

# การพัฒนาตัวชี้วัดแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการจัดการ แบบเรียลไทม์ของบุคลากรในสายงาน ให้คำปรึกษาผลิตภัณฑ์ความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

## A development of real-time at achievement indicators of beauty advisor and product consultant in cosmetics industry

ณรงค์ ศรีเกรียงทอง\*  
ธีระวัฒน์ จันทิก\*\*  
พิทักษ์ ศิริวงศ์\*\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดที่เหมาะสมของแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการจัดการแบบเรียลไทม์ของบุคลากรในสายงานให้คำปรึกษาผลิตภัณฑ์และความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางเป็นงานวิจัยแบบผสมผสานวิธี 1) การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาแนวโน้มของตัวชี้วัดแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการจัดการของบุคลากรในสายงานให้คำปรึกษาผลิตภัณฑ์ความงามโดยทำงานเก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่มกับผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาดจำนวน 12 คน โดยใช้วิธีการกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงแก้ไขเพื่อค้นหาข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการออกแบบสอบถาม 2) การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากร้านตัวแทนจำหน่ายจำนวน 500 ร้านสุ่มแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นหลายขั้นตอนคือการสุ่มแบบ

กำหนดโควตาและการสุ่มแบบเจาะจง โดยใช้การกำหนดขนาดตัวอย่างตามแนวคิดของแฮร์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ โมเดลสมการโครงสร้างและสถิติอนุมาน ผลการวิจัยพบว่ามียังองค์ประกอบทั้งสิ้น 6 ด้านที่สามารถนำไปใช้ชี้วัดแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการจัดการได้แบบเรียลไทม์คือ การประสานงานการควบคุม ภาวะผู้นำ การวางกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร

**คำสำคัญ:** ตัวชี้วัด แรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ เรียลไทม์ พนักงานที่ปรึกษานานขายและความงาม

### Abstract

This research was aimed to develop real-time motivation at achievement indicators of beauty advisor and product consultant

\* นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*\*\* รองศาสตราจารย์ ดร.คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

in cosmetics Industry. This research was a mixed-method methodology by applying the qualitative method on studying the trending desired attributes on Focus Group with Sale and Marketing Manager, in the number of 12 persons as well as Tow Matrix to analyze the questionnaire structure and construct. In the second stage, applying the quantitative method by Confirmatory Factor Analysis (CFA) by collecting the samples from the 500 distributors with non probability methods; quota and purposive sampling distributing the questionnaires nationwide and analyzed by using CFA and inferential statistics. And the research result is composed of 6 dimensions of management which can lead to application of Real-Time motivation at achievement indicators and its components of CoordinationControl, Leadership, Strategy and Organization Structure.

**Keywords:** Key performance indicator, motivation at achievement, beauty advisor, product consultant

## บทนำ

จากการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของธุรกิจความงาม (ณรงค์ ศรีเกรียงทอง, 2557) พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการสร้างประสิทธิผลในงานขายของพนักงานของบริษัทจำนวน 263 คน เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจดังกล่าวและผลวิจัยแสดงว่าเป็น เพศหญิง ร้อยละ 92 เพศชายร้อยละ 8 จบชั้นมัธยมปลายที่ร้อยละ 46 จบมัธยมต้นที่ร้อยละ 34.5 ปริญญาตรีร้อยละ 18.9 และปริญญาโทร้อยละ 4 โดยอัตราค่าจ้างอยู่ที่ 9,000-12,000 คิดเป็น ร้อยละ 76.1 โดยมีอายุการทำงาน 1-3 ปีที่ร้อยละ 78.6 โดยผลวิเคราะห์แรงจูงใจการจ่ายผลตอบแทนที่มีค่ามากที่สุด เฉลี่ยเท่ากับ 4.48

ปัจจัยด้านเงื่อนไขการทำงานมีค่าเฉลี่ยที่ 4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีค่าเฉลี่ยที่ 4.3 การได้รับการยอมรับมีค่าเฉลี่ยที่ 4.3 และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยวิธีการถดถอยพหุคูณ และการเลือกตัวแปรเข้าสมการแบบย้อนกลับ ผลการวิจัยพบว่า พบตัวแปรเข้มข้น 3 ปัจจัย คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ความรู้สึกประสบความสำเร็จ และ 3) นโยบายบริษัท ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลทางด้านการขายอย่างเข้มข้น นอกจากนี้ผลการศึกษาแรงจูงใจในเชิงสวัสดิการ (ณรงค์ ศรีเกรียงทอง, 2557) ผลของงานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจที่ทำให้พนักงานธุรกิจความงามนี้ให้ความสำคัญ คือ การได้รับค่าล่วงเวลา ได้รับค่าน้ำมันรถได้รับสวัสดิการเงินกู้ ได้รับทองคำเมื่ออายุครบวาระ ได้รับค่าเทอมบุตร ได้รับค่าเลี้ยงดูพ่อแม่ กองทุนสหกรณ์ และการได้รับประกันชีวิตสุขภาพ ถือเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานกลุ่มนี้ให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ และพนักงานทั้งหมดมีความต้องการให้เกิดการประเมินผลที่ตอบกลับแบบทันทีเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้การจัดหาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในธุรกิจความงามควรมีการจัดทำตัวชี้วัดการทำงานให้ชัดเจนตามผลวิจัยที่กล่าวมาโดยการหาแนวทางเพื่อให้ได้ข้อมูลแบบย้อนกลับทันทีทันใดซึ่งจะนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากปรากฏการณ์ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความต้องการพัฒนาตัวชี้วัดแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์แบบเรียลไทม์ทางด้านการจัดการของบุคลากรในสายงานให้คำปรึกษาด้านผลิตภัณฑ์ความงามในธุรกิจเครื่องสำอางค์ โดยการจัดทำตัวชี้วัด (KPI) ผ่านมุมมองทางการจัดการ ที่ประกอบด้วยแนวคิดทางการจัดการ การประสานงาน (Coordination) การเป็นผู้นำ (Leadership) การจัดโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) การควบคุม (Control) และการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้เปรียบเสมือนศูนย์หน้าในการบริการลูกค้าและส่งผลต่อยอดขายต่อบริษัทโดยตรงและมีค่าใช้จ่ายสูงทั้งเรื่องเงินเดือน

ค่าล่วงเวลาและคอมมิชชั่น อีกทั้งมีความรับผิดชอบสูงในเรื่องการขายเข้า (Sale in) และขายออก (Sale out) ของสินค้าของบริษัทและต้องรับผิดชอบสินค้าคงคลัง อีกทั้งต้องทำงานร่วมกับเจ้าของร้านแบบใกล้ชิดในการตัดสินใจในการสั่งซื้อ นอกจากนี้ในธุรกิจการบริหารพนักงานที่รักษางานขายและความงามยังไม่มียอดใครได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาตัวชี้วัดอย่างจริงจังในการสร้างแรงจูงใจและสวัสดิการในการบริหารให้พนักงานกลุ่มนี้

### คำถามในการวิจัย

ตัวชี้วัดแรงจูงใจโดยมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์แบบเรียลไทม์ทางด้านการจัดการของบุคลากรในสายงานให้คำปรึกษาด้านผลิตภัณฑ์ความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางในเรื่องการเป็นผู้นำ (Leadership) การประสานงาน (Coordination) การควบคุม (Control) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization) มีตัวชี้วัดใดบ้างที่เป็นองค์ประกอบหลัก

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวโน้มของตัวชี้วัดแรงจูงใจโดยมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์แบบเรียลไทม์ทางด้านการจัดการของบุคลากรในสายงานให้คำปรึกษาด้านผลิตภัณฑ์ความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดแรงจูงใจโดยมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์แบบเรียลไทม์ทางด้านการจัดการของบุคลากรในสายงานให้คำปรึกษาด้านผลิตภัณฑ์ความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

### ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลักและประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์ แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยระดับผู้จัดการฝ่ายขาย และ

ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ซึ่งมีหน้าที่บริหารงานโดยตรงจำนวน 12 คน โดยมีผู้จัดการภาคเหนือ 2 คน ผู้จัดการภาคใต้ 1 คน ผู้จัดการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 คน ผู้จัดการกรุงเทพและปริมณฑล 2 คน ผู้จัดการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 คน และผู้จัดการฝ่ายการตลาดอีก 5 คน เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับงานวิจัยเชิงปริมาณนั้น ประชากรและกลุ่มตัวอย่างนี้ประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายขาย และฝ่ายการตลาดและร้านตัวแทนจำหน่ายซึ่งเป็นเจ้าของกิจการทั่วประเทศจำนวน 500 ร้านค้าโดยมุ่งเน้นที่ตัวเจ้าของร้าน ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานกลุ่มที่ใช้ในการศึกษา

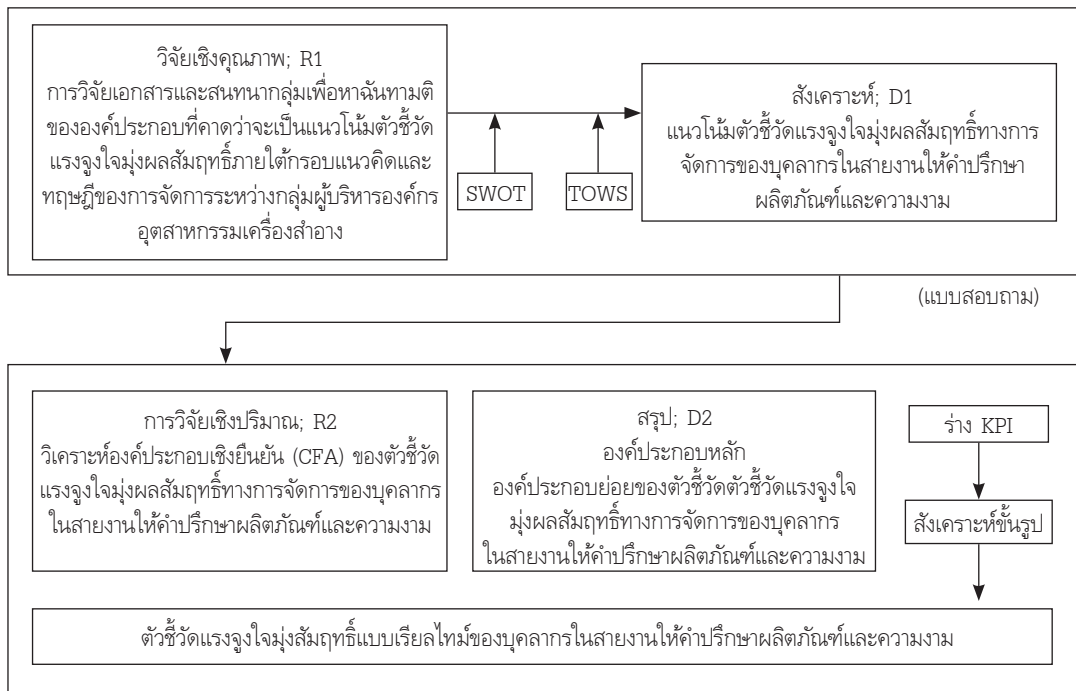
### ประโยชน์ที่ได้รับ

1) ทราบถึงตัวชี้วัดแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการของพนักงานในสายงานให้คำปรึกษาความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางที่มีการวัดในลักษณะเรียลไทม์

2) ได้ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานสำหรับใช้เป็นแบบแผนเพื่อต่อยอดการบริหารพนักงานที่รักษางานขายและความงามในธุรกิจความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยขั้นตอนแรกได้จัดทำทำการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผ่านระดับผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาดเพื่อค้นหาแนวโน้มตัวชี้วัด และนำผลมาทำการสังเคราะห์ผ่าน Tows matrix เพื่อนำมาทำการสร้างแบบสอบถามเพื่อสกัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ในขั้นตอนที่ 2 และนำองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยมาสั่งจัดทำร่าง KPI เพื่อสังเคราะห์ขึ้นรูปเพื่อสรุปตัวชี้วัดแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังแผนภาพที่ 1



