน หลังจากนั้นจึงนำลักษณะที่ได้รับคะแนนสูงที่สุด 5 อันดับแรกมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ผล อันเป็นแนวทางสำคัญที่จะสามารถนำไปสู่การค้นพบลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastics จำกัด ได้



บทที่ 4

ผลการวิจัย

งานสารนิพนธ์เรื่อง สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastics จำกัด เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อศึกษาถึงลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ และลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) และได้แบ่งกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ หรือกลุ่มเป้าหมาย เป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. กลุ่มเป้าหมายผู้แทนขาย จำนวน 4 ท่าน
2. กลุ่มเป้าหมายผู้จัดการแผนกขาย จำนวน 4 ท่าน
3. กลุ่มเป้าหมายผู้จัดการส่วนขาย จำนวน 2 ท่าน

แล้วนำ ข้อมูลไปวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ (Synthesis) ซึ่งการนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 5 ส่วน คือ

- 1 ผลการสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับผู้แทนขาย เป็นบทสัมภาษณ์เฉพาะของผู้แทนขาย
- 2 ผลการสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับผู้จัดการแผนกขาย เป็นบทสัมภาษณ์เฉพาะของผู้จัดการแผนกขาย
- 3 ผลการสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับผู้จัดการส่วนขาย เป็นบทสัมภาษณ์เฉพาะของผู้จัดการส่วนขาย
- 4 ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา
- 5 การสังเคราะห์ผล

โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้แทนขาย

ผลการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) สำหรับผู้แทนขาย มีผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์ เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) จำนวน 4 ท่าน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศมีความรู้สึกอย่างไรกับการทำงานที่บริษัท SCG Plastics จำกัด เพื่อที่จะได้ทราบถึงความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้แทนขายต่อบริษัท

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 4 ท่าน มีความรู้สึกในเชิงบวกต่อบริษัท SCG Plastics จำกัด โดยดีใจที่ได้ทำงานที่บริษัท SCG Plastics มีความสุขในการทำงาน สนุกกับงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ ทุกคนในแผนกเหมือนเป็นพี่น้องกัน ทำให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีความสามัคคีช่วยเหลือกันดี ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตัวเองตลอดเวลา มีสวัสดิการที่ดี และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ยังได้กล่าวเพิ่มเติมด้วยว่า ผู้ใหญ่เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นและพร้อมจะช่วยเหลือ

“...พี่ช่วยเหลือเราดีนะมีการให้คำแนะนำคอยสอบถามเราตลอดว่า มีความสุขมั๊ย อยากพัฒนาอะไรเพิ่มมั๊ย และต้องการความช่วยเหลือหรือคำแนะนำอะไรก็บอกได้นะพี่ๆทุกคนยินดีช่วยถ้าจะทำให้ผลงานเราออกมาดีและเรามีความสุขกับงาน...”

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศมีความรู้สึกอย่างไร มีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใดกับความก้าวหน้าในสายงานที่ทำอยู่ เพื่อที่จะได้ทราบถึงความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้แทนขายต่อความก้าวหน้าในการทำงาน

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 4 ท่าน มีความรู้สึกพึงพอใจมากกับตำแหน่งงานของตนเอง มีความสุขในการทำงาน ผู้แทนขาย สามารถขายของได้ตามเป้า เป็นที่ยอมรับของบริษัทและลูกค้า อาจจะมีบางที่มีปัญหาแต่ก็สามารถแก้ไขจัดการได้ ทำให้รู้สึกแข็งแกร่งขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่าบริษัทมีความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) ที่ชัดเจน ถ้าทำได้ก็ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (promote)

“...รู้สึกมีอนาคตที่ดีเนื่องจากมีแคเรียร์ พาร์ท (Career Path) ที่แน่นอน แต่ก็ต้องอาศัยความพยายามและตั้งใจในการทำงาน...”

และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 4 ยังได้กล่าวเพิ่มเติมด้วยว่า

“...เฉยๆกับการได้โปรโมทเร็วว่ะ แต่ขอให้สนุกกับการทำงาน มีความสุข แล้วทำให้มีพลังในการทำงาน เดี่ยวก็จะได้โปรโมทเองแหละ...”

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้ผู้แทนขายมีการทำงานได้ผลดีเลิศประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูง เพื่อค้นหาลักษณะสำคัญที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 4 ท่าน มีเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้ประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูงเกี่ยวกับ สามารถเพิ่มยอดขายให้กับลูกค้าได้ ไม่ว่าจะป็นรายใหญ่หรือรายเล็กก็ตาม โดยเป็นการแย่งยอดขายจากคู่แข่ง รวมถึงได้รับการชมจากลูกค้าต่อหน้าหัวหน้า โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดความประทับใจมาจากมีความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี ไม่ปิดกั้น โอกาสและพยายามทำทุกอย่างให้ดีที่สุด โดยมีเป้าหมายชัดเจน โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...เพราะทำดีที่สุดแล้วการมีเป้าหมายและแบบแผนที่ชัดเจนจะสามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้ แม้จะต้องใช้เวลาสักระยะก็ตาม...”

และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 3 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...ต้องรู้ให้ได้ว่าจริงๆลูกค้าอยากได้อะไรจากการกระทำหรือคำพูด ถ้าจะดีมากคือเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการก่อนที่เค้าจะพูด...”

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้ผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศไม่สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน แม้ว่าจะพยายามอย่างสุดความสามารถ เพื่อค้นหาลักษณะที่ผู้แทนขายยังบกพร่อง และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 4 ท่าน มีเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้ไม่สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานคือการลืมหำออเดอร์ (order) ให้ลูกค้าส่งผลให้ลูกค้าไม่มีของใช้จนต้องปิดเครื่องจักร ยอดขายลดลงอย่างเห็นได้ชัดเมื่อเปลี่ยนผู้แทนขายมาดูแล เข้าใจว่าลูกค้าคิดเหมือนกันและสนิทกับลูกค้าทำให้ลูกค้าไม่พอใจในการกระทำบางอย่าง รวมทั้งการคอมเมนต์ (comment) ที่ไม่ดีจากลูกค้า โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 4 กล่าวว่

“...ลูกค้าคือลูกค้าไม่ใช่เพื่อน ฉะนั้นอย่าทำตัวเหมือนอยู่กับเพื่อนต่อให้เราคิดว่าเราสนิทกับเค้า...”

โดยสาเหตุมาจาก เมื่อเริ่มงานใหม่ ยังมีช่องว่าง/ปัญหาที่ต้องแก้ไขเยอะ โดยเฉพาะการทำงานที่ไม่เป็นระบบ การวางตัวไม่เหมาะสมกับลูกค้า การที่ยังไม่เข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าดีพอ ทำการแก้ไขโดยมองตัวเองว่าต้องปรับปรุงอะไรบ้างในการทำงานให้ดีขึ้น การวางตัวอย่างไรถึงจะถูกต้องและดี รวมทั้งศึกษาข้อมูลของลูกค้าและสังเกตพฤติกรรมลูกค้า ศึกษาข้อมูลของตลาดและสถานการณ์ตลาดให้ทันเหตุการณ์ตลอดเวลา โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 3 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...ถ้าเราศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าและตลาดที่ดีกว่านี้
ยอดขายคงไม่หาย...”

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 4 ท่าน แสดงความคิดเห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ ส่งผลให้สามารถทำงานผู้แทนขายได้ประสบความสำเร็จ คือ การตั้งเป้าหมายสูง มีความมุ่งมั่น พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีความรู้อื่นๆนอกจากการขาย ลงมือทำจริง ไม่เกี่ยงงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...มีความรู้ทางเทคนิคบ้างก็ดีนะครับทำให้เราทำงาน
ง่ายขึ้น...”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...ได้งานอะไรมาทำดีต่อเราทั้งนั้น...”

และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 4 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...สนิทกับลูกค้ามากเท่าไรก็จะขายมากขึ้นเท่านั้น เผลอๆยัง
ได้ข้อมูลอื่นๆเพิ่มด้วย...”

นอกจากนั้นความจริงใจต่อลูกค้า ความรู้เกี่ยวกับข้อมูลของสินค้า การทำงานกันเป็นทีม การหาข้อมูลตลาด วิเคราะห์ตลาด รวมทั้งความขยันก็ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงานด้วย โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 และ 3 ได้แสดงความคิดเห็นที่ ใกล้เคียงกันว่า

“...การเป็นผู้ให้ ความเสียสละ การเห็นใจผู้อื่น และเข้าใจความ
ต้องการลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงานให้ประสบ
ความสำเร็จได้...”

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศต่อปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และส่งผลให้ผู้แทนขายไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อค้นหาลักษณะที่ผู้แทนขายยังบกพร่อง และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 4 ท่าน กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ไม่สามารถทำงานผู้แทนขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ไม่มีความรู้ทางเทคนิคทำให้ทำงานลำบากขึ้น ความรู้สึกกลัวแต่บางเหตุการณ์ เช่น กลัวว่าจะขายของไม่ได้ กลัวไม่ถึงเป้า ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 3 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...ผมไม่มีความรู้เทคนิคเลยและฟังก็ไม่ค่อย
เข้าใจ...”

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศว่าต้องการพัฒนา หรือเพิ่มเติมลักษณะด้านใดเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อค้นหาลักษณะที่ผู้แทนขายต้องการ และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 4 ท่าน ต้องการพัฒนา หรือเพิ่มเติม ในด้านภาษา ความรู้ทางเทคนิค การต่อรองกับลูกค้า ทักษะในการพูดให้น่าเชื่อถือเป้า โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...อยากเก่งภาษาอังกฤษมากกว่านี้เพื่อจะได้เจรจาต่อรองกับ
ลูกค้าต่างประเทศได้ง่ายๆหน่อย...”

4.2 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้จัดการแผนกขาย

ผลการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) สำหรับผู้จัดการแผนกขาย มีผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) จำนวน 4 ท่าน

ผลการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) สำหรับผู้แทนขาย มีผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์ เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) จำนวน 4 ท่าน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ผู้แทนขายในระดับผู้จัดการที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศมีความรู้สึกอย่างไรกับการทำงานที่บริษัท SCG Plastics จำกัด เพื่อที่จะได้ทราบถึงความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้แทนขายต่อบริษัท

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 4 ท่าน มีความรู้สึกในเชิงบวกต่อบริษัท SCG Plastics จำกัด โดยทุกคนภูมิใจ ประทับใจที่ได้ร่วมงานกับบริษัท มีเพื่อนร่วมงานที่ดี และรู้สึกมั่นคง ได้ทำงานท้าทาย มีสิ่งใหม่ๆให้ทำตลอด แชนจ์ประสบการณ์กับส่วนอื่นๆ แต่บางครั้งก็มีเครียดบ้างที่ ความเห็นไม่ลงตัวแต่ก็ต้องปรึกษากันมากขึ้นเพื่อผลประโยชน์ของบริษัท

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 3 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...แผนกอื่นๆก็เหมือนลูกค้าแหละมีความคิดไม่เหมือนกับเรา แต่ทุกคนก็ทำเพื่อบริษัททั้งนั้น...”

และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 4 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...เพราะความภูมิใจที่ได้ทำงานที่นี่และมีงานใหม่ๆเข้ามาหา เราตลอดทำให้เราไม่เบื่อที่จะทำงาน ทำให้ไม่คิดจะย้ายงานไป ทำที่อื่นเลย...”

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ผู้แทนขายในระดับผู้จัดการที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศมีความรู้สึกอย่างไร มีความพึงพอใจมาน้อยเพียงใดกับความก้าวหน้าในสายงานที่ทำอยู่ เพื่อที่จะได้ทราบถึงความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้แทนขายในระดับผู้จัดการต่อความก้าวหน้าในการทำงาน

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 4 ท่าน พึงพอใจมากเพราะเป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้ ได้รับความไว้วางใจในการทำงานที่ทำขาย เห็นภาพใหญ่ของบริษัทมากขึ้น ทั้งลูกน้องและเจ้านาย ช่วยเหลือกันดีเพื่อที่จะทำให้ยอดขายถึงเป้าหมายที่กำหนด แต่ก็ต้องพัฒนาตัวเองเพิ่มขึ้นเพราะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีกับลูกน้อง

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...ความสุขเกิดจากการขายของได้ไม่ใช่แค่ที่คนเดียวแต่เกิดจากทุกคนช่วยกันเต็มที่...”

และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...การมีลูกน้องเราต้องพัฒนาตัวเองมากขึ้นเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีกับน้องๆ ถ้าเราเก่งขยันน้องๆก็อยากเอาเราเป็นแบบอย่าง...”

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้ผู้แทนขายในระดับผู้จัดการมีการทำงานได้ผลดีเลิศประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูง เพื่อค้นหาลักษณะสำคัญที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขายในระดับผู้จัดการ

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 4 ท่าน มีเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้ประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูงเกี่ยวกับ สามารถวางแผนกำหนดเป้าหมายที่จะขายสินค้าได้ดีกว่าบริษัทกำหนด ทั้งในสถานการณ์ที่ตลาดเติบโตหรือซบเซา ได้ร่วมหาความต้องการของลูกค้าเพื่อพัฒนาสินค้าใหม่ๆออกมาตอบ โจทย์ตามที่ตลาดต้องการทำให้สามารถเพิ่ม

ถ้าไรให้กับบริษัทได้ โดย เราจะต้องมีทีมงานที่ดี ฐูหน้าที่ชัดเจน ตั้งเป้าที่ชัดเจนและพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะทำให้ถึงเป้าหมาย ส่วนในช่วงสินค้าน้อยกว่าความต้องการตลาด สามารถจัดการและเจรจากับลูกค้า แล้วลูกค้าไม่เดือดร้อนจนต้องปิดเครื่อง หรือไม่โกรธในกรณีไม่มีของใช้ โดยจะต้องใช้การเจรจาที่ดี กับลูกค้าและคุยในทีมเพื่อที่จะจัดการกับของที่มีน้อยให้พอกับความต้องการของลูกค้า

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 4 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...ทีมนะสำคัญนะต่อให้เราเก่งแค่ไหนบางอย่างก็ไม่อาจจะ สำเร็จได้ถ้าทีมไม่มีไม่ช่วยเหลือกัน หรืออาจจะสำเร็จนะแต่ก็มี ปัญหาทันทีหลัง เราต้องคุยกันดีๆปรึกษากันมากๆอย่ามองว่า เราเป็นหัวหน้า...”

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้ผู้แทนขายในระดับผู้จัดการที่มี การทำงานได้ผลดีเลิศไม่สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน แม้ว่าจะพยายาม อย่างสุดความสามารถ เพื่อค้นหาลักษณะที่ผู้แทนขายในระดับผู้จัดการยังบกพร่อง และเป็นลักษณะ สำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 4 ท่าน มีเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้ไม่ สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานคือ ร่วมงานกับคนที่ไม่กระตือรือร้นทำงาน ไม่คืบหน้า บางครั้งผู้ใหญ่ไม่กล้าตัดสินใจทำให้สับสนในการทำงานมากเพราะไม่รู้ว่าจะต้องจัดการ อย่างไร บางครั้งอาจจะต้องทำงานที่กระทบกับKPIของตัวเองแต่เพื่อส่วนรวมก็ต้องทำ บางเหตุการณ์ อาจจะไม่สามารถแก้ไขได้แต่เพื่อส่วนรวมก็ต้องทำ การแก้ปัญหาในการตัดสินใจเราจะต้องเตรียม เพิ่มขึ้นเพื่อให้การตัดสินใจของนายๆง่ายขึ้นและเร็วขึ้นได้

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...ผู้ใหญ่ตัดสินใจเข้าไปทำให้กระทบกับการขายของเราและ ทีม แต่สิ่งที่กลัวที่สุดคือกลัวลูกค้าเดือดร้อน สิ่งที่ได้ก็คือหา ข้อมูลเพิ่มขึ้นเพื่อความง่ายในการตัดสินใจ...”

และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 3 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...เพื่อส่วนรวมเพื่อกำไรของบริษัทพียินดีนะที่จะลำบาก แต่ อย่าให้ลูกค้าเดือนร้อนก็โอเคนะ...”

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของผู้แทนขายในระดับผู้จัดการที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศต่อปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้แทนขายในระดับผู้จัดการสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ เพื่อค้นหาลักษณะสำคัญที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 4 ท่าน แสดงความคิดเห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้สามารถทำงานผู้แทนขายในระดับผู้จัดการได้ประสบความสำเร็จ คือ มีใจบริการ จริงใจ อ่อนน้อม ถ่อมตรง ไม่พุดโกหก เข้าใจลูกค้าโดยต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ความสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนกับลูกค้า ลูกน้องเพื่อนร่วมงานและเจ้านาย คิดในแง่บวก แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ รู้จักพลิกแพลง และแก้ปัญหาต่าง รวมทั้งวิเคราะห์ตลาดและคู่แข่งเป็นด้วย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...รู้ว่าลูกค้าอยากได้อะไรแต่เราก็ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทด้วย...”

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 4 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...ที่ว่าการที่เรารู้จักตลาดดี คู่แข่งดี วิเคราะห์ว่าตลาดเป็นอย่างไรต้องการอะไร คู่แข่งทำอะไรอยู่จะทำไมไหน ทำให้เราพร้อมที่จะรับมือได้ เป็นสิ่งสำคัญมากเพราะโตขึ้นไปคงต้องการการวิเคราะห์ที่หนักกว่านี้แน่ๆ...”

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของผู้แทนขายในระดับผู้จัดการที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศต่อปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และส่งผลให้ผู้แทนขายในระดับผู้จัดการไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อค้นหาลักษณะที่ผู้แทนขายในระดับผู้จัดการยังบกพร่อง และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 4 ท่าน กล่าวว่าความร่วมมือกันของหน่วยงานต่างๆ ความเกรงใจที่มากเกินไปทำให้งานไม่คืบหน้า การคุ้มครองที่ดี ความรอบคอบ ความรู้ด้านอื่นๆ นอกเหนือจากการขาย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 3 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...ลองสังเกตลูกค้าประชุมไหนมีความเห็นต่างแล้วมีคนกุมอารมณ์ได้ไม่ตึงแตกทุก...”

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศว่าต้องการพัฒนา หรือเพิ่มเติมลักษณะด้านใดเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อค้นหา

ลักษณะที่ผู้แทนขายในระดับผู้จัดการต้องการ และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 4 ท่าน ต้องพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ การเจรจาต่อรอง ความรู้ด้านจิตวิทยา และความรู้ด้าน IT

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 3 ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“...คิดว่าเป็นภาษานะเพราะอนาคตบริษัทเราจะต้องใช้
ภาษาอังกฤษในการสื่อสารแล้ว และลูกค้าต่างชาติเราก็เยอะ...”

4.3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้จัดการส่วนขาย

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) สำหรับผู้จัดการส่วนขาย มีผู้เข้าร่วม สัมภาษณ์เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) จำนวน 2 ท่าน

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ผู้จัดการส่วนขายมีความรู้สึกอย่างไรกับการทำงานที่บริษัท SCG Plastics จำกัด เพื่อที่จะได้ทราบถึงความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้จัดการส่วนขายต่อบริษัท โดยผู้ให้ ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีความรู้สึกในเชิงบวกต่อบริษัท ABC โดยมีความสุข และพึงพอใจในการทำงาน และรู้สึกต่อบริษัท SCG Plastics จำกัด เป็นองค์กรลักษณะ พี่น้องกัน ครอบคลุมเดียวกัน

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวว่า

“...มีความสุขและพอใจนะ ความสุขที่ได้เห็นบริษัทเติบโต
เพราะเราช่วยกัน...”

และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“...ทำงานเป็นพี่น้องกันทำให้เราทำงานกันง่ายขึ้น...”

ผู้วิจัยต้องการทราบความคิดเห็นของผู้จัดการส่วนขายต่อบทบาทที่สามารถช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้แทนขาย เพื่อที่จะได้ทราบถึงลักษณะที่ผู้แทนขายยังบกพร่องและเป็น ลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีความคิดเห็นว่าผู้จัดการส่วนขายมี บทบาทในการสอนเกี่ยวกับมุมมองใหม่ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้กล่าวว่า

“...พยายามตั้งคำถามจากสิ่งที่เค้าเล่าเพื่อให้เค้ารู้ว่ามิมุมมอง
อื่นๆและไอเดียอื่นนอกเหนือจากสิ่งที่เค้าคิด...”

นอกจากนั้นบทบาทอีกด้านคือแนะนำว่าลูกค้าแต่ละเจ้านิสัยอย่างไรควรวางตัวอย่างไร และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“...ลูกค้าแต่ละเจ้าไม่เหมือนกันบางเจ้าสบายๆ บางเจ้าซีเรียส ถ้าเจ้าไหนซีเรียสมากๆเราต้องสอนต้องแนะนำเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิด...”

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้ผู้จัดการส่วนขายประทับใจหรือภูมิใจในตัวผู้แทนขายที่สามารถประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูง เพื่อค้นหา ลักษณะสำคัญที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ผู้แทนขายทำให้ประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูงเกี่ยวกับการเตรียมข้อมูลพร้อมกับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นรายใหญ่หรือเล็กจนได้คำชมจากลูกค้าโดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวว่

“...ลูกค้าชมว่าเข้าใจลูกค้าดี วางตัวเป็น และตั้งใจทำงาน...”

นอกจากนั้นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้แสดงความคิดเห็นว่า ความเสียสละ ไม่เกี่ยงงานและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นอีกเหตุการณ์หนึ่งที่ทำให้ประทับใจ

“...ลูกค้าพบปัญหาในวันหยุดก็รีบเข้าไปหาเพื่อช่วยลูกค้า แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้ลูกค้าประทับใจอย่างมาก...”

