

## ร้านค้าสะดวกซื้อในฐานะตัวแปรกำกับการจัดการภาพลักษณ์องค์กรปลายน้ำ RETAILER BRAND TYPE AS MODERATOR OF CORPORATE IMAGE AT DOWNSTREAM MANAGEMENT MODEL

สุนิสา ดอกไม้พุ่ม<sup>1\*</sup>, นภาพร ขันธนาภา<sup>1</sup>, ระพีพรรณ พิริยะกุล<sup>2</sup>

*Sunisa Dokmaipum<sup>1\*</sup>, Napaporn Khantanapha<sup>1</sup>, Rapeepun Piriyaikul<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

<sup>1</sup>Graduate School, Southeast Asia University.

<sup>2</sup>คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

<sup>2</sup>Faculty of Science, Ramkhamhaeng University.

**\*Corresponding author, e-mail: sunisa.td@gmail.com**

**Received:** September 11, 2019; **Revised:** October 15, 2019; **Accepted:** October 21, 2019

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับของการจัดการหน้าร้าน การจัดการฟื้นฟูเมื่อมีข้อผิดพลาด การจัดการทีมที่ส่งผ่านการมีส่วนร่วมในทีมและความสัมพันธ์ของทีม ต่อภาพลักษณ์องค์กรปลายน้ำของธุรกิจค้าปลีกร้านค้าสะดวกซื้อตรา A และตรา B และ (2) ศึกษาระดับอิทธิพลของตัวแปรที่เป็นบุพปัจจัยของธุรกิจค้าปลีกร้านค้าสะดวกซื้อตรา A และตรา B ซึ่งรูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถาม ในการสอบย่ำตัวแบบเชิงสาเหตุ และเปรียบเทียบความสามารถในการบริหารจัดการของพนักงานธุรกิจค้าปลีกร้านค้าสะดวกซื้อตรา A และตรา B ในฐานะตัวแปรกำกับการวิจัย คือ พนักงานจากร้านค้าสะดวกซื้อจากตรา A และตรา B ที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวนกลุ่มละ 100 คน โดยแผนการสุ่มตัวอย่างหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยคือ แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา (ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย สัมประสิทธิ์ความผันแปร) และสถิติอนุมาน ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า ในกลุ่มตัวอย่างร้านค้าสะดวกซื้อตรา A พบว่า อิทธิพลของการจัดการทีมส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในทีมและความสัมพันธ์ของทีมและอิทธิพลของการมีส่วนร่วมในทีม ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ ในส่วนกลุ่มตัวอย่างร้านค้าสะดวกซื้อตรา B พบว่า อิทธิพลของการจัดการหน้าร้าน ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในทีมและอิทธิพลของการจัดการฟื้นฟูเมื่อมีข้อผิดพลาด ส่งผลต่อความสัมพันธ์ของทีม อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ ส่วนอิทธิพลของการจัดการหน้าร้าน ส่งผลต่อความสัมพันธ์ของทีม อิทธิพลของการจัดการทีม ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในทีมและความสัมพันธ์ของทีมและอิทธิพลของการมีส่วนร่วมในทีมและอิทธิพลของความสัมพันธ์ของทีม ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**คำสำคัญ:** การบริหารร้านค้า ภาพลักษณ์องค์กร อุตสาหกรรมค้าปลีกปลายน้ำ

## Abstract

The objectives of this research are (1) to study the level of Storefront Management, Fault Recovery Management, and Team Management conveyed through the Team Involvement and Team Relationship on the corporate image at downstream business of retailers brand A and brand B and (2) to study the level of influence of the variables being the antecedents of the business of retailers brand A and brand B. This is the Quantitative Research using the information from the questionnaires in emphasizing the causal model and comparing the competence in the management of employees of the business of retailers brand A and brand B as the moderator. The sample group used in the research consists of the employees of the retailers brand A and brand B located in Bangkok for 100 employees each. The random plan is in several steps. The research tools are questionnaires and the data is analyzed by using the descriptive statistics (percentage, mean, coefficient of variation), inferential statistics, and Structural Equation Model (SEM). The results of the study reveal that in the sample group of convenience store brand A, the influence of team management affects team involvement and team relationships and the influence of team involvement affects the corporate image with statistical significance. In the sample group of convenience store brand B, it is found that the influence of storefront management affects the team involvement and the influence of fault recovery management affects the team relationship with statistical significance. The storefront management affects the team relationship and the team management affects team involvement and team relationship. The team involvement and team relationship affect the corporate image with statistical significance.

**Keywords:** Store Management, Corporate Image, Downstream Retailer Industry

## บทนำ

ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ถือเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรจะทำให้มีความสำคัญและคำนึงถึงไม่น้อยไปกว่าการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ ภายในองค์กร โดยเฉพาะในโลกยุคปัจจุบันที่ธุรกิจแทบทุกภาคส่วนต่างต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่มีความรุนแรง ซึ่งการแข่งขันนั้นไม่ใช่เพียงแค่เรื่องของรูปแบบ คุณภาพ และราคาสินค้าเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงภาพลักษณ์หรือการรับรู้ที่มีต่อตัวสินค้าและองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่แข่งในธุรกิจที่น่าเสนอสินค้าและบริการประเภทเดียวกัน ใกล้เคียงกันหรือสามารถทดแทนกันได้ การตอกย้ำด้วยภาพลักษณ์และการสร้างความเชื่อมั่นให้มีความโดดเด่นและเป็นที่ยอมรับจากผู้บริโภคหรือกลุ่มเป้าหมาย ย่อมเป็นแต้มต่อที่นำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่การที่จะสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมั่นคงนั้นต้องอาศัยรากฐานการบริหารทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพในทุกภาคส่วนในระบบห่วงโซ่อุปทาน ประกอบด้วย ส่วนของต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ ซึ่งสำหรับในส่วนของปลายน้ำของธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านค้าสะดวกซื้อที่มีจำนวนร้านค้าและสาขารายย่อยเป็นจำนวนมาก ที่ปัจจุบันถือว่ามีความท้าทายกับผู้บริโภคเป็นอย่างมากเนื่องด้วยลักษณะเด่น ไม่ว่าจะเป็นการสามารถตอบสนองกับพฤติกรรมการใช้ชีวิตในปัจจุบันของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี การบริหารภาพลักษณ์องค์กรในส่วนดังกล่าวถือว่าเป็นส่วนที่ค่อนข้างยาก

