

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจ ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตในกรุงเทพมหานคร โดยสำรวจแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงสุด 5 อันดับแรก และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาโดยใช้สูตรของ Taro Yamene ที่ความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวน 350 ตัวอย่าง ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.00 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 36.00 มีอายุ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.14 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 84.58 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 66.29 มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.14 และมีรายได้ต่อเดือน 25,001-35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.43

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการเปลี่ยนงาน คิดเป็นร้อยละ 75.14 โดยผู้ที่เคยเปลี่ยนงานส่วนใหญ่เคยเปลี่ยนงานจำนวน 1-2 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 73.77 มีสาเหตุของเปลี่ยนงาน 3 อันดับแรกคือ รายได้น้อย คิดเป็นร้อยละ 18.86 รองลงมาคือ เดินทางไม่สะดวก คิดเป็นร้อยละ 10.27 และไม่พอใจระบบการทำงานของบริษัท คิดเป็นร้อยละ 8.58

สาเหตุที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกทำงานกับบริษัทปัจจุบัน 3 อันดับแรกคือ รายได้ดี คิดเป็นร้อยละ 19.48 รองลงมาคือ ความเป็นอิสระในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 13.55 และชื่อเสียงบริษัทมีความมั่นคง คิดเป็นร้อยละ 11.24 โดยเห็นว่าทักษะความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานขายทางโทรศัพท์คือ ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการ คิดเป็นร้อยละ 32.29

ส่วนที่ 2 ระดับความสำคัญที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยค้ำจุนมากกว่าปัจจัยจูงใจ มีค่าเฉลี่ย 4.06 และ 3.89 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจเรียงลำดับระดับความสำคัญจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.02) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 4.01) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 3.84) ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำ (ค่าเฉลี่ย 3.82) และปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่องและชมเชย (ค่าเฉลี่ย 3.78) ตามลำดับ

ส่วนปัจจัยค้ำจุนเรียงลำดับระดับความสำคัญจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.18) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 4.16) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 4.14) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 4.13) ปัจจัยด้านคุณภาพของการบังคับบัญชา การควบคุมดูแล (ค่าเฉลี่ย 4.03) ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.98) และปัจจัยด้านตำแหน่งงานกับปัจจัยด้านนโยบายการบริหารของบริษัท (ค่าเฉลี่ย 3.94)

ตารางที่ 51 แสดงสรุประดับความสำคัญของปัจจัยย่อยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน 10 อันดับแรก

ปัจจัยย่อย	ปัจจัยรอง	ปัจจัยหลัก	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
มีเงินเดือน/คอมมิชชั่น/โบนัสพิเศษ/เงินพิเศษ	เงินเดือนและค่าตอบแทน	ค่าจูน	4.39	มาก
มีการปรับเพิ่มขึ้นของอัตราเงินเดือน/คอมมิชชั่น	เงินเดือนและค่าตอบแทน	ค่าจูน	4.34	มาก
มีรางวัลหรือค่าตอบแทนพิเศษต่อผลสำเร็จของงาน	เงินเดือนและค่าตอบแทน	ค่าจูน	4.33	มาก
ความมั่นคงและความเจริญเติบโตของบริษัท	ความมั่นคงในการทำงาน	ค่าจูน	4.21	มาก
ความจริงใจและเป็นกันเองของหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ค่าจูน	4.19	มาก
การปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็น และร่วมกันแก้ไขปัญหาในการทำงานของเพื่อนร่วมงานมากที่สุด	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ค่าจูน	4.17	มาก
การร่วมมือและให้ความช่วยเหลือกันของเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ค่าจูน	4.16	มาก
การสร้างบรรยากาศความเชื่อใจ ความสามัคคีในการทำงาน	คุณภาพของการบังคับบัญชา การควบคุมดูแล	ค่าจูน	4.15	มาก
ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับ บัญชา	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ค่าจูน	4.15	มาก
มีสิทธิในการลาป่วย ลากิจและวันหยุดประจำปีตามระเบียบ และหยุดตามประเพณี	เงินเดือนและค่าตอบแทน	ค่าจูน	4.15	มาก
ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน	ความมั่นคงในการทำงาน	ค่าจูน	4.14	มาก
ความสนิทสนม ความจริงใจ และเป็นกันเองของเพื่อนร่วมงาน	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ค่าจูน	4.12	มาก
การแบ่งปันความรู้ที่มีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ค่าจูน	4.12	มาก

จากตารางที่ 51 พบว่า ปัจจัยย่อยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน 10 อันดับแรก เป็นปัจจัยค่าจูนทั้งสิ้น โดยปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ใน 3 อันดับแรก ได้แก่ มีเงินเดือน/คอมมิชชั่น/โบนัสพิเศษ/เงินพิเศษ มีการปรับเพิ่มขึ้นของอัตราเงินเดือน/คอมมิชชั่น และมีรางวัลหรือค่าตอบแทนพิเศษต่อผลสำเร็จของงาน

ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงานทั้ง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูนอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบปัญหาของปัจจัยค่าจูนมากกว่าปัจจัยจูงใจ มีค่าเฉลี่ย 2.86 และ 2.82 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจเรียงลำดับระดับปัญหาจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.10) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 2.95) ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 2.75) ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่องและชมเชย (ค่าเฉลี่ย 2.66) และปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำ (ค่าเฉลี่ย 2.64)

ส่วนปัจจัยค่าจูนเรียงลำดับระดับปัญหาจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.25) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.12) ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารของบริษัท (ค่าเฉลี่ย 3.06) ปัจจัยด้านคุณภาพของการบังคับบัญชา การควบคุมดูแล (ค่าเฉลี่ย 2.85) ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 2.80) ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน (ค่าเฉลี่ย 2.68) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 2.66) และปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 2.48)

ตารางที่ 52 แสดงสรุประดับปัญหาของปัจจัยย่อยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน 10 อันดับแรก

