

ตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนา  
ศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจ  
เครื่องสำอาง

“HOLACRACY” Model of Strategic  
Management in Developing Salesmanship in  
Cosmetic Business

ปวีณา กลกิจชัยวรรณ (Paweena Kolkitchaiwan) <sup>1</sup>

ธีระวัฒน์ จันทิก (Thirawat Chuntuk) <sup>2</sup>

พิทักษ์ ศิริวงศ์ (Phitak Siriwong) <sup>3</sup>

<sup>1</sup>หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

Doctor of Philosophy Program in Management

Program of Management

<sup>2,3</sup>รองศาสตราจารย์ ดร., ประจําคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Assoc. Prof. Dr. Faculty of Management Science, Silpakorn University

E-mail: Kateploypaul@hotmail.com

---

Received: 16 July 2018

Revised: 21 October 2018

Accepted: 16 December 2018

## บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของดัชนีพันธะเรื่องตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการตลาดและการแข่งขันในธุรกิจเครื่องสำอางในศตวรรษที่ 21 รุนแรงขึ้น ทั้งการออกนวัตกรรมใหม่ การตลาดแนวรุก องค์การในธุรกิจเครื่องสำอางเผชิญกับวิกฤตทางการจัดการมากมาย (Serina and Kotnour, 2015) การเปลี่ยนแปลงผู้บริโภค การแข่งขันทางการตลาดการออกนวัตกรรมใหม่มีเพิ่มขึ้น การจัดการองค์การทั้งด้านวิถีกลยุทธ์ พนักงานขายต้องพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขัน ที่มีความรวดเร็ว ความยืดหยุ่นคล่องตัว (Robinson, 2015) และสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (Burnes, 2003) ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางในการปรับตัวจัดการความเปลี่ยนแปลง และเพิ่มความยืดหยุ่นในการแข่งขันในธุรกิจเครื่องสำอางมีการออกนวัตกรรมใหม่ 6-7 แคมเปญต่อปี ใน 1 แคมเปญมีการออกสินค้าใหม่ถึง 150-200 รายการ พนักงานขายจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพในการจัดการเพื่อการแข่งขันกับเวลาและช่วงชิงพื้นที่ทางการแข่งขันและยอดขายที่รวดเร็ว

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ เพื่อศึกษาแนวโน้มขององค์ประกอบ ตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซี เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ และวิธีวิทยาการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของตัวชี้วัด ผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ คือ PLACSEK Model ซึ่งประกอบด้วย การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance) แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (Purposive Motivation) กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking) ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (Accountability Leadership) การมุ่งลูกค้าและการสื่อสารแบบยืดหยุ่น (Customer Mania & Effective Communication) จิตวิญญาณของผู้ประกอบการ (Spirit of Entrepreneurship) การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority) บุคลิกภาพที่ดี (Ergonomically Personality)

**คำสำคัญ:** การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่นแบบโฮราเครซี, ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่, ธุรกิจเครื่องสำอาง

## Abstract

This research paper is a part of dissertation of “Holacracy” Model of Strategic Management in developing salesmanship in cosmetic business. The change of business environment in cosmetic business, corporate needs new dynamic strategic management that is more flexible and adaptive and can leverage salesmanship to cope with the competitive environment. Researcher develop “Holacracy” Model of strategic management in developing salesmanship in cosmetic business. In Thailand, the cosmetic business is very dynamic with 5-6 new campaigns launched on yearly basis. The salesman needs to manage and handle at least 150-200 skus (stock keeping units) or over 1,000 skus per year. Therefore, salesman must efficiently develop salesmanship to compete against both timeline and competitors to achieve sales target and goal. The objective of this research study is to identify the potential important factors of “Holacracy” Model of strategic management in developing salesmanship in cosmetic business with in-depth interview in qualitative approach and Confirmatory Factor Analysis to confirm the important factor.

With the mix-method research approach, we derived the key important factor for “Holacracy” Model of strategic management in developing salesmanship in cosmetic business under “PLACSEEK” Model which as 1. Kind Governance 2. Purposive Motivation 3. Logical Thinking 4. Accountability Leadership 5. Customer Mania & Effective Communication 6. Spirit of Entrepreneurship 7. Elasticity Authority 8. Ergonomically Personality.

**Keywords:** Holacracy management, Post modern, Cosmetic business

## บทนำ

Venkataraman (Scott and Venkataraman, 2000) กล่าวไว้ว่า โอกาส เหตุผล และเวลา สำหรับการสร้างสรรค์สินค้าและบริการมาถึงเมื่อไร ขึ้นอยู่กับความสามารถของคนที่สามารถค้นพบโอกาสนั้น ในช่วงเวลานั้น ๆ ในขณะที่คนอื่นมองไม่เห็น และเหตุผล การกระทำ ในช่วงเวลาที่ต่างกัน สามารถสร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการที่สามารถมองเห็นโอกาส ในช่วงเวลานั้น” (Robinson, 2015) คำกล่าวแสดงให้เห็นว่าโอกาสในการแข่งขันเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องค้นพบด้วยตนเอง ประกอบกับความสามารถสร้างระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองได้รวดเร็วทันเหตุการณ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันท่ามกลางสภาพทางการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง (Arijit, 2014) ความยืดหยุ่นคล่องตัวต่อการปรับเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทฤษฎีการจัดการองค์การสมัยใหม่ให้ความสำคัญเรื่องการจัดระบบความร่วมมือของคนในองค์การในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ไม่เพียงพื่อต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง เพื่อฉกฉวยโอกาสที่ค้นพบได้อย่างรวดเร็วทันการ (Robinson, 2015) ในศตวรรษที่ 21 ธุรกิจเครื่องสำอางมีการแข่งขันสูงพร้อมการออกนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง พนักงานขายจำเป็นต้องมีศักยภาพในการจัดการ การเปลี่ยนแปลง ปรับตัว หรือสนองตอบความต้องการที่รวดเร็วขึ้น (Kazmi and Naaranoja, 2015) ระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องมีความยืดหยุ่น รวดเร็วเพื่อช่วยในการตัดสินใจของพนักงานขายเพื่อช่วงชิงโอกาสที่การขายและสามารถดึงศักยภาพการทำงานของพนักงานขายมนุษย์มาใช้ได้อย่างเป็นระบบ บริหารเชิงกลยุทธ์แบบขั้นตอนที่แบนราบและลดลำดับขั้น ในปัจจุบันไม่สามารถตอบสนองการจัดการการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทีมขายอุตสาหกรรมเครื่องสำอางมีการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันสูง (Fitzpatrick, 2007) หากแนวโน้มการเติบโตของตลาดสูงมากเช่นกัน การออกสินค้าแคมเปญทางการตลาดใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการผู้บริโภค (Tereza, 2015) อย่างน้อย 5-6 แคมเปญต่อปี ในหนึ่งแคมเปญประกอบด้วยสินค้ามากกว่า 200 รายการ ซึ่งหมายถึง การออกสินค้าใหม่กว่า 1,000 รายการใน 1 ปี เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของคนยุคใหม่ที่มีความสำคัญกับรูปลักษณ์ภายนอกการติดต่อสื่อสารทางธุรกิจและการดำเนินชีวิตโดยทั่วไปในสังคม มีการเจริญเติบโตในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Srikriengthong, 2015) การแข่งขันที่ต้องการระบบบริหารจัดการที่รวดเร็ว ยืดหยุ่นปรับตัวคล่องตัว ที่สามารถทำให้องค์การสามารถเพิ่มสร้างเสริมศักยภาพทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมการเติบโตอย่างต่อเนื่องยิ่งขึ้น (Robinson, 2015)

