

# องค์ประกอบตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนของพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทย

## Sustainable Indicator of Salesforce Driver Component in Thailand's Painting Industry

ศรินธร เศรษฐวิริยะธาดา<sup>1\*</sup>, ปริณ ลักษิตามาศ<sup>2</sup>

Sirinthorn Setthawiriyathada<sup>1\*</sup>, Prin Laksitamas<sup>2</sup>

คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยสยาม<sup>1,2</sup>

Business Administration in Marketing Program, Siam University<sup>1,2</sup>

sirinthorn.up@gmail.com<sup>1\*</sup>, prinsiam@gmail.com<sup>2</sup>

ผู้ประพันธ์บรรณกิจ (Corresponding Author)<sup>1\*</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยหลักเพื่อ (1) ศึกษาระดับความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทย (2) พัฒนาและตรวจสอบความตรงของตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทย จำนวนทั้งสิ้น 600 คน การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS version 23 และ AMOS version 24 โดยใช้ค่าสถิติอันได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ผลการวิจัยพบว่า ตัวอย่างพนักงานขายมีความเห็นต่อความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทยในระดับมาก ( $\bar{X}$ =4.36) โดยมีความคิดเห็นมากที่สุดในด้านคุณสมบัติของพนักงานขายด้านความรู้ในการขาย ( $\bar{X}$ =4.56) คุณลักษณะของพนักงานขาย ( $\bar{X}$ =4.54) การดำเนินการขาย ( $\bar{X}$ =4.40) ความคาดหวังในการทำงานขาย ( $\bar{X}$ =4.38) การทำงานเป็นทีมขาย ( $\bar{X}$ =4.36) การสื่อสารการตลาดดิจิทัล ( $\bar{X}$ =4.34) กระบวนการขาย ( $\bar{X}$ =4.31) แรงจูงใจในการทำงานขาย ( $\bar{X}$ =4.28) ความสัมพันธ์กับคู่ธุรกิจ ( $\bar{X}$ =4.28) และความผูกพันต่อองค์กร ( $\bar{X}$ =4.24) ตามลำดับ ผลลัพธ์คือได้ตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทยที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 30 ตัวชี้วัด จาก 10 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบต่างมีความตรงเชิงสัมพันธ์ (0.970) ตลอดจนค่าความผันแปรของค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (0.767) ต่างให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) จึงมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**คำสำคัญ:** ตัวชี้วัดความยั่งยืน, แรงขับเคลื่อนของพนักงานขาย, อุตสาหกรรมสีไทย

## Abstract

The research aimed to study the identified driving factors as sustainable indicators of salesforce driver component in Thailand's Painting Industry. The main research objectives were to (1) study the level of sustainable of salesforce driver component in Thailand's Painting Industry and (2) develop the content validity sustainable indicators of salesforce driver component in Thailand's Painting Industry. The questionnaire was used to obtain data from 600 respondents, who were a part of the salesforce in Thai painting industry. The software programs of SPSS version 23 and AMOS version 24 was used in this research. The statistic values used for data analysis were frequency distribution, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and the secondary order confirmatory factor analysis for research conclusion. The research found that the sampled salesforce gave high scores for sustainable salesforce driving factors in the Thai painting industry ( $\bar{X}$ =4.36), while for each factor; salesforce knowledge ( $\bar{X}$ =4.56), salesforce attribute ( $\bar{X}$ =4.54), sales performance ( $\bar{X}$ =4.40), sales expectations ( $\bar{X}$ =4.38), sales team ( $\bar{X}$ =4.36), digital marketing communication ( $\bar{X}$ =4.34), sales process ( $\bar{X}$ =4.31), sales motivation ( $\bar{X}$ =4.28), relationship marketing ( $\bar{X}$ =4.28) and organization engagement ( $\bar{X}$ =4.24) respectively. The developed indicators from salesforce drivers in the Thai paint industry had 30 indicators for 10 components. Therefore, as aforementioned, the value of construct reliability:  $\rho_c$  was 0.970 including the value of average variance extracted:  $\rho_v$  was 0.767 and the value of factor loading was over 0.40 at statistical significance at 0.05 and thus the developed factors were consistent with the empirical data.

**Keywords:** Sustainability Indicator, Salesforce Driver, Thailand's Painting Industry

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนในธุรกิจการค้าในปัจจุบัน โดยเฉพาะผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมทั่วโลกต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงและขาดจริยธรรมหลายองค์กรต้องปิดกิจการเนื่องจากภาวะหนี้สิน แต่บางองค์กรที่มีสภาพคล่องดีก็สามารถประคองธุรกิจต่อไปได้ การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและการเติบโตในอุตสาหกรรมสีไทยนั้น จำเป็นต้องมีการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) และพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (ณรงศ์วิทย์ แสงทอง, 2546) โดยการใช้ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Success Factors) เช่น กระบวนการขาย การทำงานเป็นทีม แรงจูงใจการทำงาน คุณสมบัตินักขาย คุณลักษณะพนักงานขาย ความผูกพันต่อองค์กร การสื่อสารการตลาดในยุคดิจิทัล ความสัมพันธ์กับคู่ธุรกิจ ความคาดหวังในการทำงาน และการดำเนินการขาย ทั้งนี้ การขายโดยบุคคลหรือพนักงานขายเป็นกระบวนการที่สำคัญในการติดต่อและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้ขององค์กร (จิณณพัทธ์ โอสถานนท์, 2550) พนักงานขายเป็นตัวแทนสำคัญขององค์กรในการเพิ่มยอดขายและบรรลุเป้าหมายขององค์กร คุณลักษณะและทักษะการขายที่มีประสิทธิภาพมีส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ คุณลักษณะของพนักงานขายที่รวมถึงการมีบุคลิกภาพดี การให้ความช่วยเหลือและบริการที่ดี ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ นิสัย และคุณลักษณะส่วนบุคคล (สมภพ บุญนาคักดี, 2555)

สถิติและแนวโน้มการลาออกของพนักงานในแต่ละปี โดยเฉพาะบริษัทจะมีอัตราการลาออก (Turnover) ประมาณร้อยละ 18 ซึ่งแบ่งเป็นการลาออกโดยไม่สมัครใจ (Involuntary turnover) ร้อยละ 6 เนื่องจากผลงานไม่ดี และการลาออก