ปัจจัยย่อย	ปัจจัยรอง	ปัจจัยหลัก	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
อัตราเงินเดือน/คอมมิชชั่น/โบนัสพิเศษ/เงินพิเศษที่ได้รับไม่เหมาะสม	เงินเดือนและค่าตอบแทน	ค่าจูน	3.35	ปานกลาง
ไม่มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล ประกันชีวิต และการตรวจสุขภาพประจำปี	เงินเดือนและค่าตอบแทน	ค่าจูน	3.35	ปานกลาง
ผลสำเร็จของงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง	ความสำเร็จในการทำงาน	จูงใจ	3.31	ปานกลาง
ไม่มีการปรับเพิ่มขึ้นของอัตราเงินเดือน/คอมมิชชั่น	เงินเดือนและค่าตอบแทน	ค่าจูน	3.29	ปานกลาง
ไม่มีสวัสดิการด้านเงินสะสมกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	เงินเดือนและค่าตอบแทน	ค่าจูน	3.28	ปานกลาง
ไม่มีสวัสดิการด้านเงินช่วยเหลือต่างๆ เช่น ค่าทำศพ ค่าอาหาร ค่าน้ำมัน และกิจกรรมในโอกาสพิเศษต่างๆ	เงินเดือนและค่าตอบแทน	ค่าจูน	3.27	ปานกลาง
ไม่มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ การงาน	ความมั่นคงในการทำงาน	ค่าจูน	3.20	ปานกลาง
ไม่มีรางวัลหรือค่าตอบแทนต่อผลสำเร็จของงาน	เงินเดือนและค่าตอบแทน	ค่าจูน	3.11	ปานกลาง
ไม่มีสิทธิในการลาป่วย ลากิจ สิทธิหยุดประจำปี สักลาพักร้อนประจำปี และหยุดตามประเพณี	เงินเดือนและค่าตอบแทน	ค่าจูน	3.09	ปานกลาง
ไม่มีนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร	นโยบายและการบริหารของบริษัท	ค่าจูน	3.07	ปานกลาง
ไม่มีการชี้แจงนโยบายอย่างชัดเจน	นโยบายและการบริหารของบริษัท	ค่าจูน	3.06	ปานกลาง

จากตารางที่ 52 พบว่า ปัจจัยย่อยที่มีผลต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน 10 อันดับแรกส่วนใหญ่เป็นปัจจัยค่าจูน โดยปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่พบปัญหาและอุปสรรคมากที่สุดในระดับที่ 1 และ 3 ได้แก่ อัตราเงินเดือน/คอมมิชชั่น/โบนัสพิเศษ/เงินพิเศษที่ได้รับไม่เหมาะสม ไม่มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล ประกันชีวิต และการตรวจสุขภาพ

ประจำปี และไม่มี การปรับเพิ่มขึ้นของอัตราเงินเดือน/คอมมิชชั่น ส่วนอันดับที่ 2 เป็นปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ ผลสำเร็จของงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง

ส่วนที่ 4 ระดับความสำคัญและระดับปัญหาต่อแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษา ระดับความสำคัญและระดับปัญหาต่อแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัท และรายได้ต่อเดือน สามารถสรุประดับความสำคัญและระดับปัญหาของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ได้ดังนี้

1. ระดับความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิง ทุกช่วงอายุ ทุกสถานภาพการสมรส ทุกระดับการศึกษา ทุกช่วงอายุการทำงาน และทุกระดับรายได้ต่อเดือน ให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก และให้ความสำคัญต่อปัจจัยค้ำจุนมากกว่าปัจจัยจูงใจ

2. ระดับปัญหาต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิง ทุกช่วงอายุ ทุกสถานภาพการสมรส ทุกระดับการศึกษา ทุกช่วงอายุการทำงาน และทุกระดับรายได้ต่อเดือน พบปัญหาต่อแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยส่วนใหญ่พบปัญหาปัจจัยค้ำจุนมากกว่าปัจจัยจูงใจ ยกเว้นผู้ตอบแบบสอบถามเพศชาย ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 20-25 ปี และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 15,000 บาท และรายได้ต่อเดือนมากกว่า 45,000 บาท พบปัญหาปัจจัยจูงใจมากกว่าปัจจัยค้ำจุน

ตารางที่ 53 แสดงสรุประดับความสำคัญสูงสุดของปัจจัยจิตใจและปัจจัยค่าจ้าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	ปัจจัยจิตใจ	ปัจจัยค่าจ้าง
เพศชาย	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.04)	ความมั่นคงในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.23)
เพศหญิง	ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 4.03)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 4.16)
อายุ 20-25 ปี	ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 3.91)	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 4.16)
อายุ 26-30 ปี	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.04)	ความมั่นคงในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.16)
อายุมากกว่า 30 ปี	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.19)	ความมั่นคงในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.33)
สถานภาพ โสด	ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 4.00)	ความมั่นคงในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.18)
สถานภาพสมรส/หม้าย/ หย่าร้าง	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.16)	ความมั่นคงในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.19)
ระดับการศึกษาปริญญาตรี	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.02)	เงินเดือนและค่าตอบแทนและ ความมั่นคงในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.20)
ระดับการศึกษาต่ำกว่าและ สูงกว่าปริญญาตรี	ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 4.06)	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 4.19)
อายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี	ความสำเร็จในการทำงานและ ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 3.97)	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและ ความมั่นคงในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.19)
อายุการทำงาน 1-3 ปี	ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 4.02)	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 4.13)
อายุการทำงานมากกว่า 3 ปี	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.13)	เงินเดือนและค่าตอบแทนและ ความมั่นคงในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.30)
รายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 15,000 บาท	ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 3.84)	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 4.19)

ตารางที่ 53 แสดงสรุประดับความสำคัญสูงสุดของปัจจัยจิตใจและปัจจัยค่าเงิน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	ปัจจัยจิตใจ	ปัจจัยค่าเงิน
รายได้ต่อเดือน 15,001-25,000 บาท	ความสำเร็จในการทำงานและความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 4.01)	ความมั่นคงในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.25)
รายได้ต่อเดือน 25,001-35,000 บาท	ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 4.09)	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 4.20)
รายได้ต่อเดือน 35,001-45,000 บาท	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.20)	ความมั่นคงในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.24)
รายได้ต่อเดือนมากกว่า 45,000 บาท	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.04)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 4.16)