**แผนภาพที่ 1** กรอบแนวคิดในการวิจัย ที่มา: เกิดจากการสังเคราะห์เนื้อหาและการสรุปความของผู้วิจัย

จากผลการวิจัยเอกสารโดยการศึกษาเอกสารระดับปฐมภูมิ (Primary Data) และทุติยภูมิ (Secondary Data) และคัดเลือกเอกสารจากแหล่งที่มาที่น่าเชื่อถือ และสามารถเป็นตัวแทนของข้อมูลได้จริง และนำมาหาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดและทฤษฎี ข้อมูลสนับสนุนอีกทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมาเชื่อมโยงกับทฤษฎีทางการจัดการและการสร้างแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากนั้นทำการจัดการสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาถึงแนวโน้

ของตัวชี้วัดของแรงจูงใจเชิงการจัดการที่ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ คือการเป็นผู้นำ (Leadership) ประสานงาน (Coordination) การควบคุม (Control) การวางกลยุทธ์ (Strategic Planning) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization) ด้วยการวิเคราะห์ผ่าน TOWS MATRIX เพื่อสร้างประเด็นคำถามในงานวิจัยเชิงปริมาณโดยสามารถสรุปรายละเอียดการจัดทำ TOWS MATRIX ได้ตารางที่ 1 ดังนี้

# ตารางที่ 1 ความสอดคล้องในประเด็นคำถามในงานวิจัย

| รายละเอียดการจัดทำ TOWS MATRIX                            | รหัสของ TOW'S MATRIX                   | สิ่งที่ต้องจัดทำเชิงกลยุทธ์                                                                         | ความสอดคล้องในคำถามเชิงวิจัยเชิงปริมาณในแบบสอบถามในเรื่องวิธีปฏิบัติงานต่อไปนี้ จะนำไปสู่การสร้างตัวชี้วัด แรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์แบบเรียลไทม์ ทางด้านการจัดการบุคลากรในสายงานให้คำปรึกษาความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เรื่องภาวะผู้นำ (Leadership)</b>                       |                                        |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>จุดอ่อน (Weakness)</b>                                 |                                        |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                         |
| W7 ขาดองค์ความรู้ในตัวสินค้าและการแต่งหน้าทำผม            | W702/W7T1-W12T1                        | สร้างระบบและวิธีการสร้างแรงจูงใจและตัวชี้วัดที่ชัดเจนผ่านบุคลากรในสายงานให้คำปรึกษางานขายและความงาม | 1.การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์                                                                                                                                                                                |
|                                                           |                                        |                                                                                                     | 2. การทดสอบการแต่งหน้าและทำผม                                                                                                                                                                                           |
| W8 ขาดทักษะการบริหารและการเจรจาต่อรอง                     | W802/W7T1-W12T1                        |                                                                                                     | 3. การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านบริการ                                                                                                                                                                                  |
|                                                           |                                        |                                                                                                     | 4. การอบรมและทดสอบความรู้ด้านการเจรจาต่อรอง                                                                                                                                                                             |
| W9 ขาดเทคนิคการขาย                                        | W902/W7T1-W12T1                        |                                                                                                     | 5. การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านเทคนิคการขาย                                                                                                                                                                            |
| W10 ขาดเรื่องการพัฒนาบุคลิกภาพ                            | W1002/W7T1-W12T1                       |                                                                                                     | 6. การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านบุคลิกภาพ                                                                                                                                                                               |
| W11 ขาดวุฒิภาวะผู้นำ                                      | W1102/W7T1-W12T1                       |                                                                                                     | 7. การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านความเป็นผู้นำ                                                                                                                                                                           |
|                                                           |                                        |                                                                                                     | 8. แบบทดสอบ IQ และ EQ                                                                                                                                                                                                   |
|                                                           |                                        |                                                                                                     | 9. แบบประเมินผลภาวะผู้นำจากเจ้าของร้าน                                                                                                                                                                                  |
| W12ขาดเรื่องข้อมูลคู่แข่ง                                 | W1202/W7T1-W12T1                       |                                                                                                     | 10. การทดสอบการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง                                                                                                                                                                                    |
| <b>โอกาส (Opportunity)</b>                                | <b>ภัยคุกคาม (Threat)</b>              |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                         |
| O2 สวัสดิการและแรงจูงใจยังไม่มีความชัดเจน                 | T1 การต้องรออยู่ที่เจ้าของร้านเป็นหลัก |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>เรื่องการบริหารงาน (Coordination)</b>                  |                                        |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>จุดอ่อน (Weakness)</b>                                 |                                        |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                         |
| W1 ขาดเรื่องรายงานการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย             | W102/W1T1-W6T1                         | สร้างระบบและวิธีการสร้างแรงจูงใจและตัวชี้วัดที่ชัดเจนผ่านบุคลากรในสายงานให้คำปรึกษางานขายและความงาม | 1.การสรุปรายงานการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย (Promotion)                                                                                                                                                                  |
|                                                           |                                        |                                                                                                     | 2.รายการแจกสินค้าตัวอย่างให้ลูกค้า                                                                                                                                                                                      |
| W2 ขาดเรื่องรายงานการจัดดีสเพลย์และสินค้าแจกและตัวอย่าง   | W202 /W1T1-W6T1                        |                                                                                                     | 3. การจัดส่งภาพจัดเรียงสินค้าตัวอย่าง Tester                                                                                                                                                                            |
|                                                           |                                        |                                                                                                     | 4. การจัดส่งภาพการจัดเรียงแผนโอแกรม (Planogram) ของสินค้า                                                                                                                                                               |
|                                                           |                                        |                                                                                                     | 5. การจัดส่งภาพลักษณ์ของ貨架 (Shelf Display)                                                                                                                                                                              |
|                                                           |                                        |                                                                                                     | 6. รายงานปัญหาการทำงานประจำเดือน                                                                                                                                                                                        |
| W3 ขาดเรื่องรายงานปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน               | W302 /W1T1-W6T1                        |                                                                                                     | 7. รายงานการประเมินงานร่วมกับแผนกขาย                                                                                                                                                                                    |
| W4 ขาดการประสานงานกับฝ่ายขาย                              | W402/W1T1-W6T1                         |                                                                                                     | 8. รายงานสินค้าคงเหลือประจำเดือน                                                                                                                                                                                        |
| W5 ขาดการรายงานเรื่องสินค้าคงคลัง                         | W502/W1T1-W6T1                         |                                                                                                     | 9. รายงานสินค้าที่ใกล้หมดอายุอย่างต่ำ 6 เดือน                                                                                                                                                                           |
| W6 ขาดเรื่องรายงานสินค้าขายดี                             | W602                                   |                                                                                                     | 10. รายงานสินค้าขายดีติดอันดับ 1-5                                                                                                                                                                                      |
| <b>โอกาส (Opportunity)</b>                                | <b>ภัยคุกคาม (Threat)</b>              |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                         |
| O2 สวัสดิการและแรงจูงใจยังไม่มีความชัดเจน                 | T1 การต้องรออยู่ที่เจ้าของร้านเป็นหลัก |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>เรื่องการบริหารคน (Control)</b>                        |                                        |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>จุดอ่อน (Weakness)</b>                                 |                                        |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                         |
| W16ขาดข้อมูลคู่แข่ง                                       | W1602/W16T1-W23T1                      | สร้างระบบและวิธีการสร้างแรงจูงใจและตัวชี้วัดที่ชัดเจนผ่านบุคลากรในสายงานให้คำปรึกษางานขายและความงาม | 1. รายงานข้อมูลคู่แข่ง                                                                                                                                                                                                  |
| W17 ขาดด้านการประเมินผลจากลูกค้าและร้านค้า                | W1702/W16T1-W23T1                      |                                                                                                     | 2. การประเมินความพึงพอใจของร้านค้า                                                                                                                                                                                      |
|                                                           |                                        |                                                                                                     | 3 แบบประเมินความพึงพอใจของลูกค้า                                                                                                                                                                                        |
| W18 ขาดการประสานกับแผนกการตลาดและขายและฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ | W1802/W16T1-W23T1                      |                                                                                                     | 4. แบบประเมินของผู้จัดการฝ่ายขาย                                                                                                                                                                                        |
|                                                           |                                        |                                                                                                     | 5. แบบประเมินเรื่องทักษะการตลาดจากฝ่ายการตลาดและฝ่ายพัฒนาสินค้า                                                                                                                                                         |
| W19 ขาดรายงานข้อเสนอแนะในการทำงาน                         | W1902/W16T1-W23T1                      |                                                                                                     | 6. รายงานข้อเสนอแนะการขาย                                                                                                                                                                                               |
| W20 ขาดรายงานการใช้ของสมนาคุณ(Premium)                    | W2002/W16T1-W23T1                      |                                                                                                     | 7. รายงานการใช้ของสมนาคุณของแถม ( Premium                                                                                                                                                                               |
| W21 ขาดการแข่งขันเรื่องการแข่งขันการจัดดีสเพลย์           | W2102/W16T1-W23T1                      |                                                                                                     | 8การแข่งขันเรื่องการจัดการจัดกอง ( Gondola)ประจำเดือน                                                                                                                                                                   |
| W22 ขาดเรื่องการวางแผนการสั่งซื้อ                         | W2202/W16T1-W23T1                      |                                                                                                     | 9 การวางแผนการสั่งซื้อก่อนวันที่ 25                                                                                                                                                                                     |
| W23 ขาดการรายงานการใช้สื่อประชาสัมพันธ์                   | W2302/W16T1-W23T1                      |                                                                                                     | 10 รายงานการจับฉลากสื่อประชาสัมพันธ์                                                                                                                                                                                    |
| <b>โอกาส (Opportunity)</b>                                | <b>ภัยคุกคาม (Threat)</b>              |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                         |
| O2 สวัสดิการและแรงจูงใจยังไม่มีความชัดเจน                 | T1 การต้องรออยู่ที่เจ้าของร้านเป็นหลัก |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                         |