เนื่องจากปัจจัยหลากหลายประการโดยเฉพาะสิ่งสำคัญคือ ต้องอาศัยการบริหารจัดการโดยพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนทางธุรกิจที่ประจำในแต่ละสาขา ในการจัดกระบวนการในการส่งมอบสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองผู้บริโภคโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยที่ลูกค้ายังไม่ค่อยคุ้นชินหรือเป็นที่นิยมนักกับการเลือกใช้เทคโนโลยีการบริการตนเอง (Self-Service Technology) พนักงานขององค์กรยังถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ในการบริหารจัดการร้านค้าและนำเสนอสิ่งต่าง ๆ ผ่านคุณลักษณะที่เป็นอัตลักษณ์เด่น (Identity) ของธุรกิจประเภทนี้ แต่สำหรับปัจจุบันข่าวสารที่เกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านค้าสะดวกซื้อที่ถูกบริหารงานผ่านตัวแทนขององค์กรซึ่งก็คือ พนักงานประจำในแต่ละสาขาที่ถูกนำเสนอและกระจายออกไปมากมายตามสื่อต่าง ๆ ล้วนเป็นไปในทางด้านลบ ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมก้าวร้าว หยาบคาย ยังรวมไปถึงความไม่พร้อมของหน้าร้านและตัวพนักงานเอง

ซึ่งเหตุการณ์ข้างต้นเหล่านี้ถือเป็นปัญหาใหญ่ขององค์กร เนื่องจากภาพลักษณ์ขององค์กรหรือตราร้านค้าเหล่านี้ที่ติดอยู่ในใจของผู้บริโภคถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการแข่งขันธุรกิจ และหากภาพลักษณ์ดังกล่าวเป็นไปในทางลบแล้วนั้น องค์กรต่างต้องใช้กลยุทธ์รวมไปถึงระยะเวลาในการกู้คืนภาพลักษณ์เหล่านี้กลับคืนมาดั้งเดิม จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าวนั้น หากพนักงานที่ปฏิบัติงานในร้านสะดวกซื้อเหล่านี้รับรู้และเข้าใจตระหนักถึงบทบาทในการมีพฤติกรรมในการให้บริการอย่างมีคุณภาพ (Service Quality) จะนำไปสู่การที่ลูกค้ารับรู้ถึงภาพลักษณ์ขององค์กรในการดำเนินงานของร้านค้าสะดวกซื้อนั้น ๆ อีกทั้งงานวิจัยที่ซึ่งผ่านมามากจะทำการศึกษาภาพลักษณ์องค์กรในมุมมองของผู้บริโภคในการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กร แต่ในมุมมองของพนักงานเหล่านี้ในการประเมินศักยภาพของตนเองในการบริหารร้านค้าในมิติต่าง ๆ เพื่อที่ผู้บริหารองค์กรได้นำไปใช้กับพนักงานที่เป็นตัวแทนองค์กรของตน สร้างความได้เปรียบในตลาดการแข่งขัน ยังไม่ค่อยมีผู้ศึกษาเท่าไรนักจากปัญหาและความสำคัญดังที่กล่าวมาจึงนำไปสู่การเลือกปัจจัยในการศึกษาครั้งนี้

การศึกษานี้จะศึกษาจาก 2 ประชากร คือ พนักงานร้านสะดวกซื้อตรา "A" และตรา "B" ซึ่งเป็นร้านค้าสะดวกซื้อชั้นนำในพื้นที่กรุงเทพฯ มาเป็นเหตุการณ์เชิงประจักษ์ในการศึกษา ทั้งนี้จากการศึกษาภูมิหลังของการบริหารพนักงานที่ทำหน้าที่ในร้านค้าขององค์กรได้มีการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถในการทำหน้าที่ดังกล่าว แต่เนื่องจากทั้งสองเจ้าของธุรกิจ คือ ร้านสะดวกซื้อตรา "A" และตรา "B" มีความแตกต่างกันในหลายด้าน เช่น ร้านสะดวกซื้อตรา "B" มีจำนวนสาขามากกว่า ความยาวนานการดำเนินธุรกิจมากกว่า สินค้าที่จำหน่ายในร้านสะดวกซื้อตรา "B" มักจะเป็นสินค้าที่เน้นขายปลีก แต่ร้านสะดวกซื้อตรา "A" เน้นขายจำนวนมากตลอดจนร้านสะดวกซื้อตรา "B" มีสถาบันการศึกษาในเครือธุรกิจของตนเองในการผลิตนักศึกษาในธุรกิจค้าปลีกเพื่อมาเป็นพนักงานของตนเอง จากปัจจัยความแตกต่างที่กล่าวมานี้ จึงนำมาเป็นข้อเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจร้านสะดวกซื้อตรา "A" และร้านสะดวกซื้อตรา "B" ในปัจจัยตามกรอบแนวคิด

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของการจัดการหน้าร้าน การจัดการพื้นที่เมื่อมีข้อผิดพลาด การจัดการทีม ที่ส่งผ่านการมีส่วนร่วมในทีมและความสัมพันธ์ของทีม ต่อภาพลักษณ์องค์กรปลายทางของธุรกิจค้าปลีกร้านค้าสะดวกซื้อตรา A และตรา B
2. เพื่อศึกษาระดับอิทธิพลของตัวแปรที่เป็นนุปัจจัยของธุรกิจค้าปลีกร้านค้าสะดวกซื้อตรา A และตรา B

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในการสอบย่ำตัวแบบเชิงสาเหตุ โดยใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง โดยมีปัจจัยอิสระคือ ปัจจัยการจัดการหน้าร้าน การจัดการฟื้นฟูเมื่อมีข้อผิดพลาด และการจัดการทีมที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กร โดยมีปัจจัยคั่นกลางคือ การมีส่วนร่วมในทีม และความสัมพันธ์ของทีม ซึ่งมีตัวแปรต้นค่าสะดวกซื้อตรา A และตรา B เป็นตัวแปรกำกับ ประชากรที่ศึกษามีสองประชากรคือ พนักงานร้านค้าสะดวกซื้อตรา A และตรา B โดยขนาดตัวอย่างคำนวณตามหลักของ Cohen (1998) [1] และ Weatlan (2010) [2] ซึ่งการกำหนดขนาดตัวอย่างจะยึดเอาตัวแบบเป็นหลักจึงอาศัยค่าขั้นต่ำที่รับประกันได้ในกาทดสอบสมการโครงสร้างได้ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำจากแต่ละประชากร คือ 100 หน่วย แผนการสุ่มตัวอย่างจากแต่ละประชากร ใช้แบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม ที่พัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) ด้วยร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร ส่วนสถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้ทดสอบสมมติฐาน และทดสอบความเหมาะสมของตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM)

