

## บทที่ 4

## สรุปผลการศึกษา

## 4.1สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการบริหารทีมงานของผู้บริหารทีมงานหน่วยตัวแทนประกันชีวิตของบริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด(เอไอเอ) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้คือ

1. เพื่อศึกษาการบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต ของบริษัทอเมริกัน อินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด(เอไอเอ) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ในการบริหาร ทีมงานขายให้ประสบผลสำเร็จ
2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคในการบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิตของ บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด(เอไอเอ) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิตของบริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด(เอไอเอ) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน ๕๔ คน เครื่องมือที่ใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ร้อยละ

จากผลการศึกษา สรุปได้ดังนี้คือ

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

สรุปผลได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้บริหารหน่วยตัวแทนระดับหัวหน้าหน่วยร้อยละ 53.7 ระดับผู้จัดการหน่วยร้อยละ 25.9 ระดับผู้จัดการภาคร้อยละ 20.4 ส่วนในระดับผู้จัดการภาคอาวุโส ไม่มี เป็นเพศหญิงร้อยละ 64.8 และเพศชายร้อยละ 35.2 มีอายุระหว่าง 31-40 ปีมากที่สุดร้อยละ 61.1 อายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 24.1 มีอายุระหว่าง 20-30 ปี ร้อยละ 13.0 อายุระหว่าง 51-60 ปี ร้อยละ 1.9 และอายุ 61 ปี ขึ้นไปไม่มี อาชีพเดิมของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นข้าราชการมากที่สุด ร้อยละ 42.6 ลูกจ้างบริษัทร้อยละ 20.4 ประกอบธุรกิจส่วนตัวร้อยละ 18.5 ค้าขายร้อยละ 11.1 อาชีพอื่น ๆ เช่นแม่บ้าน พยาบาล ครูเอกชน ร้อยละ 7.4 และอาชีพเกษตรกรและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ไม่มี ในส่วนของอายุงานในตำแหน่งผู้บริหารของผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุงาน 0- 5 ปี จำนวนมากที่สุด ร้อยละ 64.8 และมีจำนวนตัวแทนฯในหน่วยงานมากที่สุดในช่วง 11-20 คน ร้อยละ 59.3

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยความหมายและหน้าที่ของผู้นำ ปัจจัยต่าง ๆ ของตัวแทนประกันชีวิตต่อการบริหารทีมงานและปัญหาการบริหารทีมงาน