| รายละเอียดการจัดทำ TOWS MATRIX                                  | รหัสของ TOW'S MATRIX                   | สิ่งที่ต้องจัดทำเชิงกลยุทธ์                                                                          | ความสอดคล้องในคำถามวิจัยเชิงปริมาณในแบบสอบถามในเรื่องวิธีปฏิบัติงานต่อไปนี้จะนำไปสู่การสร้างตัวชี้วัด แรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์แบบเรียลไทม์ ทางด้านการจัดการบุคลากรในสายงานให้คำปรึกษาความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เรื่องการควบคุม (Control)</b>                                |                                        |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>จุดอ่อน (Weakness)</b>                                       |                                        |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                    |
| W16ขาดข้อมูลคู่แข่ง                                             | W1602/W16T1-W23T1                      | สร้างระบบและวิธีการสร้างแรงจูงใจและตัวชี้วัดที่ชัดเจนผ่านบุคลากรในสายงานให้คำปรึกษาความงามและความงาม | 1. รายงานข้อมูลคู่แข่ง                                                                                                                                                                                             |
| W17 ขาดด้านการประเมินผลจากลูกค้าและร้านค้า                      | W1702/W16T1-W23T1                      |                                                                                                      | 2. การประเมินความพึงพอใจของร้านค้า                                                                                                                                                                                 |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 3. แบบประเมินความพึงพอใจของลูกค้า                                                                                                                                                                                  |
| W18 ขาดการประสานกับแผนการตลาดและขายและฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์        | W1802/W16T1-W23T1                      |                                                                                                      | 4. แบบประเมินของผู้จัดการฝ่ายขาย                                                                                                                                                                                   |
| W19 ขาดรายงานข้อเสนอแนะในการทำงาน                               | W1902/W16T1-W23T1                      |                                                                                                      | 5. แบบประเมินเรื่องทักษะการตลาดจากฝ่ายการตลาดและฝ่ายพัฒนาสินค้า                                                                                                                                                    |
| W20 ขาดรายงานการใช้ของสมนาคุณ(Premium)                          | W2002/W16T1-W23T1                      |                                                                                                      | 6. รายงานข้อเสนอแนะการขาย                                                                                                                                                                                          |
| W21 ขาดการแข่งขันเรื่องการแข่งขันการจัดติสเพลย์                 | W2102/W16T1-W23T1                      |                                                                                                      | 7. รายงานการใช้ของสมนาคุณของแผน ( Premium                                                                                                                                                                          |
| W22 ขาดการวางแผนการสั่งซื้อ                                     | W2202/W16T1-W23T1                      |                                                                                                      | 8.การแข่งขันเรื่องการจัดการตังกอง( Gondola)ประจำเดือน                                                                                                                                                              |
| W23 ขาดการรายงานการใช้สื่อประชาสัมพันธ์                         | W2302/W16T1-W23T1                      |                                                                                                      | 9.การวางแผนการสั่งซื้อก่อนวันที่ 25                                                                                                                                                                                |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 10. รายงานการจัดวางสื่อประชาสัมพันธ์                                                                                                                                                                               |
| <b>โอกาส (Opportunity)</b>                                      | <b>ภัยคุกคาม (Threat)</b>              |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                    |
| O2 สวัสดิการและแรงจูงใจยังไม่มีความชัดเจน                       | T1 การต่อรองอยู่ที่เจ้าของร้านเป็นหลัก |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>เรื่องการวางกลยุทธ์ (Strategy)</b>                           |                                        |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                    |
| W24 ขาดเรื่องรายงานการทำเป้ารยวัน รายอาทิตย์ รายเดือนรายไตรมาส  | W2402/W24T1-W28T1                      | สร้างภาพและวิธีการสร้างแรงจูงใจและตัวชี้วัดที่ชัดเจนผ่านบุคลากรในสายงานให้คำปรึกษาความงามและความงาม  | 1. %ยอดขายเทียบเป้าการขายรายเดือน                                                                                                                                                                                  |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 2. %ยอดขายเทียบเป้าการขายรายไตรมาส                                                                                                                                                                                 |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 3. ยอดขายทะลุรายวัน                                                                                                                                                                                                |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 4. ยอดขายทะลุรายสัปดาห์                                                                                                                                                                                            |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 5. ค่าใช้จ่ายเทียบยอดขาย                                                                                                                                                                                           |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 6. %การวัดคืนสินค้าเทียบยอดขาย                                                                                                                                                                                     |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 7. จำนวนสินค้าที่ขายครบตามกลุ่มสินค้าของวิรัช                                                                                                                                                                      |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 8. การสั่งซื้อสินค้าที่ต้องการให้ผลักดันตามช่วงเวลา                                                                                                                                                                |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 9. การสั่งซื้อสินค้าใหม่                                                                                                                                                                                           |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 10. ผลกำไรต่อวัน                                                                                                                                                                                                   |
| <b>โอกาส (Opportunity)</b>                                      | <b>ภัยคุกคาม (Threat)</b>              |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                    |
| O2 สวัสดิการและแรงจูงใจยังไม่มีความชัดเจน                       | T1 การต่อรองอยู่ที่เจ้าของร้านเป็นหลัก |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>เรื่องโครงสร้างองค์กร(Organization)</b>                      |                                        |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                    |
| W13.ขาดเรื่องโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน                           | W1302/W13T1-W15T1                      | สร้างระบบและวิธีการสร้างแรงจูงใจและตัวชี้วัดที่ชัดเจนผ่านบุคลากรในสายงานให้คำปรึกษาความงามและความงาม | การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็น                                                                                                                                                                                            |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 1. ที่ปรึกษารความงามและผลิตภัณฑ์อาวุโส (Senior PC/BA)                                                                                                                                                              |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 2. หัวหน้าที่ปรึกษารความงามและผลิตภัณฑ์ (Chief PC/BA)                                                                                                                                                              |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 3. หัวหน้าที่ปรึกษารความงามและผลิตภัณฑ์อาวุโส (Senior Chief PC/BA)                                                                                                                                                 |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 4. ผู้ช่วยผู้จัดการที่ปรึกษารความงามและผลิตภัณฑ์ (Assistant PC/BA)                                                                                                                                                 |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 5. ผู้จัดการที่ปรึกษารความงามและผลิตภัณฑ์(Manager PC/BA)                                                                                                                                                           |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 6. ผู้จัดการอาวุโสที่ปรึกษารความงามและผลิตภัณฑ์ (Senior Manager PC/BA)                                                                                                                                             |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 7. ผู้จัดการเขตที่ปรึกษารความงามและผลิตภัณฑ์ (Area Manager PC/BA)                                                                                                                                                  |
|                                                                 |                                        |                                                                                                      | 8. ผู้จัดการเดอะอาวุโสที่ปรึกษารความงามและผลิตภัณฑ์ (Senior Area Manager PC/BA)                                                                                                                                    |
| W14.ขาดเรื่องสวัสดิการต่างๆเช่นชุดยูนิฟอร์ม/การได้รับโลเกียติยศ | W1402/W13T1-W15T1                      |                                                                                                      | 9. ผู้จัดการระดับประเทศที่ปรึกษารความงามและผลิตภัณฑ์ (Country Manager PC/BA)                                                                                                                                       |
| W15ขาดเรื่องแรงจูงใจด้านสติการทำงาน                             | W1502/W13T1-W15T1                      |                                                                                                      | 10. สติติการขาดสามาสาย                                                                                                                                                                                             |
| <b>โอกาส (Opportunity)</b>                                      | <b>ภัยคุกคาม (Threat)</b>              |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                    |
| O2 สวัสดิการและแรงจูงใจยังไม่มีความชัดเจน                       | T1 การต่อรองอยู่ที่เจ้าของร้านเป็นหลัก |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                    |

ที่มา : เกิดจากการสังเคราะห์เนื้อหาและการสรุปความของผู้วิจัย

จากตารางที่สามารถสรุปความสอดคล้องของข้อคำถามในงานวิจัยเพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามในงานวิจัยเชิงปริมาณโดยมีรายละเอียดดังนี้

เรื่องภาวะผู้นำ (Leadership) สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้ W7 มีความสัมพันธ์ในคำถามในงานวิจัยในข้อ 1 และข้อ 2 คือการอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์การทดสอบการแต่งหน้าและทำผม

W8 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 3 และข้อ 4 คือการอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านบริการการอบรมและทดสอบความรู้ทางการเจรจาต่อรอง W9 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 5 คือ การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านW10 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 6 คือ เทคนิคการขายการอบรมและทดสอบทางด้านบุคลิกภาพ W11 มีความสอดคล้อง

ในคำถามวิจัยในข้อ 7 และข้อ 8 คือ การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านความเป็นผู้นำแบบทดสอบ IQ และ EQ แบบประเมินผลภาวะผู้นำจากเจ้าของร้าน W12 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 10 คือ การทดสอบการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

เรื่องการประสานงาน (Coordination) สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้ W1 มีความสัมพันธ์ในคำถามในงานวิจัยในข้อ 1 และข้อ 2 คือการสรุปรายงานการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย (Promotion) รายการแจกสินค้าตัวอย่างให้ลูกค้า W2 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 3 และข้อ 4 และข้อ 5 คือการจัดส่งภาพจัดเรียงสินค้าตัวอย่าง Tester การจัดส่งภาพการจัดเรียงแผนโอแกรม (Planogram) ของสินค้าการจัดส่งภาพลักษณะของหัวตู้ (Shelf Display) W3 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 6 คือ รายงานปัญหาการทำงานประจำเดือน W4 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 7 คือ รายงานการประเมินงานร่วมกับแผนกขาย W5 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 8 และข้อ 9 คือรายงานสินค้าคงเหลือประจำเดือน รายงานสินค้าที่ใกล้หมดอายุอย่างต่ำ 6 เดือน W6 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 10 คือ รายงานสินค้าขายดีติดอันดับ 1-5

เรื่องการควบคุม (Leadership) สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้ W16 มีความสัมพันธ์ในคำถามในงานวิจัยในข้อ 1 คือรายงานข้อมูลคู่แข่ง W17 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 2 และข้อ 3 คือการประเมินความพึงพอใจของร้านค้าแบบประเมินความพึงพอใจของลูกค้า W18 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 4 และ 5 คือ แบบประเมินของผู้จัดการฝ่ายขายแบบประเมินเรื่องทักษะการตลาดจากฝ่ายการตลาดและฝ่ายผลิตภัณฑ์ W19 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 6 คือรายงานข้อเสนอแนะการขาย W20 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 7 คือ รายงานการใช้ของสมนาคุณของแถม (Premium) W21 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 8 การแข่งขันเรื่องการ

จัดการตั้งกอง (Gondola) ประจำเดือน W22 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 9 การวางแผนการสั่งซื้อก่อนวันที่ 25 W23 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 10 รายงานการจัดวางสื่อประชาสัมพันธ์

เรื่องกลยุทธ์ (Strategy) สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้ W 24 มีความสัมพันธ์ในคำถามในงานวิจัยในข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 3 ข้อ 4 คือ .% ยอดขายเทียบเป้าหมายรายเดือน % ยอดขายเทียบเป้าหมายรายไตรมาส ยอดขายทะลุรายวัน ยอดขายทะลุรายสัปดาห์ W 25 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 5 คือ .% การรับคืนสินค้าเทียบยอดขาย W26 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 6 7 และ 8 คือ จำนวนสินค้าที่ขายครบกลุ่มการสั่งซื้อสินค้าตามช่วงเวลาสินค้าใหม่ W27 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 9 คือค่าใช้จ่ายเทียบยอดขาย W28 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 10 คือ ผลกำไรต่อร้าน

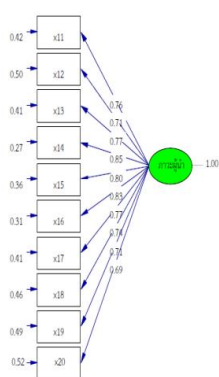
เรื่องโครงสร้างขององค์กร (Organization) สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้ W 13 มีความสัมพันธ์ในคำถามในงานวิจัยในข้อ 1 -9 คือการพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์อาวุโส (Senior PC/BA) การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นหัวหน้าที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์ (Chief PC/BA) การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นหัวหน้าที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์อาวุโส (Senior Chief PC/BA) การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นผู้ช่วยผู้จัดการที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์ (Assistant PC/BA) การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นผู้จัดการที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์ (Manager PC/BA) การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นผู้จัดการที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์อาวุโสที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์ (Senior Manager PC/BA) การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นผู้จัดการเขตที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์ (Area Manager PC/BA) การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นผู้จัดการเขตอาวุโสที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์ (Senior Area Manager PC/BA) การพัฒนาตำแหน่ง

ขึ้นเป็นผู้จัดการระดับประเทศที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์ (Country Manager PC/BA) W15 มีความสอดคล้องในคำถามวิจัยในข้อ 10 คือสถิติการขาดลามาสาย

ขั้นตอนที่ 2 ประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วน คือ ผลการตอบแบบสอบถาม ตามอายุเพศและประสบการณ์การทำงาน ที่แสดงผลของค่า  $\bar{x}/SD$  พร้อมการแปลผล

และส่วนที่ 2 คือผลของการวิจัยเชิงปริมาณด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบ Confirmatory Factor Analysis(CFA) โดยผลวิจัยตามแผนภาพที่ 4-8 และตารางที่ 2-6 ซึ่งประกอบด้วย ภาวะเป็นผู้นำ (Leadership) ประสานงาน (Coordination) การควบคุม (Control) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization) โดยมีรายละเอียดดังนี้