การสังเคราะห์วิจัยเอกสาร พบว่า มีองค์การน้อยกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงระบบ การบริหารจัดการองค์การ 70 เปอร์เซ็นต์ของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ส่วนหนึ่งของความล้มเหลวเกิดจากการขาดกำกับดูแล (Governance) ที่ดีให้เกิดกระบวนการที่เห็นพ้องตรงกัน (alignment) อย่างมีประสิทธิภาพทั่วถึงทั้งองค์การ โดยปราศจากข้อขัดแย้ง (Conflict) (Guofeng, Runtian and Andreas, 2007) ที่นำไปสู่ความเกรงกลัว

อำนาจ (Power) เมื่อมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันทำให้ไม่เกิดการกระจายอำนาจ (Authority) อย่างแท้จริง การจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงยังไม่มีประสิทธิภาพพอส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ในระหว่างทางไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขาดความชัดเจน (Robinson, 2015) ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจและการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดการจัดการองค์การสมัยใหม่ (Post Modern Management) การมององค์การลักษณะเป็นแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) ที่มีวิวัฒนาการมีการกระจายอำนาจ พร้อมโครงสร้างองค์การที่สั้น (Flat Organization) มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result Oriented) อาจไม่เป็นเพียงพอต่อการปรับตัวและการอยู่รอดขององค์การในปัจจุบัน

ผู้วิจัยสนใจศึกษาการพัฒนากระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่แบบโฮราเครซึ่งมีความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น แต่เพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางที่มีการแข่งขันสูงภายใต้สิ่งแวดล้อมการทำงานของพนักงานขายที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดีภายใต้บริบทวัฒนธรรมแบบคนไทย จะสามารถยืนหยัดอยู่ได้และมีการเติบโตอย่างยั่งยืนเพราะระบบการบริหารองค์การในปัจจุบันไม่ยืดหยุ่นเพียงพอสำหรับการดำรงอยู่ขององค์การในระยะยาวและไม่สามารถกระจาย อำนาจไปสู่พนักงานขายหรือทีมขายอย่างแท้จริง

## วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. ศึกษาแนวโน้มขององค์ประกอบตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซึ่งเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง
2. พัฒนารูปแบบและกระบวนการตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซึ่งเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง จำแนกตามองค์ประกอบ

## ขอบเขตการวิจัย

การพัฒนาตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซึ่งเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาดังนี้

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพร้อมสื่อสารสนเทศ ที่เกี่ยวข้องโดยเนื้อหาสาระสำคัญตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ทฤษฎีเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่น (Holacracy)

แนวคิดระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นแบบโฮราเครซีที่เน้นความยืดหยุ่นและมีการนำไปปฏิบัติใช้จริงที่ บริษัท แอปเปิ้ล ประเทศสหรัฐอเมริกา (Robinson, 2015) เป็นแนวคิดระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริงทั้งระบบและให้ผลที่สามารถเป็นนามธรรม พร้อมองค์ประกอบ รูปแบบ กระบวนการ กำกับดูแลที่ชัดเจน แนวคิดเรื่องการบริหารงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (Sales Management) เพื่อเป็นการเข้าใจโครงสร้างกลไกในการขับเคลื่อน กระตุ้นให้เกิดผลของงาน การเติบโตหรือยอดขายของทีมขายได้อย่างเหมาะสม

### ทฤษฎีเรื่องการจัดการองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization Theory)

เพื่อเป็นการศึกษาพัฒนาการ แนวคิดเชิงการจัดการองค์การจากปัจจุบัน เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบริบท สิ่งแวดล้อม และการจัดการองค์การที่เหมาะสมแต่ละช่วงเวลาพร้อมเข้าใจที่รูปแบบและกระบวนการที่เปลี่ยนไปตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานขาย (Effectiveness)

เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Mohamed Zairi, 1997) ความเป็นผู้นำและ ทักษะการพัฒนา ทางอารมณ์ ความคิด ความรู้ และการบริหารจัดการเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้ดี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงถึงการทบทวนวรรณกรรมที่สอดคล้องกับงานวิจัยเพื่อนำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิด การวิจัย และคำถามในงานวิจัย

### ขอบเขตผู้ให้ข้อมูลหลักและกลุ่มประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

#### ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก งานวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาความหมาย บทบาท และองค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่บริหารและควบคุมนโยบายการบริหารแก่สมาชิกในองค์การโดยตรง นักธุรกิจและนักการตลาด นักวิชาการภาคเอกชน และนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ผู้วิจัยใช้แบบแผนการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับการเลือกตัวอย่าง แบบสโนว์บอล (Snowball Sampling) (ประสพชัย พสุนนท์, 2555) เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปเชิงทฤษฎี (Charmaz, 1996; Corbin and Strauss, 1990) เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

สำหรับงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อพัฒนาแนวโน้มองค์ประกอบของตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ประชากรที่ศึกษาคือพนักงานขายและการตลาดในธุรกิจเครื่องสำอางในระดับควบคุมการปฏิบัติการและพนักงานปฏิบัติการ โดยการใช้การกำหนดขนาดตัวอย่างตามแนวคิดของแฮร์ และใช้แนวทางการวิจัยแบบสุ่มตัวอย่างของผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานขายที่ปรึกษาความงามและผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขายจำนวน 423 คน ด้วยวิธีวิทยาการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของตัวชี้วัดพัฒนาการตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ขนาดตัวอย่างตามแนวทางของแฮร์ (Hair et al., 2010) ใช้ค่าสถิติ KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลา ตั้งแต่เดือนตุลาคม 60 ถึง เมษายน 2561 เป็นระยะเวลา 7 เดือน โดยศึกษาข้อมูลแบบตัดขวาง (Cross Section Data) ทางด้านสถานที่ ผู้วิจัยได้ทำงานวิจัยเชิงคุณภาพและงานวิจัยเชิงปริมาณ (Units of Analysis) ที่บริษัทในธุรกิจเครื่องสำอาง ที่มีเกณฑ์คุณสมบัติ