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่านมีความคิดเห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้แทนขายประสบความสำเร็จคือ ตัวของผู้แทนขายเอง โดยจะต้องเป็นคนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จ มีความกระตือรือร้นสูง รู้จักวางแผน มีความจริงใจ นอกจากนี้ยังต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดีทั้งการสื่อสารกับลูกค้า และการสื่อสารกับคนภายในบริษัท ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“...ต้องมีบุคลิกเข้ากับคนง่ายมองคนออกรู้ว่าคนแบบนี้ต้องเข้าหาอย่างไร วางตัวอย่างไร...”

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ทำให้ผู้จัดส่วนขายไม่สบายใจ หรือ ผิดหวังในตัวผู้แทนขายที่ไม่สามารถประสบความสำเร็จในการทำงาน เพื่อค้นหาลักษณะที่ผู้แทนขายที่ยังบกพร่อง และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ผู้แทนขาย ทำให้ไม่สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานเกี่ยวกับพุดจากโกหก ไม่เตรียมข้อมูล ให้พร้อม ส่งผลให้เกิดผลเสีย โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้แสดงความคิดเห็น เพิ่มเติมว่า

“...การโกหกเพื่อความสบายใจไม่ใช่สิ่งผิดแต่ถ้าโกหกแล้วเค้า
จับได้เค้าจะไม่เชื่อใจเราเลย...”

ซึ่งในส่วนของวิธีการแก้ปัญหาผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน แสดงความคิดเห็นว่าจะ แก้ปัญหาโดยการพูดคุยกับผู้แทนขายอย่างเปิดเผย บอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่จะตามมาให้คำแนะนำ ว่าผู้แทนขายควรจะดำเนินการอย่างไรถึงจะเกิดผลดี

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของผู้จัดการส่วนขายต่อปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้แทนขาย สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จเพื่อค้นหาลักษณะสำคัญที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีความคิดเห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ ผู้แทนขายสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานคือ ตัวผู้แทนขายเอง ต้องมีความตั้งใจ ต้องการขายที่ จะให้ได้ตามยอดขายที่ตั้งไว้ มีการวางแผน โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้แสดง ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“...แต่มีความตั้งใจในการทำงาน ทุกคนก็รับรู้ได้ แม้ว่าผล
อาจจะไม่ได้ตามเป้าทุกคนก็เข้าใจได้ เพราะเชื่อว่าเค้ามีการ
วางแผนแล้วในระดับหนึ่ง...”

นอกจากนั้นการสนับสนุนของบริษัท ความช่วยเหลือและคำแนะนำจากผู้จัดส่วนขาย และทีมก็เป็นอีก ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้แทนขายสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของผู้จัดการส่วนขายต่อปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และ ส่งผลให้ผู้แทนขายไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อค้นหาลักษณะที่ผู้แทนขายที่ยัง บกพร่องและเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ(Competency) ของผู้แทนขาย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน มีความคิดเห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ผู้แทนขายไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคือการไม่มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ขาดความทุ่มเท ไม่ได้รักในงาน หรือไม่ได้ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“...ถ้าขายของแล้วไฟหมดไม่นานก็ไม่มีใครอยากซื้อของจาก
เค้าอีก...”

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของผู้จัดการส่วนขายว่าต้องการให้ผู้แทนขาย พัฒนาหรือเพิ่มเติมลักษณะด้านใดเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อค้นหา ลักษณะของผู้แทนขายที่ผู้จัดการส่วนขายต้องการ และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรจัดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย

โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 2 ท่าน ต้องการพัฒนาหรือเพิ่มเติมลักษณะของผู้แทนขายในด้านความรู้เกี่ยวกับข้อมูลผลิตภัณฑ์ ความรู้ทางด้านเทคนิค โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

“...การมีความรู้ด้านเทคนิคเพื่อทำให้เค้าแก้ปัญหาบางเรื่องได้
เร็วขึ้น...”

นอกจากนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลในตลาด การวางแผนก็เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้แทนขายควรเรียนรู้ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย รวมถึงการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ทัศนคติที่ดีต่อผลิตภัณฑ์ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

“...รู้เขารู้เรามีชัยไปกว่าครึ่ง ถ้าจะให้ชนะทั้งหมดต้องมากกว่ารู้
นั่นคือการวิเคราะห์ให้เป็นด้วย วิเคราะห์ให้รอบด้าน ทั้งตัวเอง
คู่แข่ง ลูกค้า รวมถึงตลาด...”

จากผลการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายจำนวน 10 ท่านจะได้ลักษณะต่างๆดังนี้
 ตารางที่ 1 ลักษณะต่างๆของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยแบ่งตาม
 กลุ่มเป้าหมาย

คำพูดของผู้แทนขาย	key	ลักษณะ
<ul style="list-style-type: none"> - มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง - ต้องอาศัยความพยายามและตั้งใจในการทำงาน - ทำงานอย่างมีเป้าหมายและแบบแผนที่ชัดเจนจะสามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้ - พยายามปรับปรุงตัวเองเพื่อให้งานออกมาดีขึ้นและเร็วขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> -ปรับปรุงวิธีการทำงาน -ความพยายามและตั้งใจ -แผนที่ชัดเจน -ปรับปรุงตัวเอง 	1. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง
<ul style="list-style-type: none"> -งานที่ได้มาต้องรับผิดชอบให้ได้ 	<ul style="list-style-type: none"> -รับผิดชอบ 	2. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
<ul style="list-style-type: none"> -สนิทกับลูกค้ามากเท่าไรก็จะขายมากขึ้นเท่านั้น -ผลอย่างได้ข้อมูลอื่นๆเพิ่มเติมด้วย -ต้องพยายามช่วยเหลือคนอื่นถ้าเราทำได้เพราะถ้าเราต้องการความช่วยเหลือก็จะมีคนมาช่วยเรา -ทุกคนต้องร่วมมือร่วมใจกันทุกอย่างก็จะสำเร็จ 	<ul style="list-style-type: none"> -สนิทกับลูกค้า -มีคนมาช่วยเรา -ร่วมมือร่วมใจ 	3. ความสัมพันธ์ที่ดี สนิทสนมกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและเจ้านาย
<ul style="list-style-type: none"> -อยากเก่งภาษาอังกฤษมากกว่านี้เพื่อจะได้เจรจาต่อรองกับลูกค้าต่างประเทศได้ง่ายๆ -ภาษานะเพราะอนาคตบริษัทเราจะต้องใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารแล้ว และลูกค้าต่างชาติเราก็เยอะ -ภาษาอังกฤษผมพอฟังเข้าใจแต่พูดออกไปไม่ค่อยได้เลย 	<ul style="list-style-type: none"> -เก่งภาษาอังกฤษ -ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร 	4. สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้ดี

ตารางที่ 1 ลักษณะต่างๆของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยแบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย (ต่อ)

คำพูดของผู้แทนขาย	Key Word	ลักษณะ
-ความรู้ทางเทคนิคบ้างก็ดีนะครับทำให้เราทำงานง่ายขึ้น -บางครั้งก็อยากนั่งเทียนกับทางเทคนิคเพื่อเพิ่มความรู้	-ความรู้ทางเทคนิค	5. ความรู้กับสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี ทั้งในเรื่องคุณภาพ ข้อเด่น ข้อด้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการนำไปใช้งาน
-สนุกกับการทำงาน มีความสุข แล้วทำให้มีพลังในการทำงานและเรียนรู้เพิ่มเติม -บางครั้งก็อยากเทียนกับทางเทคนิคเพื่อเพิ่มความรู้ -เป็นเซลล์ต้องเรียนรู้เยอะๆเพราะเราไม่ใช่แค่ขายอย่างเดียวต้องส่งของให้ได้เก็บเงินให้ได้ แก้ปัญหาต่างๆให้กับลูกค้าได้	-เรียนรู้เพิ่มเติม -เรียนรู้มากๆ	6. ความพยายามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ พัฒนาความรู้ด้านอื่นๆเพื่อประโยชน์ในการทำงาน
-ต้องเตรียมตัวให้ดีเพราะปัญหามาหาเราตลอด โดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องเจอประจำ	-แก้ปัญหาเฉพาะหน้า	7. ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
-ต้องรู้ให้ได้ว่าจริงๆลูกค้าอยากได้อะไรจากการกระทำหรือคำพูด ถ้าจะดีมากคือเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการก่อนที่เค้าจะพูด -ศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าและตลาดที่ดีกว่านี้ ยอดขายคงไม่หาย -การเป็นผู้ให้ ความเสียสละ การเห็นใจผู้อื่น และเข้าใจความต้องการลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้	-ลูกค้าต้องการอะไร -พฤติกรรมของลูกค้า -เข้าใจความต้องการลูกค้า	8. เข้าใจพฤติกรรม และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละราย ทำให้สามารถรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
-คิดบวกไว้ก่อนเพราะคิดลบจะทำให้เรากลัว	-คิดบวก	9. ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเองเชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ แก้ไขปัญหาได้

ตารางที่ 1 ลักษณะต่างๆของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยแบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย (ต่อ)

คำพูดของผู้จัดการแผนกขาย	Key Word	ลักษณะ
-แผนกอื่นๆก็เหมือนลูกค้าแหละมีความคิดไม่เหมือนกับเราแต่ทุกคนก็ทำเพื่อบริษัททั้งนั้น -เราต้องพัฒนาตัวเองมากขึ้นเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีกับน้องๆ	-ทำเพื่อบริษัท -พัฒนาตัวเอง	1. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง
-งานเดี๋ยวนี้เข้ามาเยอะต่อให้เข้ามาแค่วันไหนก็ต้องจัดการให้ได้และตรงเวลาด้วยนะ	-จัดการงานได้และตรงเวลา	2. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
-ความสุขเกิดจากการขายของได้ไม่ใช่แค่ฝึกคนเดียวแต่เกิดจากทุกคนช่วยกันเต็มที่ -ทีมนี้สำคัญต่อให้เราเก่งแค่ไหนบางอย่างก็ไม้อาจจะสำเร็จได้ถ้าทีมไม่มีไม่ช่วยเหลือกันหรืออาจจะสำเร็จนะแต่ก็มีปัญหากันที่หลัง เราต้องคุยกันดีๆปรึกษากันมากๆ	-ทุกคนช่วยกัน -ปรึกษากัน -ความสัมพันธ์	3. ความสัมพันธ์ที่ดี สนิทสนมกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและเจ้านาย
-หน้างานขาย service mind ต้องมาก่อน แค่ว่าให้เต็มที่ไม่ต้องพูด	-ใจบริการ (service mind) -ทำเต็มที่	4. ใจบริการ (service mind) พร้อมช่วยเหลือลูกค้าเต็มที่เมื่อพบปัญหา

ตารางที่ 1 ลักษณะต่างๆของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยแบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย (ต่อ)