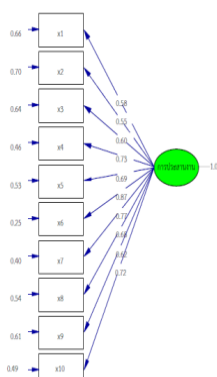
### ผลสรุปการสกัดองค์ประกอบ (CFA)



Chi-Square=9.61, df=15, P-Value=0.84, Chi-Square/df =0.64, CFI=1.00, GFI=1.00, AGFI=0.99, RMSEA=0.000, KMO=0.932, Bartlett's Test Sphericity = 0.000

แผนภาพที่ 4

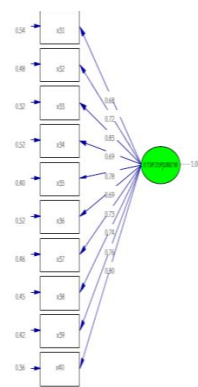
ภาวะผู้นำ (Leadership)



Chi-Square=9.08, df=14, P-Value=0.82, Chi-Square/df =0.64, CFI=1.00, GFI=1.00, AGFI=0.99, RMSEA=0.000, KMO=0.910, Bartlett's Test of Sphericity=0.000

แผนภาพที่ 5

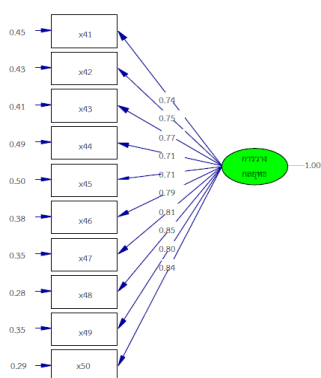
การประสานงาน (Coordination)



Chi-Square=8.55, df=13, P-value=0.80620, Chi-Square/df =0.65, CFI=1.00, GFI=1.00, AGFI=0.99, RMSEA=0.000, KMO=0.927, Bartlett's Test of Sphericity=0.000

แผนภาพที่ 6

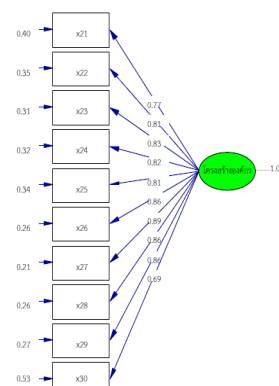
การควบคุม (Control)



Chi-Square=10.44, df=16, P-value=0.84248, Chi-Square/df =0.65, CFI=1.00, GFI=1.00, AGFI=0.99, RMSEA=0.000, KMO=0.929, Bartlett's Test of Sphericity=0.000

แผนภาพที่ 7

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)



Chi-Square=13.25, df=21, P-value=0.89952, Chi-Square/df =0.63, CFI=1.00, GFI=1.00, AGFI=0.99, RMSEA=0.000, KMO=0.954, Bartlett's Test of Sphericity=0.000

แผนภาพที่ 8

โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

ที่มา: เกิดจากการสังเคราะห์เนื้อหาและการสรุปความของผู้วิจัย

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลทั่วไป                                   | จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม |        |
|------------------------------------------------|----------------------|--------|
|                                                | จำนวน                | ร้อยละ |
| <b>เพศ</b>                                     |                      |        |
| ชาย                                            | 127                  | 25.4   |
| หญิง                                           | 373                  | 74.6   |
| <b>รวม</b>                                     | 500                  | 100.0  |
| <b>อายุ</b>                                    |                      |        |
| ต่ำกว่า 30 ปี                                  | 194                  | 38.8   |
| อายุ 31 - 40 ปี                                | 218                  | 43.6   |
| อายุ 41 - 50 ปี                                | 53                   | 10.6   |
| อายุ 51 ปีขึ้นไป                               | 35                   | 7.0    |
| <b>รวม</b>                                     | 500                  | 100.0  |
| <b>ระดับการศึกษา</b>                           |                      |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี                               | 280                  | 56.0   |
| ปริญญาตรี/เทียบเท่า                            | 184                  | 36.8   |
| ปริญญาโท                                       | 34                   | 6.8    |
| สูงกว่าปริญญาโท                                | 2                    | 4      |
| <b>รวม</b>                                     | 500                  | 100.0  |
| <b>อายุในการเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มธุรกิจชุมชน</b> |                      |        |
| น้อยกว่า 5 ปี                                  | 203                  | 40.6   |
| 5-10 ปี                                        | 147                  | 29.4   |
| 11-15 ปี                                       | 64                   | 12.8   |
| 16-20 ปี                                       | 42                   | 8.4    |
| 20 ปีขึ้นไป                                    | 44                   | 8.8    |
| <b>รวม</b>                                     | 500                  | 100.0  |

**ตารางที่ 2** ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวชี้วัดแรงจูงใจ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์แบบเรียลไทม์ทางด้านการจัดการของบุคลากร ในสายงานให้คำปรึกษาด้านผลิตภัณฑ์ความงาม ในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางโดยมีรายละเอียดดังนี้

| ภาวะผู้นำ (Leadership)                               | Mean | SD   | ความหมาย  |
|------------------------------------------------------|------|------|-----------|
| การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์               | 4.31 | 0.71 | มากที่สุด |
| การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านบริการ                  | 4.24 | 0.72 | มากที่สุด |
| การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านบุคลิกภาพ               | 4.23 | 0.75 | มากที่สุด |
| การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านเทคนิคการขาย            | 4.30 | 0.76 | มากที่สุด |
| การอบรมและทดสอบความรู้ทางการเจรจาต่อรอง              | 4.16 | 0.78 | มาก       |
| การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านความเป็นผู้นำ           | 4.13 | 0.79 | มาก       |
| การทดสอบการแต่งหน้าและทำผม                           | 4.20 | 0.78 | มาก       |
| การทดสอบการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง                     | 4.18 | 0.79 | มาก       |
| แบบทดสอบ IQ และ EQ                                   | 4.00 | 0.79 | มาก       |
| แบบประเมินผลภาวะผู้นำจากเจ้าของร้าน                  | 4.12 | 0.80 | มาก       |
| <b>รวมเฉลี่ย</b>                                     | 4.19 | 0.77 | มาก       |
| การประสานงาน (coordination)                          | Mean | SD   | ความหมาย  |
| รายงานสินค้าคงเหลือประจำเดือน                        | 4.22 | 0.78 | มากที่สุด |
| รายงานสินค้าที่ใกล้หมดอายุอย่างต่ำ 6 เดือน           | 4.22 | 0.78 | มากที่สุด |
| รายงานการแจกสินค้าตัวอย่างให้ลูกค้า                  | 4.11 | 0.84 | มาก       |
| การสรุปรายงานการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย (Promotion) | 4.15 | 0.77 | มาก       |
| รายงานปัญหาการทำงานประจำเดือน                        | 4.14 | 0.77 | มาก       |
| การจัดส่งภาพการจัดเรียงสินค้าตัวอย่าง tester         | 4.09 | 0.83 | มาก       |
| การจัดส่งภาพจัดเรียงแผนโอแกรม (planogram) ของสินค้า  | 3.99 | 0.86 | มาก       |
| การจัดส่งภาพลักษณะของหัวตู้ (shelfDisplay)           | 4.03 | 0.86 | มาก       |
| รายงานสินค้าขายดีติดอันดับ 1-5                       | 4.16 | 0.76 | มาก       |
| รายงานการประเมินงานร่วมกับแผนกขาย                    | 4.05 | 0.79 | มาก       |
| <b>รวมเฉลี่ย</b>                                     | 4.12 | 0.80 | มาก       |

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

| การควบคุม (Control)                                          | Mean | SD   | ความหมาย  |
|--------------------------------------------------------------|------|------|-----------|
| รายงานแผนการโฆษณาสื่อประชาสัมพันธ์                           | 4.25 | 0.77 | มากที่สุด |
| รายงานข้อมูลคู่แข่ง                                          | 4.15 | 0.81 | มาก       |
| การประเมินความพึงพอใจของร้านค้า                              | 4.19 | 0.76 | มาก       |
| การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า                               | 4.27 | 0.75 | มากที่สุด |
| รายงานข้อเสนอแนะการขาย                                       | 4.17 | 0.75 | มาก       |
| รายงานการใช้ของสมนาคุณของแถม (premium)                       | 4.10 | 0.80 | มาก       |
| การวางแผนการสั่งซื้อก่อนวันที่ 25 ของเดือน                   | 4.07 | 0.80 | มาก       |
| แบบประเมินของผู้จัดการฝ่ายขาย                                | 4.10 | 0.76 | มาก       |
| แบบประเมินเรื่องทักษะการตลาดจากฝ่ายการตลาดและฝ่ายพัฒนาสินค้า | 4.11 | 0.76 | มาก       |
| การแข่งขันเรื่องการจัดการตั้งกอง (Gondola) ประจำเดือน        | 4.08 | 0.83 | มาก       |
| <b>รวมเฉลี่ย</b>                                             | 4.15 | 0.78 | มาก       |
| การวางกลยุทธ์ (Strategy)                                     | Mean | SD   | ความหมาย  |
| %ยอดขายเทียบเป้าการขายรายเดือน                               | 4.03 | 0.80 | มาก       |
| %ยอดขายเทียบเป้าการขายรายไตรมาส                              | 3.98 | 0.79 | มาก       |
| %การรับคืนสินค้าเทียบยอดขาย                                  | 3.92 | 0.86 | มาก       |
| ยอดคืนขายทะเลทรายวัน                                         | 3.86 | 0.84 | มาก       |
| ยอดขายทะเลทรายสัปดาห์                                        | 3.85 | 0.85 | มาก       |
| จำนวนสินค้าที่ขายครบตามกลุ่มสินค้าของบริษัท                  | 3.90 | 0.82 | มาก       |
| การสั่งซื้อสินค้าที่ต้องการให้ผลักดันตามช่วงเวลา             | 3.93 | 0.84 | มาก       |
| ค่าใช้จ่ายเทียบยอดขาย                                        | 3.93 | 0.84 | มาก       |
| ผลกำไรต่อร้าน                                                | 4.00 | 0.81 | มาก       |
| การสั่งซื้อสินค้าใหม่                                        | 4.02 | 0.80 | มาก       |
| <b>รวมเฉลี่ย</b>                                             | 3.94 | 0.82 | มาก       |

ตารางที่ 2 (ต่อ)

| โครงสร้างองค์กร (Organization)                                                                 | Mean        | SD          | ความหมาย   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นหัวหน้าที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์อาวุโส (SeniorPC/BA)                 | 4.02        | 0.80        | มาก        |
| การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นหัวหน้าที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์ (ChiefPC/BA)                        | 3.98        | 0.79        | มาก        |
| การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นหัวหน้าที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์อาวุโส (SeniorChiefPC/BA)            | 3.93        | 0.77        | มาก        |
| การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นผู้ช่วยผู้จัดการที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์ (AssistantPC/BA)           | 3.92        | 0.79        | มาก        |
| การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นผู้จัดการที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์ (ManagerPC/BA)                    | 3.91        | 0.82        | มาก        |
| การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นผู้จัดการอาวุโสที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์ (SeniorManagerPC/BA)        | 3.90        | 0.82        | มาก        |
| การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นผู้จัดการเขตที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์ (AreaManagerPC/BA)             | 3.88        | 0.82        | มาก        |
| การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นผู้จัดการเขตอาวุโสที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์ (SeniorAreaManagerPC/BA) | 3.89        | 0.81        | มาก        |
| การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นผู้จัดการระดับประเทศที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์ (CountryManagerPC/BA)  | 3.90        | 0.81        | มาก        |
| สถิติการขาดลามาสาย                                                                             | 3.95        | 0.81        | มาก        |
| <b>รวมเฉลี่ย</b>                                                                               | <b>3.93</b> | <b>0.81</b> | <b>มาก</b> |