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การพัฒนาตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโหราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง เป็นงานวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ที่ผสมระหว่างงานวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้ การดำเนินงานแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ตามแนวทางวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยเริ่มจากงานวิจัยคุณภาพด้วยวิธีวิทยาการประยุกต์ การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับนักธุรกิจ ผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้ความสามารถในเชิงนโยบายการตลาด พร้อมกำกับดูแลที่ขาย นักวิชาการส่วนภาคเอกชน นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานรากและข้อสรุปเชิง ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของระบบบริหารเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มประชากร ผู้จัดการขายและทีมขาย เพื่อยืนยันองค์ประกอบของระบบบริหารองค์การเชิงกลยุทธ์แบบใหม่จากแบบสอบถามโดยใช้วิธีการสถิติเชิงวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดให้องค์ประกอบหลัก (Confirmatory Factor Analysis) ให้เกิดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

## แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ทฤษฎีเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่น (Holacracy Management)

แนวคิดทฤษฎีใหม่ของ ไบรอัน เจ โรเบิร์ตสัน (Robinson, 2015) ที่สร้างระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์องค์การแบบใหม่มีความยืดหยุ่นที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เผชิญหน้าการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงในโลกปัจจุบันอย่างรวดเร็ว โดยมีไบรอัน เจ โรบินสัน เชื่อว่าบุคคลที่ทำงานแนวหน้า (Frontline) คือ ผู้ที่สามารถสัมผัสถึงปัญหา และรู้วิธีการแก้ปัญหาได้ดีที่สุด ตรงประเด็นที่สุด โดยหลักการงานของการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่นนี้ (Holacracy Theory) เน้นองค์ประกอบสำคัญอยู่ 4 ข้อดังนี้คือ 1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Communication) 2) การประชุมที่มีประสิทธิผล (Effective Meeting) 3) การลดขั้นตอนที่เป็น คอขวด หรือกฎเกณฑ์ลำดับชั้นมากเกินไป (less red tape or bottleneck) 4) การแบ่งสายความรับผิดชอบอำนาจ หน้าที่และบทบาทที่ชัดเจนมาก (Crystal Clear lines of responsibility and accountability)

หัวใจหลักของ Holacracy คือ โครงสร้างการจัดการหน้าที่หลักและกระบวนการจัดการพื้นฐานที่ให้ทุกคนมีพื้นที่ของตน และสามารถใช้อำนาจของตนเอง และไม่อนุญาตให้ผู้อื่นหรือแม้แต่ผู้นำมาใช้อำนาจ โดยได้รับความเห็นชอบ ดังนั้น องค์การสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องอาศัยผู้นำที่คอยมอบหมายอำนาจให้ผู้อื่น เป็นระบบการทำงานที่มีพลัง มีพื้นที่ซึ่งทีมงานสามารถใช้อำนาจตนเองและป้องกันอำนาจของผู้อื่นที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ สิ่งที่ทำหายคือ แนวคิดการบริหารแนวใหม่ที่องค์การสามารถนำพลังงานที่ทีมงาน คนทำงาน หรือผู้บริหาร รู้สึกได้และมีอยู่ในสภาวะตามธรรมชาติทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่านำมาเป็นพลังด้านบวกเพื่อผลักดันองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า ด้วยกระบวนการที่ถูกต้อง (Process) มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว สอดคล้องกับกระบวนการทำงาน ความคาดหวังหรือโครงสร้างองค์การที่ต้องการให้ปัญหาต่าง ๆ ได้รับการแก้ไข โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือความเสียหายในกระบวนการทำงานทั้งระบบ

### แนวคิดเรื่องการบริหารงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง (Cosmetic Sales Management)

โครงสร้างองค์การในธุรกิจเครื่องสำอางจากการสังเคราะห์งานวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่ที่พนักงานขายขายสินค้าทุกหมวดผลิตภัณฑ์ เพื่อเป็นการใช้แรงงานและต้นทุนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ผู้แทนขายหนึ่งคนดูแลเขตขายที่เฉพาะเจาะจงแต่ขายสินค้าทุกตัวของบริษัท ในธุรกิจเครื่องสำอางอาจมีมากกว่า 1 ทีมขาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การจัดการของแต่ละบริษัทในการบริหารจัดการสินค้าและต้นทุนการดำเนินงาน ประกอบกับความซับซ้อนของการขายสินค้า (Srikriengthong, 2015; Brashear, Kang and Groza, 2016) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ระบบบริหารทีมขายที่ดีที่นำมาสู่ผลประกอบการที่ดีต้องมาจากพนักงานหรือผู้แทนขายที่มีความคิดสร้างสรรค์ และความรู้ทั้งเรื่องของตลาดโดยรวมที่ดูแล เข้าใจธุรกิจและสิ่งแวดล้อม (Competitive Environment) ทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ในขณะที่เดียวกันพนักงานขายผู้นั้นต้องมีบทบาท



หน้าที่ที่ชัดเจน จึงจะสามารถหาทางออกหรือแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ให้ลูกค้าได้ (Customer Solution) Netemeyer et al., (2004) สนับสนุนทักษะการขายที่สร้างสรรค์ (Creative Selling) ที่พนักงานขายสามารถคิดสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ในการทำงาน หรือพฤติกรรมใหม่ที่ช่วยในการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

ภาวะกดดันในบทบาทที่ไม่ชัดเจนและแรงบันดาลใจจากภายในในผลกระทบโดยตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ศักยภาพและผลงานของพนักงานขาย (Corlho, Augusto and Lages, 2011) บทบาทของพนักงานขายในเรื่องของการให้บริการลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญหรือพันธกิจสูงส่ง ซึ่งตัวแปรที่มีผลต่อปัจจัยเรื่องการมุ่งลูกค้า (Customer Centric) คือ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ความรู้พื้นฐานของพนักงานขาย (Salesman Knowledge) และการให้ผลสะท้อนกลับของทีมผู้บริหาร (Managerial Feedback) มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในการขายของพนักงานขายและส่งผลกระทบต่อผลงานและศักยภาพของพนักงานขายโดยตรง Sternberg & Zhang (1997) ได้เสนอแนวคิดเรื่องการจัดการทางจิตใจของพนักงานขาย (Mental Self-Government) ในงานวิจัย ซึ่งมีความสัมพันธ์กับวิถีชีวิตที่แตกต่างกันของพนักงานขาย และนำไปสู่ผลงานที่แตกต่างกัน