โดยสมัครใจ (Voluntary turnover) ร้อยละ 13 ซึ่งพนักงานเลือกลาออกเอง การที่พนักงานลาออกบ่อยทำให้เกิดต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่สูงถึง 1.5 ถึง 2 เท่าของเงินเดือนพนักงาน สำหรับปัญหาที่พบเกี่ยวกับพนักงานขาย ได้แก่ ยอดขายไม่ได้ตามเป้า การติดตามการทำงานของทีมขายยาก ลูกค้ายกเลิก พลาดโอกาสในการขาย และเสียเวลาในการทำรายงานการขาย งานขายเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจทุกประเภท พนักงานขายที่ดีและประสบความสำเร็จต้องมีประสบการณ์ ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร สุภาพ และขยันศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (พลอยพิมพ์ พันธุมิตร, 2565)

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาผู้วิจัยสนใจองค์ประกอบตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทย เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงานขาย การวิจัยนี้คาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กรในการปรับปรุงและพัฒนาทักษะการขาย ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายและเพิ่มความภักดีของพนักงาน อีกทั้งยังมีประโยชน์ต่อสังคมเศรษฐกิจ โดยข้อมูลที่ได้สามารถนำไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับองค์ประกอบตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทย
2. พัฒนาและตรวจสอบความตรงขององค์ประกอบตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทย

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมสีและอื่นๆ องค์ประกอบตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนของพนักงานขายช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในอุตสาหกรรมสี ผู้ค้าปลีก กลุ่มธุรกิจ และดีลเลอร์ รวมถึงสามารถปรับใช้ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ได้
2. ประโยชน์ต่อคุณภาพชีวิตของผู้ซื้อและพนักงาน ผู้ซื้อได้รับการบริการรวดเร็ว สินค้าคุณภาพ ราคายุติธรรมและบริการหลังการขายดี ส่วนพนักงานขายมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น ได้รับความก้าวหน้า ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น และความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
3. ประโยชน์ในแวดวงวิชาการและการวิจัย ผลการวิจัยช่วยพัฒนาภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ บูรณาการในหลักสูตรการตลาดและวิศวกรรม และเป็นข้อมูลเบื้องต้น สำหรับการศึกษาต่อไป นำไปเพิ่มทักษะให้กับบุคลากรในองค์กร และปรับปรุงกระบวนการขายให้ เป็นมืออาชีพ

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณสำรวจและพัฒนา โดยอาศัยแบบสอบถามเพื่อสำรวจข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้ ประชากรวิจัยคือธุรกิจสีในอุตสาหกรรมสีไทยจำนวนทั้งสิ้น 6,969 แห่ง สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกตามทำเลที่ตั้งของอุตสาหกรรมสีไทยที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ และภาคใต้

ขั้นตอนที่ 2 การสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากร้านค้าย่อย ค้าปลีก, ร้านค้าขนาดกลาง (กึ่งโมเดิร์นเทรด), ดีลเลอร์, และอุตสาหกรรมสี โดยคำนึงถึงสัดส่วนประชากรจากแต่ละประเภทธุรกิจในอุตสาหกรรมสีไทย

สุ่มเลือกตัวอย่างเฉพาะธุรกิจที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลโดยสอบถามจากพนักงานชายของสถานประกอบการ รวมขนาดตัวอย่างทั้งสิ้น 600 ราย

ขั้นตอนที่ 3 การสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Cochran, 1977) โดยคัดเลือกตัวอย่างเฉพาะพนักงานชายในอุตสาหกรรมสีไทยที่เข้าถึงได้ง่ายและสะดวกให้ข้อมูลเป็นตัวแทนสถานประกอบการ ในขั้นตอนนี้ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม ควรมีอย่างน้อย 600 ตัวอย่าง ด้วยเทคนิคโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน Secondary Order Confirmatory Factor Analysis (CFA) ด้วยวิธี Maximum Likelihood Estimation: MLE (มนตรี พิริยะกุล, 2553) กำหนดขนาดตัวอย่างตามเทคนิคการวิเคราะห์สถิติประเภทพหุตัวแปร โดยใช้เกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (Observed variable) 30 ตัวแปร คือ  $30 \times 20 = 600$  จึงคำนวณได้ขนาดตัวอย่าง 600 ราย โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบกรอกเอง ประกอบด้วยคำถามปลายปิด 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 มี 9 ข้อ สอบถามข้อมูลเฉพาะพนักงานชาย กล่าวถึง เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานชาย เขต/พื้นที่ชาย ช่องทางการขาย ประสบการณ์งานชาย และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด ส่วนที่ 2 ปัจจัยภายนอกต่อดัชนีชี้วัดความสำเร็จจากแรงขับเคลื่อนพนักงานชายในอุตสาหกรรมสีไทย ซึ่งวัดจากกระบวนการขาย (3 ข้อ) การทำงานเป็นทีมขาย แรงจูงใจการทำงานชาย (3 ข้อ) คุณสมบัติของพนักงานชายในด้านความรู้ (3 ข้อ) คุณลักษณะของพนักงานชาย (3 ข้อ) ความผูกพันต่อองค์กร (3 ข้อ) การสื่อสารการตลาดดิจิทัล (3 ข้อ) ความสัมพันธ์ภาพกับคู่ธุรกิจ (3 ข้อ) ความคาดหวังในการทำงานชาย (3 ข้อ) การดำเนินการขาย (3 ข้อ) รวมทั้งสิ้น 30 ตัวชี้วัด ลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า ด้วยมาตราลิเคิร์ท แรงขับเคลื่อนการขาย ลักษณะข้อมูลเป็นแบบช่วงมาตรา มีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ (น้อยที่สุด 1 คะแนน, น้อย 2 คะแนน, ปานกลาง 3 คะแนน, มาก 4 คะแนน และมากที่สุด 5 คะแนน) โดยการแปลความแต่ละระดับใช้อันตรภาคชั้น 0.80 คะแนน ด้วยสูตรอันตรภาคชั้น=คะแนนสูงสุด-คะแนนต่ำสุด/จำนวนชั้น แทนค่า=5-1/5=0.80 (ณรงค์ โพธิ์พุกษานันท์, 2551)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้คำนึงถึงการสร้างแบบสอบถามที่ดีมีคุณภาพ มีความตรงเชิงเนื้อหาและความเที่ยง ดังนี้ 1) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ผู้เชี่ยวชาญจำนวนทั้งสิ้น 5 คน เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาในข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Item Objective Congruency Index: IOC) ข้อคำถามในแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาที่ตั้งไว้ (IOC) อยู่ระหว่าง 0.50-1.00 ผ่านเกณฑ์ (สุริมลิตร์กานันท์, 2550) 2) การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) Pre-test 30 คน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) ซึ่งต้องผ่านเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่น ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Cronbach, 2003) การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS version 23 และ AMOS version 24 ในการวิเคราะห์ ดังนี้ 1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ของข้อมูลทั่วไปของพนักงานชาย ด้วยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง 2) วิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ซึ่งเป็นการประเมินผลความถูกต้องของโมเดล โดยประเมิน 2 ส่วน คือ (1) ประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (Overall Model Fit Measure) เพื่อดูว่าโมเดลที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่เก็บมาเพียงใด ค่าสถิติไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) ค่าสถิติไคสแควร์/ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระ ( $\chi^2/df$ ) ดัชนีบ่งบอกความกลมกลืน (Fit Index) ได้แก่ GFI, AGFI, NFI, IFI และดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ CFI, RMSEA, RMR โดยค่าไคสแควร์ควรน้อยกว่า 3 ดัชนีความกลมกลืนควรสูงกว่า 0.9 RMSEA ไม่ควรสูงเกิน 0.8 แต่ควรต่ำกว่า 0.05 ค่า RMR ควรเข้าใกล้ 0 จึงจะถือว่ามีความกลมกลืน (2) ประเมินความกลมกลืนของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญของโมเดล (Component Fit Measure) ได้แก่ ส่วนของความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร ได้แก่ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง ( $R^2$ ) (Joreskog & Sorbom, 1993) ความตรงเชิงเสมือน