**ตารางที่ 3** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวชี้วัดแรงจูงใจโดยมุ่งผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบนทางด้านการจัดการของบุคลากร ในสายงานให้คำปรึกษาด้านผลิตภัณฑ์ ความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

|      | x1   | x2   | x3   | x4   | x5   | x6   | x7   | x8   | x9   | x10  | x11  | x12  | x13  | x14  | x15  | x16  | x17  | x18  | x19  | x20  | x21  | x22  | x23  | x24  |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Mean | 4.22 | 4.22 | 4.11 | 4.15 | 4.14 | 4.09 | 3.99 | 4.03 | 4.16 | 4.05 | 4.31 | 4.24 | 4.23 | 4.30 | 4.16 | 4.13 | 4.20 | 4.18 | 4.00 | 4.12 | 4.02 | 3.98 | 3.93 | 3.92 |
| SD   | 0.78 | 0.78 | 0.84 | 0.77 | 0.77 | 0.83 | 0.86 | 0.86 | 0.76 | 0.79 | 0.71 | 0.72 | 0.75 | 0.76 | 0.78 | 0.79 | 0.78 | 0.79 | 0.79 | 0.80 | 0.80 | 0.79 | 0.77 | 0.79 |
| b1   | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| b2   | .638 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| b3   | .370 | .523 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| b4   | .429 | .543 | .635 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| b5   | .446 | .516 | .525 | .577 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| b6   | .417 | .417 | .504 | .545 | .605 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| b7   | .434 | .405 | .511 | .564 | .538 | .673 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| b8   | .418 | .381 | .412 | .489 | .458 | .591 | .689 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| b9   | .342 | .424 | .393 | .483 | .404 | .486 | .547 | .591 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| b10  | .426 | .413 | .404 | .529 | .479 | .519 | .532 | .589 | .579 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| b11  | .426 | .444 | .421 | .422 | .427 | .411 | .444 | .447 | .361 | .456 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| b12  | .403 | .438 | .391 | .372 | .452 | .360 | .427 | .435 | .338 | .431 | .726 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| b13  | .396 | .378 | .415 | .369 | .462 | .413 | .490 | .517 | .424 | .466 | .677 | .712 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| b14  | .370 | .400 | .419 | .419 | .438 | .412 | .469 | .506 | .429 | .526 | .691 | .616 | .678 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| b15  | .330 | .361 | .420 | .409 | .407 | .428 | .430 | .466 | .436 | .465 | .568 | .616 | .607 | .682 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| b16  | .346 | .382 | .426 | .450 | .475 | .461 | .516 | .512 | .472 | .526 | .563 | .572 | .612 | .622 | .730 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |
| b17  | .381 | .409 | .428 | .431 | .437 | .400 | .430 | .475 | .388 | .502 | .585 | .525 | .587 | .641 | .622 | .641 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |
| b18  | .387 | .391 | .452 | .405 | .421 | .455 | .455 | .534 | .422 | .464 | .547 | .527 | .509 | .510 | .524 | .584 | .567 | 1    |      |      |      |      |      |      |
| b19  | .340 | .378 | .408 | .383 | .418 | .417 | .454 | .466 | .405 | .502 | .529 | .551 | .538 | .550 | .567 | .606 | .517 | .639 | 1    |      |      |      |      |      |
| b20  | .398 | .388 | .424 | .418 | .406 | .491 | .518 | .516 | .435 | .502 | .521 | .496 | .485 | .573 | .551 | .600 | .536 | .667 | .658 | 1    |      |      |      |      |
| b21  | .390 | .296 | .293 | .299 | .334 | .353 | .433 | .422 | .342 | .381 | .347 | .347 | .402 | .353 | .294 | .338 | .273 | .330 | .341 | .335 | .627 | .698 | .670 | .717 |
| b22  | .385 | .312 | .301 | .317 | .335 | .378 | .443 | .403 | .338 | .396 | .368 | .363 | .372 | .369 | .339 | .384 | .310 | .389 | .351 | .417 | .790 | 1    |      |      |
| b23  | .367 | .299 | .294 | .306 | .337 | .374 | .425 | .445 | .358 | .389 | .405 | .347 | .422 | .410 | .371 | .392 | .325 | .375 | .375 | .425 | .705 | .753 | 1    |      |
| b24  | .352 | .266 | .272 | .333 | .337 | .344 | .419 | .404 | .362 | .376 | .362 | .322 | .369 | .379 | .355 | .413 | .343 | .372 | .380 | .413 | .675 | .724 | .755 | 1    |
| b25  | .357 | .302 | .275 | .332 | .360 | .390 | .439 | .405 | .331 | .384 | .281 | .310 | .365 | .346 | .315 | .362 | .348 | .351 | .341 | .335 | .627 | .698 | .670 | .717 |
| b26  | .325 | .301 | .336 | .358 | .340 | .359 | .420 | .431 | .322 | .397 | .304 | .343 | .382 | .380 | .344 | .388 | .337 | .393 | .366 | .384 | .674 | .705 | .705 | .697 |
| b27  | .366 | .317 | .299 | .332 | .306 | .411 | .444 | .449 | .356 | .404 | .415 | .385 | .397 | .407 | .330 | .404 | .328 | .442 | .374 | .421 | .652 | .716 | .705 | .737 |
| b28  | .332 | .304 | .261 | .313 | .303 | .342 | .419 | .363 | .325 | .366 | .370 | .351 | .375 | .375 | .328 | .372 | .293 | .337 | .355 | .393 | .652 | .686 | .722 | .717 |
| b29  | .337 | .281 | .304 | .345 | .336 | .377 | .403 | .415 | .341 | .372 | .328 | .318 | .373 | .316 | .322 | .388 | .312 | .399 | .350 | .391 | .661 | .689 | .705 | .697 |
| b30  | .335 | .301 | .230 | .235 | .256 | .291 | .341 | .330 | .229 | .297 | .294 | .262 | .268 | .292 | .276 | .308 | .340 | .340 | .260 | .334 | .576 | .562 | .565 | .580 |
| b31  | .413 | .435 | .431 | .447 | .440 | .383 | .390 | .436 | .419 | .418 | .492 | .464 | .441 | .455 | .457 | .459 | .460 | .485 | .432 | .458 | .350 | .330 | .356 | .352 |
| b32  | .399 | .422 | .396 | .414 | .479 | .430 | .435 | .497 | .418 | .428 | .433 | .465 | .480 | .403 | .408 | .479 | .439 | .549 | .526 | .468 | .337 | .364 | .348 | .320 |
| b33  | .337 | .399 | .366 | .428 | .447 | .422 | .416 | .436 | .463 | .472 | .396 | .432 | .479 | .466 | .456 | .495 | .486 | .460 | .481 | .489 | .288 | .296 | .314 | .306 |
| b34  | .315 | .379 | .322 | .388 | .400 | .378 | .391 | .378 | .412 | .428 | .436 | .376 | .415 | .478 | .413 | .447 | .450 | .483 | .396 | .444 | .254 | .268 | .294 | .278 |
| b35  | .348 | .394 | .357 | .379 | .402 | .430 | .487 | .409 | .432 | .447 | .445 | .471 | .489 | .499 | .505 | .551 | .433 | .486 | .495 | .489 | .315 | .346 | .371 | .344 |
| b36  | .308 | .401 | .434 | .423 | .414 | .425 | .433 | .408 | .402 | .408 | .407 | .364 | .392 | .443 | .373 | .436 | .391 | .432 | .430 | .466 | .282 | .306 | .323 | .278 |
| b37  | .319 | .396 | .365 | .356 | .399 | .411 | .450 | .375 | .347 | .401 | .392 | .401 | .394 | .376 | .396 | .456 | .330 | .457 | .453 | .453 | .295 | .327 | .340 | .331 |
| b38  | .369 | .419 | .370 | .402 | .443 | .477 | .407 | .411 | .392 | .476 | .396 | .424 | .431 | .436 | .477 | .537 | .395 | .475 | .535 | .510 | .327 | .345 | .348 | .327 |
| b39  | .365 | .436 | .414 | .388 | .447 | .455 | .463 | .440 | .448 | .460 | .455 | .457 | .463 | .495 | .519 | .571 | .443 | .519 | .561 | .524 | .379 | .379 | .410 | .361 |
| b40  | .338 | .379 | .445 | .422 | .416 | .430 | .495 | .448 | .396 | .428 | .411 | .417 | .476 | .428 | .423 | .511 | .412 | .530 | .512 | .495 | .326 | .314 | .358 | .313 |

ตารางที่ 3 (ต่อ)