ทักษะของพนักงานขายที่สำคัญในธุรกิจเครื่องสำอาง คือ ด้านกระบวนการคิดที่มาจากข้อมูลที่มีในตลาด หรือคิดวิเคราะห์จากข้อเท็จจริง (Fact) พร้อมด้วยฉลาดทางอารมณ์ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาโดยไม่ต้องรอคำสั่ง และความชัดเจนในบทบาท ประกอบกับการมีแรงจูงใจจากภายใน นำไปสู่การกระตุ้นให้เกิดการแก้ปัญหาให้ลูกค้าด้วยวิธีแบบใหม่ (Customer Solution) เพื่อสนองความต้องการลูกค้า สร้างยอดขายและผลกำไรรวมทั้งความสัมพันธ์อันดีในระยะยาว ทักษะที่ดีจากภายในของพนักงานขายเป็นสิ่งสำคัญ (Ron Kaufman, 2005)

### ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ (Modern Organization Theory)

ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม มุ่งเน้นเฉพาะความเป็นทางการ ความมีรูปแบบหรือรูปนัยขององค์การ ทั้งนี้เพื่อจะได้ผลผลิตสูง และรวดเร็ว ของมนุษย์เสมือนเครื่องจักรกล (Mechanistic) ทุกอย่างจะเป็นไปตามกฎเกณฑ์ ตามกรอบและโครงสร้างที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนปราศจากความยืดหยุ่น (Flexibility) พยายามที่จะสร้างองค์การขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการเบื้องต้นทางด้านเศรษฐกิจขององค์การและสังคม เนื่องจากตลาดไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก แนวคิดแม็กเวเบอร์ เชื่อว่าหลักการบริหารแบบระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นรูปแบบการบริหารที่สามารถนำความสำเร็จสูงสุดในการดำเนินงานต่าง ๆ ลักษณะที่สำคัญของการจัดการองค์การระบบราชการ McGregor เชื่อปรัชญาและแนวทางปฏิบัติขององค์การที่ดีที่สุด คือ การให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ (Motivation) การจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivation) แนวการพัฒนาทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ความเชื่อว่าองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย ฉะนั้นควรเน้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เป็นวิธีการศึกษาวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (System Analysis) เพื่อตอบสนองสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

ปีเตอร์ เซงกี (Senge, 1990) เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงคือ การรวมกันเป็นกลุ่มและการเรียนรู้คือ การเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดกับพนักงานและองค์กร องค์กรเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงเพราะว่า ลีกลงไปแล้ว ทุกคนล้วนเป็นผู้เรียนรู้ เราสามารถสร้างสิ่งแวดล้อมองค์กรแห่งการเรียนรู้้องค์การสร้างพนักงานโดยสอน ให้พนักงานเรียนรู้ความสามารถตัวเอง เพื่อสร้างผลลัพธ์ตนเองปรารถนาอย่างแท้จริง องค์กรที่ให้ความรู้เกี่ยวกับแบบแผนการคิดแบบใหม่ที่กว้างไกลขึ้น ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะตรวจหาและสร้างความสามารถในการเรียนรู้จัดอุปสรรคในการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงานขายการสร้างความเข้าใจต่อโลก และแนวทางการปฏิบัติ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พนักงานเก่งขึ้น และได้เรียนรู้ไม่ใช่เพราะพวกเขาถูกสั่งให้ทำแต่เพราะพวกเขาต้องการทำ สร้างการเรียนรู้ของทีม สมาชิกทีมต้องมีส่วนร่วมในการพูดคุยและอธิบายอย่างแท้จริง องค์กรเพื่อการเรียนรู้อย่างแท้จริง

## สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ

### 1. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

แนวโน้มองค์ประกอบตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางที่ได้จากการสกัดงานวิจัยและงานเอกสารทั้งในและต่างประเทศพร้อม การสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้เชี่ยวชาญนักวิชาการและผู้บริหารระดับสูง ได้กรอบแนวคิด PLACSEEK Model มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา (Kind Governance) หมายถึง การผู้บริหารระดับสูง หรือผู้จัดการฝ่ายขายบริหารธุรกิจด้วยจิตใจที่มีความเมตตาเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน (Steven et al., 2009) ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนทีมขาย ให้ความชัดเจนในทิศทางการทำงาน สร้างกระบวนการติดตาม การทำงานของทีมขายอย่างเป็นระบบ นำเทคโนโลยีและระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Day, 1988) มาช่วยพนักงานขายในการติดตามรายงานผลงานที่รวดเร็ว (real time) พร้อมข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว ทันท่วงที่ตามความเปลี่ยนแปลงของตลาด มีระบบการวัดผลงานที่ชัดเจน ให้ความยืดหยุ่นรวดเร็วต่อการตัดสินใจและตอบสนองความต้องการของตลาดที่แตกต่างกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน (บตี ตรีสุคนธ์, 2555; Kotter, 1990; Katz, 1955)

2) แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย (Purposive Motivation) หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้นพนักงานขายอย่างมีเป้าหมาย ทั้งเป้าหมายการขายและเป้าหมายของการใช้ชีวิต การเข้าใจในความต้องการแรงจูงใจ วิธีการทำงานและกระบวนการคิด (Srikriengthong, 2015) ของพนักงานขายที่มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ และสามารถออกแบบการศึกษอบรมกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาพร้อมสร้างแรงจูงใจได้ตรงวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง (พวงเพชร วัชรอย, 2537) สามารถสร้างความภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้พนักงานขาย เพื่อเป็นแรงผลักดันนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและการพัฒนาดตนเองไปสู่ความเป็นเลิศ (ชูศักดิ์ เจนประโคน, 2550)

3) กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ (Logical Thinking) หมายถึง ทักษะความสามารถใน กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ พร้อมกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (step of thinking) เป็นลำดับขั้นเพื่อการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็น คิดวิเคราะห์เข้าใจในสภาพตลาดในเขตขายตนเองดูแลและได้รับมอบหมายทั้งภาพใหญ่และภาพเล็ก ส่งผ่านข้อมูลจริง ข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำถูกต้องและไว้วางใจได้เพื่อผู้บริหารระดับสูงสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้รวดเร็ว บริหารงานลูกค้าและ แนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ พร้อมมีทักษะความสามารถในการหาข้อมูลตลาดคิดวิเคราะห์ประมวลข้อมูลนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงในการวางแผนงานใช้ชีวิตประจำวัน (Tobias and Kern, 2015)

4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ (Accountability Leadership) หมายถึง ทักษะความเป็นผู้นำพร้อมจิตวิญญาณความผู้นำ ที่มุ่งมั่นต้องการเปลี่ยนแปลง ผลักดันองค์การและการทำงานไปสู่สิ่งที่ดี เพื่อผลงานที่ดีขึ้น มีจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์คิดนอกกรอบนำไปสู่การแก้ปัญหาวิธีใหม่ ๆ มีความรับผิดชอบ เข้าใจสภาพตลาดรู้จักวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของสินค้าตนเอง เปรียบเทียบกับคู่แข่งได้เพื่อพัฒนาไปสู่การนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันแนวรุกด้วยตนเองสามารถสร้างทีมงานและพนักงานขายที่มีความเป็นผู้นำ มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาในการทำงาน มีบุคลิกภาพที่ลูกน้อง และลูกค้า รับฟังความต้องการของลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็น เป็นคู่คิดที่ดีในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ให้ลูกค้าได้ (Netemeyer et al., 2004) รับผิดชอบในการดูแลบริหารและพัฒนาลูกค้าอย่างเป็นระบบขั้นตอน (Kaufman, 2012)