(Convergent Validity) ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:  $\rho_c$ ) ต้องมีค่าผ่านเกณฑ์ 0.60 (Hair et al., 2010) และต้องมีค่าความผันแปรของค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่สกัดได้ (Average Variance Extracted:  $\rho_v$ ) ต้องมีค่าผ่านเกณฑ์ 0.50 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (Esteghamati et al., 2010)

### ขอบเขตในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2566 จนถึงวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 โดยการส่งแบบสอบถามผ่านระบบ Google Forms เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่รวดเร็ว โดยจะส่งแบบสอบถามช่วงเวลาหลังเลิกงาน ช่วงเวลา 17:00 น. ของทุกวันจนกว่าจะครบตามจำนวน ซึ่งผ่านเกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมควรอย่างน้อย 600 ตัวอย่าง โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 6 กลุ่ม จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในแต่ละกลุ่ม ได้แก่ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ และภาคใต้ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลผลงานวิจัยในครั้งนี้

### การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการขาย ตามงานวิจัยของ กชกร กุสุวัตต์ (2561) ได้กล่าวว่า กระบวนการขายเป็นแผนการเสนอขายอย่างมีระบบ ปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนที่วางแผนไว้ ซึ่งการปฏิบัติตามกระบวนการขายช่วยให้พนักงานขายประสบความสำเร็จและเพื่อให้การขายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการขายประกอบด้วย ขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) แสวงหาลูกค้า 2) วางแผนวิธีการเข้าหาลูกค้า 3) การเข้าพบ 4) การเสนอขายและการสาธิต 5) การตอบข้อโต้แย้ง 6) การปิดการขาย 7) การติดตามผลหลังการขาย ดังนั้น การใช้กลยุทธ์การขายต้องแก้ปัญหาหลากหลาย ต้องใช้แรงงานและต้องพึงพาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานขายกับลูกค้า

2. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมขาย ตามงานวิจัยของ Robbins (2001) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีม องค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดทีมที่มีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน 1) ด้านกระบวนการ 2) ทรัพยากรและอิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่ส่งผลให้ทีมมีประสิทธิผล 3) องค์ประกอบและคุณลักษณะ 4) การออกแบบงาน ตามงานวิจัยของ ธนกร กรวัชรเจริญ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน บริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยองค์ประกอบของทีมด้านสภาพแวดล้อม ด้านองค์ประกอบและคุณลักษณะ ด้านการออกแบบงานและด้านกระบวนการของพนักงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในทางบวก

3. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานขาย ตามงานวิจัยของ เนตรพัฒน์ ยาวีราษ (2552) กล่าวถึง ทฤษฎีของเฮอริซเชออร์เกอร์ เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ มีดังนี้ 1) ปัจจัยจูงใจ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันโดยตรง สร้างความรู้สึกดีกับงาน ซึ่งประกอบด้วย 5 ประการ คือ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การยอมรับนับถือ 3) ลักษณะงานที่ทำ 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง 2) ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง ประกอบด้วย 7 ประการ คือ 1) นโยบายและการบริหารงานของบริษัท 2) การบังคับบัญชา 3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 4) ความมั่นคงในการทำงาน 5) ชีวิตส่วนตัว 6) สภาพการทำงาน 7) ค่าตอบแทน จะเห็นได้ว่าตัวกระตุ้นในการทำงาน เช่น ลักษณะงาน ความรับผิดชอบในงาน มีความเกี่ยวข้องโดยตรง และผลงานของพนักงานและในด้านการยอมรับนับถือ และด้านก้าวหน้านั้นจะเป็นสิ่งที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน โดยปัจจัยเหล่านี้จะมุ่งเน้นที่ตัวงาน แรงจูงใจภายในต่อการปฏิบัติงานขายสร้างสรรค์การปฏิบัติงานขาย มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานขายจากแรงจูงใจภายนอก และภายในของพนักงานขาย

4. แนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติของพนักงานขายในด้านความรู้ ตามงานวิจัยของ ศศนันท์ วิวัฒน์ชาติ (2549) คุณสมบัติของพนักงานขาย มีดังนี้ 1) ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรม 2) ความรู้เกี่ยวกับการแข่งขัน 3) ความรู้เกี่ยวกับองค์กร 4) ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ 5) ความรู้เกี่ยวกับตลาดและลูกค้า 6) ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการขาย คุณสมบัติของพนักงานขายในด้านความรู้ในการขายเป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมกับพนักงานขายที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ (Furnham, 2015) ทักษะการขายต้องอาศัยความชำนาญด้านเทคนิค การอบรมด้านการขาย

5. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะพนักงานขาย ตามงานวิจัยของ Jackson & Hisrich (1996) ได้กล่าวว่า พนักงานขายที่จะประสบความสำเร็จควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) ด้านบุคลิกภาพ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของพนักงานขาย 2) ด้านศิลปะการขาย ควรมีความรู้พื้นฐานในด้านการขายและทักษะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการขาย 3) ด้านความรู้ ได้แก่ ตัวสินค้า ความเข้าใจในตัวลูกค้า เกี่ยวกับคู่แข่ง และเกี่ยวกับบริษัท พนักงานขายต้องเข้าใจบทบาทเพื่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดทั้งยอดขายและบริการบนพื้นฐานลักษณะพนักงานขายและลูกค้า

6. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ตามงานวิจัยของ สุริยพันธ์ จันทมาลา (2557) ได้สรุปว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อการอยู่รอด และความมีประสิทธิผลขององค์กร และยังเป็นตัวทำนายการเข้าออก การลาออกเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความคงอยู่ในองค์กร แรงผลักดันให้พนักงานขายในองค์กรทำงานได้ดียิ่งขึ้นด้วยความรู้สึกที่เป็นเจ้าขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อการบริหารงานสมัยใหม่ ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความรู้สึกผูกพันกับองค์กร โดยทำให้พนักงานมีความเชื่อศรัทธาในค่านิยมองค์กรมีความภาคภูมิใจ จนทำให้เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กรให้พนักงานขายคงอยู่กับองค์กรได้ระยะยาว

7. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดดิจิทัล ตามงานวิจัยของ Kotler (2017) กล่าวว่าการตลาดแบบผสมผสานระหว่างการตลาดแบบดั้งเดิม และการตลาดแบบดิจิทัล หรือ เรียกว่าการตลาดที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์ พนักงานขายต้องสามารถเชื่อมโยงเข้าด้วยกันทำงานควบคู่ร่วมกันเพื่อสร้างประสบการณ์ให้ผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการสร้างปฏิสัมพันธ์จากโลกออฟไลน์ให้เกิดความประทับใจ กระตุ้นให้เกิดความสนใจต่อผลิตภัณฑ์

8. แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ภาพกับคู่ธุรกิจ ตามงานวิจัยของ Chen, Batchuluun & Batnasan (2015) คุณภาพความสัมพันธ์สำคัญส่งผลต่อความภักดีของลูกค้าการตลาดแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Marketing) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้าเป็นสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจ ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า ความไว้วางใจของลูกค้า ความผูกพันที่ลูกค้ามีต่อองค์กร และการสื่อสารระหว่างลูกค้ากับองค์กร

9. แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังในการทำงานขาย ตามงานวิจัยของ ประภาพร ชัยงาม (2559) ความคาดหวัง เป็นการตั้งความปรารถนาของพนักงานขายทุกคน เมื่อเจริญเติบโตขึ้นในช่วงอายุหนึ่งที่มีความรู้สึกเป็นของตนเอง หรือเมื่อมีวุฒิภาวะเจริญเติบโตขึ้นในทางความคิด มีความต้องการเป้าหมายให้กับตัวเองเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ตามความเชื่อและความรู้สึกที่มีต่อสิ่งหนึ่งเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าโดยมุ่งหวังในสิ่งที่เป็นไปได้ว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งมีผู้ศึกษาที่แสดงทัศนะที่แตกต่างกัน

10. แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการขาย ตามงานวิจัยของ Smith, Andras & Rosenbloom (2012) การบริหารการขายต้องเตรียมให้กับพนักงานขาย เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2552) ให้ความเห็นว่ากรณีที่ KPI จะมีประสิทธิภาพที่ดีหรือไม่ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับกำหนัดตัวชี้วัดหลักที่มีส่วนสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง เพราะตัวชี้วัดจะเป็นเกณฑ์ตลอดจนมาตรฐานของการประเมินผล การกำหนดตัวชี้วัดต้องพิจารณาให้เหมาะสมและรอบคอบและต้องมองถึงความเป็นไปได้ในการบรรลุความสำเร็จที่เหมาะสมกับธุรกิจ นโยบายองค์กรตลอดจนขนาดขององค์กร ตัวชี้วัดความสำเร็จ KPI คือเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

## ตัวแปรแฝงภายใน

มีตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 30 ตัวชี้วัด ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทยพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 600 ราย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 55 ลักษณะที่พบมากที่สุดคือ ช่วงอายุ 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.8 สถานภาพโสด ร้อยละ 65.3 จบการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 79.3 รายได้เฉลี่ยรายบุคคล ต่ำกว่า 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 68.3 ประสบการณ์งานขาย 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 84 กลุ่มลูกค้า ผู้รับเหมา คิดเป็นร้อยละ 47.3 เขต/พื้นที่ขาย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คิดเป็นร้อยละ 25.80 และประเภทธุรกิจสี ร้านค้าย่อย (ค้าปลีก) ร้านค้าขนาดกลาง (กึ่งโมเดิร์นเทรด) ดีลเลอร์ และอุตสาหกรรมสี คิดเป็นร้อยละ 25 ตามเกณฑ์ที่ระบุไว้ในการศึกษา

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1 ระดับความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทยในระดับมาก ( $\bar{X}=4.36$ ) โดยมีความคิดเห็นมากที่สุดในด้าน คุณสมบัติของพนักงานขายด้านความรู้ในการขาย ( $\bar{X}=4.56$ ) คุณลักษณะของพนักงานขาย ( $\bar{X}=4.54$ ) การดำเนินการขาย ( $\bar{X}=4.40$ ) ความคาดหวังในการทำงาน ( $\bar{X}=4.38$ ) การทำงานเป็นทีมขาย ( $\bar{X}=4.36$ ) การสื่อสารการตลาดดิจิทัล ( $\bar{X}=4.34$ ) กระบวนการขาย ( $\bar{X}=4.31$ ) แรงจูงใจในการทำงานขาย ( $\bar{X}=4.28$ ) ความสัมพันธ์ภาพกับคู่ธุรกิจ ( $\bar{X}=4.28$ ) และความผูกพันต่อองค์กร ( $\bar{X}=4.24$ ) ตามลำดับ

โมเดลองค์ประกอบของตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทยที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวม (Overall Model Fit Measure) ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้เช่นเดียวกันจึงสรุปได้ว่า โมเดลองค์ประกอบของดัชนีชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทยที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 แสดงค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

