

## ประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก The Efficiency of Coaching Model for Operation Executives in Retail Industries

นิสสรณ์ บำเพ็ญ<sup>1</sup>, ดร. จันทร์คม ภูติอริยวัฒน์<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นิสิตหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, <sup>2</sup>ที่ปรึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

E-mail address: nissornb@hotmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นดำเนินการวิจัยในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีจุดมุ่งหมาย 1. เพื่อพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารธุรกิจสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก 2. เพื่อหาประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกตามเกณฑ์ 85/85 ผลการวิจัยพบว่าได้ (1) รูปแบบคือ PTSPT Coaching Model ซึ่งมี 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมการ เนื้อหาและการเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติ และการประเมินและติดตามผล และ (2) องค์ประกอบด้านบทบาท ประกอบด้วย บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ (Coordinator) บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ (Motivator) และบทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ (Trainer) และ (2) ผลการหาประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก พบว่ามีประสิทธิภาพเท่ากับ 86.22/87.78 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 85/85

**คำสำคัญ:** การสอนงาน, รูปแบบการสอนงาน

### ABSTRACT

This research and development research was conducted to achieve the following objectives: (1) To develop coaching model for operation executives in retail industries (2) The efficiency meeting the 85/85 criteria. The research findings can be summarized as follows: (1) The model of coaching for executives in retail operation is PSTPT Coaching Model. (2) According to the findings, the efficiency of the model of coaching for executives in retail operation was 86.22/87.78, which was higher than the standard criteria of 85/85.

**Key words:** Coaching, Model, of Coaching



## บทนำ

ด้วยสภาพของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจในปัจจุบัน ทำให้องค์กรทั้งหลายต่างก็พยายามที่จะหาแนวทางหรือกลยุทธ์ต่างๆ มาเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรของตน ให้สามารถอยู่รอดได้ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว กลยุทธ์หนึ่งที่น่าสนใจที่มีความสำคัญมากซึ่งหลายๆ องค์กรต่างพยายามที่จะนำไปใช้เพื่อพัฒนาองค์กรของตนเองนั่นก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรในองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) ที่เน้น “การสร้างทุนมนุษย์” (Human Capital Building) และการบริหารความรู้ (Knowledge Management) มากกว่าการจับคู่คนให้เหมาะสมกับงาน สำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นสิ่งสำคัญคือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งความแตกต่างของบุคคลนั้นจะส่งผลต่อความสามารถในการแก้ปัญหา ความรวดเร็วและแม่นยำในการเห็นการฟัง ทักษะการพูด การเขียน ความอดทนต่อความเครียด ต่อความเหน็ดเหนื่อย ดังนั้น สิ่งที่ทำลายต่อการพัฒนาศักยภาพขององค์กรจึงต้องสังเกตและให้ความสำคัญต่อความแตกต่างในบุคลากรแต่ละคน การบริหารจัดการเรียนรู้แก่บุคลากรที่แตกต่างกัน ปรับใช้พฤติกรรมเพื่อประโยชน์และบรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับชูชัย สมิติไกร (2556, หน้า 160) ที่กล่าวไว้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่นักจัดการฝึกอบรมหรือผู้บังคับบัญชาควรจะทำให้ความสนใจเนื่องจากผู้รับการอบรมแต่ละคนอาจมีความถนัด (Aptitude) ไม่เท่ากัน ซึ่งความถนัดในที่นี้หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลซึ่งอาจส่งผลต่อความสามารถในการเรียนรู้