5) การสื่อสารแบบยืดหยุ่น (Effective Communication) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการขาย มีช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานขายภายในทีมขายที่เป็นทางการ แต่มีบรรยากาศการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อลดช่องว่างในการทำงาน การสร้างกระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง ระหว่างเจ้านายและลูกน้อง เพื่อเปิดโอกาสให้สื่อสารข้อมูลและการตัดสินใจเรื่องการแข่งขันการขายให้ทันเวลา เปิดกว้างรับคำแนะนำโดยผู้สื่อสารระดับล่างรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

6) การมุ่งลูกค้า (Customer Mania) หมายถึง พนักงานขายเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพันธกิจสูงสุด สามารถแก้ปัญหาและการวางแผนให้ลูกค้าคำนึงถึงการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของลูกค้าสร้างความไว้วางใจ ดูแล บริหารจัดการ นำเสนอขายสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าที่นั่นพื้นที่นั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องและมั่นใจว่าสามารถสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด (Kaufman, 2012)

7) จิตวิญญาณ (Spirit of Entrepreneurship) หมายถึง จิตสำนึกของความเป็นเจ้าของกิจการดูแลบริหารงานเหมือนตนเองเป็นเจ้าของบริษัท มีความรู้ความสามารถเรื่องการบริหารบัญชี ต้นทุนกำไร การบริหารสินค้าคงคลังของลูกค้า มีความรู้เรื่องการบริหารกลุ่มสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (Product Portfolio) มีความคิดสร้างสรรค์ และการนำเสนอสินค้า พร้อมการแก้ปัญหาวิธีใหม่ ๆ เสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ (Kaufman, 2005)

8) การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขายสามารถให้แนวทางเป้าหมายและกรอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายขายในระดับต่าง ๆ ภายใต้กรอบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ให้พนักงานได้มีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงาน ที่มุ่งเน้นผลของงานเป็นหลัก (Thomas, 1972) เช่น การให้ส่วนลดพิเศษเพื่อการปิดยอดขาย โดยมีต้องรอการอนุมัติ หากการตัดสินใจนั้นเพื่อป้องกันการเสียโอกาสและอยู่ภายใต้กรอบแนวทางที่กำหนด เมื่อประสบกับปัญหาใหม่ที่ท้าทาย ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการขาย สนับสนุน ให้โอกาสผู้จัดการและพนักงานขายทุกระดับในการลองคิดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9) บุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ (Ergonomically Personality) หมายถึง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือเจออุปสรรค ผู้จัดการขาย หรือพนักงานขายมีบุคลิกภาพเปิดกว้างทางความคิด มีความยืดหยุ่น ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และทำงานเป็นทีมได้ สามารถเปิดรับความกดดันและทักษะสามารถทำงานได้หลายหน้าที่และปรับตัวได้ดี ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีลักษณะท่าทางทางกายภาพที่บ่งบอกถึงความมีชีวิตชีวา (The cosmetics cosmos, 2007) สามารถเป็นที่เชื่อใจไว้วางใจมีบุคลิกและลักษณะท่าทางทางกายภาพที่สะอาดสุขภาพ เหมาะสมต่อภาพลักษณ์และการนำเสนอสินค้าเพื่อการส่งเสริมความงามและเครื่องสำอาง (Gérard and Jean, 2002)

## 2. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

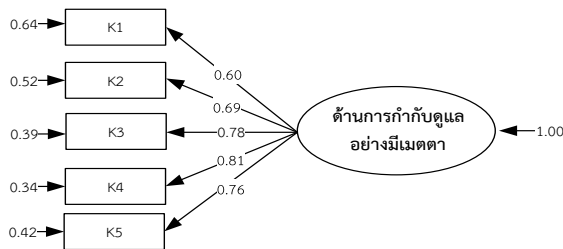
### การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) เพื่อยืนยันโดยประชากรที่ใช้ศึกษาในขั้นตอนนี้ ได้กำหนดกลุ่มปฏิบัติงานที่มขายและผู้บริหารที่มขายของธุรกิจเครื่องสำอางทั่วประเทศโดยไม่จำกัดประสบการณ์ดำเนินงานด้วยการใช้ขนาดตัวอย่างตามแนวทางของแฮร์ (Hair et al., 2010) ที่มีข้อเสนอว่า ควรพิจารณาจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการนำไปวิเคราะห์ควบคู่ไปกับการพิจารณาจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วย ดังนั้น ถ้าพารามิเตอร์ที่ใช้ในการวัดมีจำนวนมากก็ต้องใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากตามไปด้วย ซึ่งจำนวนตัวแทนที่เหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันนั้นต้องมีอัตราส่วนอย่างน้อย 10 ต่อ 1 พารามิเตอร์ โดยใช้ค่าสถิติ KMO และ Bartlett's Test of Sphericity

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis)

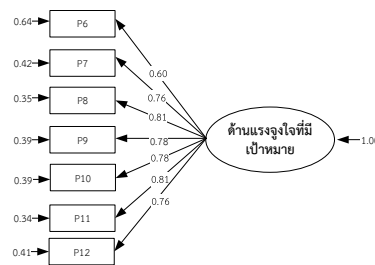
จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโฮราเครซเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง สามารถแสดงได้ดังนี้

1. ด้านการกำกับดูแลอย่างมีเมตตา



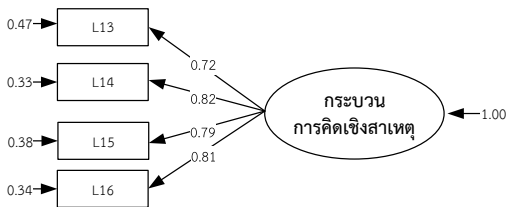
Chi-Square=2.91, df=3, P-value=0.40591, RMSEA=0.000

2. ด้านแรงจูงใจที่มีเป้าหมาย



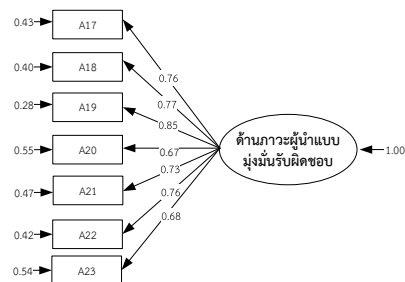
Chi-Square=16.99, df=12, P-value=0.15007, RMSEA=0.031

3. กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ



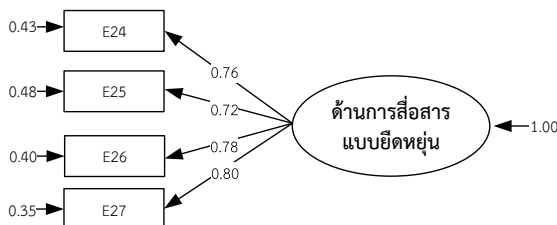
Chi-Square=0.01, df=1, P-value=0.92041, RMSEA=0.000

4. ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ



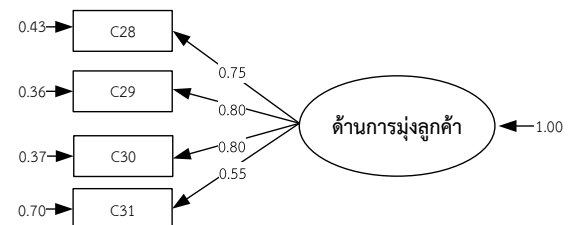
Chi-Square=11.17, df=9, P-value=0.26408, RMSEA=0.024

5. ด้านการสื่อสารแบบยืดหยุ่น



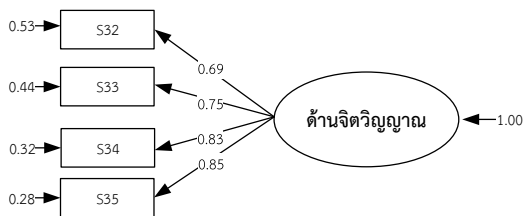
Chi-Square=1.79, df=1, P-value=0.18095, RMSEA=0.043

6. ด้านการมุ่งลูกค้า



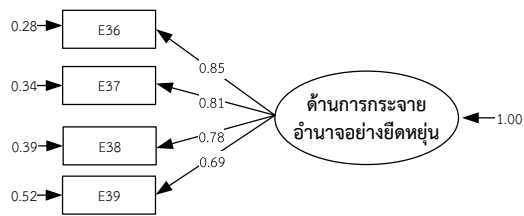
Chi-Square=1.60, df=1, P-value=0.20630, RMSEA=0.038

### 7. ด้านจิตวิญญาณ



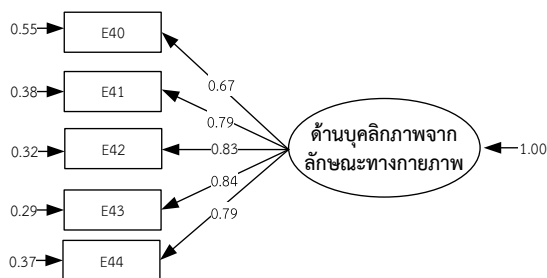
Chi-Square=1.05, df=1, P-value=0.30526, RMSEA=0.038

### 8. ด้านการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น



Chi-Square=0.04, df=1, P-value=0.83709, RMSEA=0.000

### 9. ด้านบุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ



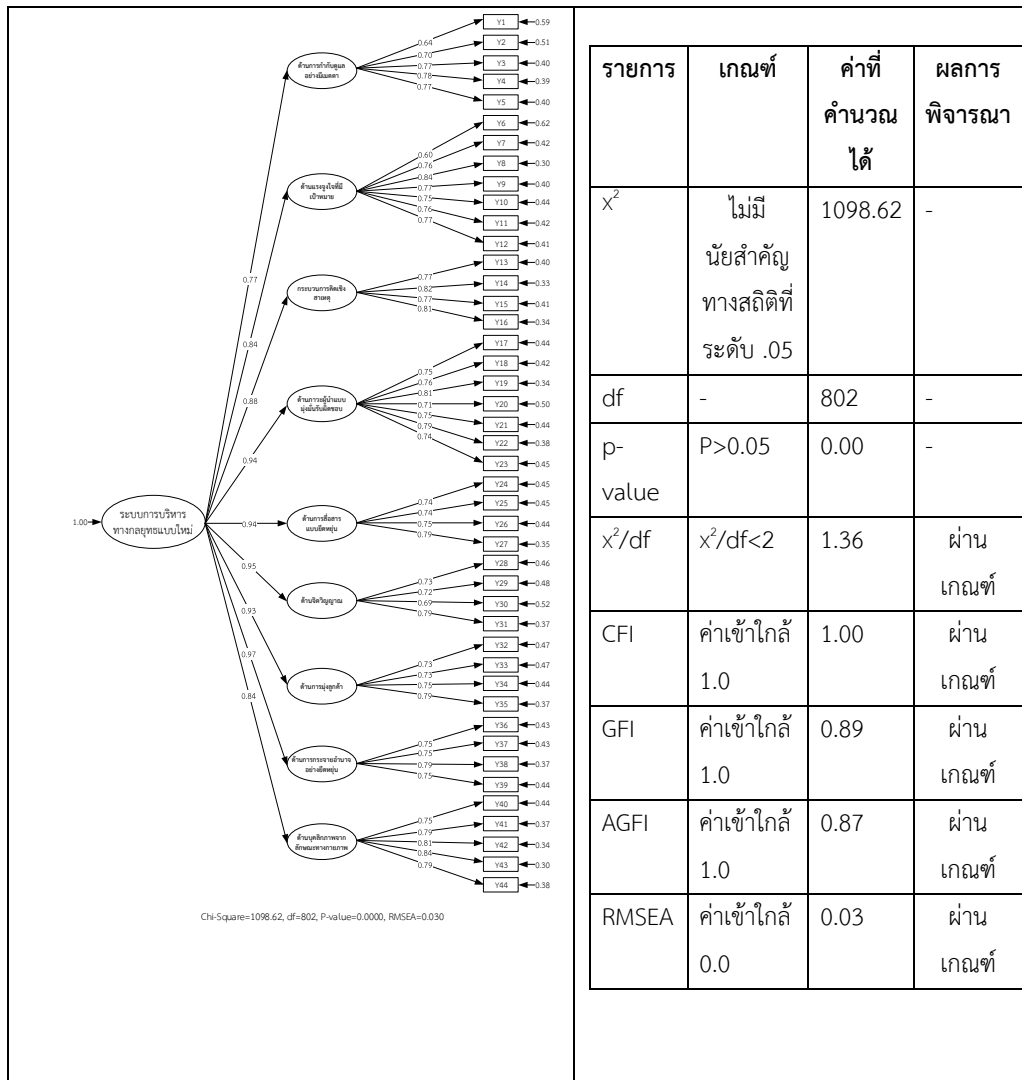
Chi-Square=6.10, df=4, P-value=0.19145, RMSEA=0.035

**ภาพที่ 1** การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของการพัฒนาตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบ  
โสรราเครซีเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละด้านกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ 0.85 และน้อยที่สุดคือ 0.55

สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมขาย ปรากฏผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ดังแสดงในภาพที่ 2

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี่ เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง



จากภาพที่ 2 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับสองขององค์ประกอบของการพัฒนาตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี่เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 257.27 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} = 1.00$  ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.34 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.97 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าโดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น มีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา ด้านการมุ่งลูกค้า ด้านการสื่อสารแบบยืดหยุ่น และด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ ตามลำดับ



## สรุปผล อภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะ

สรุปแนวคิดเชิงทฤษฎี การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของบุคลากรในทีมชาย ได้ 8 องค์ประกอบ ตามกรอบแนวคิด PLACSEEK Model ดังต่อไปนี้ คือ 1. การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา 2. แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย 3. กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ 4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ 5. การมุ่งลูกค้า และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 6. จิตวิญญาณเจ้าของกิจการ 7. การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น 8. บุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพที่ดี มีความสัมพันธ์กันและสอดคล้องกับทฤษฎีไฮลาเครซีของ Brian Johnson ที่กล่าวถึง องค์ประกอบที่จำเป็นทั้ง 4 ด้านที่จะทำให้เกิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น กระบวนการกำกับดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ และการประชุมที่มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ในบริบทของคนไทยที่มีการปกครองที่มีความเคารพยำเกรงความมีอาวุโส จึงมีองค์ประกอบ ที่มากกว่าแนวคิดทฤษฎีไฮลาเครซี โดยความต่างที่เพิ่มเติมองค์ประกอบที่มากขึ้น คือ แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ การมุ่งลูกค้า จิตวิญญาณ การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น (Elasticity Authority) บุคลิกภาพจากลักษณะทางกายภาพ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วพร้อมการแข่งขันที่รุนแรง

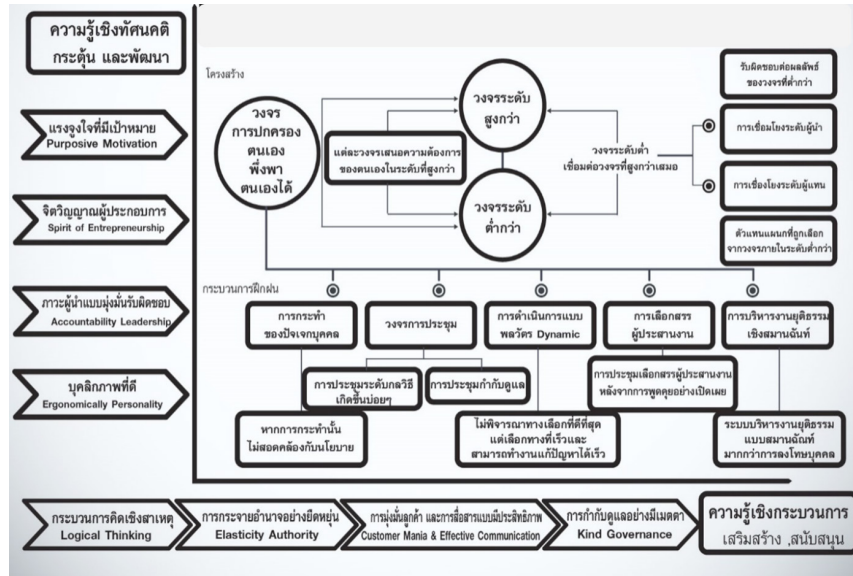
สำหรับ รูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบไฮลาเครซีที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพพนักงานชายในธุรกิจเครื่องสำอางในบริบทไทยมีลักษณะและรูปแบบดังต่อไปนี้

1) โครงสร้างองค์การที่เน้นแนวคิดแบบวงจรร (circle) หรือเซลล์ (Cell) ที่มีการปกครองตนเองและพึ่งพาตนเองได้

2) ลักษณะกระบวนการทำงานที่เน้นการกระทำของปัจเจกบุคคล โดยบุคคลนำเสนอความต้องการของตนเองในเรื่องงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ตนประสบอยู่พร้อมเสนอความต้องการในการแก้ปัญหาโดยผ่านกระบวนการประชุมนำไปสู่วงจรรการประชุม ที่มีการนำเสนอหัวข้อการประชุม เสนอบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการประชุม กระบวนการดำเนินการประชุมที่มีประสิทธิภาพเน้นการสื่อสารในการประชุมที่มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้นำเสนอ และผู้ร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นระบบและปราศจากการเกิดการถกเถียงที่นอกประเด็นและนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็นในระยะเวลาอันสั้น นำไปสู่การสรุปการดำเนินงานอย่างพลวัตรซึ่งจะเลือกทางเลือกสามารถแก้ปัญหาได้เร็วแม้ไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุดเนื่องจากการแข่งขันตลาดและสภาพแวดล้อมมีการแข่งขันสูง



3) การสร้างองค์ความรู้ให้เกิดแก่พนักงานขายเพื่อพัฒนาระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่น ตามลำดับขั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานขาย โดยองค์ความรู้นี้แบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ องค์ความรู้เชิงกระบวนการและองค์ความรู้เชิงทัศนคติ องค์ความรู้เชิงกระบวนการมี 4 ด้านประกอบด้วย 1) กระบวนการคิดเชิงสาเหตุ 2) การมุ่งมั่นลูกค้า และการสื่อสารแบบมีประสิทธิภาพ 3) การกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น และ 4) การกำกับดูแลอย่างมีเมตตา องค์ความรู้เชิงทัศนคติ (Mindset & Attitude) เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่นำไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับขั้น ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) แรงจูงใจที่มีเป้าหมาย 2) จิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ 3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบ 4) บุคลิกภาพทางกายภาพที่เหมาะสมแก่การเป็นพนักงานขายในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง องค์ความรู้เชิงทัศนคติทั้ง 4 ด้านนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนา และกระตุ้นให้เกิดขึ้นในจิตสำนึกของพนักงานขาย กล่าวคือ การพัฒนาและกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมายทั้งทางด้านเป้าหมายยอดขายและเป้าหมายในชีวิต เป็นการสร้างแรงจูงใจในระยะยาว มีการวางแผนในระยะยาว และแรงจูงใจอย่างมีเป้าหมายเป็นการแรงจูงใจในระยะสั้น เมื่อมีแรงจูงใจที่มีเป้าหมายจะนำไปสู่แรงขับเคลื่อนจากภายใน ไปกระตุ้นจิตวิญญาณ ความเป็นผู้ประกอบการให้มีมุ่งมั่น ในการดำเนินธุรกิจ สร้างความเติบโตต่อองค์กรและลูกค้าคู่ค้าเพราะ การเติบโตขององค์กรและคู่ค้านำไปสู่ความสำเร็จของตนเองเช่นกัน องค์กรจำเป็นต้องสร้างภาวะความเป็น ผู้นำแบบมุ่งมั่นรับผิดชอบที่จะผลักดันตัวเอง ทีมงาน และองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนเอง ตั้งไว้ทั้งทางด้านเป้าหมายทางการงานและเรื่องส่วนตัว นอกจากนี้ ตามทฤษฎีการพัฒนาลูกค้าของพนักงานขาย ของรอน คอฟแมน การกำกับดูแลที่มีเมตตามีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นเสมือนกฎกติกาที่ทำให้สามารถ ประชุมพูดคุยได้อย่างมีประสิทธิภาพและเน้นเรื่องของการมากกว่าการใช้ความรู้สึกในการทำงาน ทำให้องค์กร ขับเคลื่อนแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการแก้ปัญหาที่รวดเร็วตรงประเด็น