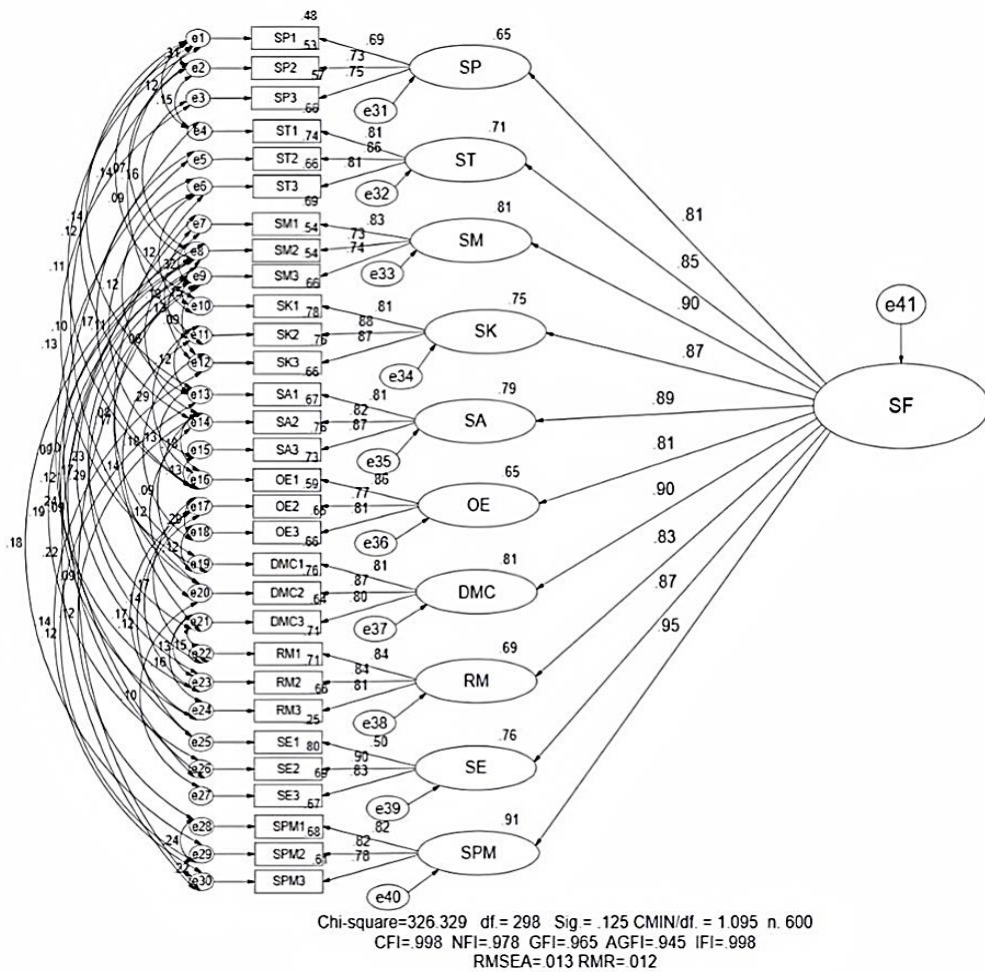
ดัชนี	เกณฑ์วัด	ผลลัพธ์	ผลสรุป	แนวคิดในการอ้างอิง
CMIN/df	<3	1.095	ตรงเกณฑ์	Hair, Anderson, Tatham & Black (2010)
GFI	$\geq 0.90$	0.965	ตรงเกณฑ์	Kelloway (2015)
AGFI	$\geq 0.90$	0.945	ตรงเกณฑ์	Schumacker & Lomax (2010)
NFI	$\geq 0.90$	0.978	ตรงเกณฑ์	Byrne (2010)
IFI	$\geq 0.90$	0.998	ตรงเกณฑ์	Feng & Chen (2020)
CFI	$\geq 0.90$	0.998	ตรงเกณฑ์	Suciu, Tavares & Zulmon (2018)
RMR	<0.05	0.012	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos & Siguaw (2000)
RMSEA	<0.05	0.013	ตรงเกณฑ์	Kenny, Kaniskan & McCoach (2015)

**สรุปผ่านเกณฑ์** โมเดลที่ได้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ที่มา:** จากการรวบรวมผลการวิเคราะห์สถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 การทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้วัดกระบวนการขายมีความสัมพันธ์ 0.523 ถึง 0.658 การทำงานเป็นทีมขายมีความสัมพันธ์ 0.654 ถึง 0.721 แรงจูงใจในการทำงานขายมีความสัมพันธ์ 0.609 ถึง 0.700 คุณสมบัติของพนักงานขายในด้านความรู้มีความสัมพันธ์ 0.706 ถึง 0.750 คุณลักษณะ

พนักงานขายมีความสัมพันธ์ 0.714 ถึง 0.731 ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ 0.677 ถึง 0.737 การสื่อสารการตลาดดิจิทัลมีความสัมพันธ์ 0.648 ถึง 0.714 ความสัมพันธ์ภาพกับคู่ธุรกิจมีความสัมพันธ์ 0.679 ถึง 0.719 ความคาดหวังในการทำงานขายมีความสัมพันธ์ 0.400 ถึง 0.747 และการดำเนินการขาย มีความสัมพันธ์ 0.643 ถึง 0.750 ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จะเห็นได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทย มีค่าไม่น้อยกว่า 0.30 (ค่าสัมบูรณ์) ซึ่งต่างเป็นข้อตกลงเบื้องต้นก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบดัชนีชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทย ด้วยโปรแกรม AMOS version 24 ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาโมเดลองค์ประกอบดัชนีชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทย

ที่มา: จากการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาโมเดลองค์ประกอบดัชนีชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทย ได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป AMOS version 24

เมื่อนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทย มาพิจารณาแยกส่วนของโมเดลเพื่อประเมินความกลมกลืนของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญของโมเดล (Component Fit Measure) พบว่าโมเดลองค์ประกอบของตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายใน

อุตสาหกรรมสีเขียว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ขององค์ประกอบทั้ง 10 มีค่าเป็นบวก โดยองค์ประกอบที่ 4 คุณสมบัติของพนักงานขายในด้านความรู้ (0.935) มีความสำคัญมากที่สุด ตามลำดับ (ตารางที่ 2)

**ตารางที่ 2** สรุปผลของโมเดลองค์ประกอบตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีเขียว จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

องค์ประกอบของตัวชี้วัดความยั่งยืนจาก แรงขับเคลื่อนพนักงานขาย (SF)	น้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ )		$R^2$	
	b	S.E.	Beta	
องค์ประกอบที่ 1 คุณสมบัติของพนักงานขายในด้านความรู้ (SK)	1.067	0.068	0.935	0.874
องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการขาย (SPM)	1.215	0.078	0.909	0.826
องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะของพนักงานขาย (SA)	0.973	0.062	0.908	0.824
องค์ประกอบที่ 4 แรงจูงใจในการทำงานขาย (SM)	1.185	0.079	0.902	0.814
องค์ประกอบที่ 5 การสื่อสารการตลาดดิจิทัล (DMC)	1.230	0.084	0.898	0.807
องค์ประกอบที่ 6 ความคาดหวังในการทำงานขาย (SE)	0.783	0.075	0.884	0.781
องค์ประกอบที่ 7 การทำงานเป็นทีมขาย (ST)	1.111	0.069	0.845	0.715
องค์ประกอบที่ 8 กระบวนการขาย (SP)	1.000	0.845	0.715	
องค์ประกอบที่ 9 ความสัมพันธ์ภาพกับคู่ธุรกิจ (RM)	1.245	0.087	0.838	0.702
องค์ประกอบที่ 10 ความผูกพันต่อองค์กร (OE)	1.189	0.082	0.781	0.610
<b>ตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขาย</b>	<b><math>\rho_c = 0.970</math>, <math>\rho_v = 0.767</math></b>			

หมายเหตุ: กำหนดค่าพารามิเตอร์ = 1 ในตำแหน่ง SP ดังนั้นจึงไม่มีค่า S.E.