จากตารางที่ 53 พบว่า ปัจจัยจิตใจและปัจจัยค่าเงินที่มีความสำคัญสูงสุดต่อแรงจูงใจในการทำงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้ดังนี้

จำแนกตามเพศพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงานและปัจจัยค่าเงินด้านความมั่นคงในการทำงานมากที่สุด ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและปัจจัยค่าเงินด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนมากที่สุด

จำแนกตามอายุพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 20-25 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและปัจจัยค่าเงินด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 26-30 ปีและอายุมากกว่า 30 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงานและปัจจัยค่าเงินด้านความมั่นคงในการทำงานมากที่สุด

จำแนกตามสถานภาพการสมรสพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพโสดให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและปัจจัยค่าเงินด้านความมั่นคงในการทำงานมากที่สุด ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรส/หม้าย/หย่าร้างให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงานและปัจจัยค่าเงินด้านความมั่นคงในการทำงานมากที่สุด

จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงานและปัจจัยค่าเงินด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนกับด้านความมั่นคงในการทำงานมากที่สุด ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา

ต่ำกว่าและสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด

จำแนกตามอายุการทำงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงานกับด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานกับด้านความมั่นคงในการทำงานมากที่สุด ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงาน 1-3 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานมากกว่า 3 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงานและปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนกับด้านความมั่นคงในการทำงานมากที่สุด

จำแนกตามรายได้ต่อเดือนพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 15,000 บาทให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 15,001-25,000 บาทให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงานกับด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานมากที่สุด ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001-35,000 บาทให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชากับด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนมากที่สุด ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 35,001-45,000 บาทให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงานและปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานมากที่สุด ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 45,000 บาทให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงานและปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนมากที่สุด

ตารางที่ 54 แสดงสรุประดับปัญหาสูงสุดของปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	ปัจจัยจิตใจ	ปัจจัยค้ำจุน
เพศชาย	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.11)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.23)
เพศหญิง	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.09)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.26)
อายุ 20-25 ปี	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.08)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.16)
อายุ 26-30 ปี	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.08)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.27)
อายุมากกว่า 30 ปี	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.15)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.30)
สถานภาพ โสด	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.09)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.26)
สถานภาพสมรส/หม้าย/ หย่าร้าง	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.15)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.17)
ระดับการศึกษาปริญญาตรี	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.05)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.27)
ระดับการศึกษาคต่ำกว่าและ สูงกว่าปริญญาตรี	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.19)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.21)
อายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.04)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.24)
อายุการทำงาน 1-3 ปี	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.20)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.26)
อายุการทำงานมากกว่า 3 ปี	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.02)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.25)
รายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 15,000 บาท	ความสำเร็จในการทำงานและ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 3.17)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.19)
รายได้ต่อเดือน 15,001- 25,000 บาท	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.01)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.15)

ตารางที่ 54 แสดงสรุประดับปัญหาสูงสุดของปัจจัยจิตใจและปัจจัยค่าเงินจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	ปัจจัยจิตใจ	ปัจจัยค่าเงิน
รายได้ต่อเดือน 25,001-35,000 บาท	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.03)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.35)
รายได้ต่อเดือน 35,001-45,000 บาท	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.09)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.27)
รายได้ต่อเดือนมากกว่า 45,000 บาท	ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.28)	เงินเดือนและค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.25)

จากตารางที่ 54 พบว่า ปัจจัยจิตใจและปัจจัยค่าเงินที่มีระดับปัญหาสูงสุดต่อแรงจูงใจในการทำงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้ดังนี้

จำแนกตามเพศพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิงพบปัญหาปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงานและปัจจัยค่าเงินด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนมากที่สุด

จำแนกตามอายุพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 20-25 ปี อายุ 26-30 ปี และอายุมากกว่า 30 ปีพบปัญหาปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงานและปัจจัยค่าเงินด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนมากที่สุด

จำแนกตามสถานภาพการสมรสพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพโสดและสถานภาพสมรส/หม้าย/หย่าร้างพบปัญหาปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงานและปัจจัยค่าเงินด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนมากที่สุด

จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและระดับการศึกษาต่ำกว่าและสูงกว่าปริญญาตรีพบปัญหาปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงานและปัจจัยค่าเงินด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนมากที่สุด

จำแนกตามอายุการทำงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี อายุการทำงาน 1-3 ปี และอายุการทำงานมากกว่า 3 ปีพบปัญหาปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงานและปัจจัยค่าเงินด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนมากที่สุด

จำแนกตามรายได้ต่อเดือนพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 15,000 บาทพบปัญหาปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงานกับด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและปัจจัยค่าเงินด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนมากที่สุด ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 15,001-25,000 บาท รายได้ต่อเดือน 25,001-35,000 บาท รายได้ต่อเดือน 35,001-45,000 บาท

และรายได้ต่อเดือนมากกว่า 45,000 บาทพบปัญหาปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานและปัจจัยค้ำจุนด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนมากที่สุด

ส่วนที่ 5 การเปรียบเทียบระดับความสำคัญและระดับปัญหาต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยรวมมีความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบปัญหากับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ปัจจัยจูงใจ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญของปัจจัยจูงใจทุกด้านอยู่ในระดับมาก และพบปัญหาของปัจจัยจูงใจรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่องและชมเชย ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ปัจจัยค้ำจุน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญของปัจจัยค้ำจุนทุกด้านอยู่ในระดับมาก และพบปัญหาของปัจจัยค้ำจุนรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านนโยบายการบริหารของบริษัท ด้านคุณภาพของการบังคับบัญชา การควบคุมดูแล ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านตำแหน่งงาน ยกเว้นด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก และพบปัญหาอยู่ในระดับน้อย