1. ความหมายของ ผู้นำทีมหรือผู้บริหารหน่วย ของผู้บริหารหน่วยตัวแทนบริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด(เอไอเอ) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ คือผู้ที่กำหนดเป้าหมายขององค์กรแล้วชักนำทีมงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายโดยควรนำแบบการทำงานเป็นแบบอย่างให้เห็นแล้วสนับสนุนทุก ๆ วิธีให้ลูกทีมประสบความสำเร็จและตัวผู้นำเองต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้นเป็นที่ยอมรับของลูกทีม ได้แก่ความมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ยุติธรรม มนุษย์สัมพันธ์ดีและซื่อสัตย์
2. หน้าที่ของผู้นำทีม หน้าที่ที่เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารหน่วยตัวแทนบริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด(เอไอเอ) มี 4 หน้าที่ ที่สำคัญมากในความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ หน้าที่ในการจูงใจกระตุ้นตัวแทนประกันชีวิตให้ทำงานร้อยละ 94.4 หน้าที่ในการจัดหาหรือชักชวนคนเข้ามาเป็นตัวแทนประกันชีวิตร้อยละ 92.6 หน้าที่การติดตามดูแลตัวแทนและให้คำปรึกษาแนะนำแก่ตัวแทนประกันชีวิตร้อยละ 88.3 และหน้าที่อบรมให้ความรู้แก่ตัวแทนประกันชีวิตเพื่อมีความรู้ความเข้าใจในงานมากขึ้นร้อยละ 77.8 และมีหน้าที่อื่น ๆ คือหน้าที่สร้างความสามัคคีการแก้ปัญหาตามสถานการณ์และแบบอย่างที่ดีในการทำงาน
3. ปัจจัยสำคัญของตัวแทนประกันชีวิต
  - ปัจจัยที่ 1 ด้านความสามารถ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากต่อปัจจัยความรู้ในงานอาชีพและสินค้า และปัจจัยทักษะการขายที่ดี ร้อยละ 88.9 และ 70.4 ตามลำดับ และปัจจัยมีประสบการณ์การขายประกันชีวิต ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญปานกลางร้อยละ 55.6
  - ปัจจัยที่ 2 ด้านทัศนคติ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากต่อปัจจัยความเชื่อมั่นต่อบริษัทฯ ปัจจัยความเชื่อมั่นต่อตนเอง ปัจจัยความเชื่อมั่นต่อสินค้า(แบบประกัน)และ ปัจจัยความเชื่อมั่นต่อผู้นำทีมหรือผู้บริหารหน่วย โดยมีความสำคัญร้อยละ 93.6 94.4 88.9 และ 77.8 ตามลำดับ
  - ปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญมากเช่นกันคือความซื่อสัตย์ ขยัน รับผิดชอบ มนุษย์สัมพันธ์ดีและมีเป้าหมายในชีวิต
4. การแบ่งกลุ่มตัวแทนแยกตามอายุงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยความสามารถและปัจจัยทัศนคติ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นจำแนกกลุ่มตัวแทนตามอายุงานดังนี้
 

ตัวแทนใหม่คือตัวแทนที่เริ่มทำงานยังไม่มีความรู้และยังขาดซึ่งความเชื่อมั่นมีอายุงาน 1 เดือน ร้อยละ 85.2

ตัวแทนขาดทักษะคือตัวแทนที่เริ่มศึกษางานการขายได้รับการชี้แจงอย่างเข้าใจแล้วมีความเชื่อมั่นแต่ยังขาดทักษะและประสบการณ์งานขาย มีอายุงาน 3 เดือน ร้อยละ 50.0

ตัวแทนขาดความเชื่อมั่นคือตัวแทนที่มีความสามารถและทักษะการขายมีความรู้ที่ดีแต่ความเชื่อมั่นเริ่มลดน้อยลงจากอุปสรรคในงานที่พบ มีอายุงาน 6 เดือน ร้อยละ 51.9

ตัวแทนมีทักษะและมีความเชื่อมั่นคือตัวแทนที่มีความรู้ดีมีทักษะการขายและมีความเชื่อมั่นมาก มีอายุงาน 1 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 51.9

5. การใช้หลักการและวิธีการบริหารของผู้บริหารหน่วยฯกับตัวแทนประกันชีวิต

พบว่าการใช้วิธีการในการบริหารงานนั้นผู้ตอบแบบสอบถามเลือกใช้หลักการและวิธีการขึ้นอยู่กับกลุ่มตัวแทนประกันชีวิตดังนี้

ตัวแทนใหม่พบว่าวิธีการที่ใช้คือหลักการบอกกล่าวได้แก่ การแนะนำอาชีพงานขายประกันชีวิตและกฎระเบียบของบริษัทฯ การให้ความรู้โดยการอบรมเกี่ยวกับสินค้าและวิธีการขายอธิบายและชี้แจงงานที่ต้องทำและวิธีที่ต้องปฏิบัติให้ตัวแทนฯนำไปปฏิบัติในงานที่ง่ายก่อนและสร้างเสริมทัศนคติความเชื่อในงานอาชีพในสินค้าและบริษัทรวมทั้งในเรื่องการขายที่มักถูกปฏิเสธมากกว่าตอบรับ