คำพูดของผู้จัดการแผนกขาย	Key Word	ลักษณะ
<p>-คนต้องรู้อยู่แล้วว่าสินค้าที่ขายเป็นยังไงดีกว่า ด้อยกว่าคู่แข่งยังไง ถ้าไม่รู้ก็ต้องทำรู้</p> <p>-บางทีมก็ใช้ความรู้ด้านเทคนิคนานะเพื่อที่จะ ขายของ</p> <p>-ถ้ามีเวลาผมจะเข้าไปทดสอบกับทางเทคนิค เพื่อเพิ่มความรู้</p>	<p>-คุณภาพสินค้า</p> <p>-เทียบคู่แข่งได้</p>	5. ความรู้ในสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี ทั้งในเรื่องคุณภาพ ข้อเด่น ข้อด้อยเมื่อ เปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการนำไปใช้งาน
<p>-กลัวที่สุดคือกลัวลูกค้าเดือดร้อน สิ่งที่ทำได้คือ หาข้อมูลเพิ่มขึ้นเพื่อความสะดวกในการตัดสินใจ</p> <p>-ลูกค้าอยากได้อะไรแต่เราก็ต้องคำนึงถึง ผลประโยชน์ของบริษัทด้วย</p> <p>-ต้องรู้ว่าลูกค้าเป็นแบบไหนมันจะทำให้การ พูดคุยและต่อรองง่ายขึ้นเยอะ</p> <p>-เราสนิทลูกค้ามากเท่าไรเราก็จะตอบสนอง ความต้องการลูกค้าได้ดีมากขึ้นเท่านั้น</p>	<p>-ข้อมูลลูกค้า เพิ่มขึ้น</p> <p>-ลูกค้าต้องการ อะไรบ้าง</p> <p>-ลูกค้าเป็นแบบ -</p> <p>-สนิทลูกค้า</p> <p>-ส น อ ง ค ว า ม ต้องการ</p>	6. ความเข้าใจพฤติกรรม และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละราย ทำให้สามารถรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
<p>-การที่นายห้างงานมาเค้ารู้อยู่แล้วที่เราทำได้ เรา ก็ต้องมั่นใจและต้องจัดการแบ่งเวลาเพื่อให้ เสร็จตามกำหนด</p> <p>-ต้องไว้ว่าทำได้เราจะทำได้เพราะมันจะมีพลัง</p>	<p>-มั่นใจ</p>	7. ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเองเชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ สามารถแก้ไข ปัญหาได้

ตารางที่ 1 ลักษณะต่างๆของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยแบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย (ต่อ)

คำพูดของผู้จัดการแผนกขาย	Key Word	ลักษณะ
<p>-ลองสังเกตลูกค้าประชุมไหนมีความเห็นต่างแล้วมีคนควบคุมอารมณ์ได้ไม่ตึงแตกทุกที</p> <p>-ต้องรู้ว่าลูกค้าเป็นแบบไหนมันจะทำให้การพูดคุยและต่อรองง่ายขึ้นเยอะ</p> <p>-ถ้าเรารับมือกับอารมณ์ลูกค้าได้นายๆเราก็สบาย</p>	<p>-ต่อรอง</p> <p>-รับมือกับอารมณ์</p>	8. ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง ทักษะในการเจรจาต่อรองและวิธีการโน้มน้าวคน
<p>-งานเดี๋ยวนี้เข้ามาเยอะต่อให้เข้ามาแค่ไหนก็ต้องจัดการให้ได้และตรงเวลาด้วยนะ</p> <p>-การที่นายให้งานมาเค้ารู้อยู่แล้วว่าเราทำได้ เราก็ต้องมั่นใจและต้องจัดการแบ่งเวลาเพื่อให้เสร็จตามกำหนด</p> <p>-งานอาจจะไม่เท่ากันทุกคนแต่เวลาเท่ากัน ฉะนั้นก็ต้องบริหารเวลาให้ดี</p>	<p>-ตรงเวลา</p> <p>-จัดการแบ่งเวลา</p> <p>-บริหารเวลา</p>	9. การวางแผนในการทำงาน จัดสรรเวลาในการทำงาน
<p>-รู้จักตลาดดี คู่แข่งดี วิเคราะห์ว่าตลาดเป็นอย่างไรต้องการอะไร</p> <p>-ต้องรู้ทันลูกค้าและตลาดตลอดเวลา</p>	<p>-วิเคราะห์ตลาด</p> <p>-วิเคราะห์คู่แข่ง</p> <p>-รู้ทันลูกค้าและตลาด</p>	10. ความสามารถในการวิเคราะห์ เข้าใจทั้งตลาด ลูกค้าและคู่แข่งได้ดี
<p>-ทำงานที่นี้และมีงานใหม่ๆเข้ามาหาเราตลอด ทำให้เราไม่เบื่อที่จะทำงาน</p> <p>-งานไม่มีคำว่ายากมีแต่คำว่าอดทนพอไหม</p>	<p>-อดทน</p>	11. ความขยัน มีความตั้งใจเพียรพยายามทำหน้าที่การงาน อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อดทน ไม่ท้อถอยเมื่อพบอุปสรรค

ตารางที่ 1 ลักษณะต่างๆของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยแบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย (ต่อ)

คำพูดของผู้จัดการส่วนขาย	Key Word	ลักษณะ
-วางตัวเป็น และตั้งใจทำงาน -ความตั้งใจในการทำงาน ทุกคนก็รับรู้ได้ แม้ว่าผลอาจจะไม่ได้ตามเป้าทุกคนก็เข้าใจได้ เพราะเชื่อว่าเค้ามีการวางแผนแล้วในระดับหนึ่ง -ขายของแล้วไฟหมดไม่นานก็ไม่มีใครอยากซื้อของจากเค้า	-ตั้งใจทำงาน -วางแผน	1. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง
-วันหยุดก็รีบเข้าไปหาเพื่อช่วยลูกค้าแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้ลูกค้าประทับใจอย่างมาก	-รับผิดชอบ	2. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
-และต้องมีเทคนิคในการต่อรองที่ดี	-การต่อรอง	3. ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง ทักษะในการเจรจาต่อรอง และวิธีการโน้มน้าวคน
-บุคลิกเข้ากับคนง่ายมองคนออกรู้ว่าคนแบบนี้ต้องเข้าหาอย่างไร วางตัวอย่างไร	-เข้ากับคนง่าย	4. ความสัมพันธ์ที่ดี สนิทสนมกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและเจ้านาย
-พื้มีหน้าที่ในการแบ่งงานให้กับน้องๆตามความสามารถ ส่วนน้องๆมีหน้าที่จัดสรรและวางแผนในการทำ	-จัดสรรและวางแผน	5. การวางแผนในการทำงาน จัดสรรเวลาในการทำงาน

ตารางที่ 1 ลักษณะต่างๆของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยแบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย (ต่อ)

คำพูดของผู้จัดการส่วนขาย	Key Word	ลักษณะ
-การมีความรู้ด้านเทคนิคเพื่อให้เขาแก้ปัญหาบางเรื่องได้เร็วขึ้น	-ความรู้ด้านเทคนิค	6. ความรู้ในสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี ทั้งในเรื่องคุณภาพ ข้อเด่น ข้อด้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการนำไปใช้งาน
-พยายามตั้งคำถามจากสิ่งที่เค้าเล่าเพื่อให้เค้ารู้ว่า มีมุมมองอื่นๆและไอเดียอื่นนอกเหนือจากสิ่งที่เค้าคิด -รู้เขารู้เรามีชัยไปกว่าครึ่ง ถ้าจะให้ชนะทั้งหมด ต้องมากกว่ารู้นั้นคือการวิเคราะห์ให้เป็นด้วย วิเคราะห์ให้รอบด้าน ทั้งตัวเอง คู่แข่ง ลูกค้าย รวมถึงตลาด	-วิเคราะห์ให้รอบด้าน	7. ความสามารถในการวิเคราะห์ เข้าใจทั้งตลาด ลูกค้าและคู่แข่งได้ดี
-ลูกค้าแต่ละเจ้าไม่เหมือนกันบางเจ้าสบายๆ บางเจ้าซีเรียส	-ความเข้าใจพฤติกรรม	8. เข้าใจพฤติกรรม และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละราย ทำให้สามารถรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
-น้องๆบางคนเก่งขนาดแก้มไม่ค่อยมั่นใจถ้าปรับได้แจ๊วเลย	-มั่นใจ	9. ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเองเชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ สามารถแก้ไข ปัญหาได้
-การโกหกเพื่อความสบายใจไม่ใช่สิ่งผิดแต่ถ้าโกหกแล้วเค้าจับได้เค้าจะไม่เชื่อใจเราเลย	-ความจริงใจ	10. ความจริงใจ ไม่พูดโกหก ซื่อสัตย์กับลูกค้า

4.4 ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

จากผลการสัมภาษณ์เจาะลึกในส่วนของผู้แทนขาย เมื่อทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาโดยการจำแนกแยกแยะส่วนประกอบหรือเนื้อหาสาระเพื่อค้นหาประเด็นหลักหรือสาระสำคัญ รวมทั้งการแยกเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกันหรือเป็นคนละประเด็นออกจากกันเป็นส่วนย่อยๆ พบว่าสามารถจำแนกลักษณะของกลุ่มที่ 1 ผู้แทนขายที่ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศในมุมมองของผู้แทนขายเป็นดังต่อไปนี้ 9 ลักษณะ

1. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง
2. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
3. ความสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและเจ้านาย
4. สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้ดี
5. ความรู้ในสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี ทั้งในเรื่องคุณภาพ ข้อเด่นข้อด้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการนำไปใช้งาน
6. ความพยายามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ พัฒนาความรู้ด้านอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการทำงาน
7. ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
8. เข้าใจพฤติกรรม และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละราย ทำให้สามารถรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
9. ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเองเชื่อว่าตนเอง สามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาได้

จากผลการสัมภาษณ์เจาะลึกในส่วนของกลุ่มที่ 2 ผู้จัดแผนกขาย เมื่อทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาโดยการจำแนกแยกแยะส่วนประกอบหรือเนื้อหาสาระเพื่อค้นหาประเด็นหลักหรือสาระสำคัญ รวมทั้งการแยกเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกันหรือเป็นคนละประเด็นออกจากกันเป็นส่วนย่อยๆ พบว่าสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนขายที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศในมุมมองของผู้จัดแผนกขายเป็น 11 ลักษณะ โดยมีลักษณะที่เหมือนกับมุมมองของผู้แทนขาย 6 ลักษณะ คือ

1. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง
2. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
3. ความสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและเจ้านาย

4. ความรู้ในสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี ทั้งในเรื่องคุณภาพ ข้อเด่นข้อด้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการนำไปใช้งาน

5. เข้าใจพฤติกรรม และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละราย ทำให้สามารถรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

6. ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเองเชื่อว่าตนเอง สามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาได้

ลักษณะที่แตกต่างจากมุมมองของผู้แทนขาย 5 ลักษณะ คือ

1. ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง ทักษะในการเจรจาต่อรอง และวิธีการโน้มน้าวคน
2. การวางแผนในการทำงาน จัดสรรเวลาในการทำงาน
3. ความสามารถในการวิเคราะห์ เข้าใจทั้งตลาด ลูกค้าและคู่แข่งได้ดี
4. ความขยัน มีความตั้งใจเพียรพยายามทำหน้าที่การงาน อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อดทน ไม่ท้อถอยเมื่อพบอุปสรรค