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตในกรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาได้นำประเด็นสำคัญที่พบมาอภิปรายผลการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการเปลี่ยนงานมาก่อนทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยส่วนใหญ่เคยเปลี่ยนงานจำนวน 1-2 ครั้ง มีสาเหตุของเปลี่ยนงาน 3 อันดับแรกคือ รายได้น้อย รองลงมาคือ เดินทางไม่สะดวก และไม่พอใจระบบการทำงาน จึงเลือกทำงานในบริษัทปัจจุบันเพราะรายได้ดีมากที่สุด รองลงมาคือ มีความเป็นอิสระในการทำงาน และชื่อเสียงบริษัทมีความมั่นคง จากการศึกษาครั้งนี้ยังพบว่าทักษะความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานขายทางโทรศัพท์คือ ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการ รองลงมาคือ เทคนิค

การขาย ซึ่งสาเหตุของการเปลี่ยนงานและสาเหตุที่เลือกทำงานในบริษัทปัจจุบันมีความสอดคล้องกันคือมีสาเหตุมาจากต้องการเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ดี

จากการศึกษาระดับความสำคัญที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยค้ำจุนมากกว่าปัจจัยจูงใจ ซึ่งปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นปัจจัยค้ำจุนด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดของผู้ตอบแบบสอบถาม จึงมีความสอดคล้องกับสาเหตุในการเปลี่ยนงานและสาเหตุในการเลือกทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์

เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจพบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด เกี่ยวกับการได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงาน ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามที่คาดหวัง และความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงานและความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยจูงใจที่มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานรองลงมาคือ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ มีโอกาสในการแสดงความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย/รับผิดชอบอย่างเต็มที่ และสามารถรับผิดชอบยอดขายตามที่กำหนดได้ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยจูงใจอื่นที่มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานอีกได้แก่ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำ และปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่องและชมเชย ตามลำดับ โดยผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้มีการประเมินผลการทำงานเพื่อปรับขึ้นค่าตอบแทนชัดเจนและเหมาะสม ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความเป็นอิสระและสามารถแสดงความคิดได้ และได้รับการยอมรับไว้วางใจและชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

เมื่อพิจารณาปัจจัยค้ำจุนพบว่า ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด โดยต้องการความมั่นคงและความเจริญเติบโตของบริษัท และความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ปัจจัยค้ำจุนที่มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานรองลงมาคือ ปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน โดยให้ความสำคัญกับเงินเดือน/คอมมิชชั่น/โบนัสพิเศษ/เงินพิเศษที่ได้รับ การปรับเพิ่มขึ้นของอัตราเงินเดือน/คอมมิชชั่น การให้รางวัลหรือค่าตอบแทนพิเศษต่อผลสำเร็จของงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนนี้เป็นปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจประกอบอาชีพนี้เพราะต้องการรายได้ที่ดี นอกจากนี้ยังมีปัจจัยค้ำจุนอื่นที่มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานอีกได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านคุณภาพของการบังคับบัญชา การควบคุมดูแล ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน และปัจจัยด้านตำแหน่งงานกับปัจจัยด้านนโยบายการบริหารของบริษัท

ตามลำดับ โดยให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็นและร่วมกันแก้ไขปัญหาในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ความจริงใจและเป็นกันเองของหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา การสร้างบรรยากาศความเชื่อใจ ความสามัคคีในการทำงาน สภาพการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศถ่ายเทเหมาะสม สถานที่ที่มีความสะอาดและปลอดภัยมาก ตำแหน่งงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และตรงกับความต้องการ ตลอดจนบริษัทมีการชี้แจงนโยบายอย่างชัดเจน เป็นต้น

หากพิจารณาปัจจัยย่อยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานทุกปัจจัยจะพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอันดับต้นๆ ล้วนเป็นปัจจัยค่าจูนทั้งสิ้น โดยปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ใน 3 อันดับแรก ได้แก่ มีเงินเดือน/คอมมิชชั่น/โบนัสพิเศษ/เงินพิเศษ มีการปรับเพิ่มขึ้นของอัตราเงินเดือน/คอมมิชชั่น และมีรางวัลหรือค่าตอบแทนพิเศษต่อผลสำเร็จของงาน

จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการทำงานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูนอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ระดับปัญหาของปัจจัยค่าจูนมากกว่าปัจจัยจูงใจ

เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจพบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานเป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมากที่สุด โดยพบปัญหาผลสำเร็จของงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ไม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงานและความสำเร็จขององค์กร และไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงาน ปัจจัยจูงใจที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานรองลงมาคือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยพบปัญหาการประเมินผลการทำงานเพื่อปรับขึ้นค่าตอบแทนไม่ชัดเจนและไม่เหมาะสม หลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขในการเลื่อนตำแหน่งไม่ชัดเจนและไม่เหมาะสม และไม่มีโอกาสในการโยกย้ายงานตามความรู้ความสามารถ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยจูงใจอื่นที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานอีก ได้แก่ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่องและชมเชย และปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำ ตามลำดับ โดยพบปัญหาเกี่ยวกับไม่สามารถรับผิดชอบยอดขายตามที่กำหนด ไม่ได้รับการยอมรับ ชมเชย และไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถหรือความถนัด เป็นต้น

เมื่อพิจารณาปัจจัยค่าจูนพบว่า ปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน เป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมากที่สุด โดยพบปัญหาอัตราเงินเดือน/คอมมิชชั่น/โบนัสพิเศษ/เงินพิเศษที่ได้รับไม่เหมาะสม ไม่มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล ประกันชีวิต และการตรวจสอบสุขภาพประจำปี และไม่มีการปรับเพิ่มขึ้นของอัตราเงินเดือน/คอมมิชชั่น เป็นต้น ซึ่งปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนนี้สอดคล้องกับปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานที่ผลสำเร็จหรือยอดขายไม่

เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ปัจจัยค้ำจุนที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานรองลงมาคือ ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยพบปัญหาไม่มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานและบริษัทไม่มีความมั่นคงหรือโอกาสที่จะเจริญเติบโต นอกจากนี้ยังมีปัจจัยค้ำจุนอื่นที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานอีก ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารของบริษัท ปัจจัยด้านคุณภาพของการบังคับบัญชา การควบคุมดูแล ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ โดยพบปัญหาเกี่ยวกับไม่มีนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร การสั่งงานหรือมอบหมายงานไม่มีความชัดเจน การจัดเตรียมสาธารณูปโภคพื้นฐาน เช่น น้ำดื่ม ห้องน้ำไม่เพียงพอ ตำแหน่งงานไม่เป็นที่ยอมรับของสังคม หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาขาดการเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานไม่มีการปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อพบปัญหาในการทำงาน เป็นต้น