**ที่มา:** จากการรวบรวมสรุปผลของโมเดลองค์ประกอบตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีเขียว จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

### สรุปผลการวิจัย

1. ระดับความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีเขียว พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีเขียวในระดับมาก ( $\bar{X}=4.36$ ) โดยมีความคิดเห็นมากที่สุดในด้านคุณสมบัติของพนักงานขายด้านความรู้ในการขาย ( $\bar{X}=4.56$ )

2. โมเดลองค์ประกอบของตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีเขียว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ขององค์ประกอบทั้ง 10 มีค่าเป็นบวก โดยองค์ประกอบที่ 4 คุณสมบัติของพนักงานขายในด้านความรู้ (0.935) มีความสำคัญมากที่สุด มีความผันแปร ร้อยละ 87.4 อีกทั้งยังให้ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:  $\rho_c$ ) ของความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีเขียวเท่ากับ 0.970 ตลอดจนค่าความผันแปรของค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่สกัดได้ (Average Variance Extracted:  $\rho_v$ ) เท่ากับ 0.767

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการทดลองชี้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีเขียวในระดับมาก โดยความรู้ในการขายมีความคิดเห็นมากที่สุด ตามมาด้วยการดำเนินการขายและคุณลักษณะของพนักงานขาย ซึ่งสอดคล้องกับ Punwatkar & Varghese (2014) ที่กล่าวว่าความรู้ในการขาย ความตั้งใจฟังลูกค้า มนุษย์สัมพันธ์ มีผลต่อความสำเร็จของพนักงานขาย และ Basir, Ahmad & Kitchen (2010) ก็ยังระบุว่ามนุษย์สัมพันธ์เป็นปัจจัย

ที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้วย แสดงว่าปัจจัยดังกล่าวสามารถใช้ในการวัดความสำเร็จได้ นอกจากนี้ด้านคุณสมบัติของพนักงานขายในด้านความรู้ในการขายเป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมกับพนักงานขายที่จะประสบความสำเร็จ (Furnham, 2015) นอกจากนี้ ดัชนีชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทยที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เนื่องจากความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวม

1. ระดับความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานมีความคิดเห็นต่อความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทยในระดับมาก ( $\bar{X}=4.36$ ) โดยมีความเห็นระดับมากที่สุดในด้านคุณสมบัติของพนักงานขายในด้านความรู้ในการขาย ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมกับพนักงานขายที่จะประสบความสำเร็จ การดำเนินการขายการบริหารการขายต้องเตรียมให้กับพนักงานขาย คุณลักษณะของพนักงานขายต้องให้เข้าใจบทบาทเพื่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดทั้งยอดขายและบริการบนพื้นฐานลักษณะพนักงานขายและลูกค้า แรงจูงใจในการทำงานขายมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานขายจากแรงจูงใจภายนอกและภายในของพนักงานขาย การสื่อสารการตลาดดิจิทัลการตลาดที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบออฟไลน์ และออนไลน์เชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อสร้างประสบการณ์ให้ผู้บริโภคกระตุ้นให้เกิดความสนใจต่อผลิตภัณฑ์ ความคาดหวังในการทำงานขายขึ้นอยู่กับความรู้ด้านความเสี่ยงเป็นหลัก การทำงานเป็นทีมขายเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของทีมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดทีมที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการขายการใช้กลยุทธ์การขายต้องแก้ปัญหาหลากหลายต้องใช้แรงงาน และต้องพึงพาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานขายกับลูกค้า ความสัมพันธ์กับคู่ธุรกิจ คุณภาพความสัมพันธ์สำคัญส่งผลต่อความภักดีของลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้าเป็นสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจ ความไว้วางใจของลูกค้า ความผูกพันที่มีต่อองค์กร มีความสำคัญต่อการอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความรู้สึกลูกค้าผูกพันต่อองค์กร โดยทำให้พนักงานมีความเชื่อศรัทธาในค่านิยมองค์กรมีความภักดี จนทำให้เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กรให้พนักงานขายคงอยู่กับองค์กรได้ระยะยาว เพื่อที่จะรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้คงอยู่กับองค์กรให้นานยิ่งขึ้น (ชัญญาภา สวัสดิ์สิงห์, 2559)

2. ตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทยที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เนื่องจากความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวม (Overall Model Fit Measure) พบว่า สัดส่วนค่าสถิติไคสแควร์/ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.095 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือน้อยกว่า 3 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาดัชนีกลุ่มที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 พบว่าดัชนีทุกตัวได้แก่ GFI=0.965, AGFI=0.945, NFI=0.978, IFI=0.998, CFI=0.998 ถือว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าที่เข้าใกล้ 1 สูงจะบ่งบอกว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลสูงด้วยถือว่าโมเดลผ่านเกณฑ์ ส่วนดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า 0.05 พบว่าดัชนี RMR=0.012 และ RMSEA=0.013 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้เช่นเดียวกัน จึงยอมรับการวิจัยที่ว่า “โมเดลองค์ประกอบของตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทยที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์” ซึ่งประกอบด้วย 30 ตัวชี้วัดใน 10 องค์ประกอบ

อีกทั้งโมเดลองค์ประกอบของตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทยที่พัฒนาขึ้นต่างมีความตรงเชิงเสมือน (Convergent Validity) ทั้งนี้เนื่องจากค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:  $\rho_c$ ) ของความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายอยู่ระหว่าง 0.769 ถึง 0.892 โดยรวมเท่ากับ 0.970 ซึ่งผ่านเกณฑ์คือมากกว่า 0.60 ตลอดจนค่าความผันแปรของค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่สกัดได้ (Average Variance Extracted:  $\rho_v$ ) ของความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายระหว่าง 0.526 ถึง 0.733 โดยรวมเท่ากับ 0.767 ตามลำดับซึ่งผ่านเกณฑ์คือมากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010) ซึ่งผลการพัฒนาโมเดลองค์ประกอบของตัวชี้วัดความยั่งยืนจากแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทย ในครั้งนี้ประกอบด้วย 30 ดัชนีชี้วัดจาก 10 องค์ประกอบเช่นเดิม เนื่องจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ผ่านเกณฑ์ตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (Esteghamati et al., 2010)