ตัวแทนขาดทักษะพบว่าวิธีการที่ใช้คือหลักการการใช้งานได้แก่ ให้ทำงานตามขั้นตอนและวิธีการที่ผู้นำทีมกำหนด กำหนดและมอบหมายเป้าหมายของงานที่ควรทำได้ และการให้ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดให้กำลังใจชี้แนะ นอกจากนี้ใช้หลักการบอกกล่าวร่วมด้วย คือ การให้ความรู้ในการอบรมเกี่ยวกับสินค้าและวิธีการขาย

ตัวแทนขาดความเชื่อมั่น พบว่าวิธีการที่ใช้คือ สร้างเสริมทัศนคติความเชื่อในงานอาชีพในสินค้าและบริษัทรวมทั้งในเรื่องการถูกปฏิเสธมากกว่าตอบรับ และใช้หลักการการมีส่วนร่วมได้แก่ เน้นการติดต่อสื่อสารที่มากขึ้นเพื่อสนับสนุนการทำงาน ให้การเอาใจใส่ที่มากขึ้นแต่ไม่กำกับการทำงานและให้มีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของตัวแทนฯและทีมงาน นอกจากนี้ยังใช้วิธี สร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดให้กำลังใจชี้แนะร่วมด้วย

ตัวแทนมีทักษะและมีความเชื่อมั่นพบว่าวิธีการที่ใช้คือหลักการมอบหมายงานได้แก่ให้ตัวแทนฯ คือให้ตัวแทนฯทำงานด้วยตนเองตั้งเป้าหมายเอง มอบหมายงานสำคัญ ความรับผิดชอบอื่น ๆ ให้นอกเหนืองานขาย รวมถึงใช้หลักการการมีส่วนร่วมคือช่วยกันกำหนดเป้าหมายของตัวแทนฯและของทีมงาน

6. ปัญหาของผู้บริหารหน่วยในด้านการบริหารทีมงาน

พบว่าปัญหาที่มักเกิดขึ้นคือ ปัญหาความพร้อมในการเรียนรู้ไม่เท่ากันของตัวแทนฯซึ่งเกิดจากระดับการศึกษาของตัวแทนฯที่แตกต่างกัน ปัญหาตัวแทนฯคิดว่างานนี้เป็นอิสระ

ไม่สามารถควบคุมระเบียบวินัยตนเองได้ และ ปัญหาทัศนคติที่แตกต่างกันเนื่องมาจากอาชีพเดิมของตัวแทนฯที่แตกต่างกัน

**ส่วนที่ 3 การติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน ประกอบด้วยวิธีการสื่อสาร ลักษณะข่าวสารและปัญหาในการติดต่อสื่อสารภายในทีมงาน**

**1. ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในทีมงาน**

การติดต่อสื่อสารที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากคือใช้เพื่อการนัดหมายในหน่วยงาน ใช้เพื่อการสร้างความสัมพันธ์และใช้การสื่อสารเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจอันดีภายในทีมงาน

**2. การเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารกับข่าวสารภายในทีมงาน**

สรุปผลตามเครื่องมือสื่อสารได้ดังนี้คือ

**ป้ายประกาศใช้กับข่าวสารที่มีลักษณะเป็นการแจ้งให้ทราบ** ได้แก่การแจ้งกฎเกณฑ์ระเบียบของบริษัท ฯ กำหนดการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว ข่าวสารจากบริษัทฯ คุณวุฒิ กฎเกณฑ์ต่างๆ ข่าวสารจากวารสารหนังสือพิมพ์และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ของบริษัทฯ