หากพิจารณาปัจจัยย่อยที่มีผลต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงานทุกปัจจัยจะพบว่า ปัจจัยที่เป็นปัญหาในการทำงานอันดับต้นๆ ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่พบปัญหาและอุปสรรคมากที่สุดอันดับที่ 1 และอันดับที่ 3 ได้แก่ อัตราเงินเดือน/คอมมิชชั่น/โบนัสพิเศษ/เงินพิเศษที่ได้รับไม่เหมาะสม ไม่มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล ประกันชีวิต และการตรวจสุขภาพประจำปี และไม่มีการปรับเพิ่มขึ้นของอัตราเงินเดือน/คอมมิชชั่น ส่วนปัจจัยที่เป็นปัญหาอันดับที่ 2 คือปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ ผลสำเร็จของงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง

เมื่อเปรียบเทียบกับงานศึกษาของน้ำฝน วิภูสันติ (2551) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจิตใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทแอบบีเครสท์ ประเทศไทย จำกัด จังหวัดลำพูน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยเปลี่ยนงานมาก่อนและมีสาเหตุมาจากไม่พอใจค่าตอบแทน สอดคล้องกับงานศึกษาครั้งนี้ แต่ขัดแย้งกันในเรื่องการให้ระดับความสำคัญและระดับปัญหาต่อปัจจัยจิตใจในการทำงานที่พนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทแอบบีเครสท์ ประเทศไทย จำกัด ให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง และให้ความสำคัญกับปัจจัยจิตใจมากกว่าปัจจัยค้ำจุน อีกทั้งให้ระดับความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นอันดับแรก ส่วนปัจจัยค้ำจุนให้ความสำคัญกับด้านสภาพการทำงานและค่าตอบแทนเป็นอันดับแรกเท่ากัน ส่วนระดับปัญหาต่อปัจจัยจิตใจให้ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานและด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นอันดับแรกเท่ากัน และให้ระดับปัญหาปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพการทำงานเป็นอันดับแรก

เมื่อเปรียบเทียบกับงานศึกษาของปิยะฉัตร สุวิทย์ศักดิ์คานนท์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจิตใจในการทำงานของพนักงานบริษัทนิ่มซี่เส็งลิสซิ่ง จำกัด พบว่ามีความสอดคล้องกันในเรื่องปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จของงานที่มีความสำคัญสูงสุด และสอดคล้องกันในเรื่องปัญหาใน

การทำงาน โดยพนักงานบริษัทที่มีชื่อเสียงซึ่ง จำกัด มีความเห็นว่าปัญหาด้านงานที่ปฏิบัติผลสำเร็จในการทำงาน การได้รับความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน นโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และสภาพการทำงาน มีปัญหาในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาด้านการได้รับยอมรับนับถือ และสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีปัญหาในระดับน้อยเช่นเดียวกัน ซึ่งระดับปัญหาด้านการยอมรับนับถือขัดแย้งกับการศึกษาครั้งนี้เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตพบปัญหาในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบกับงานศึกษาของวลัยลักษณ์ คำเพ็ญ (2544) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร : กรณีศึกษาธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่ พบว่ามีความสอดคล้องกันในเรื่องพนักงานให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจของพนักงานในระดับสูง ในด้านนโยบายของหน่วยงาน ด้านการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ส่วนแรงจูงใจของพนักงานในด้านอัตราค่าจ้าง และความมั่นคงนั้นพนักงานมีความเห็นไม่แน่ใจเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่พึงจะได้รับ ซึ่งปัจจัยด้านอัตราค่าจ้างและความมั่นคงเป็นปัญหาและอุปสรรคอันดับต้นๆ ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตเช่นเดียวกัน

จากแนวความคิดและทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Theory of Motivation) ซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยเฮอรัลด์เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ที่นำมาเป็นแนวความคิดในการศึกษาครั้งนี้กล่าวว่า แรงจูงใจมีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดหามาปัจจัยทั้งสองกลุ่มขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม เป็นการสร้างแรงจูงใจและขจัดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของพนักงานให้หมด ทำให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจ มีความรักและผูกพันกับองค์กร เกิดการร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตเห็นว่าทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนโดยรวมมีความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่ หากขาดปัจจัยเหล่านี้หรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการที่ผู้ปฏิบัติงานพิจารณาว่าเป็นระดับที่เหมาะสมและยอมรับได้ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่อย่างไรก็ตามเมื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับหรือสูงกว่าความไม่พึงพอใจนั้นจะไม่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการไม่มีความไม่พึงพอใจจะนำไปสู่สภาวะที่เป็นกลางเท่านั้น ดังนั้นจึงควรใช้ปัจจัยจูงใจเป็นตัวกระตุ้นในการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการ

ทำงานมากขึ้น ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยค่าจ้างในระดับมากซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า ปัจจัยจุดใจแสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตอาจเกิดความไม่พอใจได้หากบริษัทไม่สามารถตอบสนองความต้องการในส่วนปัจจัยค่าจ้างนี้ได้ จากการศึกษาพบปัญหาต่อปัจจัยจุดใจและปัจจัยค่าจ้างโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดี และปัญหาที่พบในการทำงานก็ไม่ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานมากนัก แต่ทั้งนี้ผู้บริหารขององค์กรควรรักษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้อยู่ในระดับมากหรือปรับปรุงให้สูงขึ้นโดยจัดหาสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อรักษามูลค่าที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรตลอดไป

ข้อค้นพบ

การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตในกรุงเทพมหานคร มีข้อค้นพบที่น่าสนใจดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานทั้งปัจจัยจุดใจและปัจจัยค่าจ้างในระดับมาก โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยค่าจ้างมากกว่าปัจจัยจุดใจ เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของปัจจัยจุดใจและปัจจัยค่าจ้างจะพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอันดับต้นๆ ล้วนเป็นปัจจัยค่าจ้างทั้งสิ้น โดยปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ใน 3 อันดับแรก ได้แก่ มีเงินเดือน/คอมมิชชั่น/โบนัสพิเศษ/เงินพิเศษ มีการปรับเพิ่มขึ้นของอัตราเงินเดือน/คอมมิชชั่น และมีรางวัลหรือค่าตอบแทนพิเศษต่อผลสำเร็จของงาน

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตมี ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานทั้งปัจจัยจุดใจและปัจจัยค่าจ้างอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบ ปัญหาปัจจัยค่าจ้างมากกว่าปัจจัยจุดใจ เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยที่พบปัญหาต่อแรงจูงใจในการทำงานของปัจจัยจุดใจและปัจจัยค่าจ้างจะพบว่า ปัจจัยที่เป็นปัญหาในการทำงาน 3 อันดับแรกคือปัจจัยค่าจ้างด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนและปัจจัยจุดใจด้านความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ อัตราเงินเดือน/คอมมิชชั่น/โบนัสพิเศษ/เงินพิเศษที่ได้รับไม่เหมาะสม ไม่มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล ประกันชีวิต และการตรวจสุขภาพประจำปี ไม่มีการปรับเพิ่มขึ้นของอัตราเงินเดือน/คอมมิชชั่น และผลสำเร็จของงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง

3. ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิต เห็นว่าปัจจัยจุดใจและปัจจัยค่าจ้างมีความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน โดยให้ความสำคัญของปัจจัยจุดใจและปัจจัยค่าจ้างทุกด้านอยู่ในระดับ

มาก และพบปัญหาของปัจจัยจิตใจและปัจจัยด้านอื่นทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นปัจจัยด้าน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่พบปัญหาอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะการทำงาน ของพนักงานขายทางโทรศัพท์ที่เป็นแบบต่างคนต่างทำงานและมีความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ร่วมงานที่ดีต่อกัน จึงพบปัญหาปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับน้อย

4. ระดับความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัท และรายได้ต่อเดือน พบว่า ทุกกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก และพบปัญหาต่อ แรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

5. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยเปลี่ยนงานมาก่อน 1-2 ครั้งและสาเหตุที่ เปลี่ยนงานอันดับแรกคือ รายได้น้อย

6. สาเหตุที่เลือกทำงานกับบริษัทปัจจุบัน อันดับแรก คือ รายได้ดี

7. ทักษะความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการขายทางโทรศัพท์มากที่สุด คือ ความรู้ เกี่ยวกับสินค้าและบริการ

ข้อเสนอแนะ

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานขององค์กรนั้น ผู้ศึกษามีความเห็น ว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยทางด้านจิตวิทยาใน การบริหารงานที่จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานทำงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร โดยการรักษา ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้อยู่ในระดับมากหรือปรับปรุงให้สูงขึ้นโดยการ พิจารณาใช้สิ่งจูงใจต่างๆ ที่พนักงานคาดหวังจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน และ ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เพื่อช่วยส่งเสริมให้พนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตมี แรงจูงใจในการทำงานที่ดีและยั่งยืน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ของบริษัทดังนี้

ตารางที่ 55 แสดงสรุปความสำคัญและปัญหาของปัจจัยจูงใจ 3 อันดับแรก และข้อเสนอแนะ

ความสำคัญของปัจจัยจูงใจ	ปัญหาของปัจจัยจูงใจ	ข้อเสนอแนะ
1. ความสำเร็จในการทำงาน	1. ความสำเร็จในการทำงาน	บริษัทควรกำหนดเป้าหมายการขายที่เหมาะสมชัดเจน และทำทนายความสามารถ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานทำให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย
2. ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน	2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	บริษัทควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ให้อิสระในการทำงาน สามารถตัดสินใจในขอบเขตความรับผิดชอบของตนได้
3. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3. ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน	บริษัทควรจัดกิจกรรมการประกาศยกย่องชมเชยผลการทำงานให้พนักงานรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร เพื่อช่วยให้อุบัติการณ์ในหน้าที่การงาน สร้างความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญต่อองค์กร และมีส่วนร่วมที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าทัดเทียมหรือล้ำหน้าองค์กรอื่นๆ
		บริษัทควรกำหนดเป้าหมายการทำงาน มีดัชนีชี้วัดผลการทำงานที่ชัดเจน มีเกณฑ์การประเมินผลอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม หากพนักงานสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ควรมีการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเช่น การประกาศยกย่องผลงาน มีค่าตอบแทนหรือรางวัลพิเศษ พนักงานจะเกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร

ตารางที่ 55 แสดงสรุปความสำคัญและปัญหาของปัจจัยจูงใจ 3 อันดับแรก และข้อเสนอแนะ (ต่อ)

ความสำคัญของปัจจัยจูงใจ	ปัญหาของปัจจัยจูงใจ	ข้อเสนอแนะ
		<p>บริษัทควรมีการวางแผนการทำงานในองค์กรและสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Career Plan และ Career Path) ให้กับพนักงานที่ชัดเจน สร้างแนวทางการเจริญเติบโตให้เห็นและเป็นไปได้จริง เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการทำงานในองค์กรนี้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น จากการเป็นพนักงานขายทางโทรศัพท์ มีโอกาสเติบโตเป็นหัวหน้างาน อีกทั้งควรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานโดยการฝึกอบรม เพื่อสร้างแนวทางในการเจริญเติบโตให้พนักงาน ทำให้พนักงานมีจุดมุ่งหมายในการที่จะทุ่มเทความสามารถในการทำงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>พัฒนาปรับปรุงศักยภาพ ทักษะของพนักงานอย่างเหมาะสม โดยจัดการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดปัญหาพนักงานทำงานได้ไม่เต็มที่เพราะขาดความรู้หรือไม่มีความถนัด ทำให้ไม่สามารถรับผิดชอบเป้าหมายการขายได้ตามที่กำหนด</p> <p>ผู้บังคับบัญชาควรมีการสอนงานการให้คำแนะนำในการทำงาน (Coaching) ติดตามดูแล อบรมเพิ่มเติมในสิ่งที่ขาด และพัฒนาในสิ่งที่คืออยู่แล้วของพนักงาน</p>