|       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|
| b41   | .371  | .316  | .233  | .278  | .235  | .259  | .334  | .294  | .304  | .267  | .275   | .225   | .248   | .262   | .208   | .241   | .203   | .274   | .234   | .281   | .471   | .517   | .521   | .470 |      |
| b42   | .332  | .301  | .252  | .299  | .265  | .313  | .318  | .301  | .304  | .315  | .306   | .262   | .259   | .307   | .249   | .270   | .227   | .308   | .292   | .325   | .471   | .521   | .534   | .471 |      |
| b43   | .319  | .329  | .284  | .331  | .232  | .336  | .383  | .336  | .299  | .311  | .291   | .238   | .238   | .282   | .284   | .313   | .238   | .322   | .270   | .340   | .466   | .486   | .519   | .471 |      |
| b44   | .262  | .257  | .308  | .309  | .284  | .294  | .373  | .320  | .302  | .290  | .212   | .199   | .253   | .250   | .249   | .265   | .226   | .273   | .263   | .301   | .471   | .482   | .456   | .456 |      |
| x1    | x2    | x3    | x4    | x5    | x6    | x7    | x8    | x9    | x10   | x10   | x11    | x12    | x13    | x14    | x15    | x16    | x17    | x18    | x19    | x20    | x21    | x22    | x23    | x24  |      |
| Mean  | 4.22  | 4.22  | 4.11  | 4.15  | 4.14  | 4.09  | 3.99  | 4.03  | 4.16  | 4.05  | 4.31   | 4.24   | 4.23   | 4.30   | 4.16   | 4.13   | 4.20   | 4.18   | 4.00   | 4.12   | 4.02   | 3.98   | 3.93   | 3.92 |      |
| SD    | 0.78  | 0.78  | 0.84  | 0.77  | 0.77  | 0.83  | 0.86  | 0.86  | 0.76  | 0.79  | 0.71   | 0.72   | 0.75   | 0.76   | 0.78   | 0.79   | 0.78   | 0.79   | 0.79   | 0.80   | 0.80   | 0.79   | 0.77   | 0.79 |      |
| b45   | .302  | .299  | .262  | .267  | .291  | .276  | .374  | .389  | .278  | .321  | .212   | .207   | .282   | .250   | .232   | .244   | .238   | .298   | .257   | .280   | .451   | .471   | .474   | .422 |      |
| b46   | .291  | .276  | .333  | .317  | .302  | .347  | .433  | .385  | .364  | .352  | .196   | .200   | .270   | .260   | .278   | .310   | .246   | .322   | .302   | .345   | .477   | .488   | .511   | .485 |      |
| b47   | .271  | .260  | .327  | .368  | .288  | .341  | .407  | .358  | .298  | .348  | .222   | .173   | .249   | .268   | .265   | .294   | .191   | .300   | .311   | .326   | .490   | .476   | .500   | .476 |      |
| b48   | .335  | .327  | .314  | .385  | .334  | .363  | .450  | .368  | .297  | .362  | .243   | .280   | .293   | .283   | .285   | .342   | .268   | .272   | .250   | .343   | .491   | .525   | .501   | .489 |      |
| b49   | .288  | .258  | .257  | .284  | .321  | .295  | .371  | .313  | .314  | .358  | .278   | .272   | .295   | .349   | .266   | .325   | .257   | .285   | .263   | .368   | .452   | .504   | .503   | .486 |      |
| b50   | .290  | .283  | .292  | .320  | .271  | .300  | .404  | .303  | .298  | .290  | .255   | .227   | .274   | .289   | .270   | .289   | .201   | .269   | .209   | .278   | .466   | .488   | .478   | .440 |      |
| x25   | x26   | x27   | x28   | x29   | x30   | x31   | x32   | x33   | x34   | x35   | x36    | x37    | x38    | x39    | x40    | x41    | x42    | x43    | x44    | x45    | x46    | x47    | x48    | x49  | x50  |
| 3.91  | 3.90  | 3.88  | 3.89  | 3.90  | 3.95  | 4.25  | 4.15  | 4.19  | 4.27  | 4.17  | 4.10   | 4.07   | 4.10   | 4.11   | 4.08   | 4.03   | 3.98   | 3.92   | 3.86   | 3.85   | 3.90   | 3.93   | 3.93   | 4.00 | 4.02 |
| 0.82  | 0.82  | 0.82  | 0.81  | 0.81  | 0.81  | 0.77  | 0.81  | 0.76  | 0.75  | 0.75  | 0.80   | 0.80   | 0.76   | 0.76   | 0.83   | 0.80   | 0.79   | 0.86   | 0.84   | 0.85   | 0.82   | 0.84   | 0.84   | 0.81 | 0.80 |
| b42   | b56   | b27   | b28   | b29   | b30   | b31   | b32   | b33   | b34   | b35   | b36    | b37    | b38    | b39    | b40    | b41    | b42    | b43    | b44    | b45    | b46    | b47    | b48    | b49  | b50  |
| 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 784** | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 724** | 762** | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 684** | 731** | 769** | 1     |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 688** | 752** | 757** | 784** | 1     |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 575** | 575** | 608** | 587** | 644** | 1     |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 295** | 328** | 340** | 308** | 296** | 291** | 1     |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 327** | 364** | 372** | 328** | 343** | 276** | 668** | 1     |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 303** | 321** | 305** | 288** | 311** | 271** | 571** | 619** | 1     |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 288** | 280** | 309** | 282** | 266** | 317** | 563** | 566** | 688** | 1     |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 317** | 311** | 357** | 327** | 258** | 537** | 539** | 543** | 645** | 667** | 1     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 260** | 291** | 297** | 316** | 300** | 280** | 531** | 492** | 560** | 589** | 629** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 335** | 308** | 334** | 348** | 326** | 312** | 439** | 481** | 528** | 502** | 631** | 658**  | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 347** | 361** | 348** | 372** | 345** | 295** | 456** | 534** | 594** | 501** | 578** | 531**  | 628**  | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 371** | 362** | 422** | 402** | 375** | 316** | 518** | 548** | 539** | 487** | 586** | 535**  | .609** | .722** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 352** | 364** | 381** | 353** | 344** | 324** | 512** | 572** | 557** | 458** | 532** | 562**  | .593** | .663** | .663** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 476** | 471** | 517** | 521** | 490** | 443** | 294** | 253** | 240** | 244** | 286** | 325**  | .299** | .287** | .287** | .322** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 480** | 483** | 525** | 517** | 513** | 465** | 302** | 300** | 265** | 259** | 294** | .343** | .310** | .291** | .312** | .322** | .816** | 1      |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 474** | 496** | 499** | 501** | 489** | 467** | 273** | 271** | 316** | 251** | 301** | .346** | .322** | .331** | .308** | .344** | .733** | .733** | 1      |        |        |        |        |        |      |      |
| 428** | 471** | 448** | 450** | 457** | 416** | 285** | 226** | 343** | 293** | 301** | .304** | .292** | .321** | .281** | .322** | .591** | .581** | .665** | 1      |        |        |        |        |      |      |
| 403** | 466** | 440** | 436** | 435** | 439** | 270** | 256** | 304** | 271** | 303** | .339** | .338** | .332** | .289** | .323** | .596** | .552** | .635** | .792** | 1      |        |        |        |      |      |
| 483** | 464** | 466** | 480** | 505** | 434** | 307** | 301** | 379** | 311** | 351** | .379** | .402** | .344** | .320** | .390** | .574** | .575** | .606** | .644** | .683** | 1      |        |        |      |      |
| 459** | 497** | 485** | 537** | 510** | 460** | 288** | 273** | 314** | 294** | 325** | .375** | .386** | .329** | .361** | .364** | .578** | .579** | .607** | .605** | .587** | .701** | 1      |        |      |      |
| 526** | 506** | 503** | 537** | 525** | 475** | 350** | 328** | 314** | 252** | 350** | .353** | .379** | .390** | .376** | .342** | .643** | .643** | .645** | .605** | .599** | .696** | 1      |        |      |      |
| 479** | 488** | 511** | 497** | 492** | 429** | 277** | 261** | 275** | 298** | 314** | .312** | .306** | .309** | .365** | .279** | .605** | .618** | .574** | .572** | .553** | .581** | .643** | 1      |      |      |
| 478** | 475** | 478** | 467** | 504** | 467** | 281** | 240** | 297** | 291** | 301** | .337** | .350** | .279** | .316** | .337** | .638** | .616** | .656** | .588** | .585** | .695** | .706** | .720** | 1    |      |

## ร่างตัวชี้วัด (KPI)

เมื่อทำการสกัดองค์ประกอบของตัวชี้วัดของแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำร่างตัวชี้วัดทางการจัดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ปรับปรุงกระบวนการให้มีการบริหารที่เข้มแข็งขึ้นและปรับปรุง

ความสามารถเชิงการแข่งขัน และเป็นหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนและกำหนดแนวทางกลยุทธ์ของตัวชี้วัด ผ่านผลสัมฤทธิ์หลักและระดับเป้าหมาย เพื่อกำหนดให้ตัวชี้วัดมีคุณภาพและปริมาณ ในกรอบเวลาโดยมีบทสรุปของ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 4 ตารางสรุปร่างตัวชี้วัด (KPI)

| No. | งานโครงการ                  | ผลสัมฤทธิ์หลัก<br>(KRAs)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ตัวชี้วัด<br>(KPIs)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ระดับเป้าหมาย |       |       |       |        |
|-----|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------|--------|
|     |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1             | 2     | 3     | 4     | 5      |
| 1.  | ภาวะผู้นำ<br>Leadership     | 1. การอบรม และทดสอบความรู้ด้านผลิตภัณฑ์<br>2. การอบรม และทดสอบความรู้ด้านบริการ<br>3. การอบรม และทดสอบความรู้ด้านบุคลิกภาพ<br>4. การอบรม และทดสอบความรู้เทคนิคการขาย<br>5. การอบรม และทดสอบความรู้ด้านจรรยาบรรณ<br>6. การอบรม และทดสอบความรู้ด้านความเป็นผู้นำ<br>7. การอบรม และทดสอบการเปรียบเทียบคู่แข่ง<br>8. การอบรม และทดสอบการแต่งหน้า และทำผม<br>9. แบบทดสอบ IQ และ EQ<br>10. การประเมินผลภาวะผู้นำจากเจ้าของร้าน     | ร้อยละของคะแนนข้อสอบและปฏิบัติ<br>ร้อยละของคะแนนข้อสอบและปฏิบัติ<br>ร้อยละของคะแนนข้อสอบและปฏิบัติ<br>ร้อยละของคะแนนข้อสอบและปฏิบัติ<br>ร้อยละของคะแนนข้อสอบและปฏิบัติ<br>ร้อยละของคะแนนข้อสอบและปฏิบัติ<br>ร้อยละของคะแนนข้อสอบและปฏิบัติ<br>ร้อยละของคะแนนข้อสอบและปฏิบัติ<br>ร้อยละของคะแนนข้อสอบและปฏิบัติ<br>ร้อยละของคะแนนที่เจ้าของร้านประเมิน | 51-60         | 61-70 | 71-80 | 81-90 | 91-100 |
| 2.  | การประสานงาน<br>Coordinator | 1. รายงานสินค้าคงเหลือประจำเดือน<br>2. รายงานสินค้าใกล้หมดอายุ 6 เดือน<br>3. รายงานแจกสินค้าตัวอย่าง<br>4. รายงานสรุปกิจกรรมส่งเสริมการขาย<br>5. รายงานปัญหาการทำงาน / ข้อเสนอแนะ<br>6. การจัดส่งภาพการเรียงสินค้า Tester<br>7. การจัดส่งภาพ Planogram ของสินค้า<br>8. การจัดส่งภาพลักษณ์ของหัว Shelf<br>9. รายงานสินค้าขายดี อันดับ 1-5<br>10. แบบประเมินการทำงานจากผู้แทนขาย                                               | จำนวนรายงานที่ส่งครบต่อเดือน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 6             | 7     | 8     | 9     | 10     |
| 3.  | การควบคุมตลาด<br>Control    | 1. รายงานแผนการโฆษณาสื่อประชาสัมพันธ์<br>2. รายงานข้อมูลคู่แข่ง<br>3. การประเมินความพึงพอใจของร้าน<br>4. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า (ไม่ต่ำกว่า 5 โป)<br>5. รายงานข้อเสนอแนะการขาย<br>6. แบบการประเมินของผู้จัดการฝ่ายขาย<br>7. แบบประเมินเรื่องทักษะการตลาด<br>จากฝ่ายการตลาดและฝ่ายพัฒนาสินค้า<br>8. รายงานการใช้ของ Premium<br>9. การแข่งขันการจัดตั้งกองประจำเดือน<br>10. การวางแผนการสั่งซื้อก่อนวันที่ 25 ของเดือน | จำนวนรายงานที่ส่งครบต่อเดือน<br><br>จำนวนรายงานที่ส่งครบต่อเดือน                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 6             | 7     | 8     | 9     | 10     |
| 4.  | การวางกลยุทธ์<br>Strategy   | 1. ยอดขายรายวันเทียบกับขายรายวัน<br>2. ยอดขายรายสัปดาห์เทียบกับขายรายสัปดาห์<br>3. ยอดขายรายเดือนเทียบกับขายรายเดือน<br>4. ยอดขายรายไตรมาสเทียบกับขายรายไตรมาส<br>5. เปอร์เซ็นต์การรับคืนสินค้าเทียบยอดขายรายเดือน<br>6. ค่าใช้จ่ายเทียบยอดขายรายเดือน<br>7. จำนวนสินค้าขายครบตามกลุ่มสินค้าของบริษัท<br>8. ผลกำไรต่อร้านค้า<br>9. การสั่งซื้อสินค้าใหม่<br>10. การสั่งซื้อสินค้าที่ต้องการผลิตภัณฑ์ตามช่วงเวลา              | ร้อยละของเป้าหมายวัน<br>ร้อยละของเป้าหมายรายสัปดาห์<br>ร้อยละของเป้าหมายรายเดือน<br>ร้อยละของเป้าหมายรายไตรมาส<br>ร้อยละการคืนสินค้าเทียบยอดขาย<br>ร้อยละค่าใช้จ่ายเทียบยอดขาย<br>จำนวนกลุ่มสินค้าที่ขายครบตามกำหนด<br>ร้อยละของผลกำไรเทียบกับยอดขาย<br>จำนวนโหลที่มีการสั่งซื้อ<br>จำนวนโหลที่มีการสั่งซื้อ                                          | 60            | 70    | 80    | 90    | 100    |
|     |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 60            | 70    | 80    | 90    | 100    |
|     |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 60            | 70    | 80    | 90    | 100    |
|     |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 60            | 70    | 80    | 90    | 100    |
|     |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 5             | 4     | 3     | 2     | 1      |
|     |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 17-20         | 14-16 | 11-13 | 7-10  | 3-6    |
|     |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1             | 2     | 3     | 4     | 5      |
|     |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2-5           | 5-10  | 11-15 | 21-30 | > 30   |
|     |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2             | 4     | 6     | 8     | 10     |
|     |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2             | 4     | 6     | 8     | 10     |

