

บทที่ 5

อภิปรายผลการศึกษา

ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษากิจการบริษัทของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด(เอ ไอเอ) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีสาระสำคัญที่ควรพิจารณาเพื่อเปรียบเทียบแนวความคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกันดังนี้คือ

จากแนวความคิดในเรื่องภาวะผู้นำที่มีนักวิชาการกล่าวไว้ในความหมายต่าง ๆ ซึ่งโดยรวมกล่าวถึงความเป็นผู้นำคือผู้สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเกี่ยวข้องกับสิ่งสำคัญสองอย่างคืองานและความสัมพันธ์กับคน ซึ่งก็สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยที่พบว่าผู้นำในความคิดของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิตอเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด(เอ ไอเอ) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ คือ เป็นผู้กำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยทีมงานซึ่งการก่อให้เกิดความสำเร็จต้องเกี่ยวข้องกับคน(ตัวแทนประกันชีวิต)และงาน(ผลงานของทีมงาน)

จากทฤษฎีการเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ตามวงจรชีวิตของเฮอร์ซีและแบล็งคชาร์ดกล่าวถึงความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพจะเปลี่ยนไปตามความเจริญวัย(หรือความพร้อม)ของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งขึ้นกับปัจจัยสองอย่างคือ ความสามารถและความเชื่อมั่น มี 4 ระยะคือ (1) ระยะที่ยังไม่มีความสามารถและไม่เชื่อมั่น (2) ระยะที่ยังไม่มีความสามารถแต่มีความเชื่อมั่น (3) ระยะที่มีความสามารถแต่ไม่เชื่อมั่น และ(4) ระยะมีความสามารถและมีความเชื่อมั่น ซึ่งการศึกษาวิจัยพบว่าสอดคล้องกับทฤษฎีดังกล่าว คือ ตัวแทนประกันชีวิตพิจารณาจากความเจริญวัยหรือ ระยะเวลาการพัฒนาของตัวแทนจะเป็นตัวแทนที่ทำงานได้ด้วยตนเองที่เรียกว่าเป็นมืออาชีพได้นั้นมีสี่ระยะเช่นกันคือ ระยะแรกที่เข้ามาเป็นตัวแทนประกันชีวิตเป็นช่วงที่ความพร้อมต่ำที่สุด เรียกว่า ระยะของตัวแทนใหม่ ซึ่งแบบของผู้นำที่ผู้บริหารใช้คือ ใช้หลักการบอกกล่าวได้แก่การแนะนำอาชีพสร้างทัศนคติ บอกวิธีการขายและกฎระเบียบ ระยะที่สองคือตัวแทนเริ่มเรียนรู้การทำงานเพื่อเพิ่มทักษะยังไม่มีความสามารถแต่มีความเชื่อมั่นเรียกว่า ตัวแทนขาดทักษะ แบบของผู้นำที่ผู้บริหารใช้คือหลักการชี้งานได้แก่ การสร้างทัศนคติ ให้การอบรมเรื่องการปิดการขาย ใช้ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดและให้ทำงานตามขั้นตอนวิธีการที่ผู้นำทีมกำหนด ระยะที่สามคือตัวแทนที่มีทักษะความสามารถแล้วแต่ความเชื่อมั่นลดลงเพราะพบอุปสรรคในงาน ความสัมพันธ์กับผู้นำทีมและผลงานเริ่มลดลง เรียกว่าตัวแทนขาดความเชื่อมั่น แบบของผู้นำที่ผู้บริหารใช้คือการให้มีส่วนร่วมและระยะที่สี่คือระยะที่มีทักษะความสามารถและความเชื่อมั่น เรียกว่าเป็นมืออาชีพซึ่งก็เป็นช่วงที่ตัวแทนสามารถดูแลตัวเองได้ ผู้นำสามารถลดความสัมพันธ์ลง ผู้บริหารใช้การบริหารแบบ

การมอบหมายงานให้กำหนดเป้าหมายงานเอง คุณแต่ละคนคอยสนับสนุนอยู่ห่าง ๆ ซึ่งสรุปได้ว่า สอดคล้องกับทฤษฎีที่กล่าวข้างต้น

การติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารหน่วยตัวแทนฯ ใช้สอดคล้องกับความคิดที่ว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่ การบริหารทางการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการและการควบคุมซึ่งบทบาทของข่าวสารมีส่วนเกี่ยวข้องกับทั้งบทบาทของผู้บริหาร คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บทบาททางการส่งและรับข่าวสาร สุดท้ายคือบทบาททางการตัดสินใจเพราะผลที่ได้จากการศึกษาพบว่าในหน่วยงานเอไอเอมีการติดต่อสื่อสารทั้งสามบทบาท ส่วนการเลือกใช้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวหรือสองทางของผู้บริหารฯ เป็นไปตามหลักการคือ การติดต่อสื่อสารทางเดียวจะใช้กับข่าวสารที่ใช้เวลาน้อย ไม่ต้องการการตอบรับ และมีความเป็นระเบียบมากกว่า สำหรับการติดต่อสื่อสารแบบสองทางใช้กับข่าวสารที่มีความถูกต้องแน่นอนมากยิ่งขึ้น ต้องการสิ่งย้อนกลับและต้องการความมั่นใจในการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของฮาโรลด์และโรแนลท์ที่กล่าวถึงประโยชน์การติดต่อสื่อสารทั้งแบบทางเดียวและสองทาง

การจูงใจที่มาจากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริสเบิร์ก กล่าวถึงปัจจัยสองกลุ่มที่มีความสำคัญในการจูงใจคือปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ ซึ่งปัจจัยอนามัยในความเห็นของผู้บริหารฯ คือการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงปัจจัยในเรื่องการบังคับบัญชาของผู้นำที่ดีและปัจจัยรายได้ถือว่าเป็นปัจจัยอนามัยที่สำคัญ ส่วนปัจจัยจูงใจคือความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า และการได้รับการยกย่องเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญสอดคล้องกับทฤษฎีดังกล่าว

และจากการใช้ปัจจัยจูงใจในเรื่องความสำเร็จของงานซึ่งก็หมายถึงความสำเร็จที่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย กล่าวถึงเป้าหมายต้องมีคุณลักษณะสามอย่างคือ ความเฉพาะเจาะจง ความยากและการยอมรับ ร่วมกับปัจจัยเสริมอีกสองอย่างคือ การประเมินและการแข่งขัน ซึ่งในการตั้งเป้าหมายของผู้บริหารฯ ให้กับตัวแทนฯ ก็กำหนดสอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวโดยเป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจงเช่น การกำหนดจำนวนเงิน ระยะเวลาความสำเร็จของเป้าหมาย เป้าหมายมีความท้าทายและยอมรับได้ทั้งผู้บริหารฯ และตัวแทนฯ มีการแข่งขันกับตัวแทนคนอื่น ๆ และการประเมินเมื่อถึงกำหนดเวลาของเป้าหมายร่วมกันระหว่างตัวแทนกับผู้บริหารว่าผลที่ได้สำเร็จหรือไม่เพราะอะไร เป็นการสอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

ข้อค้นพบ

การศึกษาการบริหารของทีมงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิตบริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด(เอ ไอเอ) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีข้อค้นพบดังนี้

ภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำของผู้บริหารหน่วยตัวแทนบริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ (เอ ไอเอ) จะมีลักษณะของผู้นำที่ใช้การสร้างอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่การสร้างอิทธิพลจะเป็นไปในลักษณะของการโน้มน้าว จูงใจ ร่วมกับการให้คำแนะนำและแก้ปัญหาในการทำงานของตัวแทนฯ ในด้านการบังคับบัญชา ผู้บริหารฯ เอไอเอไม่มีอำนาจในการมอบหมายหรือบังคับการทำงานของตัวแทนฯ ได้ เนื่องจากนโยบายบริษัทฯ ไม่ได้กำหนดอำนาจในการให้คุณหรือให้โทษกับตัวแทนฯ ได้

ตัวแทนประกันชีวิตเอไอเอถูกปลูกฝังในเรื่องของปัจจัยทัศนคติมากกว่าปัจจัยความรู้ความสามารถเพราะเชื่อว่าทัศนคติหรือความเชื่อมั่นจะนำมาซึ่งการปฏิบัติงานและวิธีการทำงานเพื่อบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย โดยวิธีการที่นำมาใช้มากที่สุดคือการให้พบคนที่ประสบความสำเร็จแล้วในอาชีพมาพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มาเล่าประสบการณ์ความสำเร็จ การได้ออกให้บริการในภาคสนามจริง ๆ การบริการเรียกรถยนต์ใหม่อันเนื่องมาจากเจ็บป่วยหรือตายเป็นต้น

การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่ผู้บริหารฯใช้ในการบริหารทีมงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่ยึดหลักการที่ตายตัว ความสามารถ แรงจูงใจ ความเชื่อมั่น และประสบการณ์ของตัวแทนฯต้องถูกประเมินตลอดเวลาเพื่อกำหนดแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุด แต่ก็พบว่ามีการนำหลักการบางหลักการมาใช้เพิ่มเข้าไป เช่น ในตัวแทนระยะที่ขาดความเชื่อมั่น มีการใช้หลักการบอกกล่าวคือการอบรมความรู้ สร้างเสริมทัศนคติ ร่วมกับหลักการใช้งานคือการให้ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นแบบของผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสูง นอกจากนี้การเน้นหลักการของการให้ความรู้โดยการอบรมและการสร้างเสริมทัศนคติที่ดีในการทำงานแก่ตัวแทนฯในทุกๆระยะของพัฒนาการของตัวแทนฯจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทีมงานมาก ดังนั้นทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์นี้ต้องการผู้นำที่มีระดับความยืดหยุ่นสูง โดยผู้นำสามารถเปลี่ยนวิธีการที่ใช้กับตัวแทนฯคนเดิมแต่ลักษณะงานขายที่แตกต่างออกไป หรือตัวแทนฯต่างคนกัน แต่ลักษณะงานขายที่เหมือนกัน

การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารหน่วยตัวแทนฯเอไอเอพบว่าเป็นรากฐานที่สำคัญของการบริหารทีมงาน โดยบทบาทที่สำคัญคือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งใช้มากในการนัดหมายทั้งกับภายในทีมงานเองและกับลูกค้า บทบาทรองลงมาคือบทบาททางข่าวสารเพื่อการแจ้งและทำความเข้าใจกับข่าวสาร และบทบาทสุดท้ายคือบทบาทการตัดสินใจ ซึ่งรวมถึงการปรึกษาหารือ และการให้คำแนะนำในการทำงานอีกด้วย

การเลือกใช้วิธีการสื่อสารของผู้บริหารฯ ถ้าเป็นการสื่อสารที่ต้องการความถูกต้อง การทำความเข้าใจและการตอบรับ จะเลือกใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งได้แก่ การประชุมกลุ่มย่อย การพูดคุยส่วนตัวและการคุยทางโทรศัพท์ โดยมีการใช้กับข่าวสารที่สำคัญ เช่น การกำหนดเป้าหมายของทีมงานและของตัวแทนฯ การปรึกษาปัญหาการทำงานและการสรุปการทำงานของตัวแทนฯ แต่ถ้าเป็นการสื่อสารที่มุ่งวัตถุประสงค์เพื่อแจ้งให้ทราบเท่านั้น จะใช้การสื่อสารแบบทางเดียว ซึ่งได้แก่ ป้ายประกาศ จดหมายเวียน โดยใช้กับประเภทข่าวสาร กฎเกณฑ์ระเบียบของบริษัทฯ การแข่งขันต่างๆและคุณวุฒิจากทางบริษัทฯ

การสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีภายในทีมงานถือได้ว่าเป็นการสื่อสารเพื่อการจูงใจด้วย ซึ่งในเรื่องของปัจจัยอนามัยในการทำงานของทีมงานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารฯกับทีมงานหรือระหว่างเพื่อนร่วมงานเองได้รับการเน้นย้ำว่ามีสำคัญมากและปัจจัยนี้ก็จะดำเนิน ได้อย่างดีถ้าการติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

