

แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นของร้านบริษัท และร้านแฟรนไชส์ เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

The Guidelines of Enhancing Competencies of 7-Eleven Convenience Store Managers for Corporate and Franchise in Pattaya District, Chon Buri Province

อธิฐาน คงช่วยสถิตย์* พัชรา วาณิชวสิน** และสุติเทพ ศิริพิพัฒน์กุล***

Atitarn Khongchuaisatit Patchara Vanichvasin and Sutitthep Siripipattanakoon

*สาขาวิชาบริหารธุรกิจศึกษา ภาควิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

**ภาควิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

***ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะ เปรียบเทียบสมรรถนะ และศึกษาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่าง (ที่ใช้ในการศึกษา) คือ ผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 220 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินผู้จัดการร้าน และแบบสัมภาษณ์แนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีของผู้จัดการร้าน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ทั้งสมรรถนะหลัก 5 ด้าน และสมรรถนะในการบริหาร 11 ด้าน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปฏิบัติย่อย ๆ ($\bar{x} = 3.68$, S.D. = 0.50) และระดับสมรรถนะของผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะในการบริหาร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่น มีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านพัฒนางาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ โดยมุ่งเน้นด้านการพัฒนาความรู้ ทักษะความชำนาญให้สอดคล้องกับธุรกิจและกระบวนการทำงาน และด้านพัฒนาคนเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าเกินความคาดหวัง โดยมุ่งเน้นพัฒนาตนเอง พัฒนาด้านจิตใจ และสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีความสุข

คำสำคัญ: สมรรถนะ แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะผู้จัดการ

Abstract

The objectives of this research were to study competencies, compare the level of competencies and study the guidelines of enhancing competencies of 7-Eleven convenience store managers for corporate and franchise in Pattaya District, Chon Buri Province. The sample group used in this study, were 220 people from store managers of corporate and franchise in Pattaya District, Chon Buri Province. The competency assessment were used as skill evaluation form and competency development questionnaire. The data were statistically analyzed by percentage, mean, standard deviation, t-test and content analysis.

The results of this research showed that the competencies of 7-Eleven convenience store managers for corporate and franchise in Pattaya District, Chon Buri Province, were at a high level with mean = 3.68, standard deviation = 0.50. There was no difference in competencies between corporate and franchise store managers statistically significant at the 0.05 level. The competency development was divided into two dimensions. Task focus was related to achieving organizational goals by emphasizing on developing knowledge and skills according to organizational business and process. People focus was related to achieving customer satisfaction by emphasizing on developing self, mindset and good role modeling for teamwork - based atmosphere.

Keywords: Competencies, the Guidelines of Enhancing Competencies, Manager

บทนำ

ปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว สมรรถนะ หรือ Competency เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหาร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะสมรรถนะจะเป็นปัจจัยช่วยในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาระบบองค์การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสามารถในด้านทรัพยากรบุคคล โดยเชื่อว่าเมื่อมีการพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว จะช่วยผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรจะมุ่งพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นสำคัญ โดยจะต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไร และควรพัฒนาในด้านใด จึงจะทำให้องค์กรชนะคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในช่วงระยะเวลาตลอด 10 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจการค้าปลีกจากต่างประเทศได้เข้ามาลงทุนในประเทศไทยจำนวนมาก ส่งผลให้ทุกองค์กรต้องวางแผนกลยุทธ์ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งส่วนแบ่งทางการตลาด (Aueathakarn, 2002) โดยกลยุทธ์สำคัญที่นำมาใช้ คือ การพัฒนาด้านบุคลากรโดยเฉพาะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพและประสบการณ์ในการบริหารงานธุรกิจการค้าปลีกเป็นอย่างดี มีความสามารถเชิงกลยุทธ์ เข้าใจในธุรกิจ มุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และให้บริการลูกค้าเป็นอย่างดี โดยถือว่า “ลูกค้า” เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดขององค์กร

ในการดำเนินธุรกิจของ 7-Eleven ซึ่งเป็นธุรกิจด้านการค้าปลีก และมีการกระจายสาขาไปทั่วประเทศ โดยมีผู้จัดการร้านเป็นผู้รับผิดชอบภายในสาขา ดังนั้น พนักงานที่อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการร้านจึงเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยเน้นที่ความสามารถในการดำเนินงานของผู้จัดการร้าน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ทราบว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ (Settabutr, 2008) หากผู้จัดการร้านมีความสามารถในการบริหารงาน ก็จะเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตไปได้ โดยบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ได้มีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้จัดการร้านโดยครอบคลุมถึงสมรรถนะหลักคือคุณสมบัติหลักที่ทุกคนต้องมี ได้แก่ รักงาน รักลูกค้า รักคุณธรรม รักองค์กร รักทีมงาน และสมรรถนะในการบริหารคือ ความสมบูรณ์ของภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมี เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ มีความจริงใจ ไม่คึกคินา ใช้ปิยะวาจา อย่าหลงอำนาจเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม ให้ความเมตตา กล้าตัดสินใจ เอาใจใส่ บ่มเพาะคนดี มีใจเปิดกว้าง

คนดี มีใจเปิดกว้าง ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีในการทำงานให้กับผู้จัดการร้าน แต่หากผู้จัดการร้านไม่ปฏิบัติตาม ก็จะทำให้เกิดปัญหาได้ เนื่องจากร้านเซเว่นอีเลฟเว่นมีสาขากระจายไปทั่วประเทศ หากเกิดปัญหาหรือมีข้อร้องเรียน จะส่งผลกระทบต่อบริษัทเป็นวงกว้าง ทำให้บริษัทขาดความน่าเชื่อถือได้โดยเฉพาะร้านที่ตั้งอยู่ในบริเวณแหล่งท่องเที่ยวที่คาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวเดินทางมาเป็นจำนวนมากเช่นเมืองพัทยาจังหวัดชลบุรีซึ่งจะต้องมีการเตรียมการในด้านนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งผู้จัดการเพื่อจะได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า สมรรถนะของผู้จัดการร้านที่เหมาะสมเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างความสำเร็จของการบริหารธุรกิจค้าปลีกได้ ในขณะเดียวกันสมรรถนะที่ไม่เหมาะสมก็อาจนำไปสู่ ความล้มเหลวในการบริหารธุรกิจได้เช่นกัน ซึ่ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทักษะ ความรู้ และสมรรถนะของบุคคล เพื่อจะได้บุคลากรที่เหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง และเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี
3. เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตเนื้อหา/ตัวแปรที่ศึกษา

มุ่งศึกษาสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ รักงาน รักลูกค้า รักคุณธรรม รักองค์กร รักทีมงาน และสมรรถนะในการบริหาร 11 ด้าน ได้แก่ มีความจริงใจ ไม่คึกคินา ใช้ปิยะวาจา อย่าหลงอำนาจเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม ให้ความเมตตา กล้าตัดสินใจ เอาใจใส่ บ่มเพาะคนดี มีใจเปิดกว้าง

ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ จังหวัดชลบุรี จำนวน 440 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ทั้งหมดในเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ซึ่งแบ่งเป็นร้านบริษัทจำนวน 125 คน และร้านแฟรนไชส์ จำนวน 95 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 220 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 26 - 30 ปี มีอายุงานระหว่าง 1 - 5 ปี โดยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Selection) เนื่องจากที่ตั้งของแต่ละร้านทั้งของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์อยู่ในพื้นที่และสภาพแวดล้อมที่ใกล้เคียงกัน เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ

ผู้ให้ข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะ คือ ผู้จัดการร้านผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ที่มีระดับสมรรถนะสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึงให้ความสำคัญอยู่ในระดับปฏิบัติเป็นประจำพิจารณาจากแบบประเมิน จำนวน 20 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินตนเองโดยผู้จัดการร้าน และแบบสัมภาษณ์แนวทางในการปฏิบัติตนที่ดีของผู้จัดการร้าน ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้จัดการร้าน ดังนี้

1. แบบประเมินตนเอง ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้จัดการร้าน โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ส่วนที่ 2 แบบประเมินสมรรถนะของผู้จัดการร้าน โดยใช้แบบประเมินที่สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน นำแบบประเมินที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ กับผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 30 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการวัดความเชื่อมั่นของแบบสอบถามนั้น ค่า Error! Bookmark not defined. α เท่ากับ 0.80 ซึ่งเท่ากับ 0.9348 จึงจะสรุปได้ว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสูงโดยมีแนวคิดจาก

สมรรถนะของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะในการบริหาร และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยผู้ประเมินต้องพิจารณาถึงสมรรถนะที่ตนเองได้ปฏิบัติในการทำงานดังนี้ (Dechakup and Yindeesuk, 2005)

ปฏิบัติในการทำงานเป็นประจำ ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5
ปฏิบัติในการทำงานบ่อย ๆ ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4
ปฏิบัติในการทำงานบางครั้ง ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3
ปฏิบัติในการทำงานนานครั้ง ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2
ปฏิบัติในการทำงานไม่เคยเลย ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1

2. แบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด โดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการร้านที่มีระดับสมรรถนะสูงถึงแนวทางในการปฏิบัติตนที่ดีของการทำงาน และมีการปฏิบัติอยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ ซึ่งได้ศึกษาทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์ขึ้นและผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน โดยนำไปทดลองสัมภาษณ์กับผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของคำตอบของผู้ให้ข้อมูลให้แต่ละคนโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ และนำเสนอเพื่อใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการทางสถิติ ดังนี้

1. ข้อมูลจากแบบประเมินสมรรถนะของผู้จัดการร้าน ข้อมูลทั่วไป วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ แสดงค่าร้อยละ และข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้าน สมรรถนะในการบริหาร 11 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. ข้อมูลจากการแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะในด้านการปรับพฤติกรรมของผู้จัดการร้าน

สรุปผลการวิจัย

1. ระดับสมรรถนะของผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับระดับสมรรถนะของผู้จัดการร้าน

(n = 220)

สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
ด้านสมรรถนะหลัก	3.75	0.53	น้อยๆ
ด้านสมรรถนะในการบริหาร	3.62	0.46	น้อยๆ
ภาพรวม	3.68	0.50	น้อยๆ

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับสมรรถนะของผู้จัดการร้านซึ่งประเมินตนเองโดยภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติบ่อยๆ ($\bar{x} = 3.68$, S.D. = 0.50) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้งด้านสมรรถนะหลักและด้านสมรรถนะในการบริหารมีระดับปฏิบัติบ่อย ๆ โดยด้านสมรรถนะหลักมี

คะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.75$, S.D. = 0.53) รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะในการบริหาร ($\bar{x} = 3.62$, S.D. = 0.46)

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นระหว่างร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์

สมรรถนะ	ผู้จัดการร้านบริษัท (n = 125)		ผู้จัดการร้านแฟรนไชส์ (n = 95)		t-Value	Sig (2-tailed)
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
สมรรถนะหลัก	3.78	0.53	3.71	0.55	.964	.336
สมรรถนะในการบริหาร	3.65	0.48	3.57	0.44	1.344	.180

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 2 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้จัดการร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้จัดการร้านที่แตกต่างกันมีผลสมรรถนะหลักของผู้จัดการร้านไม่แตกต่างกันสมรรถนะในการบริหารของผู้จัดการร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้จัดการร้านของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์มีสมรรถนะในการบริหารของผู้จัดการร้านไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

จากผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ที่มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับสูง พบว่า มีแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะ แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการพัฒนางาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการองค์กรด้านการพัฒนาความรู้ ทักษะความชำนาญให้สอดคล้องกับธุรกิจและกระบวนการทำงาน มีการ

ปรับเปลี่ยนจุดเน้นทั้งในด้านการพัฒนาทักษะความชำนาญ การให้ความรู้และในการปลูกฝังอุปนิสัยในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจบริการ โดยสามารถจัดทำเป็นแผนฝึกอบรม หรือมีการจัดกิจกรรมการแข่งขันการประกวดต่างๆ เพื่อให้ทุกคนได้แสดงศักยภาพได้เต็มความสามารถเป็นแนวทางให้ทุกคนได้ปฏิบัติและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากมีวิธีการในการดำเนินงานที่ชัดเจนและยืดหยุ่นเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ทุกคนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในสินค้า บริการและกระบวนการทำงานของตนเองเป็นอย่างดี รู้จักสินค้าภายในแบรนด์มีพื้นฐานทางการตลาดซึ่งมีส่วนช่วยให้สามารถวิเคราะห์และวางแผนเกี่ยวกับงานของตนเองเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กรได้ และมุ่งเน้นให้ทุกคนนำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มุ่งพัฒนาทักษะการเรียนรู้สิ่งใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในยุคปัจจุบันที่ธุรกิจด้านสินค้าและบริการมีการแข่งขันที่สูงมาก เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ชัดเจน เพื่อให้มีการพัฒนาในงานมากขึ้น และเป็นการทำงานที่มีความสุข ซึ่งจะสอดคล้องกับสมรรถนะหลักที่มีการปฏิบัติบ่อยๆ ในด้านรักงาน คือ การแสดงความเอาใจใส่ในงานที่ตนรับผิดชอบว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท

2. ด้านการพัฒนาคน ในมุมมองของลูกค้าสิ่งสำคัญที่สุดในการธุรกิจสินค้าและบริการ คือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มี Service Mind เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าเกินความคาดหวัง โดยมุ่งให้เกิดความประทับใจ สร้างรอยยิ้ม และกลับมาใช้บริการอีก มีการสื่อสารและประสานงานที่ดี มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องพบปะกับลูกค้าตลอดเวลา ปัญหาต่าง ๆ ก็อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาเช่นกัน และในด้านของการพัฒนาตนเองจะต้องมีการปลูกฝังอุปนิสัยให้กล้าแสดงออก พร้อมกับการมีวินัยในการทำงาน เคารพกติกาของสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาวิชาชีพ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ดีสามารถเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่นได้ การตรงต่อเวลา มีความอดทน มีความรับผิดชอบและตระหนักในบทบาทต่อสังคม มีความละเอียดรอบคอบ รอบรู้ในเหตุการณ์สถานการณ์ปัจจุบัน และมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ สามารถโน้มน้าวและเข้าถึงพนักงานได้ โดยใส่ใจความรู้สึก สนใจรายละเอียดพนักงานแต่ละคน เพื่อสามารถจัดสรรบุคลากรตามช่วงเวลาได้อย่างเหมาะสม ด้วยความยุติธรรม/เสมอภาคซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะในการบริหารที่มีระดับปฏิบัติบ่อย ๆ คือ มีความยุติธรรมในการประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละคน และสามารถรับและถ่ายทอดความรู้ การเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับพนักงานได้ มีความยืดหยุ่นในการทำงานกับผู้อื่นมองโลกในแง่ดีและที่สำคัญคือการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สามารถเปิดใจคุยกันได้ทุกเรื่อง ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งการพัฒนาคน เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าเกินความคาดหวัง โดยจะเน้นพัฒนาตนเอง พัฒนาด้านจิตใจ และสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีความสุขมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างแน่นอน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะเป็นการพัฒนางาน การพัฒนาคน สิ่งที่มีมุ่งหวังและมีเป้าหมายเดียวกัน คือการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ด้วยทีมงานที่มีความสุข

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยค้นพบประเด็นที่สำคัญนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ผลการวิจัยการศึกษาาระดับสมรรถนะของผู้จัดการร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ด้านสมรรถนะหลัก ค้นพบว่า จากการประเมินผู้จัดการร้านเชว่นอิลเฟว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์

หัวข้อข้าพเจ้าแสดงความเอาใจใส่ในงานที่ตนรับผิดชอบ ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับปฏิบัติบ่อย ๆ ทั้งจากผู้จัดการร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ โดยแสดงให้เห็นว่าผู้จัดการร้านมีสมรรถนะหลักในด้านรักงาน โดยมีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับการฝึกฝนและความชำนาญในงานเป็นอย่างดี และในหัวข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในระดับปฏิบัติบางครั้ง คือ ข้าพเจ้าคอยตักเตือน แนะนำพนักงานที่ปฏิบัติผิดกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท และข้าพเจ้ารู้สึกเต็มใจ ที่ต้องประสานงาน หรือทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ซึ่งยังต้องมีการพัฒนาสมรรถนะหลักในด้านรักคุณธรรม เนื่องจากเมื่อพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดกฎระเบียบก็ต้องตักเตือนไม่ให้มีการทำผิดซ้ำ และสมรรถนะหลักในด้านรักองค์กร เนื่องจากการประสานงานหรือทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น เป็นการรู้จักการทำงานเป็นทีม รู้จักการแก้ไขปัญหา ดังนั้นจึงต้องมีการเสริมสร้างสมรรถนะในส่วนที่ยังไม่ได้ปฏิบัติเป็นประจำให้มีมากขึ้นด้านสมรรถนะในการบริหาร ค้นพบว่า จากการประเมินผู้จัดการร้านเชว่นอิลเฟว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ พบว่าหัวข้อในการประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานข้าพเจ้าพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละคนมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับปฏิบัติบ่อย ๆ ทั้งจากผู้จัดการร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ โดยแสดงให้เห็นว่าผู้จัดการร้านมีสมรรถนะในการบริหารด้านมีความยุติธรรม โดยให้การประเมินด้วยความเที่ยงธรรม ซึ่งเป็นผลมาจากการบริหารจัดการภายในที่ดี มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และผู้จัดการร้านนำมาใช้ในทางที่ถูกก็จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานได้ ส่วนหัวข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ในระดับบางครั้ง คือ ข้าพเจ้าสามารถจัดการบริหารร้านภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละวันได้ดี และข้าพเจ้าช่วยจุดประกายความคิดให้กับพนักงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้จัดการร้านยังขาดสมรรถนะในการบริหารด้านความกล้าในการตัดสินใจ เพราะไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ พร้อมทั้งยังขาดสมรรถนะในการบริหารด้านความจริงใจ จะต้องกล้าพูดกับพนักงาน เพื่อจุดประกายให้ทุกคนมีกำลังใจ พร้อมสำหรับทำงานในทุก ๆ วัน ดังนั้นจึงต้องมีการเสริมสร้างสมรรถนะในการบริหารในด้านนี้ เพื่อให้เป็นหัวหน้าที่เป็นทั้งเก่งงาน และเก่งคนซึ่งสอดคล้องกับ Theravithayangkura (2003) ได้ศึกษาความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของไทย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ในด้านปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนตัวในด้านทักษะการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งปัจจัยด้านตัวกระตุ้นในการทำงานซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร

เทคโนโลยี การจัดโครงสร้างองค์การ ผลตอบแทนและ
ฝึกอบรมการพัฒนา มีผลต่อความสามารถในการจัดการของ
ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผลการวิจัยเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้จัดการ
ร้านเซเว่นอีเลฟเว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์ เมือง
พญา จังหวัดชลบุรี ค้นพบว่า สมรรถนะหลักและสมรรถนะ
ในการบริหารของผู้จัดการร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากผู้จัดการ
ร้านทุกคน มีการนำสมรรถนะที่กำหนดไว้มาปฏิบัติใช้เพื่อให้
เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่
ลูกค้า ซึ่งสมรรถนะมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร
เพราะผู้จัดการ เจ้าของร้านที่มีสมรรถนะสูง จะสามารถ
บริหารธุรกิจได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ทั้งยังสามารถสร้าง
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ กิจกรรมการพัฒนาโดยใช้ทั้ง
การฝึกอบรมในงาน การมอบหมายงานจริงให้ปฏิบัติซึ่ง
สอดคล้องกับ Sophabutr (2012) ศึกษาเรื่องแนวทางการ
พัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพวิศวกรรม สาขาอุตสาห
การ ระดับภาคีวิศวกร เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับ
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการศึกษาประกอบด้วยแนว
ทางการพัฒนาสมรรถนะตามองค์ประกอบของกระบวนการ
การเรียนรู้ในผู้ใหญ่ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนา
สมรรถนะควรเริ่มต้นที่การอบรมให้ความรู้ในแนวทาง
ปฏิบัติงานทั้งเชิงเทคนิค และเชิงการบริหาร เพื่อให้บุคลากร
เข้าใจตนเองและพัฒนาตนเองตามความต้องการ สิ่งที่เป็น
แรงจูงใจให้เกิดความพร้อมจะเกิดจากแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัว
เงินและความพอใจในงาน

3. ผลการวิจัยแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของ
ผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นของร้านบริษัทและร้านแฟรนไชส์
เมืองพญา จังหวัดชลบุรี ค้นพบว่า สมรรถนะสามารถ
พัฒนาได้หลากหลายวิธี รวมถึงการเรียนรู้ประสบการณ์ของ
ผู้อื่นและการมีแบบอย่างที่ดี โดยควรเริ่มต้นที่การอบรมให้
ความรู้แนวทางการปฏิบัติงาน ทั้งเชิงเทคนิค และเชิงการ
บริหาร เพื่อให้ผู้จัดการร้าน เข้าใจตนเองและพัฒนาตนเอง
ตามที่ต้องการ ภายใต้การกำหนดนโยบายจากองค์กร โดยสิ่ง
ที่เป็นแรงจูงใจให้เกิดความพร้อมหรือความต้องการพัฒนา
สมรรถนะ เกิดจากแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน คือผลตอบแทน
หลังการพัฒนาสมรรถนะและความพอใจในงานที่ได้รับ
ผลตอบแทน และควรมี การวางแผนเพื่อพัฒนาสมรรถนะ
โดยต้องมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้จัดการร้านเซเว่น
อีเลฟเว่นที่มีประสบการณ์ในสายงานกับผู้ปฏิบัติงานโดยเป็น
การหารือร่วมกันว่าเป้าหมายคืออะไร ขั้นตอนหรือวิธีการ
กลยุทธ์ให้เป้าหมายสำเร็จควรดำเนินการอย่างไร ซึ่ง
สอดคล้องกับ Saentong (2004) ได้อธิบายความคิดเห็นที่

สอดคล้องเกี่ยวกับแนวโน้มการพัฒนาคนในอนาคตว่า
จะต้องเปลี่ยนจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม
ไปสู่การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจ และอุปนิสัยเพื่อให้ค้นหา
ความรู้ด้วยตนเอง พัฒนาทักษะด้วยตนเอง รวมถึงการ
ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามทัศนคติที่เปลี่ยนไป แนวทาง
หนึ่งที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันคือ การพัฒนาดตนเอง
เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจเป็น
อันดับแรก ซึ่งคนที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดในการพัฒนา
แบบนี้คือ ตัวพนักงานเอง และถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในชีวิต
แล้วผู้ที่ได้รับประโยชน์ลำดับต่อมาคือ องค์กร

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. องค์กรควรนำข้อมูลมาใช้ในการประเมินความรู้
ความสามารถ เพื่อสามารถนำไปกำหนดสมรรถนะของ
ผู้จัดการร้าน และพัฒนาให้เหมาะสมกับคุณสมบัติที่ดีและพึง
ประสงค์ เป็นแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะของ
ผู้จัดการร้าน
2. องค์กรควรจัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาผู้จัดการ
ร้านเซเว่นอีเลฟเว่นให้มีความรู้ความสามารถในการ
ปฏิบัติงานในองค์กรของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
โดยนำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในการบริหารมาปรับใช้
ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน ทั้งในระดับผู้จัดการร้าน
และผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป
3. ร้านเซเว่นอีเลฟเว่นในฐานะร้านสะดวกซื้อที่
จะต้องให้บริการประชาชน ดังนั้น ผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟ
เว่นควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้อง
มีทักษะบริหารงาน ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนอย่าง
จริงจังในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร โดยการพัฒนาและ
การฝึกอบรมผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นอย่างเป็นระบบ
และต่อเนื่องด้วยการกำหนดแผนการพัฒนาภาวะผู้นำแก่
ผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลฟเว่น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรปรับเปลี่ยนรูปแบบ และเครื่องมือในการ
วิจัยให้มีความเหมาะสม และหลากหลายมากยิ่งขึ้น
2. ควรเพิ่มผู้ประเมินสมรรถนะในครอบคลุม
มากขึ้น นอกจากการประเมินตนเอง เช่น ผู้ได้บังคับบัญชา
เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน
3. ควรศึกษาตัวแปรแทรกซ้อน ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ
ประสิทธิภาพการทำงานและความพร้อมในการบริหาร
จัดการร้าน เช่น ความละเอียดรอบคอบ ทักษะในการให้
คำปรึกษา

References

- Chaisung, P. (2003). *Competencies of Employees in an Accounting and Finance Consulting Company*. Master Degree of Science Thesis in Industrial Psychology, Kasetsart University. [in Thai]
- Kawasaki T., Ngamkanok S. & Imsawasd P. (2018). *Tendency of Administration of the Public Universities of Eastern Thailand toward the ASEN Community in the Next Decade*. Kasetsart Educational Review, 33(1), 13-24. [in Thai]
- Saentong, N. (2004). *Let's get to know "Competency"*. Bangkok: HR Center. (in Thai)
- Selanong, R. (2003). *Service Behavior of Sale Staffs in the C.P. Group: A Case Study of C.P. 7 - Eleven Co., Ltd. (Public)*. Master Degree of Science Thesis in Industrial Psychology, Kasetsart University. [in Thai]
- Settabutr, N. (2008). *A Study of the Relationship Between Demographical Characteristics and the Competency of Restaurant Managers*. Master Degree of Science Thesis in Industrial and Organizationl Psychology, Ramkhamhaeng University. [in Thai]
- Sontisuwan, K. (1998). *The Relationships between Achievement Motivation Personality and Job Performance of Employees in Telecommunication Business of Charoen Pokphand Groups of Company*. Master Degree of Science Thesis in Industrial Psychology, Kasetsart University. [in Thai]
- Sophabutr, P. (2012). *An Approach to Developing Competencies of Associate Industrial Engineers for the Preparedness of ASEAN Economic Community*. Master Degree of Science Thesis in Human Resource and Organization Development, National Institute of Development Administration. [in Thai]
- Theravithayangkura, S. (2003). *Management competency of human resources in Thai modern trade organization*. Master Degree of Science Thesis in Management Technology, National Institute of Development Administration. [in Thai]