### การทบทวนวรรณกรรม

**การจัดการหน้าร้าน (Storefront Management)** คือ กระบวนการในการวางแผนและบริหารกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานที่ทำให้ร้านค้าสามารถที่จะดำเนินงานได้ในแต่ละวัน โดยการปฏิบัติงานประกอบไปด้วยการดูแลจัดการการจัดวางสินค้า โฆษณา การเงิน การให้บริการลูกค้า รวมไปถึงการดูแลห่วงโซ่อุปทานทั้งหมดที่นำไปสู่การมีผลิตภัณฑ์ในร้านค้าเพื่อนำเสนอต่อลูกค้า [3] โดยหน้าร้าน เป็นสถานที่ที่ใช้แสดงผลิตภัณฑ์ในสภาพแวดล้อมที่ลูกค้าสามารถที่จะพิจารณา จับต้องและซื้อสินค้าได้ รวมถึงยังทำหน้าที่ในการดึงดูดลูกค้าให้มีความสนใจไปยังภาพรวมของร้านค้าและสินค้าภายในร้านค้า นอกจากนี้หน้าร้านยังเป็นที่ที่ลูกค้าใหม่ให้ความสนใจในร้านค้าหรือตราสินค้านั้น ๆ ที่มีภายในร้านค้า เนื่องจากมนุษย์อาจไม่สนองตอบต่อข้อมูลที่ได้ทำการสื่อสารออกไป แต่ตอบสนองต่อสิ่งที่ได้พบเห็นและสัมผัสมากกว่า [4] ดังนั้น หน้าร้านในมิติของลักษณะบุคลิกของร้านค้าหรือภาพของร้านค้าที่ปรากฏและแสดงออกมาถือเป็นอัตลักษณ์จะส่งผลให้ลูกค้าได้รับรู้ ดึงดูดใจและส่งผลต่อการตัดสินใจโดยภาพที่รับรู้ไม่เพียงแต่จะเป็นเรื่องของคุณสมบัติ คุณภาพแต่รวมถึงถึงกลิ่นอายและคุณลักษณะทางจิตวิทยา

**การจัดการฟื้นฟูเมื่อมีข้อผิดพลาด (Fault Recovery Management)** คือ การจัดการกระบวนการดำเนินงานในการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เนื่องจากการส่งมอบบริการที่ล้มเหลว เพื่อกู้คืนความพึงพอใจ ความจงรักภักดีและภาพลักษณ์กลับคืนมา [5] ธุรกิจประเภทค้าปลีกเป็นธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมและสภาพสังคมที่ปรับเปลี่ยนไป ไม่ว่าจะเป็นกระแสและความนิยม ณ ช่วงเวลานั้น การใช้ชีวิตของลูกค้าที่ปรับเปลี่ยน ดังนั้น ธุรกิจค้าปลีกจึงต้องพัฒนาความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งอื่น ๆ โดยนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพให้กับลูกค้าผ่านคุณภาพการบริการ (Service Quality) แต่ถึงแม้ว่าพนักงานที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กรจะพยายามนำเสนอการบริการที่มีคุณภาพสูงให้กับลูกค้า แต่ในความเป็นจริงแล้วคงไม่สามารถที่จะตอบได้ว่าบริการเหล่านั้นมีความสมบูรณ์ครบถ้วน ความผิดพลาดหรือความล้มเหลวของการบริการ (Service Failure) เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา [6] โดยความผิดพลาดและปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น อาจเกิดจากปัจจัยภายนอก (External) ที่ไม่สามารถควบคุมได้ [7] แต่สิ่งสำคัญ คือ จะจัดการกับสิ่งนั้นอย่างไร ดังนั้น การฟื้นฟูเมื่อมีข้อผิดพลาด จึงเป็นการกู้คืนความเชื่อมั่นจากการดำเนินการของผู้ให้บริการที่ตอบสนองต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้น โดยการส่งคืนความพึงพอใจให้กับลูกค้าจากความผิดพลาดที่ได้รับ และได้รับการชดเชยสิ่งที่สูญเสียจากองค์กร [8]

**การจัดการทีม (Team Management)** คือ การบริหารจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ภายในทีมและระหว่างทีมเพื่อให้ปฏิบัติงานเข้าใกล้เป้าหมายและสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ทำการกำหนดและตั้งไว้ [9] โดยทีมเป็นการรวมกลุ่มของบุคคล

ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีการปรับตัวกันในกลุ่มและดำเนินงานเพื่อเป้าหมาย และภารกิจขององค์กร ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้ประกอบไปด้วยทักษะ ความมุ่งมั่นและความร่วมมือร่วมใจ การดำเนินงานของทีมจะประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ การปฏิบัติงาน (Task-Work) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) [10] สำหรับในธุรกิจค้าปลีกนั้นพนักงานของร้านค้าจะทำงานร่วมกันเป็นทีมขนาดเล็กในช่วงระยะเวลาหนึ่ง (รอบระยะเวลางาน) ซึ่งการทำหน้าที่ในช่วงเวลาชั่วโมงเร่งด่วน (Peak Business Hour) พนักงานยังคงสามารถที่จะเข้าดำเนินการทดแทนเพื่อนร่วมงานเพื่อเป็นกำลังสนับสนุนให้กิจกรรมภายในร้านค้าสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างไม่ขัดข้อง ขณะเดียวกันช่วงระยะเวลาที่กิจกรรมคลี่คลายลงไป (Slow Times of Day) พนักงานหรือทีมงานในร้านค้ายังคงสามารถที่จะดำเนินงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเช่นเดิมต่อไปได้ [11] และเมื่อถึงช่วงเวลาปรับเปลี่ยนทีมงานจะต้องอาศัยการประสานงานและส่งมอบงานให้กับทีมงานในช่วงเวลาต่อไปเพื่อปฏิบัติงานแทนที่ทีมงานเดิม ซึ่งพนักงานภายในร้านจะประกอบไปด้วยพนักงานประจำ (Permanent Staff) หรือพนักงานชั่วคราว (Temporary Worker) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอาศัยการจัดการการทำงานเป็นทีมที่ดีและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากต้องมีการส่งต่องานและประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