การจูงใจ

การจูงใจของผู้บริหารหน่วยตัวแทนฯ พบว่าปัจจัยอนามัยที่สำคัญตามทฤษฎีสองปัจจัยผู้บริหารฯเน้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีมงานและกับผู้บริหารฯ และการมีทัศนคติที่ดีต่อทีมงานในขณะเดียวกันปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการสร้างความพอใจมากที่สุดต่อตัวแทนฯ คือ การประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งก็แสดงว่าการจูงใจตัวแทนฯของผู้บริหารมุ่งเน้นที่การจูงใจให้ตัวแทนฯกำหนดเป้าหมายแล้วกระตุ้นให้ดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ดังกล่าวให้ได้ และเมื่อเกิดความสำเร็จในครั้งแรกก็จะสร้างความเชื่อมั่นต่อตัวแทนฯและเป็นแรงจูงใจในการกำหนดเป้าหมายและการทำงานต่อไป เป้าหมายจูงใจที่เด่นชัดที่สุด คือการตั้งเป้าหมายการทำคุณวุฒิการได้เดินทางไปต่างประเทศ ซึ่งมีคุณลักษณะการตั้งเป้าหมายที่ถูกต้องคือ เฉพาะเจาะจง มีความยากอยู่บนความเป็นจริงที่ทำหายและยอมรับได้ และการแข่งขันถือเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จของตัวแทนฯประกันชีวิตเอไอเอ เพราะการแข่งขันมีมากและมีต่อเนื่องตลอดเวลาซึ่งการแข่งขันทำให้บรรลุเป้าหมายเร็วขึ้น คือการแข่งขันที่มีตลอดเวลาในระยะสั้นทำให้การบรรลุเป้าหมายระยะยาวของตัวแทนฯบรรลุได้เร็วขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิตของบริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด(เอไอเอ) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีดังนี้คือ

เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แบบของความเป็นผู้นำที่ผู้บริหารหน่วยตัวแทนเอไอเอที่เป็นไปในลักษณะของการจูงใจมากกว่าการบังคับบัญชาโดยใช้อำนาจสั่งการนั้น ดังนั้นแบบของผู้นำที่สามารถนำมาใช้ได้ผลที่ดีอีกแบบคือแบบผู้นำที่ทำงานให้ดูเป็นตัวอย่างโดยการทำงานให้ประสบความสำเร็จให้ ทั้งขั้นตอน วิธีการ และผลงานที่ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นการสร้างความภูมิใจและเกิดการทำตาม

เนื่องจากความหลากหลายของตัวแทนที่มีความพร้อมที่ต่างกันกับการบริหารงานที่ต้องการความยืดหยุ่นสูงนั้น เพื่อให้การบริหารลดความซับซ้อนลงสามารถทำได้โดยการปรับหรือพัฒนาสถานะของตัวแทนให้ลดความแตกต่างลงได้ คือให้มีการจัดกลุ่มตัวแทนที่มีความความรู้ การศึกษาและทัศนคติใกล้เคียงกันมาพัฒนาความสามารถและความเชื่อมั่นร่วมกัน และใช้หลักการให้มีส่วนร่วมในงานกับทุกระยะของพัฒนาการของตัวแทนด้วย ส่วนการประเมินควรมีการประเมินความสามารถ แรงจูงใจและความเชื่อมั่นของตัวแทนตลอดเวลาอย่างเป็นระบบเช่น ควรประเมินทุกระยะที่สัปดาห์ ใช้หลักเกณฑ์อะไรในการประเมิน เพื่อการปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำที่เหมาะสมตลอดเวลาเช่นเดียวกัน

ตัวแปรด้านสถานการณ์ที่ช่วยเสริมการใช้แบบของผู้นำที่เหมาะสมอีกอย่างได้แก่ ลักษณะงาน ซึ่งมีสองลักษณะคือ งานปฏิบัติการ และ งานพัฒนา ในสถานการณ์ของงานปฏิบัติการตัวแทนจะทำงานที่เป็นงานปัจจุบันคืองานขายที่ต้องใช้การตัดสินใจที่รวดเร็วฉับพลันซึ่ง โดยสถานการณ์นี้ผู้บริหารต้องใช้ความเป็นผู้นำแบบเด็ดขาดและได้การตอบสนองอย่างฉับพลันจากตัวแทนเช่นกัน และในสถานการณ์ของงานพัฒนาเกี่ยวข้องกับเรื่องงานอนาคตที่ต้องการปรึกษาหารือความคิดเห็นแปลกๆใหม่ๆอย่างมาก ซึ่งโดยสถานการณ์นี้ผู้บริหารควรใช้ความเป็นผู้นำแบบปรึกษาหารือจะเหมาะสมกว่าเพื่อให้คำตอบหรือวิธีการที่ดีที่สุดและมีเวลาพอในการหาคำตอบได้

ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมควรรับผิดชอบในการพัฒนาตัวแทนในทีมงานมากขึ้นเพราะการเติบโตของตัวแทนจะเป็นตัวผลักดันการเติบโตของธุรกิจหรือองค์กรโดยตรง สำหรับผู้บริหารแล้วการลงทุนด้วยเวลาและแรงงานในการพัฒนาตัวแทนในทีมงานก็คือการลงทุนเพื่ออนาคตของธุรกิจ โดยคาดว่าตัวแทนจะยังคงทำงานให้และคงอยู่ในองค์กรต่อไปและความสัมพันธ์จากการสอนงานจะทำให้ทั้งผู้บริหารและตัวแทนใกล้ชิดกันและเกิดขวัญและกำลังใจของทีมงานตลอดเวลา

เมื่อสภาพแวดล้อมของทีมงานมีความซับซ้อนหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การใช้แบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมอีกแบบคือ แบบความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป คือเป็นผู้นำที่จูงใจตัวแทนฯ ให้กระตือรือร้นมากกว่าที่คาดหวังเอาไว้ โดยใช้การจูงใจด้วยวิธีต่างๆคือ ประการแรก จะต้องถ่ายทอดโลกทัศน์ที่ชัดเจนและประทับใจขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรของพวกเขาจะอยู่ที่ใดในอนาคต ประการที่สองกระตุ้นแรงจูงใจระดับสูงส่วนบุคคลเช่นการให้มีส่วนร่วมในในโครงการเพื่อที่จะบรรลุโลกทัศน์ ตัวแทนฯจะถูกจูงใจให้ทำงานหนักเพราะพวกเขาเชื่อว่าความพยายามที่เพิ่มขึ้นจะช่วยให้ทีมงานบรรลุความยิ่งใหญ่ และประการที่สามจะสร้างความไว้วางใจร่วมกัน และกระตุ้นความเชื่อมั่นของตัวแทนฯด้วยพฤติกรรมและทัศนคติเหล่านี้ ผู้บริหารฯเชิงปฏิรูปควรจะถูกเรียตัวแทนฯให้มองนอกเหนือไปจากผลประโยชน์ส่วนตัวและกลายเป็นความผูกพันต่อการทำงานหนักมากขึ้นแล้วจะทำให้โลกทัศน์ของผู้บริหารฯกลายเป็นความจริง ขณะเดียวกันความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปจะสนับสนุนและใช้ควบคุมกันไปกับความเป็นผู้นำเชิงจัดการไม่ใช่ทดแทน คือ ผู้บริหารหน่วยตัวแทนฯจะต้องมีทักษะความเป็นผู้นำเชิงจัดการที่เหมาะสมเพื่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างราบรื่น

เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

การเลือกใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารเพื่อลดปัญหาที่ตัวแทนฯแต่ละต่อข่าวสารสามารถพิจารณาแก้ไข โดยการกำหนดแจกแจงความสำคัญของข่าวสารที่มีความสำคัญมากและความสำคัญน้อย ถ้าข่าวสารมีความสำคัญมากควรเลือกใช้สื่อการติดต่อแบบสองทางเพื่อรับรู้ผลการสื่อสารในทันที แต่ถ้าเป็นข่าวสารที่สำคัญน้อย ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานก็สามารถใช้สื่อการติดต่อแบบทางเดียวได้ การสื่อสารแบบสองทางมีความถูกต้องมากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียวก็จริงแต่ก็ใช้เวลาในการสื่อสารมากกว่าและถูกรบกวนได้ง่าย ดังนั้นการใช้หลักการผู้นำแบบมอบหมายงานจะช่วยลดเวลาของผู้บริหารฯได้ โดยการมอบหมายการสื่อสารบางอย่างให้กับตัวแทนฯที่มีระยะเวลาความพร้อมมีความสามารถและความเชื่อมั่นสูง เป็นผู้ดำเนินการสื่อสารแทนได้ เช่นการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อปรึกษาปัญหา การสอนเทคนิคการขาย เป็นต้นเพื่อผู้บริหารฯจะได้มีเวลาในการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารด้านอื่นๆ

การปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในทีมงานทำได้โดยใช้การตรวจสอบการติดต่อสื่อสารซึ่งทำได้หลายรูปแบบ เช่น การสังเกตจากตัวแทนฯที่รับข่าวสารไปแล้ว การใช้แบบสอบถามเพื่อถามความเห็นของคนในองค์กรหรือทีมงาน การวิเคราะห์จากสิ่งย้อนกลับหรือผลของงานที่ผ่านการสื่อสารครั้งนั้นๆ โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และความถูกต้องของการสื่อสารทุกครั้ง และต้องมีการติดตามด้วย

เกี่ยวกับการจูงใจ

การจูงใจตามทฤษฎีสองปัจจัย โดยเฉพาะปัจจัยจูงใจผู้บริหารฯให้ความสำคัญกับเรื่องความสำเร็จของงาน ถ้ามากเกินไปอาจเกิดผลที่ไม่ดีในลักษณะของมุ่งเน้นความสำเร็จเพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้คำนึงถึงความถูกต้องว่าความสำเร็จควรได้มาอย่างไร มีปัจจัยจูงใจอีกปัจจัยหนึ่งที่สมควรให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้นคือ ความมีคุณค่าหรือความน่าสนใจและความเป็นประโยชน์ของงานประกันชีวิตเพราะจะทำให้ตัวแทนฯทำงาน โดยไม่ได้หวังผลสำเร็จอย่างเดียวแต่มีคุณค่าและความถูกต้องด้วย

การกระตุ้นจูงใจแก่ตัวแทนประกันชีวิต ถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญมากในการที่จะทำให้ตัวแทนฯ คงอยู่ในอาชีพและทำให้ธุรกิจขยายตัวได้รวดเร็ว ดังนั้นนอกจากการจูงใจภายใต้ทฤษฎีสองปัจจัย และแนวคิดเรื่องการตั้งเป้าหมายแล้วนั้นการจูงใจที่เกิดผลในทันทีและเหมาะสมที่จะใช้กับตัวแทนฯ คือการจูงใจด้วยคำพูดในเบื้องต้นของผู้บริหารหน่วยโดยตรง ซึ่งเป็นการจูงใจที่สามารถใช้ได้และรับรู้ผลในทันที

เทคนิคที่สามารถนำมาใช้ร่วมกับการจูงใจตามทฤษฎีสองปัจจัยเพื่อปรับปรุงการจูงใจและผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น คือ การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบของการปฏิบัติงานด้วยการสร้างงานให้มีขอบเขตที่กว้างขึ้น งานจะต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้นและท้าทาย ซึ่งได้แก่การเพิ่มความรับผิดชอบ โดยการมอบหมายกลุ่มลูกค้าที่ไม่มีตัวแทนฯดูแลให้กับตัวแทนฯที่เราจะจูงใจไปดูแลแทน การมอบหมายความรับผิดชอบดูแลการทำงานของตัวแทนฯใหม่ในทีมงานแทนผู้บริหารฯ เพื่อฝึกการเป็นผู้นำ การมอบหมายให้ดำเนินการประชุมแทนผู้บริหารฯ หรือเมื่อตัวแทนฯประสบ ความสำเร็จในเป้าหมายใดที่ตั้งไว้ก็ให้เป็นวิทยากรเล่าประสบการณ์การทำงานให้ทีมงานฟัง ซึ่งวิธีการต่างๆเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนการจูงใจให้เกิดผลดียิ่งขึ้น

การจูงใจด้วยการกำหนดเป้าหมายของตัวแทนประกันชีวิตเอไอเอ นอกจากการกำหนดให้มีคุณลักษณะที่ดีคือ ความเฉพาะเจาะจง ความยาก การยอมรับได้แล้ว ควรองค์ประกอบหลักที่สำคัญอีกอย่างคือ ผลงานในอดีตของตัวแทนฯแต่ละคน หรือสภาพแวดล้อม กลุ่มผู้มุ่งหวังหรือกลุ่มลูกค้า (ฐานการตลาด)ที่มีสถานะทางการเงินที่แตกต่างกัน และความพร้อมในการพัฒนาของตัวแทนฯเองประกอบด้วย