ของบุคคล ดังนั้นจึงควรวางรูปแบบวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับระดับความถนัดของแต่ละคน เพื่อให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และอาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์ (2554, หน้า 125-126) ได้กล่าวอีกว่า การพัฒนาศักยภาพที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ทำให้ผู้บังคับบัญชามีความปรารถนาที่จะพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น การประเมินช่องว่างความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาต้องทำ ด้วยการวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน อย่างไรก็ตามพบว่าคำถามที่ผู้บังคับบัญชามักจะถามถึงบ่อยคือ “เมื่อรู้แล้วว่าความสามารถใดเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาก่อน แล้วจะมีเครื่องมือใดในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น” และบ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชาจะมักคิดถึงแต่เพียงเครื่องมือการฝึกอบรมที่ต้องเข้าห้องเรียน (Classroom Training) เท่านั้นอีกรูปแบบการสอนงานเป็นอีกรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพที่สำคัญ เนื่องจากการสอนงานเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและผู้จัดการในฐานะหัวหน้างานที่จะแนะนำ ให้คำปรึกษาพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาทางแก้ไข ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของแผนงานและองค์กรในที่สุด นอกจากนี้การสอนงานยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพราะหัวหน้าย่อมมีประสบการณ์ในงานที่ตนรับผิดชอบเป็นอย่างดี ย่อมเข้าใจในลักษณะงาน การได้สอนงานให้กับลูกน้องย่อมทำให้เกิดความสัมพันธ์ต่อกัน และลูกน้องเมื่อได้รับการถ่ายทอดความรู้ย่อมเกิดความสัมพันธ์อันดีและเป็นการมอบหมายงานของ



หัวหน้างานแก่ผู้ใต้บังคับ- บัญชาเป็นการกระจายความรับผิดชอบในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะเห็นว่าการสอนงานเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของหัวหน้าที่พึงปฏิบัติในอันที่จะให้ลูกน้องเกิดความเข้าใจในงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง โดยหัวหน้างานจะต้องชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจน เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและองค์การในที่สุด การสอนงานถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางอย่างหนึ่งของพนักงาน และยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกันอีกด้วย (สมิต สัจฉกร, 2547, หน้า 15)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรในองค์กร จำเป็นจะต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนารูปแบบการสอนงานพัฒนาผู้บริหารในฐานะหัวหน้างานซึ่งจะช่วยให้หัวหน้างานสามารถสอนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมกับเนื้อหาและหน้าที่ที่รับผิดชอบและมีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรที่มีการเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า ให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติมากขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารธุรกิจสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก
2. เพื่อหาประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกตามเกณฑ์ 85/85

### สมมติฐานการวิจัย

รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 85/85

### วิธีดำเนินการวิจัย

วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารธุรกิจสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก โดยเริ่มจากศึกษาข้อมูลทั่วไป แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารธุรกิจค้าปลีก นำองค์ประกอบที่ได้ไปใช้เป็นประเด็นในการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาความต้องการรูปแบบการสอนงาน จากนั้นนำไปหาความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน นำแบบสอบถามไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 108 คน หลังจากนั้น นำผลสรุปจากแบบสอบถามพัฒนาขึ้นมาเป็นร่างรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ความสอดคล้องของ รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน สร้างเครื่องมือประกอบการฝึกอบรมตามรูปแบบการสอนงาน และเครื่องมือประเมินผลการฝึกอบรม และหาความเหมาะสมเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน

ขั้นตอนที่ 2 หาประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก โดยทำการทดสอบกับกลุ่มเล็ก (Small Group Pilot) เป็นการทดสอบกับผู้บริหารสาขา จำนวน 10 คน เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก และทำการทดลองแบบภาคสนาม (Field Test) เป็น



การทดสอบกับผู้บริหารสาขา จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบประสิทธิภาพรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก โดยให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 85/85

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสาขา โดยมีตำแหน่งดังนี้ ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการแผนก ของห้างเทสโก้ โลตัส ในเขตพื้นที่ 9 จำนวน 150 คน (ประกอบด้วยสาขา บางใหญ่ บางแค จรัญสนิทวงศ์ นครอินทร์ หลักสี่ แจ้งวัฒนะ ประชาชื่น ปิ่นเกล้า รัตนาธิเบศร์ และบางปะกอก)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดด้วยตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgran อ้างอิงจาก สุวิมล ติกรานนท์.2557, หน้า 178-179) ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 108 คน

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหาร

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการหาประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการ จำนวน 40 คน เพื่อทำการทดสอบกลุ่มเล็ก (Small Group Pilot) จำนวน 10 คน เพื่อทำการทดสอบแบบภาคสนาม (Field Test) จำนวน 30 คน เพื่อหาประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก โดยให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 85/85