ภาพที่ 3 ภาพแสดงตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางตามกรอบแนวคิด PLACSEEK MODEL

การพัฒนาตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางสามารถพัฒนาได้ด้วยการสื่อสารให้พนักงานขายเข้าใจความหมายทั้ง 8 องค์ประกอบในบริบทที่ทุกคนทั้งองค์การและทุกระดับชั้นสามารถเข้าใจและนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้ในความหมายเดียวกัน ผ่านการกำกับดูแลที่มีกระบวนการและมีเมตตา และฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้าง สนับสนุน พัฒนา กระตุ้น ให้เกิดจิตสำนึกทั้ง 8 องค์ประกอบ เพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและความเข้าใจอย่างแท้จริง เมื่อทุกคนในองค์การมีการปฏิบัติในทิศทางเดียวกันด้วยความเข้าใจ จะไปพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกในองค์การในทำงานอย่างรวดเร็วตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วพร้อมความยืดหยุ่นในการทำงานระดับบุคคล ระดับแผนกและระดับองค์การ สร้างศักยภาพในการแข่งขันที่รวดเร็ว ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพคิดเชิงสาเหตุ ปรับกลยุทธ์ได้ตามความสามารถของพนักงานขายที่มีจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการและมีความเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นแก้ปัญหาเพื่อองค์การ การขับเคลื่อนดังกล่าวนี้จะช่วยลดความขัดแย้ง พร้อมสร้างกระบวนการทำงานที่สามารถถึงศักยภาพมาใช้ในการทำงานได้อย่างแท้จริง พร้อมความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ เพื่อให้้องค์การมีการทำงานที่รวดเร็วมีขีดความสามารถในการตัดสินใจ การจัดการที่เหนือกว่าคู่แข่งและจัดการความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและสภาพการแข่งขันได้อย่างแท้จริง

ในงานวิจัยครั้งต่อไป การศึกษาในองค์ประกอบทั้ง 8 ประการของ PLACSEEK MODEL ในเชิงลึกของทั้ง 8 ตัวแปร และการนำตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอางตามกรอบแนวคิด PLACSEEK MODEL ไปพัฒนาเป็นคู่มือตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบโหราศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง และนำไปทดสอบผ่านการวิจัยกึ่งทดลอง เพื่อประเมินผลการนำไปประยุกต์ใช้ของร่างคู่มือในขั้นตอนต่อไป

## รายการอ้างอิง

- ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2550). *เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บตี ตรีสุคนธ์. (2553). *8 ประการที่หัวหน้าควรทำและไม่ควรทำ*. วันที่ค้นข้อมูล 10 กุมภาพันธ์ 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.sbdc.co.th>
- ประสพชัย พสุนนท์. (2555). *การวิจัยตลาด*. กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด.
- พวงเพชร วัชรอย. (2537). *แรงจูงใจในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- Arijit, S. J. P.. (2014). A process model of managing organizational change during business process redesign. *Business Process Management Journal*, 20(6), 971 – 998.
- Brashear, T. A., Kang, J., & Groza, M. D. (2016). Leveraging loyalty programs to build customer–company identification. *Journal of Business Research* 69, 1190 –1198.
- Burnes, B. (2003). Managing change and changing managers from ABC to XYZ. *Journal of Management Development*, 22(7), 627 – 642.
- Charmaz, K. (1996). The search for meanings- Grounded Theory. In J.A. Smith, R. Harre, & L. Van Langenhove (Eds.), *Rethinking Methods in Psychology* (pp. 27-49). London: Sage Publications.
- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. F. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), 31–45.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria. *Zeitschrift Fur Soziologie*, 19(6), 418-427.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), pp. 63-75.
- Day, D.V., & Lord, R. G. (1988). Executive leadership and organizational performance: suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management*, 14(3), 453-464.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence: A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341-372.

- Fitzpatrick, R. L. (2007). A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict Management. *International Journal of Conflict Management*, 18(3), 280 – 305.
- Gérard, C., & Jean, P. C. (2002). Towards plural forms, franchising company-owned systems, in the French cosmetics retail industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(5), 238-250.
- Guofeng, W., Runtian, J., & Andreas, K. (2007). Antecedents and management of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 18(1), 74 -97.
- Hair, J., Black, C.W., & Anderson, E. R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New York: Pearson.
- Katz, H. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33, 33-42.
- Kaufman, R. (2005). *Up our service-Great Idea, Tools, Tip and proven technique to lift you service Higher*. Texas, USA: Kaufman Professional Services.
- Kaufman, R. (2012). *Uplifting service-The proven Path to delighting your customer, Colleague , and everyone Else that you meet*. New York Time Best Seller, 2012
- Kazmi, S. A. Z., & Naaranoja, M. (2015). Innovative Drives Get Fuel from Transformational Leadership’s Pied Pipers’ Effect for Effective Organizational Transformation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 181, 53-61.
- Kotter, J. P. (1990). What do leaders really do. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 103-111.
- Mohamed, Z. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64-80.
- Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., Ricks, J., & Wirth, F. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research*, 57(2), 209-224.
- Robertson, B. J. (2015). , *Creating a World without Managers, Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Henry Holt and Company, LLC.

- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Double Day.
- Serina, A. H., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234 – 262.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1).
- Srikriengthong, N. (2015). *A development of real - time motivation at achievement indicators of beauty advisor consultant in cosmetic industry*. Doctor of Philosophy, Silpakorn University.
- Sternberg, R. J., & Li-fang Zhang. (1997). *Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles*. New York: Routledge.
- Steven, J. S., Papadogiannis, P., Yip, J. A., & Sitarenios, G. (2009). Emotional intelligence of leaders: a profile of top executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 87-101.
- Tereza, K. R. (2015). Marketing communication of SMEs specialized in cosmetic industry in magazines for women. In *International Conference on Strategic Innovative Marketing, IC-SIM 2014*, September 1-4, 2014, Madrid, Spain *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175(2015). 48 – 57.
- The cosmetics cosmos: A review of four major players. (2007). *Strategic Direction*, 23(3), 26-28.
- Thomas, J. M., & Bennis, W. G. (1972). *The management of change and conflict: selected readings*. Harmondsworth: Penguin.
- Tobias, R. Kern, E. M. (2015). Surveys in business process management – a literature review. *Business Process Management Journal*, 21(3), 692 – 718.