| No. | งานโครงการ                                | ผลสัมฤทธิ์หลัก<br>(KRAs)                      | ตัวชี้วัด<br>(KPIs)                                                             | ระดับเป้าหมาย |       |       |      |                               |
|-----|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|------|-------------------------------|
|     |                                           |                                               |                                                                                 | 1             | 2     | 3     | 4    | 5                             |
| 5.  | โครงสร้างองค์กร<br>Organization Structure | 1. การพัฒนาขึ้นเป็น Senior PC/BA              | ร้อยละของคะแนนรวมของตัวชี้วัด<br>ภาวะผู้นำ/การประสานงาน/การควบคุม/การวางกลยุทธ์ |               |       |       |      | 70 คะแนน<br>ติดต่อกัน 3 เดือน |
|     |                                           | 2. การพัฒนาขึ้นเป็น Chief PC/BA               | ร้อยละของคะแนนรวมของตัวชี้วัด<br>ภาวะผู้นำ/การประสานงาน/การควบคุม/การวางกลยุทธ์ |               |       |       |      | 80 คะแนน<br>ติดต่อกัน 6 เดือน |
|     |                                           | 3. การพัฒนาขึ้นเป็น Senior Chief PC/BA        | ร้อยละของคะแนนรวมของตัวชี้วัด<br>ภาวะผู้นำ/การประสานงาน/การควบคุม/การวางกลยุทธ์ |               |       |       |      | 80 คะแนน<br>ติดต่อกัน 1 ปี    |
|     |                                           | 4. การพัฒนาขึ้นเป็น Assistance PC/BA Manager  | ร้อยละของคะแนนรวมของตัวชี้วัด<br>ภาวะผู้นำ/การประสานงาน/การควบคุม/การวางกลยุทธ์ |               |       |       |      | 90คะแนน<br>ติดต่อกัน 1.6 ปี   |
|     |                                           | 5. การพัฒนาขึ้นเป็น PC/BA Manager             | ร้อยละของคะแนนรวมของตัวชี้วัด<br>ภาวะผู้นำ/การประสานงาน/การควบคุม/การวางกลยุทธ์ |               |       |       |      | 90คะแนน<br>ติดต่อกัน 2 ปี     |
|     |                                           | 6. การพัฒนาขึ้นเป็น PC/BA Senior Manager      | ร้อยละของคะแนนรวมของตัวชี้วัด<br>ภาวะผู้นำ/การประสานงาน/การควบคุม/การวางกลยุทธ์ |               |       |       |      | 90คะแนน<br>ติดต่อกัน 2.6 ปี   |
|     |                                           | 7. การพัฒนาขึ้นเป็น PC/BA Area Manager        | ร้อยละของคะแนนรวมของตัวชี้วัด<br>ภาวะผู้นำ/การประสานงาน/การควบคุม/การวางกลยุทธ์ |               |       |       |      | 90คะแนน<br>ติดต่อกัน 3 ปี     |
|     |                                           | 8. การพัฒนาขึ้นเป็น PC/BA Senior Area Manager | ร้อยละของคะแนนรวมของตัวชี้วัด<br>ภาวะผู้นำ/การประสานงาน/การควบคุม/การวางกลยุทธ์ |               |       |       |      | 90คะแนน<br>ติดต่อกัน 3.6 ปี   |
|     |                                           | 9. การพัฒนาขึ้นเป็น PC/BA Country Manager     | ร้อยละของคะแนนรวมของตัวชี้วัด<br>ภาวะผู้นำ/การประสานงาน/การควบคุม/การวางกลยุทธ์ |               |       |       |      | 90คะแนน<br>ติดต่อกัน 4 ปี     |
|     |                                           | 10. สถิติการขาด ลา มาสาย                      | จำนวนวันการลาประจำปี                                                            | 20            | 15-19 | 11-15 | 6-10 | 0-5                           |

**ที่มา:** เกิดจากการสังเคราะห์เนื้อหาและการสรุปความของผู้วิจัย

หมายเหตุ : คะแนนของเป้าหมาย

1 = 1 คะแนน      2 = 2 คะแนน      3 = 3 คะแนน      4 = 4 คะแนน      5 = 5 คะแนน

ระดับความเข้มข้นของเป้าหมาย สามารถปรับให้เหมาะสม กับความสามารถของผู้บังคับบัญชา และความพร้อมของบุคลากร

## สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถสรุปออกเป็น 3 ส่วน คือ 1. ผลวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง 2. ผลวิเคราะห์ระดับการยอมรับตัวชี้วัดแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการจัดการ 3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ผลวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 คนสามารถสรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 43.6 รองลงมา เป็นอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 และ อันดับสาม อายุ 41–50 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 และกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่

มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 280 คน คิดเป็นร้อยละ 56.0 รองลงมาเป็นระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า จำนวน 184 คนคิดเป็นร้อยละ 36.8 และ อันดับสามระดับปริญญาโท จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 203 คิดเป็นร้อยละ 40.6 รองลงมา 5-10 ปีจำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 29.4 และ อันดับสี่สาม 11-15 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8 ตามลำดับ

### 2. ผลวิเคราะห์ระดับการยอมรับตัวชี้วัดแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการจัดการ

**ภาวะผู้นำ (Leadership)** แสดงผลระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวชี้วัดแรงจูงใจโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์แบบเรียลไทม์ทางด้านการจัดการของบุคลากร ในสายงาน

ให้คำปรึกษาด้านผลิตภัณฑ์ความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.31 รองลงมา คือ การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านเทคนิคการขาย มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 และแบบทดสอบ IQ และ EQ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 4.00

**การประสานงาน (Coordination)** แสดงผลระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวชี้วัดแรงจูงใจโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์แบบเรียลไทม์ทางด้านการจัดการของบุคลากร ในสายงานให้คำปรึกษาด้านผลิตภัณฑ์ความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านการประสานงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การรายงานสินค้าคงเหลือประจำเดือน และรายงานสินค้าที่ใกล้หมดอายุอย่างต่ำ 6 เดือนมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.22 รองลงมา คือ รายงานสินค้าขายดีติดอันดับ 1-5 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และการจัดส่งภาพจัดเรียงแพลนโอแกรม (planogram) ของสินค้ามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.99

**การควบคุม (Control)** แสดงผลระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวชี้วัดแรงจูงใจโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์แบบเรียลไทม์ทางด้านการจัดการของบุคลากร ในสายงานให้คำปรึกษาด้านผลิตภัณฑ์ความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านการควบคุมตลาด โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.27 รองลงมา คือ รายงานแผนการโฆษณาสื่อประชาสัมพันธ์มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และการแข่งขันเรื่องการจัดการตั้งกอง (Gondola) ประจำเดือนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 4.08

**การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning)** แสดงผลระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวชี้วัดแรงจูงใจโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์แบบเรียลไทม์ทางด้านการจัดการ

ของบุคลากร ในสายงานให้คำปรึกษาด้านผลิตภัณฑ์ความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า %ยอดขายเทียบเป้า การขายรายเดือนมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.03 รองลงมา คือ การสั่งซื้อสินค้าใหม่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และผลกำไรต่อร้านมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 4.00

**โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)** แสดงผลระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวชี้วัดแรงจูงใจโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์แบบเรียลไทม์ทางด้านการจัดการของบุคลากร ในสายงานให้คำปรึกษาด้านผลิตภัณฑ์ความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านโครงสร้างองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์อาวุโส (Senior PC/BA) มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.02 รองลงมา คือ การพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นหัวหน้าที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์ (Chief PC/BA) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และการพัฒนาตำแหน่งขึ้นเป็นผู้จัดการเขตที่ปรึกษาความงามและผลิตภัณฑ์ (Area Manager PC/BA) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.88

### 3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ภาวะผู้นำ (Leadership)** พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 2 ภาวะผู้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่า 9.61 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} = 0.84$  ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-Square /df) = 0.64 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI)=1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)= 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI)=0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA)=0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์นอกจากนี้ ยังมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเรียงลำดับ 3 อันดับ ได้แก่ อันดับ 1 ได้แก่ การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านเทคนิคการขายมีค่าที่ 0.86 อันดับ 2 ได้แก่ การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านผู้นำมีค่าที่ 0.83 และ อันดับ 3 ได้แก่ การอบรมและทดสอบทางด้านการเจรจาต่อรองมีค่า ที่ 0.80

**การประสานงาน (Coordination)** พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน ขององค์ประกอบหลักที่ 1 การประสานงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่า 9.08 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} = 0.82$  ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-Square /df) = 0.64 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเรียงลำดับ 3 อันดับ ได้แก่ อันดับ 1 ได้แก่ การจัดภาพการจัดเรียงสินค้าตัวอย่าง (Tester) มีค่าที่ 0.87 อันดับ 2 ได้แก่ การจัดส่งภาพจัดเรียง (Planogram) ค่าที่ 0.77 และ อันดับ 3 ได้แก่ การรายงานการประสานงานผู้แทนขายและผู้จัดการมีค่า ที่ 0.72

**การควบคุม (Control)** พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน ขององค์ประกอบหลักที่ 4 การควบคุมตลาด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่า 8.55 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} = 0.80$  ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-Square /df) = 0.65 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสอง

ของการประมาณ (RMSEA) = 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเรียงลำดับ 3 อันดับ ได้แก่ อันดับ 1 ได้แก่ การประเมินความพึงพอใจของร้านค้ามีค่าที่ 0.83 อันดับ 2 ได้แก่ การรายงานการพัฒนาสินค้าร่วมกับฝ่ายการตลาดและผลิตภัณฑ์ ค่าที่ 0.80 และ อันดับ 3 ได้แก่ รายงานข้อเสนอแนะในการทำงาน มีค่า ที่ 0.79

**การวางกลยุทธ์ (Strategy Planning)** พบว่า ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน ขององค์ประกอบหลักที่ 5 การวางกลยุทธ์ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่า 10.44 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} = 0.84$  ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-Square /df) = 0.65 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์นอกจากนี้ยังมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเรียง 3 อันดับ ค่าใช้จ่ายเทียบยอดขายมีค่าที่ 0.85 อันดับ 2 ได้แก่ การสั่งซื้อสินค้าใหม่มีค่า 0.84 อันดับ 3 ได้แก่ รายงานที่ต้องการให้ผลิตภัณฑ์ตามช่วงเวลา มีค่า ที่ 0.81

**โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)** พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน ขององค์ประกอบหลักที่ 3 โครงสร้างองค์กรผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่า 13.25 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} = 0.89$  ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-Square /df) = 0.63 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.99 และค่ารากที่สอง

ของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์นอกจากนี้ ยังมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเรียงลำดับ 3 อันดับได้แก่ อันดับที่1 ได้แก่ การพัฒนาขึ้นมาเป็นผู้ช่วยผู้จัดการ PC/BA (Assistant PC/BA Manager) มีค่าที่ 0.91 อันดับ 2 ได้แก่ การพัฒนาขึ้นมาเป็นผู้จัดการระดับอาวุโส (PC/BC Senior Manager) มีค่าที่ 0.89 และ อันดับ 3 ได้แก่ การพัฒนาขึ้นมาเป็นผู้จัดการเขต (PC/BA Area Manager) มีค่า ที่ 0.86