**การมีส่วนร่วมในทีม (Team Involvement)** คือ การที่พนักงานในทีมมีส่วนร่วมจัดการกับสภาพแวดล้อมการทำงานและวิธีการดำเนินงานทั้งการร่วมตัดสินใจ กำหนดปัญหาและเป้าหมายในการทำงานรวมถึงวิธีในการประเมินงานเพื่อผลของการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากพนักงานถือเป็นตัวขับเคลื่อนที่เปรียบเสมือนฟันเฟืองขององค์กรให้สามารถไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้รวมถึงเป็นบุคคลที่นำนโยบายและแผนงานต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดมาดำเนินการและปฏิบัติงานจริงภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรที่จะต้องเรียนรู้วิธีการในการจูงใจและกระตุ้นความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กรและเข้าใจในศักยภาพของพนักงานของตนเองเพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสมกับบุคลากรเหล่านั้น [12] ซึ่งการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินงานในทีมยังมีส่วนช่วยพัฒนาคุณภาพในการทำงานของพนักงาน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ลดความขัดแย้งต่าง ๆ และสามารถลดประเด็นความคลุมเครือที่มีอยู่ให้กระจ่างชัดแจ้ง ลดการขาดงานและการลาออกจากงาน อีกทั้งการเข้าร่วมดังกล่าวก่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ มีความเป็นเจ้าของ มีความมุ่งมั่นและเป็นส่วนหนึ่งของงาน [13] ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าในมิติต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

**ความสัมพันธ์ของทีม (Team Relationship)** คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในทีมและทีมที่เกี่ยวข้องในองค์กรเดียวกัน ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวประกอบด้วยหัวหน้าและสมาชิกในทีม โดยสมาชิกแต่ละรายมีบทบาทหน้าที่และมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อร่วมกันดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยการมีปฏิสัมพันธ์ ประกอบด้วย การสื่อสาร ประสานงาน แก้ปัญหา ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างความไว้วางใจกัน นอกเหนือจากการมีความสัมพันธ์ทางกายยังมีความหวังใยซึ่งกันและกัน [14] ซึ่งความสัมพันธ์นั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเกิดการปฏิสัมพันธ์ขึ้นระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่า [15] รวมถึงความสัมพันธ์ของบุคคล (Individual Relationship) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นมีความใกล้ชิดโดยมีสถานการณ์ (Situation) เป็นตัวแปรสำคัญและอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ทำให้เกิดเชื่อมโยงระหว่างกันโดยการพูดคุย แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและปรับตัวเข้าหาสภาพแวดล้อม นำไปสู่การเกิดมิตรภาพ [16, 17] ดังนั้น ความสัมพันธ์ที่ดีของคนภายในองค์กร หน่วยงานหรือทีมงานจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินการกิจการขององค์กรและทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ในอนาคต

**ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)** คือ คุณลักษณะรวมที่เกิดขึ้นภายในจิตใจและการรับรู้ของคนทั่วไปที่รู้จัก หรือมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร โดยรับรู้ทั้งทางตรงหรืออ้อมผ่านการทำงานของคนบุคลากร สินค้าและบริการขององค์กรโดยคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเกิดจากการสื่อสารขององค์กรหรือจากประสบการณ์ที่อาจจะสะสมมาระยะเวลาหนึ่งจนตกผลึกเป็นภาพลักษณ์องค์กร [18] ทั้งนี้ภาพลักษณ์อาจจะเป็นส่วนบวกหรือลบก็ได้ โดยการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีส่งผลต่อการรักษาลูกค้าและเพิ่มฐานลูกค้า และตามมาด้วยผลประโยชน์มากมาย เช่น การมีชื่อเสียงของ

องค์กร ความชำนาญในธุรกิจนั้น ๆ และตราสินค้าที่เข้มแข็ง (Brand Strength) ที่มีมูลค่าและคุณค่าในทางธุรกิจ ดังนั้นองค์กรต่างใช้การบริหารทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการสร้างภาพลักษณ์ (Image) เชิงบวกให้กับองค์กร ซึ่งการเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรโดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านค้าสะดวกซื้อนั้น นอกจากจะทำการส่งเสริมด้วยวิธีการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ด้วยรูปแบบต่าง ๆ แล้วนั้นทางองค์กรยังสามารถที่จะเสริมภาพลักษณ์จากภายในองค์กรเองโดยผ่านการจัดการของพนักงานได้เช่นกัน การสร้างภาพลักษณ์ในร้านค้าสะดวกซื้อที่เป็นจุดปลายทางในการมอบสินค้า ด้วยการจัดการของพนักงานภายในองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญดังจะเห็นได้จากที่ Gray & Balmer [19] รายงานในการศึกษาในประเด็นนี้ว่า พนักงานนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจและสามารถดำเนินการสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรให้เกิดกับลูกค้า ซึ่งเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงมาจากทัศนคติ (Attitude) และ พฤติกรรม (Behavior) ทั้งนี้เพราะคุณลักษณะในรูปแบบการกระทำที่ได้รับมาจากความรู้สึกในใจของพนักงานที่แสดงต่อบุคคลภายนอกส่งผลให้เกิดอัตลักษณ์ขององค์กร ทั้งนี้เพราะพนักงานเหล่านี้ คือ ตัวแทนขององค์กรนั่นเอง

## ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาระดับของการจัดการหน้าร้าน การจัดการพื้นที่เมื่อมีข้อผิดพลาด การจัดการทีมที่ส่งผ่านการมีส่วนร่วมในทีมและความสัมพันธ์ของทีม ต่อภาพลักษณ์องค์กรปลายทางของธุรกิจค้าปลีกร้านค้าสะดวกซื้อตรา A และตรา B

ตารางที่ 1 ภาพรวมของปัจจัยโดยจำแนกตามกลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อตรา A

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	สัมประสิทธิ์ความผันแปร	การแปลผล
การจัดการหน้าร้าน (FRM)	4.48	0.44	0.10	มาก
การจัดการพื้นที่เมื่อมีข้อผิดพลาด (FRM)	4.27	0.51	0.12	มาก
การจัดการทีม (TEM)	4.26	0.47	0.11	มาก
การมีส่วนร่วมในทีม (TIV)	4.38	0.44	0.10	มาก
ความสัมพันธ์ของทีม (TRE)	4.45	0.48	0.11	มาก
ภาพลักษณ์องค์กร (CIM)	4.42	0.40	0.09	มาก

