



วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร

MUT Journal of Business Administration

ปีที่ 21 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2567)

Volume 21 Number 2 (July – December 2024)

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่น
ในเขตภาคเหนือตอนล่าง

THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT MODEL THAT AFFECTS
EMPLOYEE EFFICIENCY IN LOCAL WHOLESALE AND RETAIL
BUSINESSES IN THE LOWER NORTHERN THAILAND

Received: November 19, 2023

Revised: April 4, 2024

Accepted: April 6, 2024

ภัทรดนัย ไตไธสง Phattaradanai Taithaisong^{1,*} อุมารวรรณ วาทกิจ Umarwan Watakit²

¹นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขอนแก่น ประเทศไทย

²ดร., ผู้ช่วยศาสตราจารย์, หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ,

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, ขอนแก่น, ประเทศไทย.

¹Student of Doctor of Business Administration, Business Administration Major,

Faculty of Business Administration, Northeastern University, Khonkean, Thailand

²Ph.D., Assistant Professor, Business Administration Major,

Faculty of Business Administration, Northeastern University, Khonkean, Thailand

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่น 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่น และ 3) เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง โดยใช้การวิจัยแบบ

* e-mail address: phattaradanait@gmail.com

ผสมผสาน (Mixed method) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่างจำนวน 12 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่างจำนวน 500 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ของข้อมูลด้วยองค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจุบันธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นยังดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ครบตามกรอบทฤษฎี โดยสิ่งที่จะต้องดำเนินการเพิ่มเติม ได้แก่ (1) ด้านการพัฒนาบุคลากร เรื่องการจัดทำระบบสมรรถนะความสามารถในการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (2) ด้านการพัฒนาอาชีพ เรื่องการจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ (3) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานพิจารณากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการติดตามผลการปฏิบัติงาน และ (4) ด้านการพัฒน่องค์กร เรื่องการเทียบเคียงระหว่างองค์กรกลุ่มเดียวกันเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร และการส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการพัฒนารายบุคคล ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒน่องค์กร มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลสูงสุดต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และ 3) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง โดยโมเดลโดยมีค่า $P\text{-value} = 0.051$, $\chi^2/df = 1.690$, $RMSEA = 0.037$, $GFI = 0.950$, และ $AGFI = 0.911$ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย คือ หลักการ C Model ประกอบด้วย 1) C: Competency 2) C: Career Path 3) C: Committee และ 4) C: Compare ซึ่งควรนำมาใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่น

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่น

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study the current conditions of human resource development operations in local wholesale and retail businesses, 2) to analyze the human resource development process factors that affect employee efficiency in local wholesale and retail businesses, and 3) to propose a human resource development model that enhances the employee efficiency in local wholesale and retail businesses in the lower northern region. This research employed a mixed-methods approach. The sample group for

the qualitative research consisted of 12 executives responsible for human resource development in local wholesale and retail businesses in the lower northern region. The sample group for the quantitative research consisted of 500 employees working in local wholesale and retail businesses in the lower northern region. The data were collected using questionnaires and in-depth interviews. The data were analyzed using confirmatory factor analysis and structural equation model analysis.

The research found that 1) at present, local wholesale and retail businesses do not implement human resource development activities according to the theoretical framework. Additional actions that need to be done include: (1) individual development, focusing on establishing an operational competency system and supporting employees in pursuing higher education; (2) career development, which involves preparing career advancement plan and succession plans for key positions; (3) performance management, through the appointment of performance evaluation and monitoring committee; and (4) organizational development, with an emphasis on benchmarking between organizations within the same group of organizational development and fostering a learning organization. Furthermore, human resource development factors including individual development, career development, performance management, and organizational development affect employee efficiency in local wholesale and retail businesses in the lower northern region. The performance management aspect has the greatest influence on operational efficiency. Also, the human resource development model affects the employee performance in local wholesale and retail businesses in the lower northern region. The model has $p\text{-value} = 0.051$, $\chi^2/df = 1.690$, $RMSEA = 0.037$, $GFI = 0.950$, and $AGFI = 0.911$. Therefore, the C model consists of 1) C: Competency, 2) C: Career Path, 3) C: Committee, and 4) C: Compare. It should be applied as a guideline for driving the human resource development system in local wholesale and retail businesses.

Keywords: Human resource development, Employee efficiency, Local wholesale and retail businesses

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็วไปด้วยสภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมของงาน อันได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ ฯลฯ ซึ่งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งสิ้น การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการ

บริหารงาน หรือบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้สามารถต่อสู้แข่งขันในท่ามกลางสภาพแวดล้อมเหล่านี้ และการที่องค์กรจะมีศักยภาพในการแข่งขันได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ เพราะคนหรือทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งทุกอย่าง จนกระทั่งกลายเป็นผลผลิตหรือการบริหารที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 4 ด้าน คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร Gilley (2003) ซึ่งหากทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพแล้ว ก็เชื่อได้ว่า จะสามารถนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ ดังนั้น องค์กรสมัยใหม่จึงได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรของตน เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งต่อองค์กรในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างมหาศาล เพราะการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ล้วนต้องเกิดจากบุคลากรทั้งหลายที่เป็นส่วนสำคัญในการทำงานทุกระบบให้มีประสิทธิภาพ

จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และเพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความอยู่รอด ความยั่งยืนของธุรกิจ องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรเพิ่มมากขึ้น โดยจำเป็นต้องใช้กระบวนการเริ่มตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการให้ออกจากงาน แต่ไม่ได้หมายความว่ากำลังคนเหล่านี้จะเป็นบุคคลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตลอดไป จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการทำงานและสามารถปรับตัวให้เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความเจริญทางวิทยาการ ตลอดจนลักษณะหน้าที่การทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในวิถีทางที่ก้าวหน้าขึ้น Khecharanan (2014) ซึ่งถ้าองค์กรมองข้ามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปนั้นก็จะก่อให้เกิดปัญหาขึ้นมาภายในองค์กร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจึงควรจะทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Put the right man on the right job) พร้อมทั้ง องค์กรจะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมการอบรมและพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง Yaemnil (2021) การที่องค์กรได้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบย่อมเป็นการสนับสนุนให้องค์กรมีการบริหารจัดการได้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ให้กับบุคลากรที่จะได้มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะของตนให้มากขึ้น ส่งผลประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

บริษัทที่ดำเนินธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง ปัจจุบันได้มีการปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพด้านความหลากหลายของสินค้า ความแตกต่างด้านบริการ การพัฒนานวัตกรรม ระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ความรวดเร็วในการเข้าถึง ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งธุรกิจ

คำสั่งและคำปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งความสามารถในการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้จึงได้มุ่งเน้นในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร เพราะศักยภาพของบุคลากรทุกคนย่อมส่งผลต่อศักยภาพขององค์กร หากบุคลากรทุกคนทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพย่อมทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพตามไปด้วย จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจคำสั่งและคำปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้บริษัทที่ดำเนินธุรกิจคำสั่งและคำปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง นำไปใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ดังนั้น บทความวิจัยนี้ จึงมุ่งเน้นนำเสนอ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจคำสั่งและคำปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งผู้บริหารของธุรกิจคำสั่งและคำปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง รวมถึงผู้บริหารของอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานที่สูงขึ้นและการเติบโตขององค์กร

คำถามนำวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจคำสั่งและคำปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่างเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยสำคัญของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจคำสั่งและคำปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่างคืออะไร
3. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจคำสั่งและคำปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่างควรมีรูปแบบอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจคำสั่งและคำปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจคำสั่งและคำปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง
3. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจคำสั่งและคำปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง

ประโยชน์ของการวิจัย

ประโยชน์เชิงวิชาการ

ประโยชน์เชิงวิชาการ คือ ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง

ประโยชน์เชิงปฏิบัติการต่อองค์กร

1. ผู้บริหารของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานที่สูงขึ้น
2. ผู้บริหารของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในประเทศไทย และผู้ที่สนใจสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ภาพรวมอุตสาหกรรมธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