### การอภิปรายผล

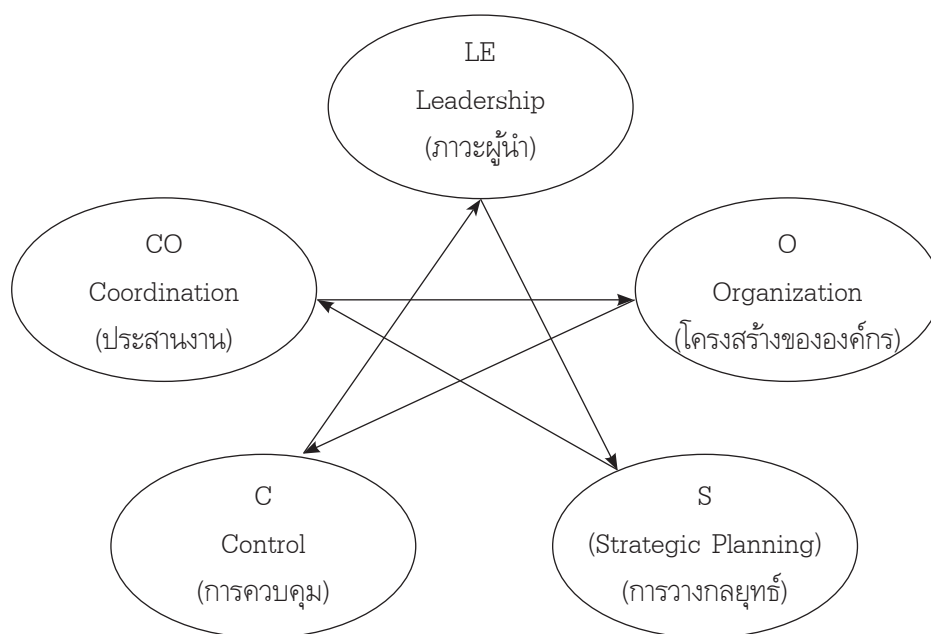
ผลการวิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของตัวชี้วัดที่ประกอบด้วยภาวะเป็นผู้นำ (Leadership) ประสานงาน(Coordination) การควบคุม (Control) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization) โดยมีรายละเอียดดังแผนภาพที่ 4

**ภาวะผู้นำ (Leadership)** ประกอบด้วย

1) การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์ 2) การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านบริการ 3) การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านบุคลิกภาพ 4) การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านเทคนิคการขาย 5) การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านการเจรจาต่อรอง 6) การอบรมและทดสอบความรู้ทางด้านความเป็นผู้นำ 7) การทดสอบการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง 8) การทดสอบการแต่งหน้าและทำผม 9) แบบทดสอบ IQ และ EQ 10) แบบประเมินผลภาวะผู้นำจากเจ้าของร้าน

**การประสานงาน (Coordination)** ประกอบด้วย

1) รายงานสินค้าคงเหลือประจำเดือน 2) รายงานสินค้าที่ใกล้หมดอายุอย่างต่ำ 6 เดือน 3) รายงานการแจกสินค้าตัวอย่างให้ลูกค้า 4) การสรุปรายงานการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย 5) รายงานปัญหาการทำงานประจำเดือน 6) การจัดส่งภาพการจัดเรียงสินค้าตัวอย่าง Tester 7) การจัดส่งภาพการ



จัดเรียงสินค้า (Planogram) 8) การจัดส่งภาพลักษณ์ของหัวเซลล์ (Shelf Display) 9) รายงานสินค้าขายดีติดอันดับ 1-5 10) แบบประเมินผลการทำงานของผู้แทนขาย

#### การควบคุมตลาด (Control) ประกอบด้วย

- 1) รายงานแผนการโฆษณาประชาสัมพันธ์
- 2) รายงานข้อมูลคู่แข่ง 3) การประเมินความพึงพอใจของร้านค้า 4) การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า 5) รายงานข้อเสนอแนะการขาย 6) รายงานการใช้ของสมนาคุณ Premium 7) การวางแผนการสั่งซื้อก่อนวันที่ 25 ของเดือน 8) แบบประเมินของผู้จัดการฝ่ายขาย 9) แบบประเมินเรื่องทักษะการตลาดและขายจากฝ่ายการตลาดและฝ่ายพัฒนาสินค้า 10) การแข่งขันเรื่องการจัดกอง (Gondola)

#### การวางกลยุทธ์ (Strategic Planning) ประกอบด้วย

- 1) ยอดขายเทียบเป้าหมายรายวัน 2) รายงานยอดขายรายสัปดาห์ 3) รายงานยอดขายรายเดือนเทียบเป้าหมายไตรมาส 4) ยอดรับคืนเทียบยอดขาย 5) รายงานยอดขายเทียบเป้าหมายไตรมาส 6) จำนวนสินค้าที่ขายครบกลุ่มสินค้า 7) การสั่งซื้อสินค้าที่ต้องการให้ผลักดันตามช่วงเวลา 8) ค่าใช้จ่ายเทียบยอดขาย 9) ผลกำไรต่อร้าน 10) การสั่งซื้อสินค้าใหม่

#### โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาขึ้นเป็นที่ปรึกษางานขายและความงามอาวุโส (Senior PC/BA) 2) การพัฒนาขึ้นเป็นหัวหน้าที่ปรึกษางานขายและความงาม (Chief PC/BA) 3) การพัฒนาขึ้นเป็นหัวหน้าที่ปรึกษางานขายและความงามอาวุโส (Senior Chief PC/BA) 4) การพัฒนาขึ้นเป็นผู้ช่วยผู้จัดการที่ปรึกษางานขายและความงาม (Assistant PC/BA Manager) 5) การพัฒนาขึ้นเป็นผู้จัดการที่ปรึกษางานขายและความงาม (Manager PC/BA) 6) การพัฒนาขึ้นเป็นผู้จัดการที่ปรึกษางานขายและความงามอาวุโส (Senior Manager PC/BA) 7) การพัฒนา

ขึ้นเป็นผู้จัดการเขตที่ปรึกษางานขายและความงาม (Area Manager PC/BA) 8) การพัฒนาขึ้นเป็นผู้จัดการเขตที่ปรึกษางานขายและความงามอาวุโส (Senior Area Manager PC/BA) 9) การพัฒนาขึ้นเป็นผู้จัดการระดับประเทศที่ปรึกษางานขายและความงาม (Country Manager PC/BA) 10) สถิติการตลาดสาขาย

#### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากผลการศึกษพบว่า การสร้างแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการจัดการของบุคลากรในสายงานให้คำปรึกษาด้านผลิตภัณฑ์และความงามในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางสามารถนำมาจัดทำเป็นคู่มือเชิงการบริหารและจัดการให้กับบริษัทของผู้วิจัยเพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เนื่องจากยังมีช่องว่างทางการบริหารในด้านบุคลากรของพนักงานที่ปรึกษางานขายและความงาม (PC/BA) เพื่อสร้างความแตกต่างในการบริการและเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและผลกำไรให้กับองค์กรและช่วยการพัฒนาสายงานอาชีพ (Corporate Title) ให้กับองค์กรอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงหรือมีรูปแบบที่ใกล้เคียงกันเพื่อเป็นประโยชน์ในการเชิงการจัดการและทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และสร้างความยั่งยืนในเรื่องระบบงานขายในเชิงยอดขายและผลกำไรอีกทั้งสามารถนำมาใช้กับระบบเคาน์เตอร์เซลล์ (Counter Sales) ในการบริการลูกค้าได้เช่นกัน โดยใช้หลักของการจัดการด้านอื่นหรือเจาะลึกในเชิงด้านใดด้านหนึ่งมากขึ้นเพื่อนำผลมาใช้ในการบริหารงาน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังเสนอให้มีการจัดทำเพื่อเติมในเรื่องของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเพื่อเติมโดยการนำเรื่องตัวชีวิตของพนักงานกลุ่มนี้มาเป็นเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือกเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและจะทำให้มิติของการจัดการมีความสมบูรณ์มากขึ้นตั้งแต่กระบวนการสรรหาจนถึงกระบวนการชำระรักษาพนักงานเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในเชิงการบริหารองค์กรต่อไป.

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กัลยา วานิชย์บัญชา (2546). **“การใช้ SPSS For Windows”** ในการวิเคราะห์ข้อมูล (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จิรสิทธิ์ เลี้ยวเสถียรวงศ์ (2555). **“ปัจจัยต่อแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานสายช่างของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง นครราชสีมา”**: สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, หน้า:1-74.
- ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล (2558). **“การบริหารตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน”** Marketing trend Business Strategy.
- ชมพูนุท ศรีพงษ์ (2550). **“กลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน”**, Journal of YalaRajabhat University, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2550. หน้า: 139-147
- ณรงค์ ศรีเกรียงทอง และพิทักษ์ ศิริวงศ์ (2558). **“สภาพปัญหาความต้องการของแรงจูงใจภายใน ภายนอก และ สวัสดิการของพนักงานที่ปฏิบัติงานขาย (PC) และพนักงานที่ปรึกษาความงาม (BA) ของบริษัท โมเดิร์นคาส อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลคอสเมติกส์ จำกัด”** Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 เดือน พฤษภาคม-สิงหาคม
- ณัฐพันธ์ เขจรพันธ์และนิตยาพร เสมอใจ (2554). **“การจัดการ”** ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด ISBN 9789745347465
- นาคดล ร่มโพธิ์ (2558). **“ความลับของการวัดผล”** บีทีเอส เพรส ISBN 978-616-382-496-7
- ประศาสน์ ไสวรักษ์ (2552). **“แรงจูงใจในการศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิตของนักศึกษาปริญญาโทมหาวิทยาลัย ราชภัฏพระนคร”**, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครหน้า: 1-325 พนักงาน บริษัท เมทเทิลคอม จำกัด. กรุงเทพฯ
- พวงเพชร วัชรอยู่ (2537). **“แรงจูงใจในการทำงาน”**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.ศึกษาเฉพาะกรณี อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี. ภาคินพนธ์ คณะพัฒนาลังคม สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์, 2541.
- รุ่งรัตน์ จารุรุ่งสิงห์ และนพรัตน์ รัชชธรรม (2555). **“Apparel and Cosmetics Industry”** Industry Research Tris Rating. [www.trisrating.com](http://www.trisrating.com)
- ยุภามณ จันทรสกุล (2014). **“ยุคสมัยการประเมินผลและแนวคิดทฤษฎีของนักประเมิน”** Science and Technology vol 8 No.1 January-June 2014
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย.(2554). **“ธุรกิจสถานความงามดูแลผิวหน้า และผิวพรรณ.”** หน้า:1-6.
- สุมิตร สุวรรณ และคณะ (2552). **“การจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ: บทสะท้อนจากพนักงานมหาวิทยาลัย”** ภาควิชาการพัฒนาศักยภาพการมนุษย์และชุมชน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน, หน้า:1-52.
- สุวรรณ ภู่อ้น (2554). **“แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความต้องการพัฒนาตนเองที่ส่งผลต่อสมรรถภาพหลัก ของข้าราชการ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากร ระดับปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานศุลกากรภาคที่ 1 กรมศุลกากร”** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุมคณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการองค์การ หน้า: 1-13

## ภาษาอังกฤษ

- Andre Hatumn (2010). **“Next Generation talent Management.”** Talent management to survive turmoil: Palgrave MacMillan
- Angelo Kinicki and Brian Williams (2009). **“Management 3/e.”** Harper 8 Row / canfield Press
- C fred Miao, Kenneth R Evans, ShaomingZou (2007). **“The role of Salesperson Motivation in sales control system – Intrinsic and Extrinsic motivationrevisited.”** ScienceDirect 60: 417-425
- Charl Van Wyk. (2011). **“Evaluating Motivational Levels of Employees In a Contemporary South African Organization.”**
- David Parmenter (2015). **“Key Performance Indicators.”** Developing Implementing and Using winning KPIs; Willey
- Euro monitor International (2015). **“Beauty and Passport care In Thailand.”** August 2015
- Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman. (2011). **“The Motivation to Work.”** (2<sup>nd</sup>ed.). Transaction Publishers.ISBN1412815541, 9781412815543
- Gary Hamel C.K.Prahalad (1994). **“Competing for the future.”** Break through strategies for sizing control of Industry and creating markets of Tomorrow Harvard and Business school press
- Gerben Van Den Berg And Paul Pietersma (2014). **“The 8 Steps to strategicSuccess.”**: Unleashing the power of engagement
- Michael Armstrong (1994). **“Performance Management.Key Strategies and Practicalguidelines 1994.”** Key Strategies and Practical Guidelines MPG Books ,Badmin Cornwall
- Nadia Ayub and ShaguftaRafif (2010). **“The relationship between work motivationand job satisfaction.”** Pakistan Business Review, Vol.4 No.5.Paul Hersey and Kanneth H. Blanchard of Organization Behavior. “Utilizing Human Resources.” (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1977) :p.16