### ผลการวิจัย

ผลจากการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารธุรกิจสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก จากศึกษาข้อมูลทั่วไป แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารธุรกิจค้าปลีก นำองค์ประกอบที่ได้ไปใช้เป็นประเด็นในการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาความต้องการรูปแบบการสอนงาน จากนั้นนำไปหาความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน นำแบบสอบถามไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 108 คน หลังจากนั้น นำผลสรุปจากแบบสอบถามพัฒนาขึ้นมาเป็นร่างรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ความสอดคล้องของ รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน สร้างเครื่องมือประกอบการฝึกอบรมตามรูปแบบการสอนงาน และเครื่องมือประเมินผลการฝึกอบรม และหาความเหมาะสมเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน จนได้รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก คือ รูปแบบการสอนงาน PTSP ที่ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมการ เนื้อหาและการเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติ และการประเมินผล และ (2) องค์ประกอบด้านบทบาท ประกอบด้วย บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจและบทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้

สำหรับองค์ประกอบด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

1. การเตรียมการ (Prepare) ซึ่งกล่าวถึง (1) ประโยชน์ของการสอนงาน (2) ความเข้าใจ



ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ (3) เครื่องมือสำหรับการสอนงาน (4) การวางแผนสำหรับการสอนงาน และ (5) ผีกรอบมเรื่องการสอนงาน

2. เนื้อหาและการเรียนรู้ (Tell & Show) มีเนื้อหา คือ (1) ความรู้เกี่ยวกับการสอนงาน (2) หลักและวิธีการสอนงาน (3) ขั้นตอนการสอนงาน (4) องค์ประกอบของการสอนงาน และ (5) การวิเคราะห์งาน

3. การฝึกปฏิบัติ (Practice) กล่าวถึง (1) การลำดับขั้นตอนการสอนงาน และ (2) การให้ฟีดแบคหรือผลย้อนกลับ

4. การประเมินผล (Test) ประกอบด้วย (1) ความพึงพอใจต่อการสอนงาน (2) การติดตาม / ประเมินผลการสอน และ (3) แผนการสอนงานเป็นรายบุคคล

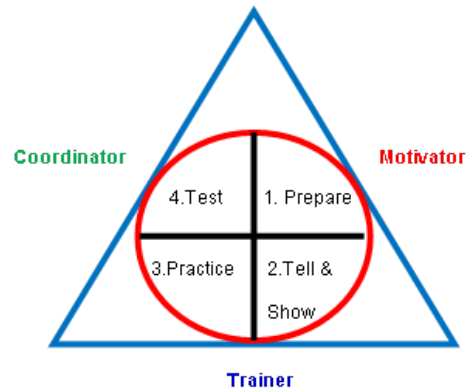
สำหรับ องค์ ประกอบด้านบทบาท ประกอบด้วย

1. บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ (Coordinator) โดยกล่าวถึงทักษะที่สำคัญบทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ ดังนี้ (1) การสร้างความสัมพันธ์ (2) ทักษะการฟัง และ (3) ทักษะการตั้งคำถาม

2. บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ (Motivator) มีองค์ประกอบ คือ (1) ทักษะการสร้างแรงจูงใจ (2) ระดับความสนใจในการเรียนของลูกน้อง และ (3) ภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างาน

3. บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ (Trainer) ประกอบด้วย (1) ทักษะการถ่ายทอดความรู้ (2) ขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ และ (3) บุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน

### PTSPT Coaching Model



ภาพที่ 1 แสดงรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก (PTSPT Coaching Model)

องค์ประกอบการสอนงาน

ขั้นที่ 1 การเตรียมการ (Prepare)

ขั้นที่ 2 เนื้อหาและการเรียนรู้ (Tell & Show)

ขั้นที่ 3 การฝึกปฏิบัติ (Practice)

ขั้นที่ 4 การประเมินผล (Test)

องค์ประกอบด้านบทบาท (ของผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกต่อการสอนงาน)

1. บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ (Coordinator)

2. บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ (Motivator)

3. บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ (Trainer)

2. ผลการหาประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกตามเกณฑ์ 85/ 85 พบว่า รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกมี ประสิทธิภาพเท่ากับ 86.22/87.78 เป็นไปตามเกณฑ์ 85/85 ดังตารางต่อไปนี้

**ตาราง 1** ประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงาน  
สำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

ครั้งที่ทดลอง	ระหว่างเรียน (30 คะแนน)		หลังเรียน (30 คะแนน)		E <sub>1</sub> /E <sub>2</sub>	แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ครั้งที่ 1 (n=10)	25.60	0.84	25.90	1.20	85.33/86.33	เป็นไปตามเกณฑ์
ครั้งที่ 2 (n=30)	25.87	0.94	26.33	0.92	86.22/87.78	เป็นไปตามเกณฑ์

จากตาราง 1 พบว่า ผลกาทดสอบกับกลุ่มเล็ก ผลการทดสอบภาคสนาม คะแนนเต็มจากแบบทดสอบระหว่างเรียน 30 คะแนน ผู้เข้าฝึกอบรมสามารถตอบคำถามถูกต้อง ได้คะแนนเฉลี่ย 25.60 คิดเฉลี่ยเป็นร้อยละ 85.33 และคะแนนเต็มแบบทดสอบหลังเรียน 30 คะแนนสามารถตอบคำถามถูกต้อง ได้คะแนนเฉลี่ย 25.90 คะแนน คิดเฉลี่ยเป็น ร้อยละ 86.33 จากนั้นนำไปทดสอบภาคสนามเพื่อเป็นการยืนยันสมมติฐานและผลการทดสอบภาคสนาม พบว่าคะแนนเต็มจากแบบทดสอบระหว่างเรียน 30 คะแนน ผู้เข้าฝึกอบรมสามารถตอบคำถามถูกต้อง ได้คะแนนเฉลี่ย 25.87 คิดเฉลี่ยเป็นร้อยละ 86.22 และคะแนนเต็มแบบทดสอบหลังเรียน 30 คะแนนสามารถตอบคำถามถูกต้อง ได้คะแนนเฉลี่ย 26.33 คะแนน คิดเฉลี่ยเป็น ร้อยละ 87.78 ดังนั้น สรุปได้ว่าของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกมีประสิทธิภาพเท่ากับ 86.22/87.78 เป็นไปตามเกณฑ์ ที่กำหนด 85/85

**อภิปรายผล**

จากผลการวิจัย มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารธุรกิจสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก (PTSPT Coaching Model) มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ (1)

องค์ประกอบด้านกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมการ เนื้อหาและการเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติ และการประเมินผล และ (2) องค์ประกอบด้านบทบาท ประกอบด้วย บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ (Coordinator) บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ (Motivator) และบทบาทผู้สอนผู้ถ่ายทอดความรู้ (Trainer) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 2 ด้านจะช่วยให้ผู้บริหารในฐานะหัวหน้างานสามารถสอนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะองค์ประกอบของการสอนงานมีความสำคัญและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ถูกสอนงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้วิจัยมีการดำเนินการพัฒนารูปการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกอย่างเป็นระบบ มีการสำรวจความจำเป็นและความต้องการ และผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งสอดคล้องกับ ซูซี ที่กล่าวว่า กระบวนการสอนงานที่สำคัญที่จะส่งผลให้ผู้ถูกสอนงานเกิดความรู้คือ การสนับสนุน การรับฟัง การตั้งคำถาม การให้ผลตอบกลับและการประเมินผล (Susie, 2014, pp. 47-62) และ อลิสัน ที่ได้ศึกษาแล้วพบว่าผู้สอนงานควรมีความพร้อมทั้งทางด้านเนื้อหาและวิธีการ รวมถึงกระบวนการประเมินความพร้อมของผู้ที่จะถูกสอนงานด้วย (Alison, 2016, pp. 87-106) สอดคล้องกับ แอนดรู และดอนนา ที่กล่าวว่าทักษะที่สำคัญของผู้สอนงานที่ดีคือการถ่ายทอดความรู้และการสนับสนุนการทำงานของทีมงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Andrew and Donna, 2011, pp. 98-104) และ คริสเตียน ที่กล่าวถึงความสำคัญของผู้สอนงานว่ามีได้เป็นเพียงผู้ถ่ายทอดความรู้แต่ยังเป็นผู้ที่ต้องสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย (Christiaan, 2013, pp. 1-20)



2. รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด 85/85 โดยได้ค่า 86.22/87.78 ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้วิจัยมีการดำเนินการพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกอย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการหาประสิทธิภาพอย่างเป็นลำดับขั้นตอน และได้ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกับงานวิจัยของ แทน โมราราย (2558) เรื่อง หลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานเพื่อพัฒนาสมรรถนะการสอนงานของครูฝึกในสถานประกอบการ ประสิทธิภาพเท่ากับ 82.85/81.59 สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 80.80 และ ชลีนุช คนชื้อ (2553) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานทางด้านกิจกรรมในรายวิชาการวิเคราะห์และออกแบบระบบของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร พบว่าประสิทธิภาพรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้นสูงกว่าเกณฑ์ E1/E2 ค่าเฉลี่ย 91.24/89.63 สูงกว่าเกณฑ์ 80/80

### เอกสารอ้างอิง

- จุฬารัตน์ ท้าวหาญ และอรชร อินทองปาน. (2558). การวิจัยและพัฒนารูปแบบการโค้ชเพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการบริการสุขภาพ. 25(1): 167-177.
- ชูชัย สมितिโกร. (2556). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลีนุช คนชื้อ. (2553). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานทางด้านกิจกรรมในรายวิชาการวิเคราะห์และออกแบบระบบของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร.

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกไปใช้ ผู้ใช้ควรศึกษาทำความเข้าใจรายละเอียดขององค์ประกอบและขั้นตอนการสอนงาน รวมถึงกิจกรรมการเรียนรู้รายละเอียด นอกจากนั้นจำเป็นต้องมีการเตรียมเนื้อหาสถานที่ที่จะสอดคล้องให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกันด้วย

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการนำรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการค้าปลีกไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งหัวหน้างานในสายงานปฏิบัติการ และในสายงานสำนักงานและสายงานศูนย์กระจายสินค้าด้วย
2. ควรศึกษาวิจัยการนำรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการค้าปลีกไปใช้ว่าส่งผลต่อการทำงานที่ผู้บริหารไปดำเนินการสอนงานต่อว่าผลสัมฤทธิ์ทางการทำงานเป็นอย่างไร



มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือรายงานนิต วารสารพัฒนาเทคนิคศึกษา, 27(94): 79-81.

แทน โมราราย. (2558). *หลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานเพื่อพัฒนาสมรรถนะการสอนงานของครูฝึกในสถานประกอบการ*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาบริหารอาชีพและเทคโนโลยีศึกษา), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

สมิต ลัชณกร. (2547). *เทคนิคการสอนงาน*. กรุงเทพฯ: สายธาร.

สุวิมล ตีรกันันท์. (2557). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.


อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์. (2554). *การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2X)*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

Bennie, A., & O'Connor, D. (2011). An Effective Coaching Model: The Perception and strategies of professional team sport coach and players in Australia. *International Journal of Sport and Health Science*, 9: 98-104.

Hodge, A. (2016). The value of coaching supervision as a development process: Contribution to continued professional and personal wellbeing for executive Coaches. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(2): 87-106.

Linder, S. (2014). Steps towards the Benchmarking of Coaches' Skills. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1): 47-62.

McComb, Christiaan. (2013). Managing the Internal Labour Market in a Manufacturing Company: Explaining Coaching's Perceived Ineffectiveness. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 11(1): 1-20.

	<b>Name:</b>	Mr. Nissorn Bumpen
	<b>Address:</b>	2357/58 Suanluang Suanluang Bangkok
	<b>Education:</b>	B.A. (Hotel Studies) Kasetsart University M.Ed. (Human Resource Development) Ramkhamkaeng University
	<b>Work:</b>	-