จากตารางที่ 1 ภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อตรา A มีค่าเฉลี่ยแต่ละปัจจัยอยู่ในช่วง 4.26-4.48 และมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายอยู่ที่ 0.09-0.12 โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดการทีมมีค่าเฉลี่ย 4.26 ประเมินค่าได้ในระดับมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความผันแปรที่ร้อยละ 11 แสดงให้เห็นถึงระดับการเกาะกลุ่มที่ค่อนข้างสูง และระดับความเห็นของกลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อตรา A เกี่ยวกับการจัดการหน้าร้าน มีระดับการเกาะกลุ่มที่ค่อนข้างสูงเช่นกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความผันแปรร้อยละ 10 ด้วยค่าเฉลี่ย 4.48 แสดงว่ากลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อตรา A มีความสามารถในการจัดการหน้าร้าน

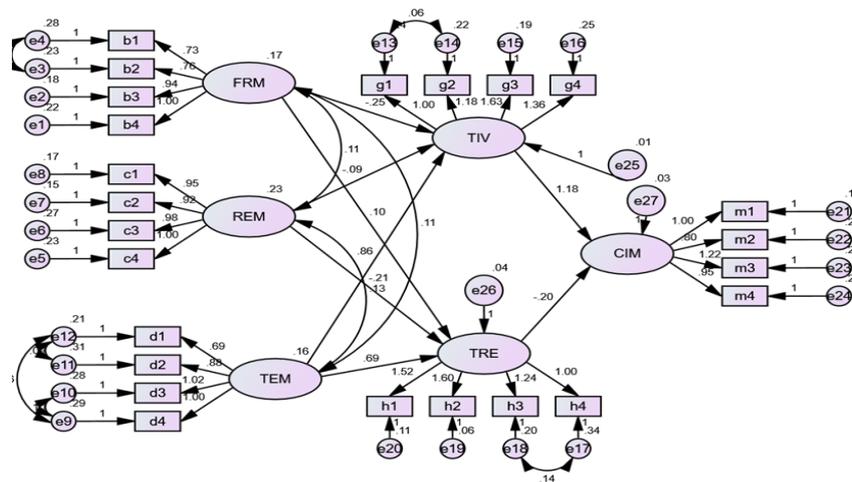
ตารางที่ 2 ภาพรวมของปัจจัยโดยจำแนกตามกลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อตรา B

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	สัมประสิทธิ์ ความผันแปร	การแปลผล
การจัดการหน้าร้าน (FRM)	4.29	0.44	0.10	มาก
การจัดการฟื้นฟูเมื่อมีข้อผิดพลาด (FRM)	3.74	0.86	0.23	มาก
การจัดการทีม (TEM)	3.87	0.54	0.14	มาก
การมีส่วนร่วมในทีม (TIV)	4.05	0.57	0.14	มาก
ความสัมพันธ์ของทีม (TRE)	4.01	0.67	0.17	มาก
ภาพลักษณ์องค์กร (CIM)	4.21	0.43	0.10	มาก

จากตารางที่ 2 ภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อตรา B โดยจำแนกตามปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดการฟื้นฟูเมื่อมีข้อผิดพลาด มีค่าเฉลี่ยที่ 3.74 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความผันแปรอยู่ที่ร้อยละ 23 และความคิดเห็นของกลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อตรา B เกี่ยวกับการจัดการหน้าร้านมีระดับการเกาะกลุ่มที่มาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความผันแปรร้อยละ 10 ด้วยคะแนนเฉลี่ย 4.29 แสดงว่ากลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อตรา B มีความสามารถด้านการจัดการหน้าร้านมากที่สุด

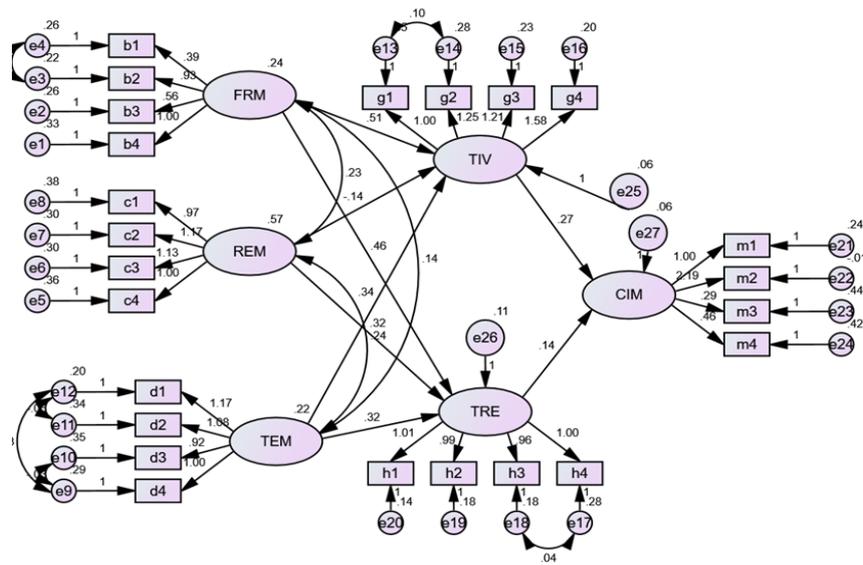
วัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษาระดับอิทธิพลของตัวแปรที่เป็นนุปัจจัยของธุรกิจค้าปลีกร้านค้าสะดวกซื้อตรา A และตรา B

จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้างโดยการกำหนดข้อจำกัดเพื่อปรับตัวแบบเหมาะสม โดยดำเนินการกับแต่ละกลุ่มแบบเดียวกัน ผลปรากฏดังนี้



chi-square=262.497, df=235, chi-square/df=1.117, p=.105, RMSEA=.034, CFI=.965, AGFI=.789

ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบร้านค้าสะดวกซื้อ ตรา A



chi-square=357.886, df=235, chi-square/df=1.523, p=.000, RMSEA=.073, CFI=.885, AGFI=.714