5. ใจบริการ (service mind) พร้อมช่วยเหลือลูกค้าเต็มที่เมื่อพบปัญหา

สำหรับผลการสัมภาษณ์เจาะลึกในส่วนของกลุ่มที่ 3 ผู้จัดการส่วนขาย เมื่อทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาโดยการจำแนกแยกแยะส่วนประกอบหรือเนื้อหาสาระเพื่อค้นหาประเด็นหลักหรือสาระสำคัญ รวมทั้งการแยกเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกันหรือเป็นคนละประเด็นออกจากกันเป็นส่วนย่อยๆ พบว่าสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนขายที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศในมุมมองของผู้จัดการส่วนขายเป็น 10 ลักษณะ โดยมีลักษณะที่เหมือนกับมุมมองของผู้แทนขาย 9 ลักษณะ คือ

1. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง

2. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

3. ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง ทักษะในการเจรจาต่อรอง และวิธีการโน้มน้าวคน

4. ความสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและเจ้านาย

5. การวางแผนในการทำงาน จัดสรรเวลาในการทำงาน

6. ความรู้ในสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี ทั้งในเรื่องคุณภาพ ข้อเด่นข้อด้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการนำไปใช้งาน

7. ความสามารถในการวิเคราะห์ เข้าใจทั้งตลาด ลูกค้าและคู่แข่งได้ดี

8. เข้าใจพฤติกรรม และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละราย ทำให้สามารถรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

9. ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเองเชื่อว่าตนเอง สามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาค่าได้

ลักษณะที่แตกต่างจากมุมมองของผู้แทนขาย 1 ลักษณะ คือ

1. ความจริงใจ ไม่พูดโกหก เชื่อสัจย์กับลูกค้า

หลังจากนั้นเมื่อนำผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาทั้ง 3 ส่วน คือ ส่วนของผู้แทนขาย ส่วนของผู้จัดการแผนกขาย และส่วนของผู้จัดการส่วนขาย มารวมวิเคราะห์ในตารางจะพบว่าสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนขายที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศรวมเป็น 15 ลักษณะ ดังตารางที่ 2 ต่อไปนี้



ตารางที่ 2 ลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 15 ลักษณะ ของกลุ่มเป้าหมาย

ลำดับ	ลักษณะของกลุ่มที่ 1 ผู้แทนขาย	ลักษณะของกลุ่มที่ 2 ผู้จัดแผนกขาย	ลักษณะของกลุ่มที่ 3 ผู้จัดการส่วนขาย
1.	ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง		
2.	ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย		
3.	ความสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและเจ้านาย		
4.	ความรู้ในสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี ทั้งในเรื่องคุณภาพ ข้อเด่นข้อด้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการนำไปใช้งาน		
5.	เข้าใจพฤติกรรม และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละราย ทำให้สามารถรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้		
6.	ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเองเชื่อว่าตนเอง สามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาได้		
7.	ความพยายามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ พัฒนาความรู้ด้านอื่นๆเพื่อประโยชน์ในการทำงาน	ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง ทักษะในการเจรจาต่อรอง และวิธีการโน้มน้าวคน	
8.	สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้ดี	การวางแผนในการทำงาน จัดสรรเวลาในการทำงาน	
9.	ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	ความสามารถในการวิเคราะห์ เข้าใจทั้งตลาด ลูกค้าและคู่แข่งได้ดี	
10.	-	ความขยัน มีความตั้งใจเพียรพยายามทำหน้าที่การงาน อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อดทน ไม่ท้อถอยเมื่อพบอุปสรรค	ความจริงใจ ไม่พูดโกหก ซื่อสัตย์กับลูกค้า
11.	-	ใจบริการ (service mind) พร้อมช่วยเหลือลูกค้าเต็มที่เมื่อพบปัญหา	-

ตารางที่ 2 ลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 15 ลักษณะ ของกลุ่มเป้าหมาย (ต่อ)

ลำดับ	สรุปลักษณะของทั้ง 3 กลุ่ม
1.	ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง
2.	ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
3.	ความสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและเจ้านาย
4.	ความจริงใจ ไม่พูดโกหก ซื่อสัตย์กับลูกค้า
5.	ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง ทักษะในการเจรจาต่อรอง และวิธีการโน้มน้าวคน
6.	ใจบริการ (service mind) พร้อมช่วยเหลือลูกค้าเต็มที่เมื่อพบปัญหา
7.	สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้ดี
8.	การวางแผนในการทำงาน จัดสรรเวลาในการทำงาน
9.	ความรู้ในสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี ทั้งในเรื่องคุณภาพ ข้อเด่นข้อด้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการนำไปใช้งาน
10.	ความพยายามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ พัฒนาความรู้ด้านอื่นๆเพื่อประโยชน์ในการทำงาน
11.	ความสามารถในการวิเคราะห์ เข้าใจทั้งตลาด ลูกค้าและคู่แข่งได้ดี
12.	ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
13.	ความขยัน มีความตั้งใจเพียรพยายามทำหน้าที่การทำงาน อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อดทน ไม่ท้อถอยเมื่อพบอุปสรรค
14.	เข้าใจพฤติกรรม และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละราย ทำให้สามารถรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
15.	ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเองเชื่อว่าตนเอง สามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาได้

4.5 การคัดเลือกสมรรถนะ

หลังจากได้ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนขายที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศเป็น 15 ลักษณะ ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบนี้ไปสอบถามจากบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเดิมของการวิจัย เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายแต่ละท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกของกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด โดยกลุ่มเป้าหมายแต่ละท่านมีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ให้แบ่งคะแนนใส่ในลักษณะที่มีความคิดเห็นว่าเป็นลักษณะสำคัญของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศไม่จำกัดจำนวนลักษณะ แต่การให้คะแนนในแต่ละลักษณะต้องไม่เกิน 20 คะแนน หลังจากนั้นจึงนำลักษณะที่ได้รับคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรกมาสังเคราะห์ผล ซึ่งผลจากการสอบถามความคิดเห็นมีรายละเอียด ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการให้คะแนนลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 15 ลักษณะ ของกลุ่มเป้าหมาย

ลักษณะ	จทข	จทข	จทข	จ ท	ผ จ	ผ จ	ผ จ	ผ จ	ผ จ	ผ จ	รวม
	1	2	3	๗4	ผ1	ผ2	ผ3	ผ4	ผ1	ผ2	
1. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง	15	15	4	5	10	10	0	0	20	0	79
2. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	0	10	8	5	0	5	20	0	5	5	58
3. ความสัมพันธ์ที่ดีสนิทสนมกับลูกค้าเพื่อนร่วมงานและเจ้านาย	15	10	6	10	15	10	0	15	10	0	91

ตารางที่ 3 ผลการให้คะแนนลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 15 ลักษณะ ของกลุ่มเป้าหมาย (ต่อ)

4. ความจริงใจ ไม่พูดโกหก ซื่อสัตย์กับลูกค้า	0	0	6	10	0	5	20	5	5	5	56
5. ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง ทักษะในการเจรจาต่อรอง และวิธีการโน้มน้าวคน	15	15	4	5	20	10	0	15	10	20	114
6. ใจบริการ(service mind) พร้อมช่วยเหลือลูกค้าเต็มที่เมื่อพบปัญหา	0	0	10	10	0	5	15	15	10	10	75
7. สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้ดี	0	0	6	0	0	10	0	0	0	0	16
8. การวางแผนในการทำงาน จัดสรรเวลาในการทำงาน	0	0	4	5	0	5	10	0	0	10	34
9. ความรู้ในสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี ทั้งในเรื่องคุณภาพ ข้อเด่นข้อด้อย เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการนำไปใช้งาน	15	0	9	5	10	10	5	0	10	10	74
10. ความพยายามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ พัฒนาความรู้ด้านอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการทำงาน	10	0	7	10	0	0	0	0	0	0	27

ตารางที่ 3 ผลการให้คะแนนลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 15 ลักษณะ ของกลุ่มเป้าหมาย (ต่อ)

11. ความสามารถในการวิเคราะห์ เข้าใจทั้งตลาดลูกค้าและคู่แข่งได้ดี	10	20	5	10	20	20	10	15	15	20	145
12. ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	0	20	6	5	0	0	0	0	0	0	31
13. ความขยัน มีความตั้งใจเพียรพยายามทำหน้าที่การงาน อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมออดทน ไม่ทอดทิ้งเมื่อพบอุปสรรค	10	10	8	5	0	5	15	15	0	0	68
14. เข้าใจพฤติกรรมและความคาดหวังของลูกค้าแต่ละราย ทำให้สามารถรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้	10	0	7	10	15	5	0	20	15	10	92
15. ความคิดในแง่บวก และมีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาได้	0	0	10	5	10	0	5	0	0	10	40

จากตารางที่ 3 พบว่า ลักษณะที่กลุ่มเป้าหมายมีความคิดเห็นว่าเป็นลักษณะที่สำคัญที่สุดของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ โดยเรียงลำดับจากลักษณะที่ได้คะแนนสูงสุดไปลักษณะที่ได้คะแนนต่ำสุดดังนี้

1. ความสามารถในการวิเคราะห์ เข้าใจทั้งตลาด ลูกค้าและคู่แข่งได้ดี (145 คะแนน)
2. ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง ทักษะในการเจรจาต่อรอง และวิธีการโน้มน้าวคน (114 คะแนน)
3. เข้าใจพฤติกรรม และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละราย ทำให้สามารถรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (92 คะแนน)
4. ความสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและเจ้านาย (91 คะแนน)
5. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง (79 คะแนน)
6. ใจบริการ(service mind) พร้อมช่วยเหลือลูกค้าเต็มที่เมื่อพบปัญหา (75 คะแนน)
7. ความรู้ในสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี ทั้งในเรื่องคุณภาพ ข้อเด่นข้อด้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการนำไปใช้งาน (74 คะแนน)
8. ความขยัน มีความตั้งใจเพียรพยายามทำหน้าที่การทำงาน อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อดทน ไม่ท้อถอยเมื่อพบอุปสรรค (68 คะแนน)
9. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย (58 คะแนน)
10. ความจริงใจ ไม่พูดโกหก เชื่อสัจย์กับลูกค้า (56 คะแนน)
11. ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเองเชื่อว่าตนเอง สามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาได้ (40 คะแนน)
12. การวางแผนในการทำงาน จัดสรรเวลาในการทำงาน (34 คะแนน)
13. ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (31 คะแนน)
14. ความพยายามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ พัฒนาความรู้ด้านอื่นๆเพื่อประโยชน์ในการทำงาน (27 คะแนน)
15. สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้ดี (16 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 การใช้ อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) ประกอบด้วย
สมรรถนะ

3.1 การใช้อิทธิพล และผลกระทบ (Impact and Influence)

3.2 การตระหนักถึงองค์การ (Organizational Awareness)

3.3 การสร้างสัมพันธภาพ (Relational Building)

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (Managerial) ประกอบด้วย สมรรถนะ

4.1 การมุ่งพัฒนาคนอื่น (Developing others)