ตารางที่ 56 แสดงสรุปความสำคัญและปัญหาของปัจจัยค่าจ้าง 3 อันดับแรก และข้อเสนอแนะ

ความสำคัญของปัจจัยค่าจ้าง	ปัญหาของปัจจัยค่าจ้าง	ข้อเสนอแนะ
1. ความมั่นคงในการทำงาน 2. เงินเดือนและค่าตอบแทน 3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	1. เงินเดือนและค่าตอบแทน	บริษัทควรสร้างความมั่นใจแก่พนักงานว่าบริษัทมีความมั่นคงทั้งฐานะทางการเงิน และโอกาส
	2. ความมั่นคงในการทำงาน	การเจริญเติบโตทางธุรกิจในอนาคต พนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถพึ่งพองค์กรยามเดือดร้อนได้ มีสวัสดิการต่าง ๆ และหลักประกันในการทำงาน เช่น กองทุน
	3. นโยบายและการบริหารของบริษัท	บริษัทควรกำหนดนโยบายในการทำงานอย่างชัดเจนเป็นธรรมและปฏิบัติได้จริง เช่น การให้ค่าตอบแทน การประเมินผลการทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง มีการชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้พนักงานทราบโดยทั่วถึง
		บริษัทควรกำหนดเงินเดือน คอมมิชชั่น รางวัลพิเศษ ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ให้เหมาะสมกับผลสำเร็จของงาน
		บริษัทควรส่งเสริม สร้างความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยการทำกิจกรรมร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์ รับฟังและให้เกียรติซึ่งกันและกัน เพิ่มการสื่อสารแบบ Two way communication มีการประชุมย่อย สร้างกิจกรรมร่วมกัน จัดสัมมนา กีฬาสี ให้โอกาสพนักงานได้เสนอความคิดเห็น โดยผู้บังคับบัญชาควรรับฟังและเสนอแนะอย่างยุติธรรม

ข้อเสนอแนะกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัท ประกันชีวิตในกรุงเทพมหานครครั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยรวมมีความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเห็นว่าควรนำกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการรักษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้อยู่ในระดับมากหรือสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สูงขึ้น โดยนำกลยุทธ์การรักษาพนักงาน (Retention Strategy) และสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Engagement) มาประยุกต์ใช้โดยการดูแลพนักงานให้มีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากงานขายทางโทรศัพท์เป็นงานที่ต้องอาศัยความอดทนสูง ขวัญและกำลังใจในการขายจึงอาจน้อยลงไป ทางผู้บริหารจำเป็นต้องรักษาใจ รักษาความรู้สึกที่ผูกพันและแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นสร้างความสำเร็จให้แก่ตนเองและองค์กรควรยึดครองใจพนักงานให้ได้ เพื่อให้พนักงานสร้างผลงานตามที่ต้องการต้องการ เป็นการรักษาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีให้ทำงานอยู่กับองค์กรได้นาน ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1. การสรรหาว่าจ้าง (Recruitment)

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการเปลี่ยนงานมาก่อน และสาเหตุที่เปลี่ยนงาน คือ ต้องการรายได้ที่ดีขึ้นและความเป็นอิสระในการทำงาน ดังนั้นองค์กรจึงควรกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม นอกจากนี้การศึกษายังพบว่าทักษะความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานขายทางโทรศัพท์คือ ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการและเทคนิคการขายมากที่สุด ดังนั้นองค์กรควรมีการสรรหาว่าจ้างบุคคลที่มีความรู้และทักษะเพียงพอในด้านการขาย รวมทั้งมีประสบการณ์มาก่อนเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน

องค์กรควรมีการวิเคราะห์งาน กำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงคุณสมบัติของพนักงานงานขายทางโทรศัพท์ เพื่อใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีการวางแผนจำนวนพนักงานที่มีความรู้แลทักษะตรงตามต้องการ และคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงและเหมาะสมกับตำแหน่งพนักงานขายทางโทรศัพท์มากที่สุด เพื่อบรรจุเข้าเป็นพนักงานขององค์กรต่อไป โดยบริษัทอาจใช้กลยุทธ์การดึงดูดคนเก่งมาร่วมงาน (Attraction) เนื่องจากงานขายทางโทรศัพท์เป็นงานที่วัดผลสำเร็จของงานจากยอดขาย ดังนั้นหากองค์กรใดต้องการเพิ่มยอดขายหรือใช้กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) จึงต้องสรรหาพนักงานขายที่เคยมีประสบการณ์ด้านงานขายทางโทรศัพท์มาก่อน หรือเคยผ่านงานขายประกันชีวิตไม่ว่าจะเป็นช่อง

ทางการขายดี และมีผลงานดี เพื่อประหยัดงบประมาณในการฝึกอบรม เนื่องจากพนักงานขายมีความรู้ความเข้าใจในตัวสินค้าและบริการเป็นอย่างดี มีทัศนคติที่ดี สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันหรือเลือกสรรหาจากกลุ่มนักศึกษาที่ใกล้จบการศึกษา โดยเลือกผู้ที่มีทัศนคติที่ดีเพื่อให้สามารถฝึกอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจในตัวสินค้าได้ง่าย

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อบัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญมากเป็นอันดับแรกคือการใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงาน ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการฝึกอบรมด้านทักษะความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการและเทคนิคการขายเพื่อนำไปใช้ในการทำงาน

องค์กรควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าจะได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงานจากองค์กร และมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น โดยให้มีการพัฒนา (Development) เช่น การส่งพนักงานขายทางโทรศัพท์ไปอบรม คูงานที่บริษัทแม่ หรือบริษัทอื่นที่นำระบบการขายทางโทรศัพท์มาใช้ให้การฝึกอบรม (Training) เช่น การฝึกอบรมหลักสูตรที่จำเป็นเกี่ยวกับประกันชีวิต เช่น Limra Loma Olis Falia