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยจากผลการวิจัย

1. การวิจัยพบว่าปัจจัยความแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในอุตสาหกรรมสีไทย สามารถเขียนเป็นรูปแบบคือ 1) คุณสมบัตินักขายด้านความรู้ในการขาย 2) การดำเนินการขาย 3) คุณลักษณะพนักงานขาย 4) แรงจูงใจในการทำงานขาย 5) การสื่อสารการตลาดดิจิทัล 6) ความคาดหวังในการทำงานขาย 7) การทำงานเป็นทีมขาย 8) กระบวนการขาย 9) ความสัมพันธ์ภาพกับคู่ธุรกิจ 10) ความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นผู้ประกอบการ ผู้บริหาร พนักงานขาย และนักวิชาการสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมทั้งในด้านการกำหนดกลยุทธ์วิธีการขายและการฝึกอบรม

2. นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัย 3 อันดับสำคัญ ได้แก่ (1) คุณสมบัตินักขายด้านความรู้ในการขาย ในประเด็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการแข่งขันและศึกษาผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งจุดเด่นและจุดด้อยเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด (2) การดำเนินการขายในประเด็นคุณสมบัตินักขายด้านความรู้คุณลักษณะและความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อการดำเนินการขาย (3) คุณลักษณะพนักงานขายในประเด็นด้านเทคนิคการใช้งานของผลิตภัณฑ์สามารถเปรียบเทียบข้อมูลกับคู่แข่งได้เป็นอย่างดี จึงควรศึกษาเข้าใจความจำเป็นและความต้องการของพนักงานขายในอุตสาหกรรมสี

4. การวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่ 4 คุณสมบัตินักขายด้านความรู้ในการขาย ( $\lambda=0.935$ ) มีความสำคัญมากที่สุด ในประเด็นพนักงานขายดี ต้องมีความรู้ ความเข้าใจการแข่งขัน และศึกษาผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง จุดเด่น และจุดด้อย เพื่อนำมาวางแผนการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\lambda=0.877$ ) เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด รองลงมาประเด็นพนักงานขายดีต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าได้โดยมีการเตรียมการก่อนเข้าพบลูกค้า มีเทคนิคการนำเสนอการขายหลากหลาย และมีเทคนิคการเจรจาต่อรอง มีความอดทนต่อข้อขัดแย้งของลูกค้าได้ และสามารถเจรจาเพื่อให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด ( $\lambda=0.872$ ) และประเด็นพนักงานขายดี ต้องมีความรู้ สามารถตอบข้อซักถามของลูกค้าในด้านกระบวนการขายสามารถจูงใจลูกค้ามององค์กรในภาพลักษณ์ที่ดี และสามารถจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าขององค์กรได้ตามเป้าหมาย ( $\lambda=0.812$ ) ตามลำดับ อีกทั้งยังให้ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:  $\rho_c$ ) ของคุณสมบัตินักขายในด้านความรู้ เท่ากับ 0.890 ตลอดจนค่าความผันแปรของค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่สกัดได้ (Average Variance Extracted:  $\rho_v$ ) เท่ากับ 0.730

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำองค์ประกอบตัวชี้วัดความยั่งยืนจากขับเคลื่อนของพนักงานขายสีไปใช้กับอุตสาหกรรมอื่น เพื่อนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันที่สำคัญต่อความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย เพื่อระบุปัจจัยในการเพิ่มยอดขายและลดต้นทุนสืบเนื่องจากสามารถเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสทางการตลาดและสิ่งที่เป็นอุปสรรคทั้งปวงในการขายในอุตสาหกรรมไทย

2. การวิจัยในอนาคตควรศึกษาเจาะลึกคุณสมบัตินักขายสีด้านองค์ความรู้ในการขาย ในงานประเภทอุตสาหกรรมสีในรูปแบบการรับรู้คุณค่าลูกค้า เพราะประเด็นสำคัญที่พนักงานขายสีให้ความสำคัญต่อการรับรู้แต่ละกลุ่มลูกค้าทั้งธุรกิจต่อธุรกิจ และธุรกิจกับลูกค้า

3. ควรวิจัยในกลุ่มพนักงานขายสีเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากตำแหน่งงานจะส่งผลต่อแรงขับเคลื่อนพนักงานขายในการปฏิบัติงานการขาย

4. ควรวิจัยมิติของคุณสมบัตินักขายในด้านความรู้ในการปฏิบัติงานขายให้มากขึ้น โดยเน้นสภาพสังคม เศรษฐกิจและสถานการณ์องค์กรในปัจจุบันให้มากที่สุด เพื่อที่จะทำให้งานวิจัยมีคุณค่าต่อผลการขาย โดยเฉพาะอุตสาหกรรมสีที่มีผลต่อเศรษฐกิจของไทย

5. การวิจัยสามารถสร้างสรรค์กรอบการวิจัยไปสู่การศึกษาในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจกลุ่มประเทศราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่า และสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ซึ่งการวิจัยสามารถเห็นโอกาสความเป็นไปได้ของการขยายตลาดเพื่อนบ้านที่สามารถขยายตลาดสร้างรายได้ในอุตสาหกรรมสีเขียว

## เอกสารอ้างอิง

- กชกร กู้สวัสดิ์. (2561). *ศึกษากระบวนการขายรถยนต์ด้วยเทคนิคเหมือนกระบวนการเพื่อปรับกระบวนการขายใหม่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสยาม.
- ฉัตรนพรัตน์ โอสถานนท์. (2550). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการฝ่ายการตลาด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- ชญัญญาภา สวัสดิ์สิงห์. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการเคหะแห่งชาติ กรณีศึกษา ฝ่ายบริหารงานชุมชน2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณรงค์ โปธิ์ฤกษ์นันทน์. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 5). เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตน์พันธุ์. (2552). *นโยบายสาธารณะกับการวางแผนกลยุทธ์ประมวลสาระชุดวิชานโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ หน่วยที่ 7*. (สารนิพนธ์ที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชนกร กรวัชรเจริญ. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน บริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน)*. (งานค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL): สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์*. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตรพัฒน์ ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประภาพร ชันงาม. (2559). *ความคาดหวังและความพึงพอใจของสถานประกอบการที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาวิชาการบัญชี*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- พลอยพิมพ์ พันธุ์มิตร. (2565, 22 ธันวาคม). *สถิติ และสาเหตุการลาออกของพนักงาน (Turnover rate) ในยุคนี้ที่คุณต้องรู้?*. CONSYNC. [https://www.consyncgroup.com/hr\\_content/employee-turnover-statistic](https://www.consyncgroup.com/hr_content/employee-turnover-statistic)
- มนตรี พิริยะกุล. (2553). *ตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน*. ใน *การประชุมวิชาการสถิติและสถิติประยุกต์ ครั้งที่ 11 ประจำปี 2553*. [http://www.research.ru.ac.th/images/ArticleMr/1501822585\\_Article.pdf](http://www.research.ru.ac.th/images/ArticleMr/1501822585_Article.pdf)
- ศศนันท์ วิวัฒน์ชาติ. (2549). *เทคนิคการขายอย่างมีประสิทธิภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมภาพ บุญนาคศักดิ์. (2555). *ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการให้บริการส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุริยพันธ์ จันทมาลา. (2557). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม เบสท์ เวสเทิร์น พรีเมียร์ อมาเรนท์ สุวรรณภูมิ แอร์พอร์ต*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุวิมล ติรกันันท์. (2550). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- Basir, M. S., Ahmad, S. Z., & Kitchen, P. J. (2010). The Relationship between sales skills and salesperson performance: an empirical study in the Malaysia Telecommunications Company. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(1), 51-73.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and*
- Chen, J. K. C., Batchuluun, A., & Batnasan, J. (2015). Services innovation impact to customer satisfaction and customer value enhancement in airport. *Technology in Society*, 43(C), 219-230.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Cronbach, L. J. (2003). *Essential of psychology testing*. HarperCollins.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A., (2000). *Introduction to LISREL: A guide for the uninitiated*. Sage Publications, Inc.
- Esteghamati, A., Zandieh, A., Khalilzadeh, O., Meysamie, A., & Ashraf, H. (2010). Clustering of metabolic syndrome components in a Middle Eastern diabetic and non-diabetic population. *Diabetol Metab Sysdrome*, 2, 36.
- Feng Chen. (2020). *Numerical methods for nonequilibrium impurity models. A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree doctor of Philosophy*. University of California san diego.
- Furnham, A. (2015). *Backstabbers and bullies* (Reprints). Bloomsbury Publishing.
- Hair, J. F., Andeerson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.) Prentice Hall. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2015.05.010>
- Jackson R. W. & Hisrich, R. D. (1996). *Sales and sales management*. Prentice Hall International editions.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural equation modeling with the simplis command language*. Scientific Sofeware International; Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Kelloway, E. K. (2015). *Using Mplus for structural equation modeling; A researcher's guide* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Kenny, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B. (2015). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research*, 44(3), 486-507.
- Kotler, P. (2017). Customer Value Management. *Journal of Creating Value*. 3(2), 170-172.
- programming* (3rd ed.). Routledge.
- Punwatkar, S., & Varghese, M. (2014). Impact of competencies on sales performance: empirical evidence on salesmen at a furniture mart in central India. *Pacific Business Review International*, 6(12), 80-86.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (11th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Smith, B., Andras, T., & Rosenbloom, B. (2012). Transformational leadership: Managing the twenty-first century sales force. *Psychology & Marketing*, 29(6), 434-444.
- Suciu M, Tavares D, Zalmon. (2018). Comparative evaluation of crustaceans as bioindicators of human impact on Brazilian sandy beaches. *Journal of Crustacean Biology*, 38(4), 420-428.

### Translated Thai References

- Boonnasak, S. (2012). *Psychosocial factors related to health promotion service behaviors of personnel in practice* (Unpublished master's thesis). Srinakharinwirot University. (in Thai)
- Bunyaratphan, T. (2009). *Public policy and strategic planning: Summary of public policy and project management course, Unit 7* (Unpublished thesis). Sukhothai Thammathirat University. (in Thai)
- Channgam, P. (2016). *Expectations and satisfaction of employers towards graduates with a higher vocational certificate in accounting* (Unpublished independent study, Master of Business Administration). Rajamangala University of Technology Rattanakosin. (in Thai)
- Jantamalha, S. (2014). *A study of the relationship between work motivation and organizational commitment of employees at Best Western Premier Amaranth Suvarnabhumi Airport* (Unpublished master's thesis). Ramkhamhaeng University. (in Thai)
- Krawatchareern, T. (2012). *Factors influencing team performance of employees at Quality House Public Company Limited* (Unpublished independent study, Master of Business Administration). Rajamangala University of Technology Thanyaburi. (in Thai)
- Kusawasat, K. (2018). *A study of the car sales process using process mining techniques to improve the sales process* (Unpublished master's thesis). Siam University. (in Thai)
- Osathanont, J. (2007). *Information systems for marketing management* (Unpublished master's thesis). Walailak University. (in Thai)
- Panthumitr, P. (2022, December 22). *Employee turnover statistics and reasons you need to know in this era*. CONSYNC. [https://www.consyncgroup.com/hr\\_content/employee-turnover-statistic/](https://www.consyncgroup.com/hr_content/employee-turnover-statistic/) (in Thai)
- Piriyakul, M. (2010). Partial least squares path modeling. In *Proceedings of the 11th annual conference on statistics and applied statistics* (pp. 1-10). [http://www.research.ru.ac.th/images/ArticleMr/1501822585\\_Article.pdf](http://www.research.ru.ac.th/images/ArticleMr/1501822585_Article.pdf) (in Thai)
- Pothiphruksanan, N. (2008). *Research methodology* (5<sup>th</sup> ed.). Expernet. (in Thai)
- Saenthong, N. (2003). *Modern human resource management: Practical approach* (3<sup>rd</sup> ed.). HR Center. (in Thai)
- Sawasingh, C. (2016). *The relationship between work motivation and organizational commitment of employees at the National Housing Authority: A case study of the Community Management Division 2* (Unpublished master's thesis). Burapha University. (in Thai)
- Tirakanant, S. (2007). *Social science research methodology: Practical guidelines* (7th ed.). Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- Virachai, N. (1999). *Linear structural relations (LISREL): Statistical analysis for social science and behavioral research*. Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- Viwatthanachat, S. (2006). *Effective sales techniques* (3rd ed.). Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- Yavirach, N. (2009). *Leadership and strategic leadership* (7th ed.). Chulalongkorn University Press. (in Thai)