**จดหมายเวียนใช้กับการแจ้งกฎเกณฑ์ระเบียบของบริษัทการแข่งขันคุณวุฒิต่าง ๆ และการแข่งขันทั้งระยะสั้นและระยะยาว**

**บันทึกถึงรายบุคคล พบว่าส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้การสื่อสารในลักษณะนี้**

**ทำรายงานเสนอใช้กับการรายงานผลการทำงานของตัวแทนฯ รวมทั้งการสรุปผลงาน การติดตามการทบทวนเป้าหมายของตัวแทนฯ**

**ระบบเสนอข้อคิดเห็น พบว่าไม่เป็นที่นิยมใช้ภายในทีมงาน**

**การประชุมกลุ่มย่อย พบว่าใช้กับการแจ้งนโยบายเป้าหมายทีมงานและการกำหนดเป้าหมายของตัวแทนประกันชีวิตทั้งระยะสั้นระยะยาว รวมทั้งการแจ้งกำหนดการแข่งขันต่าง ๆ**

**การอบรมสัมมนา พบว่าใช้กับการสอนบทเรียนจากการขาย เทคนิคใหม่ๆ การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทฯและข่าวสารจากทางบริษัทฯ**

**การพูดคุยส่วนตัว พบว่าใช้กับการปรึกษาการทำงานในแต่ละวันการกำหนดเป้าหมายประจำวันของตัวแทนฯ การกำหนดเป้าหมายประจำสัปดาห์และการติดตามการทำงานของตัวแทนฯ**

**การคุยทางโทรศัพท์ พบว่าใช้กับการปรึกษาการทำงานในแต่ละวัน การติดตามการทำงานของตัวแทนฯ การกำหนดเป้าหมายประจำวันของตัวแทนฯ**

**3. ปัญหาการติดต่อสื่อสารภายในทีมงาน**

พบว่าปัญหาการติดต่อสื่อสาร ส่วนใหญ่คือปัญหาตัวแทนฯรับข่าวสารแล้วละเลยต่อข่าวสาร ปัญหาความไม่ตั้งใจรับข่าวสารของตัวแทนฯและปัญหาในเรื่องความรู้ความเข้าใจแตกต่างกันของตัวแทนฯเนื่องมาจากระดับการศึกษา

ส่วนที่4. การจูงใจทีมงาน ประกอบด้วยปัจจัยในการจูงใจ วิธีการจูงใจ การกำหนดเป้าหมายของตัวแทนฯและปัญหาการจูงใจของผู้บริหารทีมงาน

#### 1. ปัจจัยอนามัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความพอใจต่อตัวแทนประกันชีวิต

พบว่าปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดคือ ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำทีมและเพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชาควบคุมดูแลตัวแทนฯของผู้นำทีมที่ดีและรายได้ของตัวแทนที่มากพอ โดยได้รับความคิดเห็นสำคัญมาก ร้อยละ 92.6 79.6และ 79.6ตามลำดับ

#### ปัจจัยจูงใจที่มีความสำคัญต่อการสร้างความพอใจต่อตัวแทนประกันชีวิต

พบว่าปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดคือ ความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ ความก้าวหน้าการได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นและการยกย่องที่ได้รับจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน โดยได้รับความคิดเห็นสำคัญมาก ร้อยละ 88.9 72.2และ 61.1 ตามลำดับ

#### 2. วิธีการที่นำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจแก่ทีมงาน

พบว่าวิธีการที่ใช้มากที่สุดได้แก่การตั้งเป้าหมายและคอยกระตุ้นให้ทบทวนติดตามเป้าหมายตลอดเวลา ร้อยละ 85.1 รองลงมาคือการใช้การแข่งขันกระตุ้นตัวแทนประกันชีวิตร้อยละ 75.9 และการให้คนที่ประสบความสำเร็จมาเล่าประสบการณ์ให้ฟังร้อยละ 66.7

#### 3. การกำหนดเป้าหมายและคุณลักษณะสำคัญของเป้าหมาย

3.1 เป้าหมายที่นิยมใช้เป็นตัวกำหนดให้กับตัวแทนประกันชีวิต พบว่าใช้มากที่สุดคือการกำหนดเป้าหมายคุณวุฒิการแข่งขันเดินทางไปสัมมนาต่างประเทศร้อยละ 90.7 รองลงมา คือการใช้ รายได้ คำนายหน้า โบนัสเป็นเป้าหมายร้อยละ 81.5 และการใช้การเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นผู้บริหารหรือผู้นำทีมร้อยละ 61.1