ทั้งนี้ การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ยังสามารถจัดทำได้ง่าย ใช้ค่าใช้จ่ายไม่สูงนักหากจัดการฝึกอบรมภายในองค์กร โดยทำการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเรื่องใดที่สามารถตอบสนองกับกลยุทธ์ขององค์กร มีการวิเคราะห์งานและขั้นตอนการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์โดยประเมินว่า ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ใดบ้างที่พนักงานขายทางโทรศัพท์จำเป็นต้องมี มุ่งเน้นเรื่อง Competency ของพนักงานได้แก่ ความรู้และทักษะที่จำเป็นและเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานขายทางโทรศัพท์ประสบความสำเร็จในการทำงาน เช่น ความรู้เชิงลึกในการทำงาน ผลผลิตขององค์กร ทักษะการขายทางโทรศัพท์ และการตัดสินใจในงาน โดยแผนการฝึกอบรมที่กำหนดขึ้นต้องสามารถเพิ่มศักยภาพของพนักงานขายทางโทรศัพท์และก่อให้เกิดผลประกอบการที่ดีขึ้น เช่น ความรู้ความเข้าใจในด้านผลิตภัณฑ์และประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับต้องทันการณ์ ทักษะในการขาย การเจรจาต่อรอง และการจัดซื้อได้แข็ง ควรได้รับการฝึกฝนเป็นประจำ

การดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด มีการจัดฝึกอบรมภายในองค์กร (Internal Training) ซึ่งการฝึกอบรมนี้เป็นการพัฒนาความรู้และทักษะทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร หากการฝึกอบรมภายในที่จัดขึ้นนั้นยังไม่สามารถเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นทางด้านของพนักงานได้ องค์กรควรพิจารณาส่งพนักงานไปฝึกอบรมภายนอก (External Training)

และต้องมีการวัดประสิทธิภาพการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมนั้นก่อให้เกิดผลตามที่องค์กรคาดหวังไว้หรือไม่

3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ (Compensation and Benefits)

จากผลการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามมีสาเหตุของการเปลี่ยนงานมากที่สุดคือ ต้องการรายได้ที่ดีขึ้นและทำงานในบริษัทปัจจุบันเพราะมีรายได้ดี และผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนเป็นอันดับที่สอง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญมากเป็นอันดับแรก คือ การจ่ายเงินเดือน/คอมมิชชั่น/โบนัสพิเศษ/เงินพิเศษ ดังนั้นองค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนและให้ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่พนักงานให้เหมาะสมกับงาน

องค์กรควรมีการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ซึ่งค่าตอบแทนนี้เป็นการจ่ายให้ทั้งในรูปแบบโดยตรง คือ เงินเดือนและค่าจ้าง และรูปแบบโดยอ้อม คือ ประโยชน์ใดที่ให้กับบุคลากร เช่น การประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล บริการความสะดวก การพักผ่อน และการประกันสังคม เป็นต้น องค์กรควรมีการกำหนดแผนงานเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานขายทางโทรศัพท์ที่ชัดเจน มีการพิจารณาปัจจัยที่กำหนดอัตราค่าตอบแทน เช่น ความชำนาญ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน และความพยายาม เป็นต้น การกำหนดระดับค่าตอบแทนควรมีเหตุผลและสัมพันธ์กับอัตราในตลาดแรงงาน พิจารณาตามความสามารถและผลสำเร็จของงาน มีความยุติธรรมในการกำหนดค่าตอบแทน เพื่อแสดงให้เห็นว่าพนักงานขายทางโทรศัพท์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ และการอุทิศตนเองให้กับงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานขายทางโทรศัพท์รู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรม ทั้งในแง่ของกฎหมายและสิทธิ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์กรเท่าเทียมกับสิ่งที่เขาได้รับตอบแทนจากองค์กร ผลของหลักการนี้จะทำให้ประเภทของค่าตอบแทนแตกต่างกัน เช่น ค่าจ้างปกติ คอมมิชชั่น เป็นต้น ซึ่งพนักงานขายทางโทรศัพท์ควรรับรู้กระบวนการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน องค์กรจะต้องแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบถึงวิธีการคิดค่าตอบแทน โครงสร้างของค่าตอบแทน และอื่นๆ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

จากผลการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและพบปัญหาต่อปัจจัยย่อยของปัจจัยเชิงใจด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เรื่องการประเมินผลการทำงานเพื่อปรับค่าตอบแทนเป็นอันดับแรก ดังนั้นองค์กรควรหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการปรับเพิ่มค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม

องค์กรควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์เป็นระยะ เพื่อประเมินว่าพนักงานขายแต่ละคนสามารถทำงานที่รับผิดชอบได้ดีเพียงใด เป็นการให้

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และมีการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดของพนักงานขาย ในบริษัท ประกันชีวิตซึ่งมีลักษณะเป็นงานขายที่มีการกำหนดเป้าหมายการขายเป็นตัวชี้วัดผลการทำงานนั้น ควรทำการประเมินผลงานโดยยึดผลสำเร็จของงานเป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) ซึ่งการประเมินผลงานโดยวิธีนี้ สามารถวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมได้ชัดเจน เป็นการ ประเมินผลงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบยึด ผลสำเร็จของงานนี้ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและแปลง เป้าหมายเชิงกลยุทธ์นั้นให้เป็นเป้าหมายในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการ กำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จัดทำแผนในการ ปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์และตัววัดผลลัพธ์ของเป้าหมายร่วมกัน ทบทวนและปรับปรุงผลลัพธ์เป็น ระยะๆ ทั้งนี้ องค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน มี การกำหนดดัชนีชี้วัดผลการทำงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการทำงานและ การให้รางวัลเมื่อผลการทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างชัดเจนและเป็นธรรม

จากข้อเสนอแนะกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นนี้ หากผู้บริหาร ขององค์กรนำไปประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง จะช่วยในการรักษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของ พนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตให้อยู่ในระดับมากเช่นนี้ และอาจทำให้แรงจูงใจ ในการทำงานเพิ่มสูงขึ้นอีก ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและพนักงานมีการร่วมมือร่วมใจ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล