คุณลักษณะของผู้นำระดับต้นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำศูนย์กระจายสินค้า 7-11

Entry level leadership attributes influencing the work performance of leaders in 7-Eleven distribution centers

Received: January 12, 2026
Revised: April 1, 2026
Accepted: April 2, 2026

พิมพ์รพัชร อวัศยาพรสกุล*
Pimrapat Awatsayaponsagul*
ชุติมันต์ สะสอง**
Chutimun Sasong**
กมลทิพย์ คำใจ***
Kamolthip Kamjai***

*หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
*Master of Business Administration Program, Faculty of Management Science, Chiang Mai Rajabhat University
*Email: aing.pimrapat19@gmail.com
**ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
**Department of Business Administration, Faculty of Management, Chiang Mai Rajabhat University
**Email: Chutimun_sas@g.cmru.ac.th
***ภาควิชาการบัญชีและการเงิน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
***Department of Accounting and Finance, Faculty of Management Sciences, Chiang Mai Rajabhat University
***Email: kthip2512@hotmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นรูปแบบเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำระดับต้นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำศูนย์กระจายสินค้า 7-11 2) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำระดับต้นที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำศูนย์กระจายสินค้า 7-11 3) ศึกษารูปแบบการคัดเลือกผู้นำระดับต้นของศูนย์กระจายสินค้า 7-11 เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม ประชากร คือ พนักงานรายวัน พนักงานรายเดือน พนักงานเตรียมขึ้นตำแหน่งผู้นำระดับต้น และผู้นำระดับต้น ในศูนย์กระจายสินค้า 7-11 ภาคเหนือตอนบน ใช้ตัวอย่าง จำนวน 195 คน

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำระดับต้นในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ทักษะผู้นำ และการสรรหาและคัดเลือก มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยคุณลักษณะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับสังคม (Sig.=0.01) การทำงานเชิงรุก (Sig.=0.01) และการตัดสินใจ (Sig.=0.00) ส่วนทักษะผู้นำที่มีอิทธิพล ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด (Sig.=0.04) ความรู้ในงาน (Sig.=0.01) และทักษะการจูงใจ (Sig.=0.03) อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ศูนย์กระจายสินค้า 7-11 ใช้รูปแบบการคัดเลือกผู้นำระดับต้นที่เน้นคุณลักษณะและทักษะผู้นำร่วมกัน โดยอาศัยการสรรหาทั้งภายในและภายนอก รวมถึงกระบวนการสรรหา 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การกำหนดคุณสมบัติ การสื่อสาร การใช้กลยุทธ์การคัดเลือก และการทำข้อตกลงการจ้างงาน ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยเสริมประสิทธิภาพการทำงานในด้านลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า การยอมรับ ความสำเร็จ ความสัมพันธ์ในงาน และความมั่นคงในการทำงาน

คำสำคัญ: คุณลักษณะผู้นำ ผู้นำระดับต้น ประสิทธิภาพการทำงาน ศูนย์กระจายสินค้า 7-11

Abstract

This quantitative study sought to: (1) examine the relationship between first-line leadership characteristics and work performance in 7-Eleven distribution centers, (2) identify leadership attributes that significantly influence performance, and (3) investigate the leadership selection model. Data were collected using a questionnaire from 195 respondents, including daily employees, monthly employees, prospective leaders, and first-line leaders in the Upper Northern 7-Eleven Distribution Center. The findings indicated that first-line leadership characteristics personal attributes, leadership skills, and recruitment and selection factors were strongly associated with work performance. Significant predictors included social adaptability (Sig.=0.01), proactiveness (Sig.=0.01), and decision-making ability (Sig.=0.00). Key leadership skills influencing performance were intelligence (Sig.=0.04), job knowledge (Sig.=0.01), and motivational skills (Sig.=0.03). Additionally, the selection model employed by the 7-Eleven distribution centers emphasized both personal attributes and leadership skills through internal and external recruitment. The five-step process planning, qualification specification, communication, selection strategy implementation, and employment

contracting contributed to enhanced performance related to job responsibilities, advancement, recognition, achievement, workplace relationships, and job security.

Keywords: Traits, First-Line Leadership, Work Performance, 7-Eleven Distribution Center

บทนำ

ซีพี ออลล์ (CP ALL) มีปณิธานหลักขององค์กร คือ เป็นเพื่อนที่ดีของทุกคนหมายรวมถึงลูกค้า คู่ค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีกิจกรรมส่งเสริม พัฒนา และช่วยเหลือด้านต่าง ๆ อยู่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพราะด้วยความเชื่อที่ว่าเมื่อสังคมรอบข้างเติบโตได้เป็นอย่างดี องค์กรต้องเติบโตได้อย่างยั่งยืนเช่นกัน ซีพี ออลล์ (CP ALL) ได้ปรับโครงสร้างระบบให้รองรับอย่างเหมาะสมตามการเติบโตขององค์กรอย่างเหมาะสม แต่อีกสิ่งหนึ่งที่ให้ความสำคัญไม่แพ้กัน คือ การสร้างองค์กรแห่งความสุขในการทำงาน เพราะงานที่ดีนอกจากจะเกิดขึ้นจากความสามารถแล้วยังต้องมี “ใจ” ที่ดี พนักงานจึงจะสามารถทุ่มเทและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ นอกจากเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุขแล้ว อีกสิ่งที่องค์กรให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สร้างคนที่มีคุณภาพ ทั้งในด้านของการศึกษา อบรม รวมไปถึงบ่มเพาะจิตใจให้เป็นคนดีของสังคม ซึ่งถือเป็นหนึ่งในภารกิจสำคัญขององค์กรที่ให้การสนับสนุนมาอย่างต่อเนื่อง

ศูนย์กระจายสินค้า 7-11 ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของพนักงานทุกระดับ จึงมุ่งพัฒนากระบวนการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร ภายใต้แนวคิด “งานบรรลุผล คนมีความสุข” ตลอดช่วยชีวิตที่ทำงานอยู่กับองค์กร พร้อมทั้งกำหนดกรอบกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ โดยจัดโปรแกรมสนับสนุนทักษะที่หลากหลายให้แก่พนักงาน ครอบคลุมพนักงานของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ร้านสาขาประเภทร่วมลงทุน และร้านสาขาที่ได้รับสิทธิช่วงอาณาเขต อาทิ ทักษะด้านวิชาชีพ เรียนรู้วิธีการทำงานแบบใหม่ ทักษะด้านความยั่งยืนองค์กร ทักษะด้านกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะด้านดิจิทัล ผ่านกระบวนการเรียนรู้ตามโมเดล 70:20:10 โดย 70 คือ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง เช่น การฝึกปฏิบัติงานจริง การทำโครงการ เป็นต้น 20 คือ การเรียนรู้ผ่านการโค้ชหรือการเป็นพี่เลี้ยง และ 10 คือ การเรียนรู้ผ่านหลักสูตรฝึกอบรมในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเสมือนจริง การเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ เป็นต้น รวมถึงการเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างการเรียนออนไลน์และการเรียนในห้องเรียน เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและเตรียมความพร้อมให้พนักงานสามารถปรับตัวได้ทันท่วงทีหากเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินหรือสภาวะวิกฤต ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ช่วยให้การดำเนินธุรกิจสามารถดำเนินไปได้ (บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน), 2567)

ปัจจุบันศูนย์กระจายสินค้าหลายแห่งกำลังเผชิญปัญหาด้านการบริหารการคัดเลือกผู้นำระดับต้นที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน การขาดความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การให้การสนับสนุนไม่เพียงพอ และขาดทักษะในการเป็นผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งการขึ้นตำแหน่งเป็นผู้นำระดับต้นยังไม่มีเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจนในการคัดเลือกพนักงาน อาศัยการคัดเลือกจากความคุ้นเคย สนิทสนม จึงเกิดจากความชอบของหัวหน้าหากพนักงานปฏิบัติงานดีแต่ไม่เป็นที่ชื่นชอบก็จะไม่ได้รับโอกาสในการเลื่อนขึ้นตำแหน่งระดับผู้นำระดับต้น ซึ่งการได้ผู้นำระดับต้นในรูปแบบระบบอุปถัมภ์ ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพของผู้นำในระดับนี้ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหาในเรื่องความร่วมมือภายในทีม ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาการขาดแคลนผู้นำระดับต้นที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในศูนย์กระจายสินค้า 7-11 ภาคเหนือ

ตอนบน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานและความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ผู้นำที่ขาดทักษะในการสร้างแรงจูงใจและการแก้ปัญหาอาจนำไปสู่ความขัดแย้งภายในทีม การสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถและการลดลงของประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรในการสร้างองค์กรแห่งความสุขและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งงานวิจัยก่อนหน้านี้ส่วนใหญ่เน้นศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในบริบททั่วไป ยังขาดการศึกษาที่เจาะจงในบริบทของศูนย์กระจายสินค้า โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนสูงเช่น 7-11 การศึกษาครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำระดับต้นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในศูนย์กระจายสินค้า 7-11 ภาคเหนือตอนบน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบการคัดเลือกและพัฒนาผู้นำที่เหมาะสม (สันติ เจิมประสาทสิทธิ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 15 สิงหาคม 2567)

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำระดับต้นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำระดับต้น ศูนย์กระจายสินค้า 7-11 ภาคเหนือตอนบน เพื่อเกิดการสร้างมาตรฐานการคัดเลือกผู้นำระดับต้นที่เหมาะสม และเกิดการพัฒนาทักษะของผู้นำระดับต้นตลอดจนเกิดการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งการศึกษานี้มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ทราบถึงมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับกำหนดคุณลักษณะของผู้นำระดับต้น รวมถึงวิธีการพัฒนาศักยภาพของผู้นำเหล่านี้เพื่อสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน อันนำไปสู่การเติบโตขององค์กรได้อย่างมั่นคงต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์คุณลักษณะของผู้นำระดับต้นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำศูนย์กระจายสินค้า 7-11
2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำระดับต้นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำศูนย์กระจายสินค้า 7-11
3. เพื่อศึกษารูปแบบการคัดเลือกผู้นำระดับต้นของศูนย์กระจายสินค้า 7-11

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดคุณลักษณะผู้นำ

แนวคิดคุณลักษณะผู้นำมุ่งอธิบายลักษณะส่วนบุคคลและทักษะที่เอื้อต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดย Yukl (2002) ระบุว่า คุณลักษณะผู้นำเป็นลักษณะนิสัย แรงจูงใจ และทัศนคติที่ค่อนข้างคงที่ เช่น ความทะเยอทะยาน ความซื่อสัตย์ ความเชื่อมั่นในตนเอง และความสามารถในการปรับตัว ขณะที่ทักษะผู้นำประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค มนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางความคิด เช่น การสื่อสารและการแก้ปัญหา นักวิชาการไทย เช่น ชูศักดิ์ เอกเพชร และคณะ (2561) และเบญจพร ห่อประเสริฐ และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564) เห็นตรงกันว่า ผู้นำควรมีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเชิงรุก ความรับผิดชอบ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่วนธงชัย พงศ์สิทธิกาญจนา (ม.ป.ป.) เน้นบทบาทของความฉลาด การคิดเชิงวิเคราะห์และทักษะการจูงใจ ซึ่งสะท้อนว่าผู้นำระดับต้น โดยเฉพาะในองค์กรธุรกิจหรือศูนย์กระจายสินค้าควรมีทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคลและทักษะการทำงานเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพทีมงานโดยรวม

แนวคิดการสรรหาและคัดเลือกผู้นำ

การสรรหาและคัดเลือกเป็นกระบวนการสำคัญในการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสม โดยการสรรหาเป็นขั้นตอน การค้นหาและดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร ส่วนการคัดเลือก

เป็นกระบวนการกลั่นกรองเพื่อเลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุดจากผู้สมัครทั้งหมด (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2563; สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน, 2565) การสรรหาที่มีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนการคัดเลือกให้รวดเร็ว และช่วยให้องค์กรปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานได้อย่างเหมาะสม (กิตติทัช เขียวฉอ้อน, ม.ป.ป.) ทั้งนี้ การสรรหามีทั้งการสรรหาภายในซึ่งช่วยสร้างขวัญกำลังใจและลดต้นทุน และการสรรหาภายนอกซึ่งช่วยเพิ่มความหลากหลายและทักษะเฉพาะทาง แม้จะมีค่าใช้จ่ายและความเสี่ยงด้านการปรับตัวของพนักงานใหม่ (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2563; Hermes Digital Marketing Thailand, 2565) โดยกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่เป็นระบบตั้งแต่การวางแผนจนถึงการทำสัญญาจ้างเป็นปัจจัยสำคัญในการได้บุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร (Hermes Digital Marketing Thailand, 2565; IceHrm, n.d.)

แนวคิดประสิทธิภาพการทำงาน

ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณ และเวลา โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบ ความร่วมมือ และการใช้ความรู้และทักษะอย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความสำเร็จขององค์กร (ธนภรณ์ พรรณราย, 2565) ในเชิงทฤษฎี Herzberg's Two-Factor Theory อธิบายว่า ประสิทธิภาพการทำงานได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ เช่น ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า รวมถึงปัจจัยสุขอนามัย เช่น ความสัมพันธ์ในงานและความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งช่วยลดความไม่พึงพอใจ (Galanakis & Peramatzis, 2022) แนวคิดของชนิดา คุณทองคำ (2560, อ้างถึงใน ศศศรัณย์ นิ่มทัศนศิริ, 2567, น. 3) สนับสนุนมุมมองเดียวกัน โดยชี้ว่าการผสมผสานแรงจูงใจภายในและปัจจัยแวดล้อมภายนอกเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีประสิทธิผล

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม ประชากรมีจำนวน 195 คน ผู้วิจัยจึงเลือกประชากรทั้งหมดเป็นตัวอย่างการวิจัย โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงตามวิธีการของ Patton (2002) ประกอบด้วย พนักงานรายวัน พนักงานรายเดือน พนักงานเตรียมขึ้นตำแหน่งผู้นำระดับต้น และผู้นำระดับต้น ในศูนย์กระจายสินค้า 7-11 ภาคเหนือตอนบน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ และคุณลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) หาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์คุณลักษณะของผู้นำระดับต้น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำศูนย์กระจายสินค้า 7-11 นำเสนอในตารางที่ 1-2

ตารางที่ 1

ความสัมพันธ์คุณลักษณะผู้นำระดับต้น ด้านคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิภาพการทำงาน

ตัวแปร	WP	Traits	SA	RE	ADS	PR	AC	DM	VIFs
$\overline{\chi}$	4.07	4.02	3.97	4.05	4.04	3.98	4.06	4.02	-
S.D.	0.57	0.58	0.67	0.66	0.65	0.70	0.68	0.69	-
WP	-								-
Traits	0.81**	-							-
SA	0.70**	0.86**	-						2.89
RE	0.70**	0.88**	0.74**	-					3.13
ADS	0.68**	0.87**	0.70**	0.72**	-				3.04
PR	0.70**	0.86**	0.67**	0.71**	0.70**	-			2.68
AC	0.68**	0.86**	0.71**	0.68**	0.73**	0.67**	-		2.77
DM	0.71**	0.84**	0.64**	0.69**	0.69**	0.68**	0.66**	-	2.51
**p≤0.01									

จากตารางที่ 1 ข้างต้น พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานโดยภาพรวม (WP) กับคุณลักษณะผู้นำระดับต้น ด้านคุณลักษณะผู้นำ (Traits) มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีความสัมพันธ์ทิศทางบวก (r = 0.81**) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี (SA) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน (r = 0.70**) ความรับผิดชอบ (RE) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน (r = 0.70**) ความทะเยอทะยานมุ่งมั่น ความสำเร็จ (ADS) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน (r = 0.68**) การทำงานเชิงรุก (PR) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน (r = 0.70**) ความสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ (AC) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน (r = 0.68**) การตัดสินใจ (DM) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน (r = 0.71**) จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ยังพบว่า ค่าองค์ประกอบการขยายความแปรปรวน (Variance Inflation Factor: VIF) พบว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระมีค่าตั้งแต่ 2.51–3.13 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 10.00 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) แต่อย่างใด (Hair et al., 2010)

ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) และยังยอมรับสมมติฐานรอง (H1) สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำระดับต้น ด้านคุณลักษณะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน

ตารางที่ 2

ความสัมพันธ์คุณลักษณะผู้นำระดับต้น ด้านทักษะผู้นำกับประสิทธิภาพการทำงาน

ตัวแปร	WP	Skills	IN	TS	CR	JK	SB	MS	VIFs
$\overline{\chi}$	4.07	4.01	4.01	3.95	3.99	4.04	3.99	4.06	-
S.D.	0.57	0.58	0.64	0.66	0.68	0.70	0.66	0.68	-
WP	-								-
Skills	0.81**	-							-
IN	0.71**	0.87**	-						2.98
TS	0.71**	0.88**	0.72**	-					3.20
CR	0.71**	0.87**	0.72**	0.69**	-				3.11
JK	0.72**	0.88**	0.72**	0.76**	0.74**	-			3.22
SB	0.72**	0.88**	0.71**	0.73**	0.75**	0.70**	-		3.15
MS	0.67**	0.83**	0.69**	0.67**	0.65**	0.63**	0.69**	-	2.37
**p≤0.01									

จากตารางที่ 2 ข้างต้น พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานโดยภาพรวม (WP) กับคุณลักษณะผู้นำระดับต้น ด้านทักษะของผู้นำ (Skills) มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีความสัมพันธ์ทิศทางบวก (r = 0.81**) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด (IN) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน (r = 0.71**) ทักษะในการคิด (TS) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน (r = 0.71**) ความคิดสร้างสรรค์ (CR) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน (r = 0.71**) ความรู้ในเรื่องงาน (JK) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน (r = 0.72**) ความสามารถในการพูด (SB) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน (r = 0.72**) ทักษะการจูงใจ (MS) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน (r = 0.67**) จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ยังพบว่า ค่าองค์ประกอบการขยายความแปรปรวน (Variance Inflation Factor: VIF) พบว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระมีค่าตั้งแต่ 2.37–3.22 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 10.00 แสดงว่า

ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) แต่อย่างใด (ชูศักดิ์ จรูญสวัสดิ์, 2563, น. 55) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) และยังยอมรับสมมติฐานรอง (H1) สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำระดับต้น ด้านทักษะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำศูนย์กระจายสินค้า 7-11

2. ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำระดับต้นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำศูนย์กระจายสินค้า 7-11 นำเสนอในตารางที่ 3-4

ตารางที่ 3

แสดงคุณลักษณะผู้นำระดับต้น ด้านคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

คุณลักษณะผู้นำระดับต้น ด้านคุณลักษณะผู้นำ	ประสิทธิภาพการทำงาน						
	b	S.E.	β	t	Sig.	Tolerance	VIF
การปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี (SA)	0.17	0.06	0.20	2.72*	0.01	0.35	2.89
ความรับผิดชอบ (RE)	0.11	0.07	0.13	1.71	0.09	0.32	3.13
ความทะเยอทะยานมุ่งมั่นความสำเร็จ (ADS)	0.06	0.07	0.07	0.87	0.39	0.33	3.04
การทำงานเชิงรุก (PR)	0.15	0.06	0.18	2.57*	0.01	0.37	2.68
ความสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ (AC)	0.10	0.06	0.12	1.65	0.10	0.36	2.77
การตัดสินใจ (DM)	0.21	0.06	0.25	3.74***	0.00	0.40	2.51
ค่าคงที่ (Constant)	0.90	0.17	-	5.28***	0.00	-	-
R^2 = 0.66, Adjusted R Square = 0.65, F = 60.43, Durbin-Watson = 1.97, p≤0.05							

*, ***ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และ 0.001 ตามลำดับ

จากตารางที่ 3 ข้างต้น พบว่า คุณลักษณะผู้นำระดับต้น ด้านคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำศูนย์กระจายสินค้า 7-11 อย่างมีนัยสำคัญ (p≤0.05) คือ การปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี (Sig. = 0.01) การทำงานเชิงรุก (Sig. = 0.01) และการตัดสินใจ (Sig. = 0.00) จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) แต่ยอมรับสมมติฐานรอง (H1) โดยที่ด้านการตัดสินใจ (β = 0.25) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานมากที่สุด นั่นเป็นเพราะว่าผู้นำระดับต้นต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาและการจัดสรรทรัพยากรอยู่เสมอ การตัดสินใจที่เหมาะสมจึงทำให้การดำเนินงานรวดเร็ว ลดข้อผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานได้ รองลงมา คือ การปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี (β = 0.20) และการทำงานเชิงรุก (β = 0.18) ในขณะที่ ความรับผิดชอบ (Sig. = 0.09) ความทะเยอทะยาน มุ่งมั่น ความสำเร็จ (Sig. = 0.39) และความสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ (Sig. = 0.10) กลับไม่ได้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ตามลำดับ

นอกจากนี้ สัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2 = 0.66) แสดงให้เห็นว่า การปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี (Social Adaptability) การทำงานเชิงรุก (Proactivity) และการตัดสินใจ (Decision-Making) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานคิดเป็นร้อยละ 66.00 ที่เหลืออีกร้อยละ 34.00 เป็นผลสืบเนื่องจากตัวแปรอื่นที่ไม่ได้นำมาศึกษา ซึ่งจากผลการทดสอบค่าทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี (SA) การทำงานเชิงรุก (PR) และการตัดสินใจ (DM)

จะเห็นได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์ (b) ของด้านการปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดีเท่ากับ 0.17 ด้านการทำงานเชิงรุกเท่ากับ 0.15 และด้านการตัดสินใจเท่ากับ 0.21 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวกถือว่า มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งนี้ ก่อนจะนำตัวแปรอิสระใด ๆ เข้าสู่สมการถดถอยควรพิจารณารายละเอียดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระก่อนว่า แต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด โดยใช้วิธีการ

ตรวจสอบด้วยค่าองค์ประกอบการขยายความแปรปรวน (Variance Inflation Factor: VIF) ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว ซึ่งจากการตรวจสอบมัลติคอลลิเนียร์ลิตี้ (Multicollinearity) โดยใช้ค่าองค์ประกอบการขยายความแปรปรวน (Variance Inflation Factor: VIF) พบว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระมีค่าตั้งแต่ 2.51–3.13 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 10.00 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (ชูศักดิ์ จรูญสวัสดิ์, 2551) และผลการทดสอบค่า Durbin-Watson พบว่า มีค่าเท่ากับ 1.97 ซึ่งเป็นค่าสหสัมพันธ์อัตโนมัติเชิงบวก และเป็นค่าที่อยู่ในระหว่าง 1.50–2.50 ดังนั้น จึงไม่เกิดปัญหาของสหสัมพันธ์อัตโนมัติ (Autocorrelation) ในชุดข้อมูล

ตารางที่ 4

อิทธิพลของคุณลักษณะผู้นำระดับต้น ด้านทักษะผู้นำที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำศูนย์กระจายสินค้า 7-11

คุณลักษณะผู้นำระดับต้น ด้านทักษะของผู้นำ	ประสิทธิภาพการทำงาน						
	b	S.E.	β	t	Sig.	Tolerance	VIF
ความเฉลียวฉลาด (IN)	0.13	0.07	0.15	2.03*	0.04	0.34	2.98
ทักษะในการคิด (TS)	0.10	0.07	0.12	1.57	0.12	0.31	3.20
ความคิดสร้างสรรค์ (CR)	0.13	0.06	0.15	1.99*	0.05	0.32	3.11
ความรู้ในเรื่องงาน (JK)	0.16	0.06	0.20	2.60*	0.01	0.31	3.22
ความสามารถในการพูด (SB)	0.16	0.07	0.18	2.41*	0.02	0.32	3.15
ทักษะการจูงใจ (MS)	0.12	0.06	0.14	2.21*	0.03	0.42	2.37
ค่าคงที่ (Constant)	0.86	0.17	-	5.08***	0.00	-	-
R^2 = 0.66, Adjusted R Square = 0.65, F = 61.76, Durbin-Watson = 2.14, p≤0.05							

*, ***ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และ 0.001 ตามลำดับ

จากตารางที่ 4 ข้างต้น พบว่า คุณลักษณะผู้นำระดับต้น ด้านทักษะของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญ (p≤0.05) คือ ความเฉลียวฉลาด (Sig. = 0.04) ความคิดสร้างสรรค์ (Sig. = 0.05) และความรู้ในเรื่องงาน (Sig. = 0.01) ความสามารถในการพูด (Sig. = 0.02) และทักษะการจูงใจ (Sig. = 0.03) จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) แต่ยอมรับสมมติฐานรอง (H1) โดยที่ความรู้ในเรื่องงาน (β = 0.20) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานมากที่สุด รองลงมา คือ ความสามารถในการพูด (β = 0.18) ความเฉลียวฉลาด (β = 0.15) ความคิดสร้างสรรค์ (β = 0.15) และทักษะการจูงใจ (β = 0.14) ตามลำดับ ในขณะที่ ทักษะในการคิด (Sig. = 0.12) กลับไม่ได้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำระดับต้นมีหน้าที่ในลักษณะปฏิบัติตามกรอบแผนงานที่ได้กำหนดให้เท่านั้น จึงไม่จำเป็นต้องใช้ทักษาดังกล่าวเป็นพิเศษแต่อย่างใดเพราะงานทุกอย่างหน่วยงานได้คิดไว้ให้หมดแล้ว

นอกจากนี้ สัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2 = 0.66) แสดงให้เห็นว่า ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความรู้ในเรื่องงาน (Job Knowledge) ความสามารถในการพูด (Speaking Ability) และทักษะการจูงใจ (Motivational Skills) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานคิดเป็นร้อยละ

66.00 ที่เหลืออีกร้อยละ 34.00 เป็นผลสืบเนื่องจากตัวแปรอื่นที่ไม่ได้นำมาศึกษา ซึ่งจากผลการทดสอบค่าทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด (IN) ความคิดสร้างสรรค์ (CR) ความรู้ในเรื่องงาน (JK) ความสามารถในการพูด (SB) และทักษะการจูงใจ (MS)

จะเห็นได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์ (b) ของความเฉลียวฉลาดเท่ากับ 0.13 ความคิดสร้างสรรค์เท่ากับ 0.13 ความรู้ในเรื่องงานเท่ากับ 0.16 ความสามารถในการพูดเท่ากับ 0.16 และทักษะการจูงใจเท่ากับ 0.12 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวกถือว่า มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งนี้ ก่อนจะนำตัวแปรอิสระใด ๆ เข้าสู่สมการถดถอยควรพิจารณารายละเอียดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระก่อนว่า แต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด โดยใช้วิธีการตรวจสอบด้วยค่าองค์ประกอบการขยายความแปรปรวน (Variance Inflation Factor: VIF) ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว ซึ่งจากการตรวจสอบ

มัลติคอลลิเนียร์ลิตี้ (Multicollinearity) โดยใช้ค่าองค์ประกอบการขยายความแปรปรวน (Variance Inflation Factor: VIF) พบว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระมีค่าตั้งแต่ 2.37–3.22 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 10.00 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (ชูศักดิ์ จรูญสวัสดิ์, 2551) และผลการทดสอบค่า Durbin-Watson พบว่า มีค่าเท่ากับ 2.14 ซึ่งเป็นค่าสหสัมพันธ์อัตโนมัติเชิงบวก และเป็นค่าที่อยู่ในระหว่าง 1.50–2.50 ดังนั้น จึงไม่เกิดปัญหาของสหสัมพันธ์อัตโนมัติ (Autocorrelation) ในชุดข้อมูล

ตารางที่ 5

อิทธิพลการสรรหาและคัดเลือกผู้นำที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำศูนย์กระจายสินค้า 7-11

การสรรหาและคัดเลือกผู้นำ	ประสิทธิภาพการทำงาน						
	b	S.E.	β	t	Sig.	Tolerance	VIF
รูปแบบการสรรหาบุคลากรภายในองค์การ (IRM)	0.29	0.05	0.33	5.86***	0.00	0.38	2.63
รูปแบบการสรรหาบุคลากรภายนอก (ERM)	0.13	0.05	0.15	2.45*	0.02	0.31	3.21
กระบวนการสรรหาและคัดเลือก (RSP)	0.42	0.06	0.47	7.14***	0.00	0.28	3.57
ค่าคงที่ (Constant)	0.70	0.13	-	5.23***	0.00	-	-
R^2 = 0.77, Adjusted R Square = 0.77, F = 214.98, Durbin-Watson = 1.88, p≤0.05							

*, ***ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และ 0.001 ตามลำดับ

จากตารางที่ 5 ข้างต้น พบว่า การสรรหาและคัดเลือกผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ (p≤0.05) คือ รูปแบบการสรรหาบุคลากรภายในองค์การ (Sig. = 0.00) รูปแบบการสรรหาบุคลากรภายนอก (Sig. = 0.02) และกระบวนการสรรหาและคัดเลือก (Sig. = 0.00) จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) แต่ยอมรับสมมติฐานรอง (H1) โดยที่กระบวนการสรรหาและคัดเลือก (β = 0.47) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานมากที่สุด รองลงมา คือ รูปแบบการสรรหาบุคลากรภายในองค์การ (β = 0.33) และรูปแบบการสรรหาบุคลากรภายนอก (β = 0.15) ตามลำดับ

นอกจากนี้ สัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2 = 0.77) แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการสรรหาบุคลากรภายในองค์การ (Internal Recruitment Methods) รูปแบบการสรรหาบุคลากรภายนอก (External Recruitment Methods) และกระบวนการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection Process) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 77.00 ที่เหลืออีกร้อยละ 23.00 เป็นผลสืบเนื่องจากตัวแปรอื่นที่ไม่ได้นำมาศึกษา ซึ่งจากผลการทดสอบค่าทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ รูปแบบการสรรหาบุคลากรภายในองค์การ (IRM) รูปแบบการสรรหาบุคลากรภายนอก (ERM) และกระบวนการสรรหาและคัดเลือก (RSP)

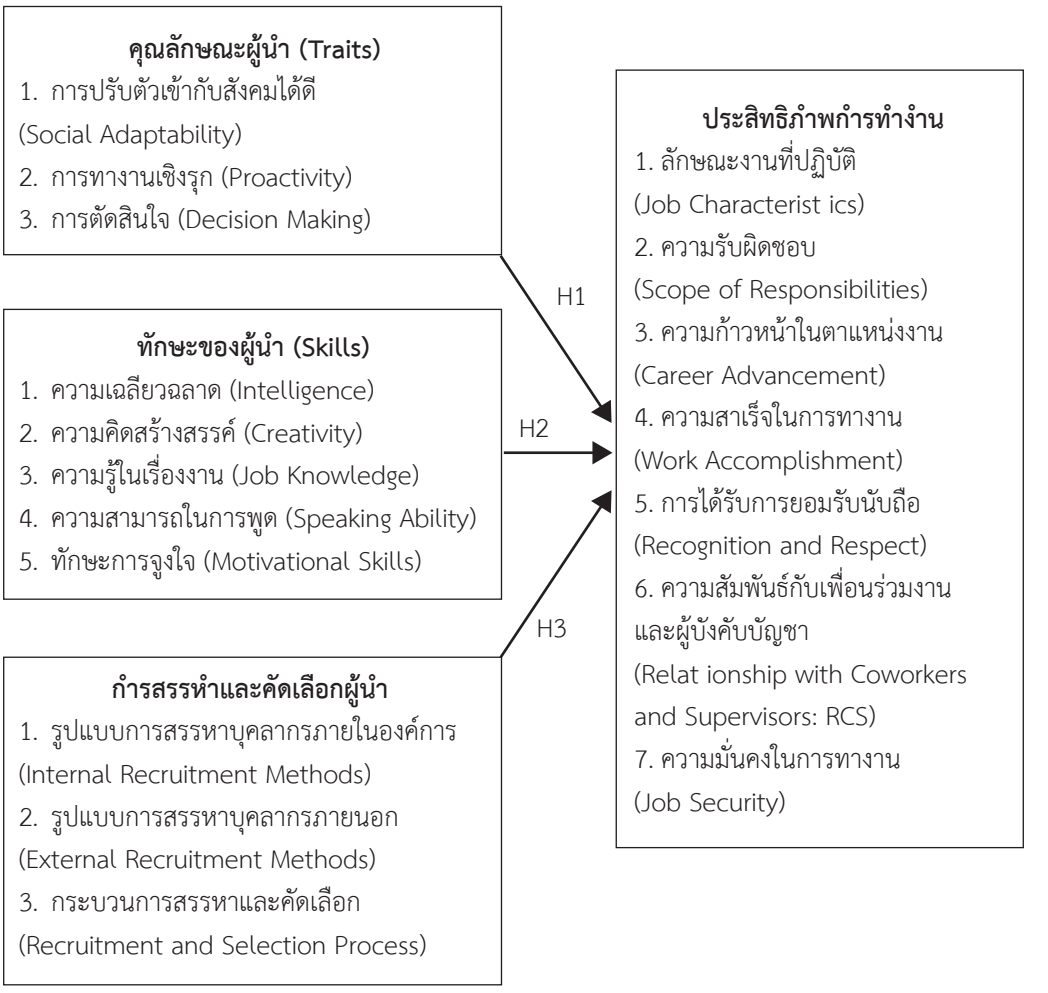
จะเห็นได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์ (b) ของรูปแบบการสรรหาบุคลากรภายในองค์การ เท่ากับ 0.29 รูปแบบการสรรหาบุคลากรภายนอก เท่ากับ 0.13 และกระบวนการสรรหาและคัดเลือก เท่ากับ 0.42 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวกถือว่ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งนี้ ก่อนจะนำตัวแปรอิสระใด ๆ เข้าสู่สมการถดถอยควรพิจารณารายละเอียดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระก่อนว่า แต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด โดยใช้วิธีการตรวจสอบด้วยค่าองค์ประกอบการขยายความแปรปรวน (Variance Inflation Factor: VIF) ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว ซึ่งจากการตรวจสอบมัลติคอลลิเนียร์ลิตี้ (Multicollinearity) โดยใช้ค่าองค์ประกอบการขยายความแปรปรวน (Variance Inflation Factor: VIF) พบว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระมีค่าตั้งแต่ 2.63–3.57 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 10.00 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (ชูศักดิ์ จรูญสวัสดิ์, 2551) และผลการทดสอบค่า Durbin-Watson พบว่า มีค่าเท่ากับ 1.88 ซึ่งเป็นค่าสหสัมพันธ์อัตโนมัติเชิงบวก และเป็นค่าที่อยู่ในระหว่าง 1.50–2.50 ดังนั้น จึงไม่เกิดปัญหาของสหสัมพันธ์อัตโนมัติ (Autocorrelation) ในชุดข้อมูล

3. ผลการศึกษารูปแบบการคัดเลือกผู้นำระดับต้นของศูนย์กระจายสินค้า 7-11 พบว่า คุณลักษณะผู้นำประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) คุณลักษณะผู้นำ ประกอบด้วย (1) การปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี (2) การทำงานเชิงรุก และ (3) การตัดสินใจ 2) ทักษะผู้นำ ประกอบด้วย (1) ความเฉลียวฉลาด (2) ความคิดสร้างสรรค์ (3) ความรู้ในเรื่องงาน (4) ความสามารถในการพูด และ (5) ทักษะการจูงใจ

ส่วนการสรรหาและการคัดเลือกผู้นำ ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ รูปแบบการสรรหาบุคลากรภายในองค์การ รูปแบบการสรรหาบุคลากรภายนอก และกระบวนการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งตัวแปรทั้งหมดนั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ประกอบด้วย (1) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (2) ความรับผิดชอบ (3) ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (4) ความสำเร็จในการทำงาน (5) การได้รับการยอมรับนับถือ (6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และ (7) ความมั่นคงในการทำงาน ดังนั้น การวิจัยนี้ สามารถกำหนดกรอบแนวคิดงานวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 1

ภาพที่ 1

กรอบแนวคิดการวิจัย



อภิปรายผล

งานวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำระดับต้นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำศูนย์กระจายสินค้า 7-11 พบว่า คุณลักษณะผู้นำระดับต้น ด้านคุณลักษณะผู้นำ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า คุณลักษณะผู้นำทั้ง 6 ด้าน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเพียง 3 ด้าน ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี การทำงานเชิงรุก และการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูศักดิ์ เอกเพชร และคณะ (2561, น. 35) และ Yukl (2002, p. 25) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีบทบาทในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี 2) มีความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน 3) มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่น ความสำเร็จ 4) ชอบการทำงานเชิงรุก 5) สามารถทำงานรวมกับผู้อื่นได้ และ 6) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและรอบคอบ

ส่วนคุณลักษณะผู้นำระดับต้น ด้านทักษะผู้นำ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ในระดับสูงเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทักษะผู้นำทั้ง 6 ด้าน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเพียง 5 ด้าน ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ในเรื่องงาน ความสามารถในการพูด และทักษะการจูงใจ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธงชัย พงศ์สิทธิกาญจนา (ม.ป.ป.) และ Yukl (2002, p. 20) ที่มองเห็นว่า คุณลักษณะด้านทักษะของผู้นำ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้ผู้นำสามารถปรับตัวและดำเนินงานภายในองค์กรภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 6 ประการ คือ 1) ความเฉลียวฉลาด ที่จะช่วยให้วิเคราะห์ข้อมูลและสถานการณ์ได้อย่างแม่นยำ 2) ทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ ช่วยให้วางกลยุทธ์การบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม 3) ความคิดสร้างสรรค์ ช่วยให้ผู้นำเสนอเทคนิค หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่จะสร้างความแตกต่างและเพิ่มมูลค่า (Value added) ให้แก่องค์กร 4) ความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน ช่วยให้ผู้นำมีแนวทางและการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง 5) ทักษะการพูด จะช่วยให้ผู้นำสามารถสื่อสารเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรได้อย่างชัดเจน และ 6) ทักษะการจูงใจ ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจให้แก่ทีมงาน อันนำไปสู่การสร้างความร่วมมือและผลักดันให้ไปสู่จุดมุ่งหมายตามที่ตั้งใจเอาไว้

ทั้งนี้การสรรหาและคัดเลือกผู้นำนั้น โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า การสรรหาและคัดเลือกผู้นำทั้ง 3 ด้าน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานทุกด้าน ประกอบด้วย 1) รูปแบบการสรรหาบุคลากรภายในองค์การซึ่งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของศูนย์กระจายสินค้า 7-11 โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ของผู้เข้าร่วมการคัดเลือกว่าต้องมีอายุงานในระดับ PC 5C 2 ปีขึ้นไป (ในตำแหน่งพนักงานรายเดือน) มีวินัยในการทำงาน (ได้รับเบี้ยขยัน 6 ครั้งใน 1 ปี) ไม่มีโทษทางวินัย (ย้อนหลัง 1 ปี) และผลงานย้อนหลัง 8 ไตรมาส คะแนนสะสมต้องไม่น้อยกว่า 60% จากนั้นจะต้องทดสอบ Pre-Test วัดความรู้ก่อนเข้าไป Training & Workshop มาตรฐานศูนย์กระจายสินค้า (ISO) เสร็จสิ้นจากการ Training & Workshop จะต้อง Post-Test วัดความรู้เพื่อเข้าสู่กระบวนการ Coaching โดยผู้บริหารเพื่อประเมิน 360 องศา ในด้านการทำงาน ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านพฤติกรรม (บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน), 2568) 2) รูปแบบการสรรหาบุคลากรภายนอก และ 3) กระบวนการสรรหาและคัดเลือก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hermes Digital Marketing Thailand (2565) และกิตติทัช เขียวฉอ้อน (ม.ป.ป.) ที่ได้นำเสนอความสำคัญของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่จะมาเป็นผู้นำว่าจะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่ต้องการด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุด แต่เห็นผลลัพธ์ได้สูงที่สุด จึงต้องมีการออกแบบกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้นำอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ทำให้การสรรหาและคัดเลือกมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ยังช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรสามารถประเมินสมรรถนะและประสิทธิภาพของการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายองค์กร หรือสามารถปฏิบัติภายใต้กฎหมายแรงงานและข้อกำหนดอื่น ๆ ได้อย่างครบถ้วน

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากงานวิจัยนี้ คือ รูปแบบการคัดเลือกผู้นำระดับต้นของศูนย์กระจายสินค้า 7-11 นั้นได้คัดเลือกผู้นำระดับต้นจากคุณลักษณะผู้นำ 2 ด้าน ได้แก่ 1) คุณลักษณะผู้นำ ประกอบด้วย (1) การปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี (2) การทำงานเชิงรุก และ (3) การตัดสินใจ 2) ทักษะผู้นำ ประกอบด้วย (1) ความเฉลียวฉลาด (2) ความรู้ในเรื่องงาน และ (3) ทักษะการจูงใจ โดยมีการสรรหาและการคัดเลือกผู้นำจาก 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการสรรหาบุคลากรภายในองค์การ 2) รูปแบบการสรรหาบุคลากรภายนอก และ 3) กระบวนการสรรหาและคัดเลือก สอดคล้องกับงานวิจัยของคณาวุฒิ อินทร์แก้ว และศุภวรรณ กุศลธรรมรัตน์ (2562, น. 29) และ สุนิสา ช่อแก้ว (2566, น. 18) ที่กล่าวถึงขั้นตอนกระบวนการสรรหา

และคัดเลือก ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การสรรหาและการวางแผนคัดเลือก 2) กำหนดคำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งในงานนั้น 3) การสื่อสารเพื่อสรรหาและคัดเลือก 4) ใช้กลยุทธ์การคัดเลือกอย่างสร้างสรรค์ และ 5) การทำข้อตกลงการจ้างงาน ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผลต่อการเกิดประสิทธิภาพการทำงานของศูนย์กระจายสินค้า 7-11 ในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และด้านความมั่นคงในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ผลการวิจัยในทักษะของผู้นำ (Skill) ด้านทักษะการคิด (Thinking Skills) ของพนักงานในศูนย์กระจายสินค้า 7-11 ภาคเหนือตอนบนมีระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด และไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานผลวิจัยในประเด็นนี้ ผู้นำระดับสูงของศูนย์กระจายสินค้า 7-11 ภาคเหนือตอนบน สามารถนำมากำหนดทิศทางองค์กรและวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้นำระดับต้น มีทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์อันนำไปสู่องค์กรมีผลงานบรรลุเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น

2. งานวิจัยเรื่องนี้ได้ทำการทดสอบอิทธิพลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำระดับต้นในด้านคุณลักษณะ (Traits) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำศูนย์กระจายสินค้า 7-11 การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาอิทธิพลของผู้นำระดับต้นที่ส่งต่อการตัดสินใจยอมรับการทำร่วมกันของพนักงานภายในศูนย์กระจายสินค้า 7-11 ในเขตภาคเหนือตอนบน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างภาวะผู้นำที่บุคลากรตัดสินใจยอมรับและพร้อมให้ความร่วมมือในทำงานร่วมกับผู้นำระดับต้นได้ และควรศึกษารูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ใช้แบบสัมภาษณ์ด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียดและลึกซึ้ง จากการเล่าเรื่องราว ประสบการณ์ ความคิดเห็น และความรู้ อันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาแบบจำลองคุณลักษณะผู้นำระดับต้นใหม่ที่สามารถนำไปวัดประสิทธิภาพการทำงานได้หลากหลายยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

กิตติทัช เขียวฉอ้อน. (ม.ป.ป.). *การสรรหาบุคลากร* [PowerPoint slides]. pws.npru.ac.th/kkittitach/ https://pws.npru.ac.th/kkittitach/system/20220206131033_7fbc4ba4780e-0074583663c08ed15ddc.pdf

คณาวุฒิ อินทร์แก้ว และศุภวรรณ กุศลธรรมรัตน์. (2562). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร* [รายงานผลการวิจัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร]. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (ศูนย์พระนครเหนือ). https://sci.rmutp.ac.th/web2558/wp-content/uploads/2020/06/PDF_merged.pdf

ชูศักดิ์ จรูญสวัสดิ์. (2551). *การวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้สถิติในงานวิจัย.* ส. เสริมมิตรการพิมพ์.

ชูศักดิ์ จรูญสวัสดิ์. (2563). *การวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้สถิติในงานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ส. เสริมมิตรการพิมพ์.

ชูศักดิ์ เอกเพชร, สมคิด นาคขวัญ, และมัทนียา พยัฆวรรณ. (2561). *ทักษะการบริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดชุมพร* [การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี]. SRU Intellectual Repository. https://ir.sru.ac.th/handle/123456789/637

ธงชัย พงศ์สิทธิกาญจนา. (ม.ป.ป.). *Leadership* [PowerPoint slides]. courseware.npru. http://courseware.npru.ac.th/admin/files/20221004120040_fb8a05771cec-36591c617f6895496292.pdf

ธนภรณ์ พรรณราย. (2565). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา* [สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์]. PSU Knowledge Bank. http://kb.psu.ac.th/psukb/handle/2016/17458

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). (2568). *แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี 2568 แบบ 56-1 one report ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-one report).* https://www.cpall.co.th/wp-content/uploads/2026/03/E-One-Report_TH_Final.pdf

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). (2567). *ประวัติความเป็นมา.* https://www.cpall.co.th/about-us/history/

เบญจพร ห่อประเสริฐ และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2564). คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนจีนเอกชนในกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิจัยวิชาการ, 4*(4), 65-78. https://doi.org/10.14456/jra.2021.83

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. (2563). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์.* ผู้แต่ง.

ศศศรัณย์ นิ่มทัศนศิริ. (2567). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนบ้านหนองงูเหลือม (ประชารัฐบำรุง).* [การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. DSpace at Silpakorn University. http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/handle/123456789/5438

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน, สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. (2565). *คู่มือการปฏิบัติงาน การสรรหาและคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเป็นพนักงานของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินด้วยวิธีการสอบแข่งขัน.* https://www.ombudsman.go.th/new/wp-content/uploads/2024/04/O10-RecruitManual.pdf

สุนิสา ช่อแก้ว. (2566). *แนวโน้มการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูงในภาครัฐของไทย* [รายงานผลการวิจัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. TU Digital Collections. https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:307629

Hermes Digital Marketing Thailand. (2565, 16 มีนาคม). *หลักการและเทคนิคการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ.* Top Professional and Development. https://www.hrodthai.com/single-post/หลักการและเทคนิคการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

Galanakis, M., & Peramatzis, G. (2022). Herzberg's motivation theory in workplace. *Psychology Research December, 12*(1), 971–978. https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.

IceHrm. (n.d.). *Recruitment module in IceHrm.* https://icehrm.com/recruitment-module-in-icehrm

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Prentice Hall.