4.2 การชี้แนะ : 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 ประสิทธิภาพส่วนบุคคล (Personal Effectiveness) ประกอบด้วย สมรรถนะ

6.1 การควบคุมตนเอง (Self – Control)

6.2 ความมั่นใจในตนเอง (Self – Confidence)

6.3 ความยืดหยุ่น (Flexibility)

6.4 ความมุ่งมั่นต่อองค์กร (Organizational Commitment)

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

ลักษณะที่ 1 คือ ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง สอดคล้องกับสมรรถนะการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)

ลักษณะที่ 2 คือ ความเข้าใจพฤติกรรม และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละราย ทำให้สามารถรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ สอดคล้องกับสมรรถนะความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding)

ลักษณะที่ 3 คือ ความสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและเจ้านาย สอดคล้องกับสมรรถนะการสร้างสัมพันธภาพ (Relational Building)

ลักษณะที่ 4 คือ ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง ทักษะในการเจรจาต่อรอง และวิธีการโน้มน้าวคน สอดคล้องกับสมรรถนะความชำนาญทางการบริหารจัดการทางวิชาชีพและทางเทคนิค (Technical/Professional Managerial Expertise)

ลักษณะที่ 5 ความสามารถในการวิเคราะห์ เข้าใจทั้งตลาด ลูกค้าและคู่แข่ง ได้ดี สอดคล้องกับสมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

ดังนั้นจากหลักของการสังเคราะห์ผล เมื่อรวบรวมข้อมูลจากส่วนประกอบย่อยทั้งหลายมาผสมผสานกัน และจัดระบบให้เป็นรูปแบบใหม่ โครงสร้างใหม่หรือได้ข้อสรุปความสัมพันธ์นั้น จึงสามารถสังเคราะห์ผลได้ว่า ลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการของผู้แทนขาย บริษัท SCG Plastics จำกัด ตามหลักของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) ประกอบด้วย

1. การมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)
2. ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding)
3. การสร้างสัมพันธภาพ (Relational Building)
4. ความชำนาญทางการบริหารจัดการทางวิชาชีพและทางเทคนิค (Technical/Professional Managerial Expertise)
5. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

แต่เมื่อพิจารณาจากหลักการกำหนดสมรรถนะตามของบริษัท SCG Plastic จำกัด โดยมีสมรรถนะที่บริษัทกำหนดเป็นสมรรถนะ 6 ข้อ ดังนี้

1. ความสามารถในการตัดสินใจในทางธุรกิจ (Business Acumen)

แสดงให้เห็นถึง ความเข้าใจของกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรและโอกาสสำหรับการเติบโตทางธุรกิจ มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ การตัดสินใจในทางธุรกิจที่ก่อให้เกิดผลกำไร ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันเหตุการณ์

2. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Managing Customer Relationships)

แสดงให้เห็นถึง ความสามารถสามารถการสร้าง รักษาสัมพันธ์ภาพและยกระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าและทำให้ลูกค้ารู้สึกค่านิยมของ บริษัทเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดระยะเวลาที่ดำเนินธุรกิจ รวมถึงสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในระยะยาว

3. การจัดการกระบวนการบริหารการขาย (Management of Sales Process)

แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในขั้นตอนการขายและการบริหารจัดการ / มีอิทธิพลต่อกระบวนการที่จะผลักดันการตัดสินใจที่ถูกต้องในจุดที่เหมาะสม ที่ดีที่สุด

4. ทักษะในการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills)

แสดงให้เห็นถึง การเจรจาต่อรอง การโน้มน้าวใจที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการคล้อยตามทางความคิด และยอมรับหรือยินยอมปรับเปลี่ยนตามผู้โน้มน้าวใจ โดยสามารถคงความสัมพันธ์ที่ดีกันต่อไปได้

5. การจัดการกระจายสินค้า (Distributor Management)

แสดงให้เห็นถึง การบริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางการขายและการกระจายสินค้า เพื่อให้ถูกต้องตามบริษัทกำหนดและตรงตามความพอใจของลูกค้า

6. ความรู้ทางเทคนิคของผลิตภัณฑ์และการใช้งานของสินค้า (Technical Knowledge of Products & Applications)

แสดงให้เห็นถึง การยกระดับความรู้ทางเทคนิคของสินค้าผลิตภัณฑ์และสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของกลุ่มตลาดที่เหมาะสม

โดยพบว่า ลักษณะที่สำคัญของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 5 ลักษณะสูงสุดที่เป็นข้อค้นพบ มีเพียง 4 ลักษณะที่ความสอดคล้องกับสมรรถนะตามของบริษัท SCG Plastic จำกัด ตามตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 ลักษณะที่สอดคล้องกับสมรรถนะของบริษัท SCG Plastic จำกัด

ลักษณะ	สมรรถนะของบริษัท SCG Plastic จำกัด
ลักษณะที่ 1 คือ ความเข้าใจพฤติกรรม และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละรายทำให้สามารถรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้า	การจัดการกระบวนการบริหารการขาย (Management of Sales Process)
ลักษณะที่ 2 คือ ความสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและเจ้านาย	การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Managing Customer Relationships)
ลักษณะที่ 3 คือ ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง ทักษะในการเจรจาต่อรอง และวิธีการโน้มน้าวคน	ทักษะในการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills)
ลักษณะที่ 4 ความสามารถในการวิเคราะห์ เข้าใจทั้งตลาด ลูกค้าและคู่แข่งได้ดี	ความสามารถในการตัดสินใจในทางธุรกิจ (Business Acumen)

ลักษณะที่ 1 คือ ความเข้าใจพฤติกรรม และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละรายทำให้สามารถรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับการจัดการกระบวนการบริหารการขาย (Management of Sales Process)

ลักษณะที่ 2 คือ ความสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและเจ้านายสอดคล้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Managing Customer Relationships)

ลักษณะที่ 3 คือ ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง ทักษะในการเจรจาต่อรอง และวิธีการโน้มน้าวคนสอดคล้องกับทักษะในการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills)

ลักษณะที่ 4 ความสามารถในการวิเคราะห์ เข้าใจทั้งตลาด ลูกค้าและคู่แข่งได้ดีสอดคล้องกับความสามารถในการตัดสินใจในทางธุรกิจ (Business Acumen)

ส่วนลักษณะที่ 5 คือ ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง ไม่ได้ตรงกับสมรรถนะผู้แทนขายของบริษัท SCG Plastics จำกัด ที่บริษัทกำหนดและส่วนที่ไม่ตรงตามสมรรถนะตามของบริษัท SCG Plastic จำกัดจะมี 2 ข้อด้วยกันซึ่งจะต้องมีการเพิ่มความเข้าใจให้กับพนักงานขายมากขึ้นเนื่องจากผู้วิจัยได้สอบถามกลับไปยังผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าสมรรถนะทั้งสองเกี่ยวข้องกับตนเองคือ

1. การจัดการกระจายสินค้า (Distributor Management) และ 2. ความรู้ทางเทคนิคของผลิตภัณฑ์และการใช้งานของสินค้า (Technical Knowledge of Products & Applications)

โดยเกณฑ์การกำหนดสมรรถนะผู้แทนขายของบริษัท SCG Plastics จำกัด ที่ใช้ในการประเมินพนักงานขายมี 4 ระดับ ดังนี้ (ที่มา: SCG Plastic จำกัด-Sales Competency Dictionary/ ,2559)

- 1.ระดับเริ่มต้น – ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)
- 2.ระดับมีความรู้บ้าง – ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)
- 3.ระดับมีความรู้ปานกลาง – สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)
- 4.ระดับมีความรู้สูง – สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

งานสารนิพนธ์เรื่อง สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastic จำกัด เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อศึกษาถึงลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ และลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขาย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้แทนขาย จำนวน 4 ท่าน ผู้จัดการแผนกขายจำนวน 4 ท่าน และผู้จัดการส่วนขาย จำนวน 2 ท่าน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive random) การศึกษาวิจัยนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนตุลาคม 2559 ถึงเดือนพฤษภาคม 2559 ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์เจาะลึกในส่วนของผู้แทนขายเมื่อทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาพบว่าสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนขายที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศในมุมมองของผู้แทนขายเป็น 9 ลักษณะ และจากผลการสัมภาษณ์เจาะลึกในส่วนของผู้จัดการแผนกขาย

พบว่าสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนขายที่ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศในมุมมองของผู้จัดการแผนกขายเป็น 10 ลักษณะ โดยมีลักษณะที่เหมือนกับมุมมองของผู้แทนขาย 6 ลักษณะ และมีลักษณะที่แตกต่างจากมุมมองของผู้แทนขาย 4 ลักษณะ

สำหรับผลการสัมภาษณ์เจาะลึกในส่วนของผู้จัดการส่วนขาย เมื่อทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา พบว่าสามารถจำแนกลักษณะของผู้แทนขายที่ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศในมุมมองของผู้จัดการส่วนขายเป็น 10 ลักษณะ โดยมีลักษณะที่เหมือนกับมุมมองของผู้แทนขาย 9 ลักษณะ และมีลักษณะที่แตกต่างจากมุมมองของผู้แทนขาย 1 ลักษณะ

หลังจากนั้นเมื่อนำ ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาทั้ง 3 ส่วน คือ ส่วนของผู้แทนขาย ส่วนของผู้จัดการแผนกขาย และส่วนของผู้จัดการส่วนขายมาประกอบกันจะพบว่าสามารถจำแนกลักษณะของ

ผู้แทนขายที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศเป็น 15 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจในการทำงาน ตั้งเป้าหมาย และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง

2. ความสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและเจ้านาย

3. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

4. ความจริงใจ ไม่พูดโกหก ซื่อสัตย์กับลูกค้า

5. ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง ทักษะในการเจรจาต่อรอง และวิธีการโน้มน้าวคน

6. ใจบริการ (service mind) พร้อมช่วยเหลือลูกค้าเต็มที่เมื่อพบปัญหา

7. สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้ดี

8. การวางแผนในการทำงาน จัดสรรเวลาในการทำงาน

9. ความรู้กับสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี ทั้งในเรื่องคุณภาพ ข้อเด่นข้อด้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการนำไปใช้งาน

10. ความพยายามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ พัฒนาการความรู้ด้านอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการทำงาน

11. ความสามารถในการวิเคราะห์ เข้าใจทั้งตลาด ลูกค้าและคู่แข่งได้ดี

12. ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

13. ความขยัน มีความตั้งใจเพียรพยายามทำหน้าที่การงาน อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อดทน ไม่ท้อถอยเมื่อพบอุปสรรค

14. ความเข้าใจพฤติกรรม และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละราย ทำให้สามารถรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

15. ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเองเชื่อว่าตนเอง สามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาได้

และพบว่ามียุทธศาสตร์สำคัญ 5 ลำดับแรกที่ได้รับคะแนนสูงกว่าลักษณะอื่นๆ อย่างชัดเจน รวมถึงมีความสอดคล้องกับสมรรถนะของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) ในบางสมรรถนะ จึงสามารถสรุปได้ว่าลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastic จำกัด ประกอบด้วย

1. การมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)

2. ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding)

3. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relational Building)

4. ความชำนาญทางการบริหารจัดการทางวิชาชีพและทางเทคนิค (Technical/Professional Managerial Expertise)

5. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

ลักษณะที่สำคัญของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 5 ลักษณะสูงสุดที่เป็นข้อค้นพบ มีเพียง 4 ลักษณะ ที่สอดคล้องกับสมรรถนะของบริษัท SCG Plastic จำกัด กำหนดดังนี้

1. ความสามารถในการตัดสินใจในทางธุรกิจ (Business Acumen)
2. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Managing Customer Relationships)
3. การจัดการกระบวนการบริหารการขาย (Management of Sales Process)
4. ทักษะในการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills)

นอกจากลักษณะที่สอดคล้องกับสมรรถนะตามของบริษัท SCG Plastic จำกัดแล้วยังมีระดับเป็นตัวกำหนดด้วยโดยพนักงานขายทุกคนจะต้องอยู่ในระดับมีความรู้ปานกลางโดยจะต้องทำได้ตามมาตรฐานกำหนด

5.2 อภิปรายผล

จากลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 15 ลักษณะที่เป็นข้อค้นพบสอดคล้องกับ สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) ของสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547) คือสมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น แต่ตรงกับจิระประภา อัครบวร (2548) คือสมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) เป็นทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงานโดยสามารถจำแนกได้ 3 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency), สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) และสมรรถนะเชิง เทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency) และยังใกล้เคียงกับสำนักงาน ก.พ. คือสมรรถนะประจำกลุ่มงานคือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน ซึ่งพนักงานขายก็จะต้องมีสมรรถนะด้านเทคนิคการขายและเฉพาะกลุ่มขาย แต่ทางราวดี ปฏิวัติวงศ์ (2552) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท 1. สมรรถนะพื้นฐาน และ 2. สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง ซึ่งลักษณะดังกล่าวมีส่วนที่พื้นฐานและสมรรถนะที่แยกความแตกต่างด้วย ดังนั้นลักษณะของผู้แทนขาย 15 ลักษณะที่ค้นพบนี้อาจถือว่าเป็นสมรรถนะตามตำแหน่งงานผู้แทนขาย ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานหรือผู้แทนขายควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ หรือเรียกได้ว่าเป็นผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ มีความสามารถในการทำงานที่สูงกว่าคนอื่น ๆ และเมื่อวิเคราะห์หลักลักษณะของผู้แทน

ชายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 5 ลักษณะที่ผู้แทนขายลำดับแรกที่ได้รับคะแนนสูงกว่าลักษณะอื่นๆอย่างชัดเจนคือ 1. ความสามารถในการวิเคราะห์ เข้าใจทั้งตลาด ลูกค้าและคู่แข่งได้ดี, 2. ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง ทักษะในการเจรจาต่อรอง และวิธีการโน้มน้าวคน, 3. ความเข้าใจพฤติกรรม และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละราย ทำให้สามารถรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้, 4. ความสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและเจ้านาย, 5. แรงจูงใจในการทำงาน ตั้งเป้าหมาย และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง พบว่า

ความสามารถในการวิเคราะห์ เข้าใจทั้งตลาด ลูกค้าและคู่แข่งได้ดี, ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง ทักษะในการเจรจาต่อรอง และวิธีการโน้มน้าวคน และความเข้าใจพฤติกรรม และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละราย ทำให้สามารถรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เป็นลักษณะที่สอดคล้องกับ เทื่อน ทองแก้ว (2550) ซึ่งตรงกับ สมรรถนะเฉพาะงาน คือสมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว และสอดคล้องกับสำนักงาน ก.พ. ในสมรรถนะประจำกลุ่มงานคือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการกำหนดของจรรยา อัครบวร (2548)และสำนักงาน ก.พ. จะดูเหมือนกันแต่ก็ถือว่าเป็นสมรรถนะรองเช่นเดียวกัน

ในส่วนของแรงจูงใจในการทำงาน ตั้งเป้าหมาย และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง เป็นลักษณะที่สอดคล้องกับอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2547) จิตความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีจิตความสามารถประเภทนี้ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ จิตความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักหรือกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งตรงกับณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

และสุดท้ายความสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและเจ้านายเป็นลักษณะที่สอดคล้องกับ จิระประภา อัครบวร (2548) ซึ่งตรงกับสมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือคุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้ทำงานสำเร็จและสอดคล้อง กับแผนกลยุทธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร แต่จะสอดคล้องกับสำนักงาน ก.พ. ในสมรรถนะหลัก ในหัวข้อความร่วมมือแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง ช่วยเหลือเพื่อร่วมทีมทำให้งานประสบผลสำเร็จ ซึ่งทางจิระประภา อัครบวร (2548)กำหนดว่าลักษณะนี้เป็นสมรรถนะรอง แต่ทางสำนักงาน ก.พ.กำหนดเป็นสมรรถนะหลัก

จากลักษณะที่สำคัญของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ 5 ลักษณะสูงสุดที่เป็นข้อค้นพบ มีเพียง 4 ลักษณะ ที่ความสอดคล้องกับสมรรถนะตามของบริษัท SCG Plastic จำกัด คือ 1. ความสามารถในการตัดสินใจในทางธุรกิจ (Business Acumen), 2. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Managing Customer Relationships), 3. การจัดการกระบวนการบริหารการขาย (Management of Sales Process) และ 4. ทักษะในการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills) พบว่า

ความสามารถในการตัดสินใจในทางธุรกิจ (Business Acumen), การจัดการกระบวนการบริหารการขาย (Management of Sales Process), ทักษะในการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills) สอดคล้องกับสมรรถนะรองของทั้งจิรประภา อัครบวร (2548) และสำนักงาน ก.พ. แต่ในส่วนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Managing Customer Relationships) สำนักงาน ก.พ. กำหนดสมรรถนะหลักแต่ปรประภา อัครบวร (2548) ให้เป็นสมรรถนะรอง

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาลักษณะของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ และลักษณะที่ถูกจัดว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้แทนขายบริษัท SCG Plastic จำกัด ในครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอแนะข้อมูลและความคิดเห็นและแนวทางให้กับบริษัท ในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคคลากรทั้งภายในบริษัท SCG Plastic จำกัด เพื่อให้ผู้แทนขายเกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งยังใช้เป็นแนวทางในการบริหารผู้แทนขายที่มีความสามารถให้อยู่กับบริษัท รวมถึงอาจจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ทำการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

ผลการวิจัยครั้งนี้จะสามารถสร้างประโยชน์หรือนำไปต่อยอดกับหน่วยงานได้แก่ ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลในบริษัท SCG Plastics จำกัด และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ประยุกต์ใช้ผลที่ได้มานำไปต่อยอดสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจะต้องวิเคราะห์และพูดคุยกับพนักงานขายเพิ่มเติมทั้งส่วนขายในประเทศและอื่นๆด้วย เพื่อให้สอดคล้องและครอบคลุมในส่วนขายอื่นๆภายในบริษัท SCG Plastics จำกัด ด้วย เนื่องจากลักษณะที่ได้มามีลักษณะอื่นๆอีกหลายอย่างที่นอกเหนือจากสมรรถนะที่ทางบริษัท SCG Plastics จำกัด กำหนด ทำให้ทราบว่าทางผู้แทนขายมีมุมมองอื่นๆที่แตกต่างออกไป ซึ่งอาจจะเป็นตัวช่วยกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ประยุกต์ใช้ผลที่ได้มานำไปปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารหรือทำความเข้าใจให้กับพนักงานมากขึ้น อาจจะเป็นการชี้แจงทางวาจาหรือทางอีเมล เนื่องจากยังมีลักษณะที่ผู้แทนขายมองว่าสำคัญแต่กลับไม่ตรงกับสมรรถนะที่บริษัท SCG Plastics จำกัด กำหนด เพื่อที่จะให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจตรงกันและทำสิ่งที่บริษัท SCG Plastics จำกัด ต้องการได้ถูกต้อง

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจทำวิจัยในครั้งต่อไป

สำหรับผู้ที่จะทำการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขายดังนี้

1. เพิ่มในส่วนการสนทนากลุ่มย่อย (focus group discussion) เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแสดงความคิดเห็น ค้นหา และพัฒนาสมรรถนะที่การทำงานในตำแหน่งผู้แทนขายควรมีเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
2. กำหนดหัวข้อเพิ่มเพื่อกำหนดคำอธิบายและระดับความคาดหวังของสมรรถนะแต่ละตัวที่ค้นพบและข้อสรุปว่าผู้แทนขายแต่ละคนควรปรับปรุงสมรรถนะในด้านใดบ้าง และทำให้สามารถนำระบบสมรรถนะที่จัดทำขึ้นไปใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนฝึกอบรมและการพัฒนารายบุคคลต่อไป
3. เพิ่มในส่วนผู้สัมภาษณ์นอกเหนือจากผู้แทนขายเช่น ลูกค้า และฝ่ายทรัพยากรบุคคล เนื่องจากกลุ่มเหล่านี้เป็นกลุ่มได้รับผลจากลักษณะที่เกิดขึ้นของผู้แทนขายโดยตรงและทางอ้อม

บรรณานุกรม

- จิรประภา อัครบวร. (2548). เชื่อมโลกการศึกษากับอุตสาหกรรม.กรุงเทพมหานคร : ประชาชาติธุรกิจ
ปีที่ 28 ฉบับที่ 3660 (2860) หน้า 6 วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2548.
- เฉลิมวิทย์ นิมิตระกุล. (2550). สมรรถนะหลักของผู้บริหารกิจการนักศึกษา สำหรับสถาบันอุดม
ศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- เทียน ทองแก้ว. (2550). สมรรถนะ(Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2543). Competency – Based Human Resources Management. กรุงเทพฯ :
HR Magazine.
- ชั้นยชนก ชิตพงษ์วิวัฒน์. (2552). เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานการ
ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่.กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- นิภา แสงศิริ. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลใน
เขตอำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์.นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- กัทธิตา ผุดพ่อง. (2559). สมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนยาบริษัท ABC.กรุงเทพมหานคร : มหาลัยมหิดล
- เรวดี ปฏิวัติวงศ์. (2552). การจัดทำสมรรถนะการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำสมรรถนะของ
ศูนย์วิทย์พัฒนา.กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วรรณพร แสงพานิชย์. (2552). สมรรถนะที่ต้องการและที่เป็นของบุคลากรใน เต้า การ์เด็นท์ เฮลท์
สปา แอนด์ รีสอร์ท.เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วัลลภ วิชาญเจริญสุข. (2558). ภาวะหมดไฟในการทำงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในผู้แทนยา
บริษัทยาข้ามชาติ.กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริรัตน์ สวดยสม. (2546). ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.จันทบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพาวิทยาเขตสารสนเทศ
จันทบุรี.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- เสกสรร อรกุล.(2557).ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เมทเทิลคอม จำกัด.ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ.
- อมร ถาวรมาศ.(2537).คลินิกหมอนักขาย. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด.
- อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์. (2547). CAREER DEVELOPMENT IN PRACTICE. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. (2543). การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : วารสารบริหารคน, 21,11-18.
- Arnauld de Nadaillac. (2546). ความหมายของสมรรถนะ (ออนไลน์). ค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2559. <http://competency.rmutp.ac.th>
- Blogspot. (2559). ภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model). ค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2559. <http://mpa2011.blogspot.com/>.
- Boyatzis, R.E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York : John Wiley & Sons.
- Chumbala. (2559). ภาพสมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ. ค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2559. <https://chumbala.wordpress.com>
- Cyberlab. (2559). พนักงานขาย (Salesperson). ค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2559. <http://cyberlab.lh1.ku.ac.th>.
- Dubois D. David, Rothwell J. William. (2004). Competency – Based Human Resource Management. California : Davies – Black Publishing.
- HAY Group. (2547). ความหมายของสมรรถนะ. ค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2559. <http://www.novabiz.com>
- Lawless, D.J. (1979) . Organizational Behavior. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall,Inc.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. American :
Psychologist, 28, 1-40.
- 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>
- Peter, W. Kennedy, and Sandy Grogan Dresser. (2005, February). Creating a Competency-Based
Workplace,” Benefits Compensation Digest. 42(2) : 20-23.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) . The Core Competence of The Corporation. Harvard
Business Review. Retrieved December 11, 2005, from
www.Bain.com/management_tools/tools_competencies.asp
- R. Boam and P. Sparrow (Eds.), Designing and achieving competency. London :
McGraw-Hill.
- STOU. (2559). พนักงานขาย (Salesperson). ค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2559. <http://www.stou.ac.th>.
- Spencer, L.M. Jr and Spencer, S.M. (1993). Competence at Work: Models for Superior
Performance. New York : John Wiley & Sons.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เจาะลึก

บริษัท SCG Palstics จำกัด

วันที่สัมภาษณ์

ตำแหน่งผู้แทนขาย

- | | |
|---|------------|
| 1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 | 22/11/2559 |
| เพศชาย อายุ 31 ปี รับผิดชอบการขึ้นรูปด้วยการเป่า (Blow molding application) | |
| 2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 | 22/11/2559 |
| เพศชาย อายุ 28 ปี รับผิดชอบการขึ้นรูปด้วยการฉีด (injection molding application) | |
| 3. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 3 | 23/11/2559 |
| เพศชาย อายุ 31 ปี รับผิดชอบการขึ้นรูปด้วยเป็นฟิล์ม (Film application) | |
| 4. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 4 | 23/11/2559 |
| เพศชาย อายุ 26 ปี รับผิดชอบการขึ้นรูปด้วยเป็นฟิล์ม (Film application) | |

ตำแหน่งผู้จัดการแผนกขาย

- | | |
|---|------------|
| 1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 | 24/11/2559 |
| เพศชาย อายุ 39 ปี รับผิดชอบการขึ้นรูปด้วยการเป่า (Blow molding application) | |
| 2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 | 24/11/2559 |
| เพศชาย อายุ 38 ปี รับผิดชอบการขึ้นรูปด้วยการฉีด (injection molding application) | |
| 3. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 3 | 25/11/2559 |
| เพศชาย อายุ 37 ปี รับผิดชอบการขึ้นรูปด้วยเป็นฟิล์ม (Film application) | |
| 4. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 4 | 25/11/2559 |
| เพศชาย อายุ 45 ปี รับผิดชอบการขึ้นรูปด้วยเป็นฟิล์ม (Film application) | |

ตำแหน่งผู้จัดการส่วนขาย

- | | |
|--|------------|
| 1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 1 | 29/11/2559 |
| เพศชาย อายุ 45 ปี รับผิดชอบส่วนฟิล์มในประเทศ (Film application) | |
| 2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ลำดับที่ 2 | 30/11/2559 |
| เพศชาย อายุ 43 ปี รับผิดชอบส่วนนอนฟิล์มในประเทศ (Non-film application) | |

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) สำหรับผู้แทนขาย

คำถามวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาสมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขาย

บริษัท SCG Plastics

ส่วนที่ 1 ประวัติส่วนตัวประวัติการศึกษาและประวัติการทำงานอย่างย่อของผู้ถูกสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....

เพศ.....

อายุ.....

ตำแหน่ง.....

ประสบการณ์ทำงาน.....

วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติด้านความรู้สึกรู้สึกในการทำงานของบุคคลผู้แทนขาย

2.1 ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับการทำงานที่บริษัท SCG Plastics จำกัด

2.2 ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับความก้าวหน้าในสายงานที่ทำอยู่ พึงพอใจหรือไม่ เพราะเหตุใด

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือประสบการณ์ใดที่ผู้แทนขายประทับใจและไม่ประทับใจ

3.1 เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จในการทำงานอย่าง

สูง และอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ท่านประสบความสำเร็จในเหตุการณ์ ดังกล่าวข้างต้น เพราะเหตุใด

3.2 เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านไม่สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน

แม้ว่าจะพยายามอย่างสุดความสามารถแล้ว และท่านคิดว่าเป็นเพราะเหตุใดเหตุการณ์ดังกล่าวจึงหรือไม่

ประสบความสำเร็จ และถ้ามีเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นอีกท่านจะมี วิธีการแก้ไขปัญหาวางอย่างไร เพราะเหตุ

ใด

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญของผู้แทนขายที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จหรือเป็น

อุปสรรคในการทำงาน และสิ่งจำเป็นในการพัฒนา

4.1 ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่ส่งผลให้ท่านสามารถทำงาน ผู้แทนขายได้ประสบความสำเร็จ

4.2 ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่เป็นปัญหาอุปสรรคหรือขัดขวางการทำงาน ทำให้ท่านไม่สามารถ

ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 คุณสมบัติ หรือความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดที่ท่านต้องการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพมากขึ้น

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) สำหรับผู้จัดการฝ่ายขาย

คำถามวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาสมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขาย

บริษัท SCG Plastics

ส่วนที่ 1 ประวัติส่วนตัวประวัติการศึกษาและประวัติการทำงานอย่างย่อของผู้ถูกสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....

เพศ.....

อายุ.....

ตำแหน่ง.....

ประสบการณ์ทำงาน.....

วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติด้านความรู้สึกในการทำงานของบุคคลของผู้จัดการฝ่ายขาย

2.1 ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับการทำงานที่บริษัท SCG Plastics จำกัด

2.2 ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับความก้าวหน้าในสายงานที่ทำอยู่ ฟังพอใจหรือไม่ เพราะเหตุใด

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือประสบการณ์ใดที่ผู้จัดการฝ่ายขายประทับใจและไม่ประทับใจ

3.1 เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูง และอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ท่านประสบความสำเร็จในเหตุการณ์ ดังกล่าวข้างต้น เพราะเหตุใด

3.2 เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านไม่สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน แม้ว่าจะพยายามอย่างสุดความสามารถแล้ว และท่านคิดว่าเป็นเพราะเหตุใดเหตุการณ์ดังกล่าวจึงหรือไม่ประสบความสำเร็จ และถ้ามีเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นอีกท่านจะมีวิธีการแก้ไขปัญหอย่างไร เพราะเหตุใด

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญของผู้จัดการฝ่ายขายที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคในการทำงาน และสิ่งจำเป็นในการพัฒนา

4.1 ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่ส่งผลให้ท่านสามารถทำงาน ผู้แทนขายได้ประสบความสำเร็จ

4.2 ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่เป็นปัญหาอุปสรรคหรือขัดขวางการทำงาน ทำให้ท่านไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 คุณสมบัติ หรือความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดที่ท่านต้องการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ภาคผนวก ง

แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) สำหรับผู้จัดการส่วนขาย

คำถามวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาสมรรถนะที่ต้องการของผู้แทนขาย

บริษัท SCG Plastics

ส่วนที่ 1 ประวัติส่วนตัวประวัติการศึกษาและประวัติการทำงานอย่างย่อของผู้ถูกสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....

เพศ.....

อายุ.....

ตำแหน่ง.....

ประสบการณ์ทำงาน.....

วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติด้านความรู้สึกในการทำงานของบุคคลผู้จัดการส่วนขาย

2.1 ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับการทำงานที่บริษัท SCG Plastics จำกัด

2.2 ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างกับความก้าวหน้าในของได้บังคับบัญชา ฟังพอใจหรือไม่ เพราะเหตุใด

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือประสบการณ์ใดที่ผู้จัดการส่วนขายประทับใจและไม่ประทับใจ

3.1 เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านประทับใจ ภูมิใจหรือประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูงของผู้แทนงานขายและผู้จัดการฝ่ายขาย

3.2 เหตุการณ์หรือประสบการณ์ใด ที่ท่านไม่สบายใจ ผิดหวัง หรือไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานของผู้แทนงานขายและผู้จัดการฝ่ายขาย

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญของผู้จัดการส่วนขายที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคในการทำงาน และสิ่งจำเป็นในการพัฒนา

4.1 ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่ส่งผลให้ผู้แทนขายและผู้จัดการฝ่ายขายท่านสามารถทำงาน ได้ประสบความสำเร็จ

4.2 ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่เป็นปัญหาอุปสรรคหรือขัดขวางการทำงานของผู้แทนขายและผู้จัดการฝ่ายขายท่าน ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 คุณสมบัติ หรือความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดที่ผู้แทนขายและผู้จัดการฝ่ายขายท่านต้องการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามลักษณะสำคัญของผู้แทนขายที่มีการทำงานได้ผลดีเลิศ

ลักษณะ	คะแนน
1. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง	
2. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	
3. ความสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและเจ้านาย	
4. ความจริงใจ ไม่พูดโกหก ซื่อสัตย์กับลูกค้า	
5. ความสามารถรับมือกับข้อโต้แย้ง ทักษะในการเจรจาต่อรอง และวิธีการโน้มน้าวคน	
6. ใจบริการ(service mind) พร้อมช่วยเหลือลูกค้าเต็มที่เมื่อพบปัญหา	
7. สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้ดี	
8. การวางแผนในการทำงาน จัดสรรเวลาในการทำงาน	
9. ความรู้ในสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี ทั้งในเรื่องคุณภาพ ข้อเด่นข้อด้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการนำไปใช้งาน	
10. ความพยายามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ พัฒนาความรู้ด้านอื่นๆเพื่อประโยชน์ในการทำงาน	
11. ความสามารถในการวิเคราะห์ เข้าใจทั้งตลาด ลูกค้าและคู่แข่งได้ดี	
12. ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	
13. ความขยัน มีความตั้งใจเพียรพยายามทำหน้าที่การงาน อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อดทน ไม่ท้อถอยเมื่อพบอุปสรรค	
14. เข้าใจพฤติกรรม และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละราย ทำให้สามารถรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้	
15. ความคิดในแง่บวกและมีความเชื่อมั่นในตนเองเชื่อว่าตนเอง สามารถทำได้ สามารถแก้ไขปัญหาได้	
รวมคะแนน	100