ปัจจุบันผู้ประกอบการในธุรกิจค้าส่งค้าปลีกท้องถิ่นกำลังเผชิญกับความยากลำบากในการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีการปรับกลยุทธ์การตลาด และขยายการลงทุนในพื้นที่ต่าง ๆ ครอบคลุมมากขึ้น โดยต้องเผชิญการแข่งขันกับบรรดาผู้ประกอบการค้าส่ง ค้าปลีกรายใหญ่ หรือกลุ่มผู้ประกอบการ Modern Trade อาทิ ห้างสรรพสินค้า ไฮเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ ร้านค้าสินค้าเฉพาะ ที่มีแผนขยายการลงทุนสาขาใหม่ ๆ ตามต่างจังหวัดกันอย่างต่อเนื่อง ความเคลื่อนไหวของบรรดาผู้ประกอบการค้าส่งค้าปลีกรายใหญ่ที่ต่างรุกคืบเข้ามาแย่งชิง ส่วนแบ่งตลาดกันอย่างเข้มข้นนั้น สร้างผลกระทบต่อผู้ประกอบการค้าส่งค้าปลีกท้องถิ่นเป็นอย่างมาก บางรายต้องปิดกิจการไปเนื่องจากแข่งขันไม่ได้ แต่บางรายก็พร้อมที่จะปรับตัวและเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจของตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ธุรกิจยังสามารถดำเนินต่อไปได้ Kasikom Research Center (2023)

ปัจจัยที่ทำให้การทำธุรกิจค้าส่งค้าปลีกท้องถิ่นอาจไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรคือ การบริหารจัดการสต็อกสินค้า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่มีการบริหารจัดการสต็อกสินค้าที่เป็นระบบ จึงมักจะก่อให้เกิดปัญหาตามมา เช่น สินค้าที่หมุนเวียนดีหรือขายดี สต็อกสินค้าไม่เพียงพอกับความ

ต้องการของลูกค้า ไม่สามารถจัดส่งได้ทันเวลา ทำให้ต้องเสียลูกค้าไป หรือสินค้าที่หมุนเวียนช้าหรือขายได้น้อย ก็ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของสินค้าจม และส่งผลต่อต้นทุนการจัดการสต็อกที่เพิ่มสูงขึ้น สิ่งที่มีผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นจะต้องมีการจัดทำฐานข้อมูลโดยนาระบบเทคโนโลยีทางด้านไอที เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการสต็อก ซึ่งปัจจุบันนี้มีผู้ผลิตซอฟต์แวร์/แอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่เข้าไปช่วยให้คำแนะนำในเรื่องของการบริหารจัดการสินค้าให้กับผู้ประกอบการมากขึ้น Kasikom Research Center (2023)

ทั้งนี้นอกจากบริหารจัดการสต็อกสินค้าที่ดี อันจะทำให้ธุรกิจค้าส่งค้าปลีกท้องถิ่นประสบความสำเร็จแล้ว ทรัพยากรสำคัญอีกอย่างที่มีผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญเช่นกัน คือ ทรัพยากรคน เพราะคนคือจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติงานทุกอย่าง องค์กรจะพัฒนาก้าวไกลประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อทุกองค์กรไม่ว่าธุรกิจใดก็ตาม หากผู้ประกอบการค้าส่งค้าปลีกท้องถิ่นสามารถพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรได้ ศักยภาพของบุคลากรทุกคนย่อมส่งผลต่อศักยภาพขององค์กรด้วย Kasikom Research Center (2023)

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ประกอบด้วย 1) ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง French (2011) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การบูรณาการการพัฒนาและการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคลกลุ่ม และองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่อง ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กร โดยการฝึกอบรมและการพัฒนาเน้นการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญเพื่อปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตของบุคคล การพัฒนาอาชีพเน้นการวางแผนอาชีพของบุคคลและกระบวนการจัดการอาชีพขององค์กรเพื่อบรรลุความต้องการของบุคคลและองค์กรอย่างเหมาะสม Mondy and Noe (2013) กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่า เป็นหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญมาก นอกจากจะทำหน้าที่การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลแล้ว ยังครอบคลุมถึงการวางแผนอาชีพให้พนักงานแต่ละคนและสร้างกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาอีกด้วย Thananun (2019) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานระดับบุคคล ที่งานองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสานการพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กร กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้ด้วยกัน 2) ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง Phu Wittayaphan (2018) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นในองค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ปรับตัวทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่างๆ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ขวัญกำลังใจที่ดีของบุคลากรในองค์กร Wongsuwan (2020) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขในการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่าง

ต่อเนื่อง เนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน ทำให้พนักงานรักงาน รักองค์กร ทำให้งานขององค์กร
ในภาพรวมเกิดความมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย เมื่อระบบการบริหารองค์การเป็นไปได้อย่างดี บุคลากร
ก้าวหน้าประสบความสำเร็จ องค์การย่อมเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคง และ 3) องค์ประกอบของการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง Gilley (2003) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้
4 คือ (1) การพัฒนารายบุคคล (2) การพัฒนาอาชีพ (3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และ (4) การ
พัฒนาองค์กร

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Efficiency) ประกอบด้วย 1) ความหมาย
ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่ง Barnard (2009) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง
การที่บุคลากร สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพถูกต้อง เป็นไปตามมาตรฐาน และ
ใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้โดยใช้เวลา
อันรวดเร็ว และสูญเสียทรัพยากรน้อยที่สุด Kimsiri (2018) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยสิ้นเปลืองเวลาและเสียพลังในการปฏิบัติ
น้อยที่สุด การที่บุคคลจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องเกิดการเรียนรู้ เช่น รู้ว่าควรปฏิบัติ
อย่างไร จึงจะสามารถทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จในเวลารวดเร็ว และสูญเสียพลังงานหรือทรัพยากร
น้อยที่สุด 2) ความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่ง Boshoff and Arnolds (2015) ได้
กล่าวถึงความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานว่าเป็นการชี้ให้เห็นถึงทักษะความสามารถของ
พนักงาน ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา และสามารถปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
ได้ Wattanarangsarn (2015) ได้กล่าวถึงความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติว่าเป็นการปฏิบัติงาน
ของบุคคล ซึ่งใช้ทรัพยากรขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องต้นทุน และเวลาให้คุ้มค่าที่สุดโดยให้ได้มาซึ่ง
ผลงานที่มีคุณภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร และ 3) องค์ประกอบของประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติงาน ซึ่ง Peterson and Plowman (2013) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพ
ทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูง ผลงานที่มีคุณภาพ
จะสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร รวมไปถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐานที่กำหนด
ไว้ (2) ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังได้ปริมาณตามเวลา
มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ (3) เวลาในการทำงาน (Time) เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะ
ที่มีความถูกต้องตามหลักการมีความเหมาะสมกับงานและมีความทันสมัย ส่งผลให้งานบรรลุตาม
เป้าหมายที่วางไว้ มีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด และ (4) ค่าใช้จ่าย
(Costs) ต้องมีความเหมาะสมกับงาน ลงทุนน้อยแต่ผลิตผลกำไรได้มากที่สุด เป็นการใช้ทรัพยากรด้าน
การเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

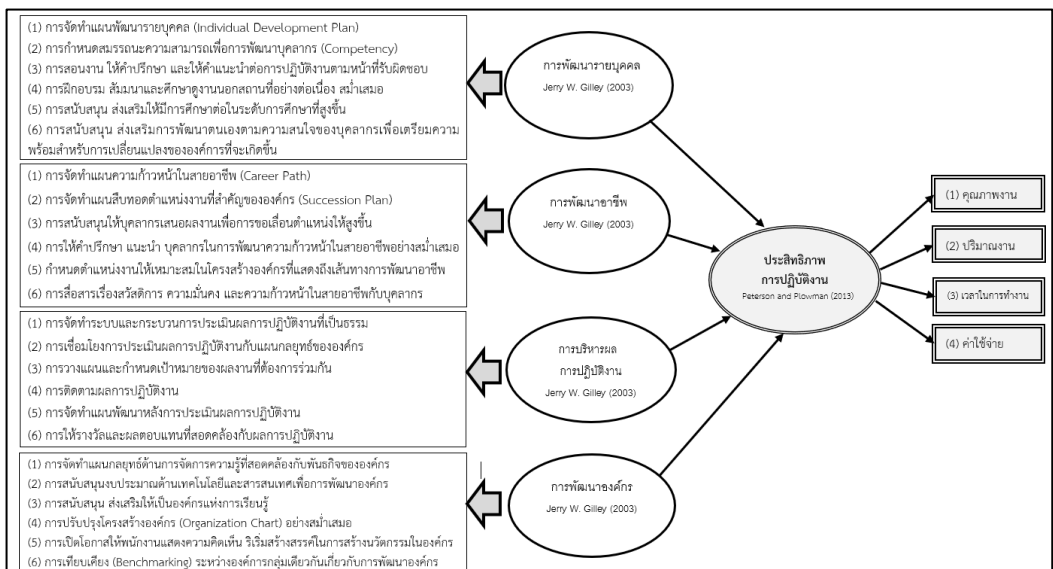
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศที่ศึกษา ดังนี้ 1) Jitbuntao (2018) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กรของพนักงานภาคเอกชน กรุงเทพมหานคร ผลวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2) Nakcharoenphon (2019) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินส่วนกลาง ผลวิจัยพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนปัจจัยประสิทธิภาพพบว่า 1) ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น 2) ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างเรียบร้อย และ 3) ทำให้ขวัญและกำลังใจดีขึ้น 3) Wongsomsri (2014) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ชลบุรีเสริมทรัพย์ จำกัด และบริษัทในเครือ ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยประสิทธิภาพ ประกอบด้วย คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาในการทำงาน และค่าใช้จ่าย มีความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน

งานวิจัยต่างประเทศที่ศึกษา ดังนี้ 1) Dikkers *et al.* (2011) ศึกษาวิจัยเรื่อง “Human resources development affecting the productivity of employees in the beverage manufacturing industry in the United States” ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ค่า $p = 0.05$ และมีค่าความสัมพันธ์ต่ำที่ $r = 0.178$ 2) Hansen (2014) ศึกษาวิจัยเรื่อง “Influence of Human Resources Development on Performance of Auto Parts Industry Workers in the United States” ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกด้าน และ 3) Kralj and Solnet (2011) ศึกษาวิจัยเรื่อง “Human Resources Development and Employee Productivity in the Hotel Business, Hawaii, U.S.A.” ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานได้รับอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการพัฒนารายบุคคล ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ยกเว้นด้านการพัฒนาองค์กร ส่วนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบ ซึ่งเป็นที่น่าสนใจว่าเพราะเหตุใดองค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กรถึงไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และงานวิจัยนี้ตัวแปรตามประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency) ซึ่งวัดจากองค์ประกอบ 8 ด้านตามแนวคิดของ Woodruff (2010) ได้แก่ 1) คุณภาพของงาน 2) ปริมาณของงาน 3) ความสามารถในการตัดสินใจ 4) ความรู้ และทักษะในงาน 5) ความมีนวัตกรรม 6) ความสามารถในการปรับตัว 7) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และ 8) ความร่วมมือ โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency) ตามแนวคิดทฤษฎีของ Peterson and Plowman (2013) ซึ่งประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) คุณภาพของงาน (Quality) 2) ปริมาณงาน (Quantity) 3) เวลาในการทำงาน (Time) และ 4) ค่าใช้จ่าย (Cost) รวมถึงการใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่มีแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดความคิด

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิด ทฤษฎีที่จะนำมาศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนี้ 1.) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดทฤษฎีของ Gilley (2003) ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) 2) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Development) และ 4) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และ 2.) ทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดทฤษฎีของ Peterson and Plowman (2013) ซึ่งประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) คุณภาพของงาน (Quality) 2) ปริมาณงาน (Quantity) 3) เวลาในการทำงาน (Time) และ 4) ค่าใช้จ่าย (Cost) ซึ่งตัวแปรต้น คือ องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Factor) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observable variables) ทั้งหมด 24 ตัวแปร และตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observable variables) ทั้งหมด 4 ตัวแปร โดยผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานงานวิจัย ดังนี้ 1) องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านคุณภาพของงาน 2) องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านปริมาณงาน 3) องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านเวลาในการทำงาน 4) องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านค่าใช้จ่าย ซึ่งสามารถเขียนกรอบแนวคิดในการวิจัย ตามรูปที่ 1



รูปที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยทำการวิจัยพร้อมกันเพื่อยืนยันข้อมูลจากการวิจัยทั้งสองวิธี จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลสร้างองค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย พื้นที่วิจัย คือ บริษัทที่ดำเนินธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 12 บริษัท จำนวน 2,502 คน (Human Resource Department, 2023) โดยผู้วิจัยเลือกบริษัทที่ดำเนินธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่างทั้งหมดของบริษัทที่ดำเนินกิจการอยู่มาเป็นประชากรสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

1.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 คน ใช้วิธีการพิจารณาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ผู้วิจัยใช้วิธีตาม Hair *et al.* (2010) ที่แนะนำว่าขนาดของตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยควรมีขนาดตัวอย่าง 10-20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกต จำนวน 33 ตัวแปร ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำเท่ากับ 330 ตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยกำหนดไว้ 15 เท่า ($15 \times 33 = 495$) จึงมีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 500 ตัวอย่าง ซึ่งมีจำนวนเพียงพอและมากกว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม โดยมีการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จากเอกสาร ตำรา งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องเหมาะสม ความครอบคลุม และให้คำแนะนำสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามนั้นกับประเด็นหลักของเนื้อหา ตามวิธีการของ Rovinelli and Hambleton (2009) โดยค่าคะแนนต้องผ่านเกณฑ์ที่ $IOC \geq .80$ Rangsoongnem (2019) เป็นการตรวจสอบความเห็นพ้องของผู้เชี่ยวชาญ (IOC : Index of Item-Objective Congruence) ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ เท่ากับ 0.99 และมีการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) การวัดความเชื่อมั่นหรือความ สอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's 1990) ด้วยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย สำหรับการวิจัยนี้ได้้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน โดยผู้วิจัยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า α ตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป ถือว่าข้อคำถามมีความ

เชื่อมั่น Thammabhamual (2018) ผลการทดสอบหาความเชื่อมั่นพบว่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคทั้งหมดเท่ากับ 0.840 ซึ่งถือว่าอยู่ระดับดี

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ถึงผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทที่ดำเนินธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 12 บริษัทเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังพนักงานในแต่ละฝ่ายงานของแต่ละบริษัทระหว่างเดือนสิงหาคม ถึงเดือนกันยายน พ.ศ.2566 ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเวลา 2 เดือน ด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามออนไลน์ผ่านระบบ Google Form โดยผู้วิจัยได้ทำการส่ง Link แบบสอบถามให้กับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งวิธีการนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สะดวก รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่าย ได้รับการแบบสอบถามตอบกลับทั้งหมด 500 ชุด คิดเป็น 100%

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าร้อยละ เฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้แนวทางการวิเคราะห์ของ Anderson ซึ่งเป็นวิธีการแบบสองขั้นตอน (two step approach to modeling) ในการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างโดยมีขั้นตอนการพัฒนาโมเดล คือขั้นตอนแรก ตรวจสอบโมเดลการวัด (measurement model) โดยพิจารณาว่าตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษาวัดมาจากตัวแปรสังเกตได้ที่กำหนดไว้หรือไม่ มีการตรวจสอบว่าตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีทั้งหมดกี่ตัวแปร และตรวจสอบความ ตรงเชิงโครงสร้างโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงทุกตัวแปรก่อนว่ามีโครงสร้างตรงตามทฤษฎีที่กำหนดหรือไม่ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ขั้นตอนที่สอง วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (structural model) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้น และ ความสมเหตุสมผลของขนาดและทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้น Sooksawanng (2018)

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 12 คน(บริษัท) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเอกพันธ์ (Homogeneous Sampling) คือ การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีภูมิหลังหรือประสบการณ์ที่คล้ายคลึงกัน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) ใช้สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) แบบมีโครงสร้างคำถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลในส่วนของการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามอย่างเป็นระบบเพื่อรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องกับหัวข้อที่กำหนดไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบคำตอบของผู้บริหารจำนวน 12 คน ที่ตอบคำถามในแบบสัมภาษณ์ชุดเดียวกัน ซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน พิจารณาถึงข้อคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยก่อนนำแบบสัมภาษณ์มาใช้ในวิจัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ทำการสัมภาษณ์และจดบันทึกลงในแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่กำหนดไว้ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาแล้วเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 500 คน ส่วนมากเป็นเพศหญิง สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับ ม.6/ปวช. ระดับรายได้ที่มีจำนวนสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ 15,001-20,000 บาท ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับบริษัทฯ (ประสบการณ์ทำงาน) ระยะเวลา 1-5 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุด คือ สังกัดหน่วยงานขายและบริการ และระดับตำแหน่งงานจะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด

1.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ด้วยค่าเฉลี่ย 4.12 โดยปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.23 อยู่ในระดับสูงมาก รองลงมาได้แก่ ด้านการพัฒนางานองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 อยู่ในระดับสูงมาก ด้านการพัฒนาบุคคล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 อยู่ในระดับสูง และด้านการพัฒนาอาชีพ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1: แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	การ	ลำดับ
		(Mean)	มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล (Ranking)
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	4.23	0.92	สูงมาก	1
ด้านการพัฒนาองค์กร	4.21	0.87	สูงมาก	2
ด้านการพัฒนารายบุคคล	4.20	0.92	สูง	3
ด้านการพัฒนาอาชีพ	3.82	0.91	สูง	4
ภาพรวม	4.12	0.91	สูง	

1. ด้านการพัฒนารายบุคคล (Individual Development)

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนารายบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ด้วยค่าเฉลี่ย 4.26 ซึ่งตัวชี้วัดของด้านการพัฒนารายบุคคล ที่อยู่ในระดับสูงสุด ได้แก่ ตัวชี้วัดบริษัทมีการสอนงาน โดยใช้หลักการอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (On the job training: OJT) ในทุกตำแหน่งงาน พร้อมทดสอบในสิ่งที่ได้เรียนรู้ ค่าเฉลี่ย 4.45 ส่วนตัวชี้วัด บริษัทมีการกำหนดสมรรถนะความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบุคลากร (Competency) โดยกำหนดตามระดับตำแหน่งงานเป็นสำคัญ ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.40

2. ด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development)

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาอาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ด้วยค่าเฉลี่ย 4.26 ซึ่งตัวชี้วัดของด้านการพัฒนาอาชีพ ที่อยู่ในระดับสูงสุด ได้แก่ ตัวชี้วัดบริษัทมีการกำหนดตำแหน่งงาน (Job Position) ของพนักงานไว้อย่างชัดเจนในโครงสร้างการบริหารองค์กร และประกาศให้พนักงานรับทราบทุกครั้งที่มีการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง ค่าเฉลี่ย 4.20 ส่วนตัวชี้วัดบริษัทมีการจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยกำหนดเส้นทางการเติบโตในสายงาน ที่ยึดหลักตามโครงสร้างการบริหารองค์กร (OC) ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.85

3. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Development)

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.23 ซึ่งปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่อยู่ในระดับสูงสุด ได้แก่ ตัวชี้วัดบริษัทมีการติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอว่ามีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการหรือไม่ และให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข คะแนนค่าเฉลี่ย 4.36 ส่วนตัวชี้วัด บริษัทมีการแต่งตั้งคณะกรรมการงานพิจารณากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI Committee) เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติเป็นธรรมมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของทุกหน่วยงาน ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.32

4. ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.26 ซึ่งปัจจัยด้านการพัฒนาองค์กร ที่อยู่ในระดับ

สูงสุด ได้แก่ ตัวชี้วัดบริษัทใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ในการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังพนักงานรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และทักษะน้อยกว่า ค่าเฉลี่ย 4.36 ส่วนตัวชี้วัดบริษัทมีการเทียบเคียง (Compare) ระหว่างองค์กรกลุ่มเดียวกันเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร เป็นประจำทุกปี เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ทางธุรกิจ ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.91

1.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน (Efficiency)

1. ด้านคุณภาพของงาน (Quality) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านคุณภาพของงาน (Quality) ในภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.35 ซึ่งปัจจัยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน จำนวน 4 ด้านอยู่ในระดับสูงมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีจิตสำนึกในการคำนึงถึงคุณภาพของงานหรือผลงานที่จะส่งผลถึงภาพลักษณ์ขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.43 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านได้รับคำชมเชยเกี่ยวกับคุณภาพงานของท่าน อย่างสม่ำเสมอจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ย 4.21

2. ด้านปริมาณงาน (Quantity) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านปริมาณงาน (Quantity) ในภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.40 ซึ่งปัจจัยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน จำนวน 4 ด้านอยู่ในระดับสูงมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ย 4.41 โดยที่อีก 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ท่านมีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงานทำให้ได้จำนวนงานตรงตามที่วางแผนที่ตั้งไว้ 2) ท่านมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามแผนที่องค์กรตั้งไว้ และ 3) ท่านมีการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่วางไว้อยู่เสมอ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน 4.40

3. ด้านเวลาในการทำงาน (Time) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านเวลาในการทำงาน (Time) ในภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.41 ซึ่งปัจจัยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลาในการทำงาน จำนวน 4 ด้านอยู่ในระดับสูงมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อให้งานเสร็จทันเวลา ค่าเฉลี่ย 4.44 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีแผนงานที่มีการกำหนดระยะเวลาการทำงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน ค่าเฉลี่ย 4.37

4. ด้านค่าใช้จ่าย (Cost) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านค่าใช้จ่าย (Cost) ในภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.40 ซึ่งปัจจัยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย จำนวน 4 ด้านอยู่ในระดับสูงมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรหรืออุปกรณ์ต่างๆ ขององค์กรในการปฏิบัติงานอย่างประหยัด ค่าเฉลี่ย 4.42 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านสามารถปฏิบัติงานตามแผนโดยคำนึงถึงทรัพยากรต่างๆ ที่องค์กรต้องจ่ายเป็นต้นทุนอยู่ตลอดเวลา ค่าเฉลี่ย 4.39

2. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 12 คน จาก 12 บริษัท ผลการสัมภาษณ์เป็นดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการพัฒนารายบุคคล บริษัทส่วนมากได้ดำเนินงานครอบคลุมเชิงทฤษฎีทุกกิจกรรม ยกเว้นการกำหนดสมรรถนะความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency) และสนับสนุนให้พนักงานมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น มีกองทุนสำหรับพนักงานกู้เรียน ปัจจุบันมีเพียงบริษัทเดียวที่ดำเนินครบ 2) ด้านการพัฒนาอาชีพ บริษัทส่วนมากได้ดำเนินงานครอบคลุมเชิงทฤษฎีทุกกิจกรรม ยกเว้นการจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ (Succession Plan) มีถึง 4 บริษัท จากทั้งหมด ที่ยังไม่มีผลการดำเนินการในเรื่องนี้เลย 3) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน บริษัทส่วนมากได้ดำเนินงานครอบคลุมเชิงทฤษฎีทุกกิจกรรม ยกเว้นการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อพิจารณาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการติดตามผล รวมถึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) แต่ไม่ได้นำผลการประเมินดังกล่าวมาพิจารณาปรับเงินเดือน และจ่ายโบนัส ปัจจุบันมีเพียง 2 บริษัทที่ดำเนินการในเรื่องนี้ 4) ด้านการพัฒนาองค์กร บริษัทส่วนมากได้ดำเนินงานครอบคลุมเชิงทฤษฎีทุกกิจกรรม ยกเว้นเรื่อง การเทียบเคียง (Compare) ระหว่างองค์กรกลุ่มเดียวกันเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถแข่งขันได้ทางธุรกิจ ปัจจุบันทุกบริษัท ไม่ได้มีการดำเนินการในเรื่องนี้เลย กล่าวโดยสรุปหากทุกบริษัทนำกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 ด้าน มาปฏิบัติใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งปฏิเสธไม่ได้เลยว่าในปัจจุบันหากองค์กรไหนมีสวัสดิการเรื่องการปรับเงินเดือนประจำปี (Years Merit) การจ่ายเงินรางวัล (Bonus) การจ่ายค่าจ้าง/เงินเดือนที่สูงสอดคล้องกับตลาดแรงงาน หรือองค์กรในธุรกิจเดียวกัน พนักงานก็จะมีขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานสูง

สรุปผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยตามรายละเอียดดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียว ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้น ของการตรวจสอบข้อมูลก่อนวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม AMOS เนื่องจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรจะทำให้ผู้วิจัยทราบว่ามีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบใด โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ความโด่ง เพื่อทำให้สามารถตรวจสอบและสรุปได้ว่าตัวแปรในการวิจัยแต่ละตัวมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ Wanitbuncha (2020) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงซึ่งของตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 4 องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ 1) การพัฒนารายบุคคล 2) การ

พัฒนาอาชีพ 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และ 4) การพัฒนาองค์กร ผลคือ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.60-0.98 แสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เนื่องจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน 1 และเมื่อพิจารณาค่าความเบ้หรือความไม่สมมาตร และค่าความโด่งหรือความสูงของการแจกแจงในภาพรวมของตัวแปรสังเกตได้ โดยข้อมูลจะต้องมีการแจกแจงแบบปกติจึงจะสามารถใช้โปรแกรม AMOS ได้ ความปกติของข้อมูลช่วงค่าตัวเลข -3.0 ถึง +3.0 จะแสดงถึงการกระจายของข้อมูลแบบปกติ Rangsoongnern (2019) ตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลองทั้งหมด มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.634 ถึง -1.124 และ มีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.362 ถึง 1.081 จึงถือว่าตัวแปรสังเกตได้ มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (SEM)

2. ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (SEM)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝง 4 ปัจจัย (องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วยการสร้างโมเดลเชิงสาเหตุ และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ตรวจสอบโมเดลที่สร้างขึ้น ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป AMOS เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่า chi-square (χ^2) P-value (ค่าระดับความน่าจะเป็นของไคสแควร์) ค่าไคสแควร์ต่อค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระ (χ^2/df) หรือค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ ค่า RMSEA (ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน) ค่า GFI (ค่าดัชนีระดับความสอดคล้อง) ค่า AGFI (ค่าดัชนีระดับความสอดคล้องปรับแก้แล้ว) พบว่าโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องยังไม่มี ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้ โดยมีค่า P-value = 0.000, χ^2/df = 19.337, RMSEA = 0.192, GFI = 0.581, และ AGFI = 0.508 ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญบางตัวยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ ดังแสดงด้วยตารางที่ 2

ตารางที่ 2: แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม ก่อนปรับโมเดล

ดัชนีความกลมกลืน	ค่าที่แสดงความสอดคล้อง	ค่าที่ยอมรับได้ว่ามีความสอดคล้อง	ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์	ผลการพิจารณา
1. p-value	$.05 < p \leq 1.00$	$.01 < p \leq .05$	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
2. CMIN/df	$0 < \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	19.337	ไม่ผ่านเกณฑ์
3. RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	0.192	ไม่ผ่านเกณฑ์
4. GFI	$.95 < GFI \leq 1.00$	$.90 < GFI \leq .95$	0.581	ไม่ผ่านเกณฑ์
5. AGFI	$.95 < AGFI \leq 1.00$	$.90 < GFI \leq .95$	0.508	ไม่ผ่านเกณฑ์

ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้จนกระทั่งค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้อง (Model fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 5 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับได้ คือ มีค่า P-value = 0.051, $\chi^2/df = 1.690$, RMSEA = 0.037, GFI = 0.950, และ AGFI = 0.911 ดังแสดงด้วยตารางที่ 3

ตารางที่ 3: แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม หลังปรับโมเดล

ดัชนีความ กลมกลืน	ค่าที่แสดงความ สอดคล้อง	ค่าที่ยอมรับได้ว่ามีความ สอดคล้อง	ค่าสถิติที่ได้จาก การวิเคราะห์	ผลการ พิจารณา
1. p-value	$.05 < p \leq 1.00$	$.01 < p \leq .05$	0.051	ผ่านเกณฑ์
2. CMIN/df	$0 < \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	1.690	ผ่านเกณฑ์
3. RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	0.037	ผ่านเกณฑ์
4. GFI	$.95 < GFI \leq 1.00$	$.90 < GFI \leq .95$	0.950	ผ่านเกณฑ์
5. AGFI	$.95 < AGFI \leq 1.00$	$.90 < GFI \leq .95$	0.911	ผ่านเกณฑ์

เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลการวัด พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวชี้วัดทั้งหมดมีค่าเป็นบวก สรุปได้ว่าสมการโครงสร้าง (Structural equation mode: SEM) ขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้แก่ 1) การพัฒนารายบุคคล (Individual development: ID) 2) การพัฒนาอาชีพ (Career development: CD) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance development: PD) 4) การพัฒนาองค์กร (Organization development: OD) และปัจจัยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency) ได้แก่ 1) คุณภาพของงาน (Quality) 2) ปริมาณงาน (Quantity) 3) เวลาในการทำงาน (Time) และ 4) ค่าใช้จ่าย (Cost) มีความเที่ยงตรง (validity) ทั้งนี้เนื่องจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกตัวชี้วัด มีค่าตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (ค่าสมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ Kline (1994)

3. ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Anylysis)

เพื่อทำการตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่างด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model analysis: SEM) พบว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ซึ่งประกอบด้วย 1) การพัฒนารายบุคคล (Individual development: ID) 2) การพัฒนาอาชีพ (Career development: CD) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance development: PD) และ 4) การพัฒนาองค์กร (Organization development: ภาทรदनัย ไต้โรสง อุมารวรรณ วาทกิจ

OD) มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Efficiency) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($P < 0.05$) ซึ่งต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) 0.673, 0.542, 0.077 และ 0.767 ตามลำดับ นั่นคือ ถ้าธุรกิจค่าส่งและค่าปลีกท้องถิ่นมีการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) มีแนวโน้มที่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานจะเพิ่มมากขึ้น

4. ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน สรุปผลดังนี้

H1: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านคุณภาพของงาน พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านคุณภาพของงาน เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($r=0.364$, $p\text{-value} < 0.01$) รองลงมา ได้แก่ ด้านการพัฒนาอาชีพ มีระดับ ($r=0.351$, $p\text{-value} < 0.01$) ด้านการพัฒนารายบุคคล ($r=0.350$, $p\text{-value} < 0.01$) ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 3 ด้านมีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ และด้านการพัฒนาองค์กร ($r=0.136$, $p\text{-value} < 0.01$) มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก โดยมีทิศทางเดียวกัน สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านคุณภาพของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

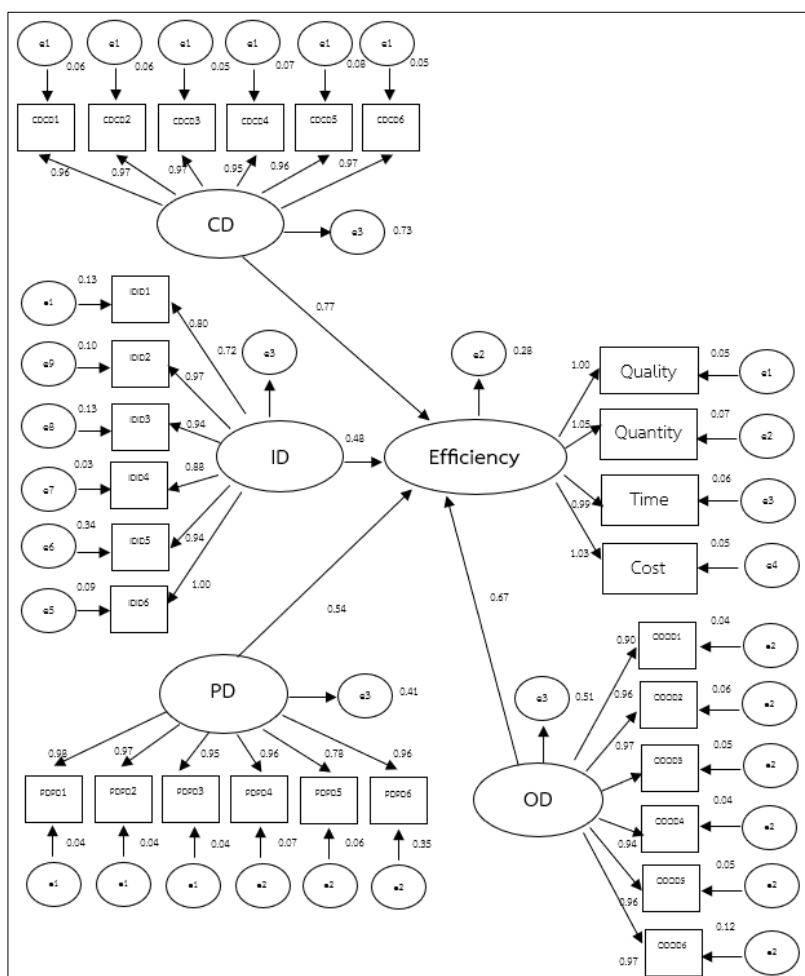
H2: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านปริมาณงาน พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านปริมาณงาน เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($r=0.402$, $p\text{-value} < 0.01$) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาอาชีพ ($r=0.395$, $p\text{-value} < 0.01$) ด้านการพัฒนารายบุคคล ($r=0.300$, $p\text{-value} < 0.01$) ตามลำดับ โดยทั้ง 3 ด้านมีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ และด้านการพัฒนาองค์กร ($r=0.103$, $p\text{-value} < 0.05$) มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก โดยมีทิศทางเดียวกัน สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านปริมาณงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05

H3: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านเวลาในการทำงาน พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านเวลาในการทำงาน เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($r=0.511$, $p\text{-value} < 0.01$) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาอาชีพ ($r=0.432$, $p\text{-value} < 0.01$) ด้านการพัฒนารายบุคคล ($r=0.363$, $p\text{-value} < 0.01$) ตามลำดับ ทั้ง 3 ด้านมีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ และด้านการพัฒนาองค์กร ($r=0.511$, $p\text{-value} < 0.01$) มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก โดยมีทิศทางเดียวกัน สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านเวลาในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

H4: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านค่าใช้จ่าย พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านค่าใช้จ่าย เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารผล

การปฏิบัติงาน ($r=0.414$, $p\text{-value}<0.01$) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาอาชีพ ($r=0.345$, $p\text{-value}<0.01$) ทั้ง 2 ด้าน มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ส่วนด้านการพัฒนารายบุคคล ($r=0.236$, $p\text{-value}<0.01$) และด้านการพัฒนาองค์กร ($r=0.225$) มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก โดยพบว่ามิติทางเดียวกัน และมีระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 ทุกด้าน สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านค่าใช้จ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สรุปผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง ดังแสดงด้วยภาพที่ 2



Chi-square =387.102, Chi-square/df =1.690, df =226, $p =0.051$

GFI =0.950, AGFI = 0.911, RMR =0.009, RMSEA =0.037

รูปที่ 2: แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม หลังปรับโมเดล

โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องยังไม่มีผลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้ โดยมีค่า $P\text{-value} = 0.000$, $\chi^2/df = 19.337$, $RMSEA = 0.192$, $GFI = 0.581$, และ $AGFI = 0.508$ ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญบางตัวยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) จนกระทั่งค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้อง (Model fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 5 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับได้ คือ มีค่า $P\text{-value} = 0.051$, $\chi^2/df = 1.690$, $RMSEA = 0.037$, $GFI = 0.950$, และ $AGFI = 0.911$ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นอกจากนี้ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงขององค์ประกอบภายในของโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวชี้วัดทั้ง 6 มีค่าเป็นบวก โดยมีค่าตั้งแต่ 0.737-0.994 จึงสรุปได้ว่าสมการโครงสร้าง (Structural equation mode: SEM) ขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้แก่ 1) การพัฒนาบุคลากร (Individual development: ID) 2) การพัฒนาอาชีพ (Career development: CD) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance development: PD) 4) การพัฒนาองค์กร (Organization development: OD) และปัจจัยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency) ได้แก่ 1) คุณภาพของงาน (Quality) 2) ปริมาณงาน (Quantity) 3) เวลาในการทำงาน (Time) และ 4) ค่าใช้จ่าย (Cost) มีความเที่ยงตรง (validity) ทั้งนี้เนื่องจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) มีค่าตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (ค่าสมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมถึงตัวแปรทั้งหมดมีความตรงเชิงจำแนกต่อกัน โดยผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันและความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.301 - 0.755 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ในภาพรวม พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีค่าไม่เกิน 0.80 ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากนัก ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity และตัวแปรทั้งหมดอยู่บนองค์ประกอบร่วมกัน Kline (1994)

สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง โดยพิจารณาจากสภาพความเป็น

จริงที่กลุ่มตัวอย่างประสบในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 ลำดับ ซึ่งหมายความว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่น ประสบในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด บริษัทไม่ได้ดำเนินการในเรื่องดังกล่าว หรือดำเนินการน้อย ตามรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการพัฒนาบุคคล ได้แก่ 1) บริษัทได้มีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะทางการบริหารจัดการ (Managerial Competency) และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) สำหรับพนักงานทุกตำแหน่ง 2) บริษัทมีการประเมินสมรรถนะความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ และ 3) บริษัทมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยใช้ข้อมูลผลวิเคราะห์การประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency Gap Analysis)

2. ด้านการพัฒนาอาชีพ ได้แก่ 1) บริษัทมีการจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยกำหนดเส้นทางการเติบโตในสายงาน ที่ยึดหลักตามโครงสร้างการบริหารองค์กร (OC) 2) บริษัทได้กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการปรับตำแหน่งงานตามแผนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน (Career Path) และประกาศเป็นระเบียบปฏิบัติของบริษัท และ 3) บริษัทได้กำหนดรูปแบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ทั้งในรูปแบบแนวดิ่ง(เติบโตในสายงานเดียวกัน) และรูปแบบแนวนอน (เติบโตข้ามสายงาน) ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสดำเนินการเติบโตในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

3. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) บริษัทมีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI Committee) เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติเป็นธรรมมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของทุกหน่วยงาน 2) บริษัทนำคะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (KPI Score) มาพิจารณา การปรับเงินเดือนประจำปี และเงินรางวัล (Bonus) ของพนักงาน โดยใช้ระบบการตัดเกรด และ 3) บริษัทมีการพิจารณาการเลื่อนขั้น/ปรับตำแหน่งงาน (Promote) และผลตอบแทนตามตำแหน่งงาน ให้มีความสอดคล้องกับคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. ด้านการพัฒนาองค์กร ได้แก่ 1) บริษัทมีการเทียบเคียง (Compare) ระหว่างองค์กรกลุ่มเดียวกันเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร เป็นประจำทุกปี เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ทางธุรกิจ 2) บริษัทมีการนำระบบสารสนเทศที่สนับสนุนต่อการปฏิบัติงานมาใช้ และมีการทบทวนปรับปรุงระบบให้มีความทันสมัย พร้อมใช้งานอยู่เสมอ เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร และ 3) บริษัทจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

และจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกในเขตภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยจะนำข้อมูลเกี่ยวกับการไม่ได้ดำเนินกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกในเขตภาคเหนือตอนล่างมาพิจารณา ตามรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการพัฒนาบุคคล ปัจจุบันไม่ได้ดำเนินกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1) การกำหนดสมรรถนะความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Competency System) 2) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Plan: IDP) โดยใช้ผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ

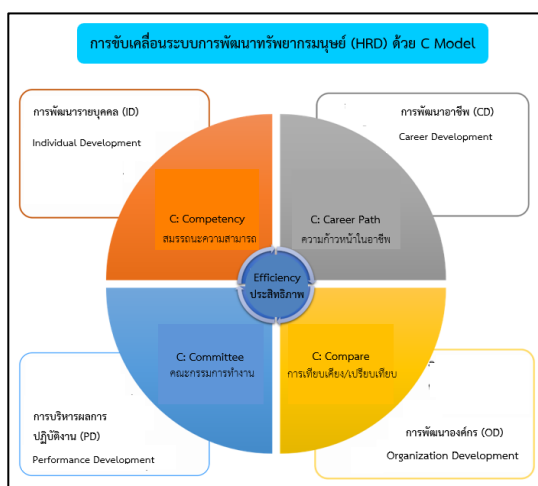
(IDP by Competency Base) และ 3) การสนับสนุน ส่งเสริมให้พนักงานมีการศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น

2. ด้านการพัฒนาสายอาชีพ ปัจจุบันไม่ได้ดำเนินกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1) การจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path Model) ที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานตามโครงสร้างการบริหารองค์กร (OC) และการสื่อสารเรื่องสวัสดิการ ความมั่นคง และความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานทุกคนรับทราบ 2) การให้คำปรึกษา แนะนำ บุคลากรในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างสม่ำเสมอโดยมีหน่วยงานคอยดูแล และ 3) การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Succession Plan)

3. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปัจจุบันไม่ได้ดำเนินกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1) ยังไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงาน (Committee) สำหรับพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติเป็นธรรมมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของทุกหน่วยงาน และ 2) บริษัทมีการนำคะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (KPI Score) มาพิจารณา การปรับเงินเดือนประจำปี และเงินรางวัล (Bonus) ให้กับพนักงาน

4. ด้านการพัฒนาองค์กร ปัจจุบันไม่ได้ดำเนินกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การเทียบเคียง (Compare) ระหว่างองค์กรกลุ่มเดียวกันเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ทางธุรกิจ

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เกี่ยวกับกิจกรรมขององค์กรประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านที่ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกยังไม่ได้ดำเนินการ รวมถึงระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ ซึ่งหมายความว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกต้องประสบปัญหาในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด บริษัทไม่ได้ดำเนินการในเรื่องดังกล่าว ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ออกแบบ Model ที่เรียกว่า “C Model” ขึ้นเองจากการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ตามรูปที่ 3



รูปที่ 3: หลักการ C Model

ที่มา: ผู้แต่ง

สรุปกรอบปฏิบัติการ ตามหลักการ C Model ของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง และขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนี้

1. C: Competency (สมรรถนะความสามารถ) มีการจัดทำระบบสมรรถนะ (Competency System) ในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Plan: IDP) ที่ใช้ระบบสมรรถนะเป็นฐาน และจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยยึดตามแผนพัฒนารายบุคคล

2. C: Career Path (ความก้าวหน้าในอาชีพ) มีการจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อให้พนักงานมีโอกาสเติบโตในตำแหน่งงาน และจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ (Succession Plan) สำหรับพนักงานที่เป็นดาวเด่น (Talent)

3. C: Committee (คณะกรรมการทำงาน) มีการมีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงาน (Committee) สำหรับพิจารณากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติเป็นธรรม มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของทุกหน่วยงาน และพิจารณาผลตอบแทนต่างๆ ให้มีสอดคล้องกับคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ปรับเงินเดือนประจำปี จ่ายเงินรางวัล (Bonus) ให้พนักงาน

4. C: Compare (การเทียบเคียง) มีการเทียบเคียงระหว่างองค์กรกลุ่มเดียวกันเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ทางธุรกิจ โดยข้อมูลที่ต้องเทียบเคียงเพื่อนำมาสู่การพัฒนาองค์กร ได้แก่ (1) การทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (2) การสนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยี และสารสนเทศ (3) การสนับสนุน ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (4) ส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ และนำระบบสารสนเทศที่สนับสนุนต่อการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเพียงพอ

อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง

1.1 องค์กรประกอบการด้านการพัฒนารายบุคคล (Individual Development: ID) บริษัทที่ดำเนินธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นต้องมีการจัดทำระบบสมรรถนะความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency) และนำข้อมูลจากการประเมินสมรรถนะมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Plan: IDP) โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ Gilley (2013) ที่กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ต้องมีการกำหนดสมรรถนะความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency) เพื่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นแผนที่จัดทำขึ้นตามรูปแบบที่องค์กรกำหนด โดยบุคลากรจัดทำเองตามที่

ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ หรือบุคลากรและผู้บังคับบัญชาโดยตรงร่วมกันจัดทำโดยปรึกษาหารือเกี่ยวกับแนวทางและความเป็นไปได้ในการพัฒนา

1.2 องค์ประกอบด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development: CD) บริษัทที่ดำเนินธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นต้องมีการจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Samithikrai (2017) กล่าวไว้ว่า วิธีในการพัฒนาสายอาชีพนั้นจะต้องมีการจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path Model) ซึ่งเป็นกระบวนการจัดวางลำดับขั้นของตำแหน่งงานซึ่งบุคคลสามารถจะก้าวเดินไปในช่วงชีวิตการทำงานของเขา และอาจมีการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ หรือการหมุนเวียนงาน เพราะการหมุนเวียนงานจะทำให้บุคลากรได้เผชิญกับความท้าทายและได้เรียนรู้ทักษะการทำงานแบบใหม่ นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยให้บุคลากรสามารถค้นพบความถนัดของตนเองว่าเหมาะสมกับงานชนิดใดมากที่สุด และต้องมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Succession Plan) สอดคล้องกับแนวคิดของ Kongkasawat (2018) ที่กล่าวว่า การจัดทำผังทดแทน (Succession Plan) คือ การที่องค์กรมีการวางตัวแทนไว้เพื่ออนาคต เมื่อใดที่เจ้าของตำแหน่งมีเหตุที่ไม่สามารถมาดำรงตำแหน่งได้ต่อไปด้วยเหตุใดก็ตามจะได้มีคนมารักษาการแทน เป็นการส่งเสริมให้พนักงานที่เป็นดาวเด่น (Talent) ได้เติบโตในสายงาน และยังคงส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

1.3 องค์ประกอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Development: PD) บริษัทที่ดำเนินธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นต้องมีการจัดทาระบบและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม มีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงาน (Committee) พิจารณาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติเป็นธรรมมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของทุกหน่วยงาน และการนำคะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (KPI Score) มาพิจารณา การปรับเงินเดือนประจำปี และเงินรางวัล (Bonus) ของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Saritwanich (2016) ที่กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย (1) การจัดทาระบบและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม (2) มีการเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร (3) การวางแผนและกำหนดเป้าหมายของผลงานที่ต้องการร่วมกัน (4) การจัดทำแผนพัฒนาหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ (6) การให้รางวัลและผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

1.4 องค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) บริษัทที่ดำเนินธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นต้องมีการเทียบเคียง (Compare) ระหว่างองค์กรกลุ่มเดียวกันเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) เป็นประจำทุกปี เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ทางธุรกิจ และมีการเชื่อมโยงการพัฒนาองค์กรกับกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wongthongdee (2016) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร (OD) ผู้บริหารต้องยึดหลักดังนี้ (1) กำหนดเป้าหมาย (2) ต้องเข้าใจสถานการณ์ (3) ต้องมีการปรับปรุงสัมพันธภาพ (4) การให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม (5) การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร (6) การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร (7) การสนับสนุน ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (8) การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และ (9) การเทียบเคียงระหว่างองค์กรกลุ่มเดียวกันเกี่ยวกับ

การพัฒนาองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wongthongdee (2016) เรื่องรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่า แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจและแผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sapmanee (2017) เรื่องรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเอกชนภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทเอกชนภาคตะวันออกมีความเหมาะสมในภาพรวมในระดับมากที่สุด และมีข้อเสนอแนะว่ารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทเอกชนภาคตะวันออกจะต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร

2. ปัจจัยสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัย พบว่าปัจจัยทุกด้านมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาในการทำงาน และค่าใช้จ่าย แสดงว่าปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวคิดของ McLagan (2011) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการผสมผสานระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทางก้าวหน้าสายอาชีพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Wexley and Latham (2009) ที่กล่าวว่า จุดมุ่งหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญ และเพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพงานขององค์กรที่ดีขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Phu Wittayaphan (2018) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นในองค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ปรับตัวทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่างๆ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศของ Jitbuntao (2018) เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กรของพนักงานภาคเอกชน กรุงเทพมหานคร ผลวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nakcharoenphon (2019) เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินส่วนกลาง ผลวิจัยพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนปัจจัยประสิทธิภาพพบว่า 1) ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น 2) ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างเรียบร้อย และ 3) ทำให้ขวัญและกำลังใจดีขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wongsomsri (2014) เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ชลบุรีเซมิคอนดักเตอร์ จำกัด และบริษัทในเครือ ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยประสิทธิภาพ ประกอบด้วย คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาในการทำงาน และค่าใช้จ่าย มีความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของ Dikkers *et al.* (2011)

“Human resources development affecting the productivity of employees in the beverage manufacturing industry in the United States” ผลวิจัยพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานที่ $p = 0.05$ และมีค่าความสัมพันธ์ต่ำที่ $r = 0.178$ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hansen (2014) เรื่อง “Influence of Human Resources Development on Performance of Auto Parts Industry Workers in the United States” ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกด้าน ทั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kralj and Solnet (2011) เรื่อง “Human Resources Development and Employee Productivity in the Hotel Business, Hawaii, U.S.A.” ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานได้รับอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการพัฒนารายบุคคล ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ยกเว้นการพัฒนาองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เนื่องจากผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกในเขตภาคเหนือตอนล่างทุกด้าน โดยด้านที่ส่งผลมากที่สุด คือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ

1.1 ผู้บริหารธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นต้องให้ความสำคัญกับเรื่องผลตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and benefit) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานในรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหากองค์กรไหนมีสวัสดิการเรื่องผลตอบแทนที่ดีสอดคล้องกับตลาดแรงงาน หรือองค์กรในธุรกิจเดียวกัน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.2 ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีการจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path Model) และนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทอย่างจริงจัง

1.3 ผู้บริหารธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกจะต้องสนับสนุน ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น มีการฝึกอบรม เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึง รวมทั้งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้พนักงานที่ต้องการใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกรวดเร็ว (Knowledge Management: KM)

1.4 ผู้บริหารธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นต้องใช้หลักการ C Model ซึ่งประกอบด้วย C: Competency, C: Career Path, C: Committee และ C: Compare มาเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเฉพาะพนักงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่างเท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในขอบเขตพื้นที่กว้างขึ้น เช่น ศึกษากับ

พนักงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกท้องถิ่นในเขตพื้นที่ภาคเหนือทั้งหมด หรืออาจจะศึกษาลงรายละเอียดเชิงลึกถึงขนาดองค์กรในอุตสาหกรรมนี้ เพื่อให้ทราบว่าในอุตสาหกรรมเดียวกันแต่มีขนาดขององค์กรที่ต่างกันจะมีรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่

2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกระหว่างบริษัทของคนไทยและบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยว่าบริษัทแบบใดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมีความแตกต่างกันอย่างไร

2.3 อาจมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

รายการอ้างอิง/References

- Barnard, C. T. 2009. **The function of the executive**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Boshoff and Arnolds. 2015. **Some antecedents of employee commitment and their influence on job performance**. South African Journal of Business Management.
- Dikkers *et al.* 2011. **Human resources development affecting the productivity of employees in the beverage manufacturing industry in the United States**. Dissertation, Ph.D. U.S.A. Eastern Michigan University.
- French, W. 2011. **Human Resources Development**. 3th Ed. Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin.
- Hair *et al.* 2010. **Multivariate data analysis**. 7th Ed. Upper saddleRiver, New Jersey: Pearson Education International.
- Hansen. 2014. **Influence of Human Resources Development on Performance of Auto Parts Industry Workers in the United States**. Dissertation, Ph.D. U.S.A. Eastern Michigan University.
- Human Resource Department. 2023. **Human Resource Department of local wholesale and retail business in the lower northern region**. Pitsanulok: Interview.
- Jitbuntao, K. 2018. **Human resource development that affects operational efficiency in Organization of private sector employees Bangkok**. Thesis, M.B.A. Bangkok: Eastern-Asia University.
- Gilley, J. W. 2003. **Principles Of Human Resource Development**. Massachusetts: Addison-Wesley.

- Kasikorn Research Center. 2023. **Analyze the conditions of the local wholesale and retail business industry**. Retrieved March 20, 2023 from https://www.kasikombank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/K-SME_Fullpage_CLM.pdf
- Khecharanan, N. 2014. **Human Resources Management**. Bangkok: Se-Education Publishing.
- Kimsiri, S. 2018. **Improving work efficiency**. Bangkok: Aksarapipat Company Limited.
- Kline. 1994. **An Easy Guide to Factor Analysis**. Abingdon-on-Thames: Routledge.
- Kongkasawat, T. 2018. **Human capital: Setting indicators for development**. Bangkok: T.P.A. Publishing.
- Kralj and Solnet. 2011. **Human Resources Development and Employee Productivity in the Hotel Business**. Hawaii: U.S.A. Dissertation, Ph.D. U.S.A. University of Tennessee-Knoxville.
- Mondy and Noe. 2013. **Human Resource Development**. 7th Ed. New Jersey: Upper Saddle River.
- Nakcharoenphon, S. 2019. **Human resource development that affects operational efficiency of personnel of the Central Auditor General Office**. Thesis, M.B.A. Bangkok: Rattana Bundit University.
- McLagan, P. 2011. **Competencies: the next generation, Training and development**. New York: McGraw Hill Book.
- Peterson and Plowman. 2013. **Business Organization and Management**. Illinois: Irwin.
- Phuwittayaphan, A. 2018. **Human resource development strategy**. Bangkok: H.R. Center Publishing.
- Rangsoongnern, K. 2019. **Factor analysis with SPSS and AMOS for research**. Bangkok: Se-Ed Ucation.
- Rovinelli, R. J. and Hambleton. 2009. On the use of content specialists in the Assessment of criterion-referenced test item validity. **Dutch Journal of Educational Research**. Vol. 2. 49-60.
- Samithikrai, C. 2017. **Training of personnel in the organization**. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Sapmanee, A. 2017. **Models of human resource development in private organizations in the Eastern Region**. Thesis, D.B.A. Bangkok: North Bangkok University.
- Saritwanich, S. 2016. **Strategic training and development**. Bangkok: Thammasat University Press.
- Sooksawang, S. 2018. **Structural Equation Modelling**. Bangkok: Thaiwattanapanit

Publishing.

Thammabhamual, P. 2018. **Research for marketing decision making and business research.** Bangkok: P.A. Living.

Thananun, S. 2019. **Human Resource Development: towards a learning organization.** Bangkok: TPN Publishing.

Wanitbuncha, S. 2020. **Statistical analysis for social and behavioral science research.** Bangkok: Charerndee munkong printing.

Wattanasarangsarn, P. 2015. **Labor management to increase employee productivity.** Nakhon Pathom: Nakhon Pathom Rajabhat University.

Wexley, K. N. and Latham, G. P. 2009. **Developing and Training Human Resources in Organizations.** 2nd Ed. New York: Harper Collins.

Wongsomsri, A. 2014. **Human resource development that affects the efficiency of work Employees of Chonburi Serm-sap Company Limited and affiliated companies.** Thesis, M.B.A. Chonburi: Kasetsart University.

Wongsuwan, N. 2020. **Human resource management.** Bangkok: Chamchuri Products Publishing.

Wongthongdee, S. 2016. **Human Resource Development.** Bangkok: Chulalongkorn University Press.

Woodruff. 2010. **Human resource Development: the strategic perspective.** New York: HarperCollins College Publisher.

Yaemnil, S. 2021. **Sustainable Human Resource Development.** Bangkok: Chulalongkorn University Press.