3.2 คุณลักษณะที่สำคัญของเป้าหมายตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ดังนี้ ความเฉพาะเจาะจง เป้าหมายที่กำหนดต้องวัดค่าได้เช่น จำนวนผู้เอาประกัน จำนวนค่านายหน้า ระยะเวลาต้องกำหนดแน่นอนว่าเป้าหมายควรมีกำหนดเมื่อไรและ เป้าหมายควรกำหนดที่เป้าหมายใหญ่ก่อนแล้วจึงแบ่งเป็นเป้าหมายย่อย และเห็นว่าเป้าหมายที่เจาะจงทำให้เกิดการจูงใจอย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งทำให้วัดค่าได้ว่าตัวแทนปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด และมีความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยคือการกำหนดเป้าหมายย่อยแล้วจึงรวมเป็นเป้าหมายใหญ่

ความยากของเป้าหมาย ความยากของเป้าหมายต้องอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ในอดีตแล้ว กำหนดให้ท้าทายหรือสูงขึ้นอย่างน่าจะเป็น โดยเป้าหมายที่ยากต้องยากพอที่จะท้าทายได้และต้องถูกกำหนดอย่างเป็นจริงต่อตัวแทนฯคนนั้น ยิ่งเป้าหมายยิ่งยากเท่าไรแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานต้องยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น

การยอมรับในเป้าหมาย เป้าหมายควรมีการกำหนดร่วมกันของตัวแทนฯและผู้บริหารฯเพื่อให้เกิดการยอมรับในเป้าหมายร่วมกัน

การประเมินเป้าหมาย ควรมีการประเมินหลังกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายเสร็จสิ้นแล้ว โดยทุก ครั้งต้องย้อนถามว่าเป้าหมายนั้น ๆ ทำได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จเพราะเหตุใดและควรเป็นการร่วมการ ประเมินระหว่างตัวแทนฯและผู้บริหารฯ

การแข่งขัน การแข่งขันจะทำให้เป้าหมายมีความเจาะจงและยากขึ้นและเป็นการทำให้บรรลุเป้า หมายเร็วขึ้น โดยให้แข่งขันระหว่างคนที่มีความใกล้เคียงกันแบบตัวต่อตัว

### 3.3 วิธีการประเมินเป้าหมายและวิธีการแข่งขัน

วิธีการประเมินเป้าหมายพบว่าวิธีใช้มากที่สุดคือ การติดตามเป็นรายบุคคลโดยนัดพบพูดคุย แบบตัวต่อตัวร้อยละ83.3 นัดประชุมเป็นประจำทั้งทีมงาน เพื่อประเมินผลร้อยละ59.3 และ โทรศัพท์พูดคุยแบบตัวต่อตัว ร้อยละ57.4

วิธีการแข่งขันพบว่าการแข่งขันที่พบมากที่สุดคือ การแข่งขันระหว่างตัวแทนฯที่มีเป้าหมายใกล้เคียง กันหรือการแข่งขันระหว่างทีมงานตนเองกับทีมงานอื่นๆ ร้อยละ70.4 57.4ตามลำดับ นอกจากนี้ ก็มีการแข่งขันทำทายกับผู้นำทีมหรืออาจใช้การแข่งขันของบริษัทฯ

## 4. ปัญหาการจูงใจทีมงาน

พบว่าปัญหาการจูงใจส่วนใหญ่คือความทะเยอทะยานของตัวแทนฯมีน้อย การขาดระเบียบ วินัยในการทำงานของตัวแทนฯและอุปสรรคของอาชีพขายประกันชีวิต เช่นการถูกปฏิเสธจาก ลูกค้าการถูกดูถูกจากเพื่อนหรือญาติทำให้เกิดความท้อแท้ได้ง่าย