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบร้านค้าสะดวกซื้อ ตรา B

สรุปผลโดยภาพรวมในการวิเคราะห์กลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อตรา A และร้านค้าสะดวกซื้อตรา B พบว่า ตัวแปรกำกับระหว่างกลุ่มมีอิทธิพลต่อทุกเส้นทางทั้งที่เป็นบวกและลบ โดยตัวแบบที่วิเคราะห์ของทั้งสองกลุ่มมีค่าดัชนีความกลมกลืน คือ Chi-Square = 262.497 และ 357.886 df = 235 และ 235  $\chi^2/df$  = 1.117 และ 1.523 RMSEA = 0.034 และ 0.073 NFI = 0.751 และ 0.733 CFI = 0.965 และ 0.885 GFI = 0.835 และ 0.776 IFI = 0.966 และ 0.889 RMR = 0.027 และ 0.045 ซึ่งจากค่าความมาตรฐานกลมกลืน 10 ค่า ผลปรากฏว่าผลผ่าน 5 ค่า ทั้งนี้เนื่องจากการใช้ค่า p-value > 0.5 เป็นการตรวจสอบความเหมาะสม มักใช้ไม่ค่อยได้ด้วยเหตุผลที่ค่าดังกล่าวมักจะไม่ใช่ที่ยอมรับกับสาเหตุสองประการ คือ ความซับซ้อนของตัวแบบ (จำนวนตัวแปรเชิงประจักษ์ และตัวแปร Construct) และขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยทั่วไปค่า p-value > 0.05 มักไม่ใช้กันในการตัดสินใจ [20] ดังนั้นผลการวิเคราะห์ตัวแบบสุดท้ายคือ ตัวแบบตามกรอบแนวคิดของกลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อตรา A และกลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อตรา B ถือว่าความเหมาะสมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างดี ตัวแบบระหว่างกลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อตรา A และกลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อตรา B ที่ใช้ข้อตกลงในการปรับ (Constraint) เดียวกัน พบว่า ตัวแบบของกลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อตรา A มีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ดีกว่ากลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อตรา B โดยพิจารณาจากดัชนีวัดความกลมกลืน (Fit Index) ทั้งหมด

### สรุปและอภิปรายผล

จากการทดสอบสมมติฐานในกรอบแนวคิดการวิจัยภายใต้ตัวแปรกำกับ คือ ร้านค้าสะดวกซื้อตรา A และร้านค้าสะดวกซื้อตรา B สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

การจัดการหน้าร้าน (FRM) และการจัดการพื้นที่ผู้เมื่อมีข้อผิดพลาด (REM) ของร้านค้าสะดวกซื้อทั้ง 2 กลุ่มนั้นล้วนแต่มีอิทธิพลต่อภาพลักษณ์องค์กร โดยเมื่อพิจารณาอิทธิพลรวมของปัจจัยทั้งสองกับร้านค้าสะดวกซื้อตรา A และ B พบว่า ร้านค้าสะดวกซื้อตรา B มีอิทธิพลมากกว่า คือ 0.327 ในปัจจัยการจัดการหน้าร้าน และ 0.022 ในปัจจัยการจัดการพื้นที่ผู้เมื่อมีข้อผิดพลาด ซึ่งในการบริหารจัดการร้านค้าให้มีคุณลักษณะที่มีความพร้อมและเหมาะสมเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญและคำนึงถึงการจัดการหน้าร้าน (FRM) อันประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ มากมายที่ประกอบและรวมเข้าด้วยกันจนกลายเป็นสถานที่ที่พร้อมนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า ขณะเดียวกัน

ลูกค้าเองก็ได้รับความพึงพอใจดังกล่าวจากจัดสภาพแวดล้อม จัดเตรียมสินค้าและบริการที่เหมาะสม หลากหลาย พร้อมให้ลูกค้าทำการเลือกชม เลือกซื้อและใช้บริการ ขณะเดียวกันการที่องค์กรไม่ละเลยถึงความสำคัญของความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ รวมถึงตระเตรียมมาตรการแก้ไข เยียวยา ฟื้นฟูและจัดการความผิดพลาดดังกล่าว ก็เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ร้านค้ามีภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพได้เป็นอย่างดีซึ่งส่งผลดีต่อภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงาน Dokmaipum, Khantanapha, & Piriyaikul [21] ที่ได้ผลการศึกษาว่า การจัดการองค์ประกอบ และคุณลักษณะของร้านค้าปลีกที่ดีและการบริการที่มีคุณภาพสะท้อนถึงภาพลักษณ์องค์กรที่ดีและไม่ดีในสายตาลูกค้า และจากผลการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง ร้านค้าสะดวกซื้อตรา B มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมในการจัดการร้านค้า (FRM) อยู่ที่ 4.29 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และค่าเฉลี่ยภาพรวมการจัดการฟื้นฟูเมื่อมีข้อผิดพลาด (REM) อยู่ที่ 3.74 อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน ดังนั้น การที่องค์กรหรือร้านค้าเห็นถึงความสำคัญดังกล่าวจึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ทุกกิจกรรมภายในร้านค้ามีกระบวนการในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมในการให้บริการในทุกจุดของการบริการ จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ร้านค้าสะดวกซื้อตรา B จึงมีอิทธิพลที่มากกว่าร้านค้าสะดวกซื้อตรา A

ทั้งนี้การให้ได้มาซึ่งทักษะความสามารถของพนักงาน ที่มีความเป็นมืออาชีพและมีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในการดำเนินงานในแต่ละสาขาของร้านค้าสะดวกซื้อนั้น ขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม (Training) ที่องค์กรได้ทำการกำหนดไว้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยให้พนักงานเรียนรู้เกี่ยวกับระเบียบ ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ถูกต้อง ซึ่งการอบรมดังกล่าวยังเป็นการซักซ้อมและเตรียมความพร้อมกับสิ่งที่พนักงานต้องพบเจอและจัดการกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งอาจเกิดจากเหตุสุดวิสัยหรือความผิดพลาดได้เป็นอย่างดี หรือที่เรียกว่า ทักษะทางด้านความรู้ความสามารถในอาชีพ (Hard Skill) ขณะเดียวกันทักษะทางด้านอารมณ์หรือความสามารถทางด้านอารมณ์ (Soft Skill) เช่น ลักษณะคุณสมบัติส่วนบุคคล ทัศนคติ ล้วนแต่เป็นสิ่งสำคัญที่การฝึกอบรมพนักงานสามารถช่วยเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงให้พนักงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี โดยประโยชน์จากการฝึกอบรมให้ได้มาซึ่งความพร้อมของพนักงานก็คือ ทักษะในการสื่อสาร การแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้า ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมและจัดการทีมที่เหมาะสม [22] ซึ่งในส่วนของการจัดการทีมนั้น ร้านค้าสะดวกซื้อตรา A นั้นถือว่ามีความสามารถที่มากกว่าร้านค้าสะดวกซื้อตรา B และถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญของร้านค้าสะดวกซื้อตรา A โดยความสามารถและทักษะของพนักงานเหล่านี้ล้วนแต่มีผลโดยตรงกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานซึ่งสะท้อนไปถึงภาพลักษณ์ที่ดีในการดำเนินงานขององค์กร [23]

สำหรับปัจจัยการจัดการฟื้นฟูข้อผิดพลาด (REM) พบว่าไม่สนับสนุนหรือส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของทีม (TIV) ของร้านค้าสะดวกซื้อของทั้ง 2 ตราสินค้า กล่าวคือ ร้านค้าสะดวกซื้อตรา A มีค่าสัมประสิทธิ์ที่ -0.088 ขณะที่ร้านค้าสะดวกซื้อตรา B มีค่าสัมประสิทธิ์ที่ -0.136 ซึ่งร้านค้าสะดวกซื้อตราสินค้า B นั้นจะให้ผลลัพธ์ในเชิงลบที่มากกว่าและความสัมพันธ์ของทีม (TRE) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ที่ -0.211 ในร้านค้าสะดวกซื้อตรา A นั้น จากการสัมภาษณ์พนักงานร้านค้าสะดวกซื้อเพิ่มเติมเพื่อหาคำตอบนั้นสามารถที่จะสรุปได้ว่า ในกิจกรรมฟื้นฟูความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในร้านค้าสะดวกซื้อที่เกิดขึ้นแล้วนั้น ในบางสถานการณ์ก็คือเป็นสถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อความสะดวกเป็นระเบียบเรียบร้อย และความราบรื่นของการดำเนินงาน จึงไม่จำเป็นที่จะต้องรอดำเนินงานตามหน้าที่หรือบทบาทที่ได้รับมอบหมายหรือต้องทำการสื่อสารและรอบปรึกษาทีมงาน เพื่อแก้ไขความผิดพลาดนั้นให้บรรลุหรือผ่านพ้นไปได้โดยเรียบร้อยตามเป้าหมายและสำเร็จเสร็จสิ้นไป ดังนั้นพนักงานจึงทำการปฏิบัติงานในภารกิจเร่งด่วนหรือจำเป็นได้โดยอิสระไม่เกี่ยวข้องกับทีม เพื่อให้สถานการณ์กลับคืนสู่สภาพเรียบร้อยดังเดิมเพื่อรักษาความสัมพันธ์ (Maintaining Relationship) และเรียกคืนความเชื่อมั่น (Trust) กลับคืนมา ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีที่ลูกค้าทำเรื่องตีหมกตามพื้น พนักงานจะรีบจัดการทำความสะอาดทันทีเพื่อให้พื้นที่บริเวณกลับมาให้บริการแก่ลูกค้าได้ดังเดิม หรือกรณีสินค้าพร้อมทานระหว่างกระบวนการอุ้มนินค้า หากเกิดความผิดพลาดทางพนักงานจะเปลี่ยนสินค้าให้กับลูกค้าทันที

ซึ่งสนับสนุนได้ด้วยงานของ Gilliland, & Bello [24] ที่ให้ผลการศึกษาไว้ว่า การได้รับการแก้ไขความผิดพลาดอย่างรวดเร็วทำให้ลูกค้ายู่อรู้สึกพึงพอใจ ประทับใจจนก่อให้เกิดความเชื่อถือและเชื่อมั่นในตัวองค์กร

ในส่วนของปัจจัยคั่นกลาง การมีส่วนร่วมของทีม (TIV) นั้นมีอิทธิพลต่อภาพลักษณ์องค์กร (CIM) สูงถึง 0.986 และ 0.350 ในกลุ่มของร้านค้าสะดวกซื้อตรา A และตรา B ตามลำดับ ซึ่งการที่องค์กรบริหารจัดการให้พนักงานรับรู้ได้ถึงสิ่งที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรด้วยวิธีการใดวิธีหนึ่งไม่ว่าจะเป็นจากรูปแบบของการสื่อสาร การรับฟังความคิดเห็นล้วนแต่มีส่วนช่วยลดการเกิดปัญหาและความขัดแย้งในการดำเนินงานกับทีมงาน ซึ่งผลที่ได้สนับสนุนงานของ Denison [25] และ Amah, & Ahiauzu [26] และการที่ร้านค้าสะดวกซื้อตรา A มีอิทธิพลในเชิงบวกที่มากกว่าแสดงให้เห็นว่า ในการบริหารงานของร้านค้าสะดวกซื้อตรา A มีรูปแบบการบริหารงานและจัดการให้พนักงานได้รู้สึกและรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมได้มากกว่าร้านค้าสะดวกซื้อตรา B อีกทั้งเมื่อทำการพิจารณาจากน้ำหนักเส้นอิทธิพลพบว่าคุณสมบัติสัมพันธภาพของทีม (TRE) ของกลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อตรา B มีผลทางบวกต่อภาพลักษณ์องค์กร โดยมีค่าอยู่ที่ 0.140 ในขณะที่ในกลุ่มของร้านค้าสะดวกซื้อตรา A มีผลในทางลบที่ -0.197 ซึ่งสำหรับความสัมพันธ์ของบุคคลนั้นเป็นที่แน่นอนว่าเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารกันระหว่างตัวบุคคล เพื่อนร่วมงานและทีมงาน และเมื่อการสร้างปฏิสัมพันธ์ได้ผ่านช่วงระยะเวลาที่มีความเหมาะสมจึงทำให้ระดับของความสัมพันธ์นั้นเพิ่มสูงขึ้นตามไปเมื่อเพื่อนร่วมงานหรือทีมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจนทำให้เกิดความเชื่อใจกัน ดังที่ Moore [27] ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจ (Trust) เป็นเรื่องของความเชื่อมั่นและคาดหวังต่อกันว่าบุคคลนั้นจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ตน ซึ่งรูปแบบของความสัมพันธ์ดังกล่าว อาจทำให้บุคคลนั้นเกิดการละเลยในหน้าที่ในการปฏิบัติงานเนื่องจากความสนิทสนม ทำให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงาน ยกตัวอย่างเช่น การลงบันทึกและส่งข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าที่ผิดพลาดหรือล่าช้าส่งผลกระทบต่อการใช้สินค้าสำหรับจัดจำหน่ายในร้านค้า เป็นต้น ขณะเดียวกันความสัมพันธ์ของทีม (TRE) ที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กรในตราสินค้า B นั้น จากการสัมภาษณ์พนักงานที่ปฏิบัติงานในร้านค้าสะดวกซื้อเพิ่มเติมพบว่า ในกระบวนการฝึกอบรมของร้านค้าจะเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน ความเป็นหนึ่งเดียวกันของสมาชิกภายในทีม พร้อมทั้งฝึกปฏิบัติขั้นตอนการปฏิบัติที่พนักงานให้พนักงานทุกคนรับรู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ขณะเดียวกันผู้อบรมจะทำการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยและความผูกพันของพนักงานที่เข้าร่วมเมื่อนำมาปรับใช้ในบริบทของการดำเนินงานจะพบว่า สมาชิกหรือเพื่อนร่วมงานที่มีสัมพันธภาพที่ดี มีความจริงใจใสใจซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ลดความเห็นแก่ตัวจะปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ จะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานที่ได้ย่อมส่งผลที่ดีต่อองค์กรทั้งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งสะท้อนภาพลักษณ์ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสนับสนุนได้ด้วยงานวิจัยของ De Wit, Jehn, & Scheepers [17]

ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรกำกับมีอิทธิพลต่อกรอบแนวคิดการวิจัยทั้งในด้านปัจจัยและเส้นอิทธิพล โดยเส้นอิทธิพลของทุกปัจจัยส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กรทั้งสิ้น ซึ่งในส่วนจากร้านค้าสะดวกซื้อตรา A มีจุดเด่นในเรื่องของการจัดการทีม ขณะที่ร้านค้าสะดวกซื้อตรา B มีความสามารถในเรื่องของการจัดการหน้าร้านและการจัดการฟื้นฟูข้อผิดพลาด มากกว่าร้านค้าสะดวกซื้อตรา A ซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นของร้านค้าสะดวกซื้อตรา B โดยประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยในเชิงการบริหาร จะเห็นได้ว่า การที่พนักงานในร้านค้าสะดวกซื้อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย ร้านค้าหรือองค์กรจะทำการส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานโดยการจัดหลักสูตรการอบรม (Training) ที่มีความเหมาะสมทำให้พนักงานสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง อีกทั้งพนักงานสามารถนำไปพัฒนา ต่อยอด และเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของตนเอง รวมถึงยังสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในขณะปฏิบัติหน้าที่ ณ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และสามารถแก้ไข รับมือกับปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้ง ขณะเดียวกันการจัดฝึกสอนงาน ณ จุดปฏิบัติงาน (On the Job Training) ยังช่วยสร้างการเรียนรู้ให้พนักงานได้มีประสบการณ์ตรง (Direct Experience) กับงานที่ต้องสัมผัสและลงมือปฏิบัติจริงได้เป็นอย่างดี ซึ่งวิธีดังกล่าวสามารถส่งเสริมความสามารถของพนักงานให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบโจทย์ลูกค้า

และสะท้อนถึงความเป็นมืออาชีพขององค์กร อีกทั้งข้อเสนอแนะในงานวิจัยในอนาคตควรทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติมเพื่อหาปัจจัยเชิงสาเหตุอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ รวมถึงศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบสารสนเทศ ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญที่สามารถเพิ่มศักยภาพในแทบทุกองค์ประกอบขององค์กรในกระบวนการทำงาน และการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม เพื่อรับการปรับตัวจากรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนให้ทันกระแสในปัจจุบัน

## เอกสารอ้างอิง

- [1] Belwal, R., & Belwal, S. (2017). Factors affecting store image and the choice of hypermarkets in Oman. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 45(6), 587-607.
- [2] Westland, J. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*. 9(6), 476-487.
- [3] Intro Guide to Retail Store Operations. (2017). *Retail Store Operation*. Retrieved from <https://www.smartsheet.com/retail-store-Operations>
- [4] Andreassen, T., & Lindestad, B. (1998). The Effect of Corporate Image in the Formation of Customer Loyalty. *Journal of Service Research*. 1(1), 82-92.
- [5] Johnston, R., & Michel, S. (2008). Three outcomes of service recovery. *International Journal of Operations & Production Management*. 28(1), 79-99.
- [6] Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management*. 8(2), 110-130.
- [7] Komunda, M., & Osarenkhoe, A. (2012). Remedy or cure for service failure?. *Business Process Management Journal*. 18(1), 82-103.
- [8] Tse, H. H., & Dasborough, M. T. (2008). A Study of Exchange and Emotions in Team Member Relationships. *Group & Organization Management*. 33(2), 194-215.
- [9] Sewell, G. (1998). The Discipline of Teams : The Control of Team-Based Industrial Work Through Electronic and Peer Surveillance. *Administrative Science Quarterly*. 43(2), 397.
- [10] Salas, E., Sims, D., & Burke, C. (2005). Is there a "Big Five" in Teamwork?. *Small Group Research*. 36(5), 555-599.
- [11] Lister, J. (2018). Examples of Teamwork in a Convenience Store. Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/examples-teamwork-convenience-store-38127.html>
- [12] Fai Pun, K. (2003). Exploring Employee Involvement and Quality Management Practices : A Review of the Literature. *Asian Journal On Quality*. 4(2), 123-144.
- [13] Wimalasiri, J., & Kouzmin, A. (2000). A comparative study of employee involvement initiatives in Hong Kong and the USA. *International Journal of Manpower*. 21(8), 614-634.

- [14] Coyle-Shapiro, J., & Shore, L. (2007). The employee–organization relationship : Where do we go from here?. *Human Resource Management Review*. 17(2), 166-179.
- [15] Ki, E., & Hon, L. (2012). Causal linkages among relationship quality perception, attitude, and behavior intention in a membership organization. *Corporate Communications : An International Journal*. 17(2), 187-208.
- [16] Greenhalgh, L. (1987). Relationships in Negotiations. *Negotiation Journal*. 3(3), 235-243.
- [17] De Wit, F., Jehn, K., & Scheepers, D. (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 122(2), 177-189.
- [18] Poon Teng Fatt, J., Wei, M., Yuen, S., & Suan, W. (2000). Enhancing corporate image in organisations. *Management Research News*. 23(5/6), 28-54.
- [19] Gray, E., & Balmer, J. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*. 31(5), 695-702.
- [20] Barrett, P. (2007). Structural equation modelling: adjudging model fit. *Personality and Individual Differences*. 42(5), 815–824.
- [21] Dokmaipum, S., Khantanapha, N., & Piriyaikul, R. (2019). Corporate Image Management of Retail Business (Downstream). *Open Journal of Business and Management*. 07(02), 892-907.
- [22] Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*. 41(4), 388-406.
- [23] Renn, R., & Fedor, D. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*. 27(5), 563-583.
- [24] Gilliland, D., & Bello, D. (2002). Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels. *Journal of The Academy of Marketing Science*. 30(1), 24-43.
- [25] Denison, D. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*. 13(2), 5-22.
- [26] Amah, E., & Ahiauzu, A. (2013). Employee involvement and organizational effectiveness. *Journal of Management Development*. 32(7), 661-674.
- [27] Moore, K. (1998). Trust and Relationship Commitment in Logistics Alliances: A Buyer Perspective. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. 34(4), 24-37.