



รายงานการวิจัย

“ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย”

“Factors affecting the Performance of Salespeople”

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิ สุขเจริญ

คณะบริหารธุรกิจ

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

โครงการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากคณะบริหารธุรกิจ

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

งบประมาณประจำปี 2559

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ได้แก่ ปัจจัยด้านรางวัล (รางวัลภายนอกและรางวัลภายใน) ปัจจัยด้านหน้าที่การจัดการ (การวางแผน การจัด โครงสร้าง การนำ และการควบคุม) ปัจจัยด้านพนักงานขาย (ประสบการณ์และทัศนคติ) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากพนักงานขายในกรุงเทพมหานครจำนวน 616 คน โดยใช้แบบสอบถาม สุ่มตัวอย่างแบบสะดวก และใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยระบุว่าทุกปัจจัยที่ศึกษาในครั้งนี้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย (adjusted  $R^2 = .583$ ) โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขายสูงที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านรางวัล ( $\beta = .496$ ) รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านหน้าที่การจัดการ ( $\beta = .280$ ) และปัจจัยด้านพนักงานขาย ( $\beta = .173$ ) ตามลำดับ

**คำสำคัญ:** ผลการปฏิบัติงาน พนักงานขาย รางวัล หน้าที่การจัดการ

## **Abstract**

The purpose of this research is to study factors affecting performance of salespeople include; reward factor (intrinsic reward and extrinsic reward, management function factors (planning, organizing, leading, and controlling), and individual salespeople factors (experience and attitude). Data were collected from a convenience sample of 616 salespeople who work in Bangkok metropolis using questionnaires. Results were evaluated through multiple regression analysis.

The results showed that all studied factors has positive influence on performance of salespeople (adjusted  $R^2 = .583$ ). In addition, reward factors have a strongest positive influence on performance of salespeople (beta = .496), management function factors (beta = .280) and individual salespeople factors (beta = .173) are also positive influence on performance of salespeople respectively.

**Keywords:** Performance, Salespeople, Rewards, Management Functions

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ได้ด้วยความอนุเคราะห์จากคณะกรรมการบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ทั้งในด้าน  
ค่าใช้จ่าย การจัดหาผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่นที่  
ให้กับสนับสนุนดังกล่าวจนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(ก)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(ข)
กิตติกรรมประกาศ.....	(ค)
สารบัญ.....	(ง)
สารบัญตาราง.....	(ฉ)
สารบัญภาพประกอบ.....	(ช)
<b>บทที่</b>	
1      บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	2
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	2
ขอบเขตการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
2      แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
แนวคิดการจัดการการขาย.....	5
ทฤษฎีหน้าที่การจัดการ.....	7
ทฤษฎีรางวัลและผลตอบแทน.....	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	27
การสรุปตัวแปรและกรอบแนวคิดการวิจัย.....	28
3      วิธีดำเนินการวิจัย.....	29
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	29
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	30
วิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	30
การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม.....	30

บทที่		หน้า
	สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล.....	32
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	33
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	34
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย.....	34
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับของอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานขาย.....	36
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	40
	สรุปผลการวิจัย.....	40
	การอภิปรายผลการวิจัย.....	42
	ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	42
	ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป.....	43
	ภาคผนวก.....	44
	เอกสารอ้างอิง.....	47
	ประวัติผู้วิจัย.....	49

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	3
4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างด้านประชากรศาสตร์ .....	34
4.2 ความคิดเห็นต่อหน้าที่การจัดการ.....	35
4.3 ความคิดเห็นต่อรางวัล.....	35
4.4 ปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานขาย	36
4.5 ปัจจัยด้านประสบการณ์ของพนักงานขาย	36
4.6 ผลการวิเคราะห์หัตถิพผลของปัจจัยด้านหน้าที่การจัดการ (Mgnt) ปัจจัยด้านรางวัล (Reward) และปัจจัยด้านพนักงานขาย (Sales) ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย .....	37
4.7 ผลการวิเคราะห์หัตถิพผลของปัจจัยด้านการวางแผน (Planning) ปัจจัยด้านการจัด โครงสร้าง (Organizing) ปัจจัยด้านการนำ (Leading) และปัจจัยด้านการควบคุม (Controlling) ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย .....	38
4.8 ผลการวิเคราะห์หัตถิพผลของปัจจัยด้านรางวัลภายนอก (Reward_Ex) และรางวัลภายใน (Reward_In) ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย .....	38
4.9 ผลการวิเคราะห์หัตถิพผลของปัจจัยด้านประสบการณ์ของพนักงานขาย (Experience) และทัศนคติของพนักงานขาย (Attitude) ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย .....	39

## สารบัญภาพประกอบ

ภาพ	หน้า	
2.1	หน้าที่การจัดการที่ส่งผลต่อทรัพยากร.....	8
2.2	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	28



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

Kotler and Keller (2012) ระบุว่า การขายโดยพนักงานขายเป็นหนึ่งในเครื่องมือการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC) อันประกอบด้วย การโฆษณา (Advertising) การส่งเสริมการขาย (Sales promotion) การจัดกิจกรรมและการสร้างประสบการณ์ (Events and experiences) ประชาสัมพันธ์และการให้ข่าว (Public relations and publicity) การตลาดทางตรง (Direct marketing) การตลาดแบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive marketing) การตลาดแบบบอกต่อ (Word-of-mouth marketing) การขายโดยพนักงานขายหรือบุคคล (Personal selling) เครื่องมือสื่อสารการตลาดแต่ละชนิดจะมีบทบาทที่แตกต่างกัน เช่น การโฆษณาและประชาสัมพันธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการรับรู้จึงมีบทบาทสำคัญในช่วงก่อนการซื้อ (Pre-purchase phase) โดยช่วยให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการ ส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการและเจตนาซื้อ ส่วนการส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง และการขายโดยพนักงานจะมีบทบาทสำคัญในการโน้มน้าวให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ (Kerin, Hartley, & Rudelius, 2007)

ถึงแม้ในปัจจุบันการขายผ่านระบบออนไลน์บนเว็บไซต์จะมีความสำคัญต่อธุรกิจ อย่างไรก็ตามการวิจัยการขายโดยพนักงานก็ยังคงเป็นเครื่องมือสำคัญทางการตลาดที่ช่วยสร้างยอดขายให้กับธุรกิจ จากการศึกษาของ CareerBuilder (2015), CareerBuilder and Economic Modeling Specialists International ที่เก็บข้อมูลในประเทศสหรัฐอเมริการะหว่างเดือนมกราคม 2013 ถึง เดือนสิงหาคม 2014 โดยเปรียบเทียบระหว่างจำนวนตำแหน่งงานที่มีการประกาศรับสมัครในแต่ละธุรกิจพบว่า ตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการขายเป็นตำแหน่งที่มีความต้องการสูงติด 1 ใน 10 ของความต้องการของตลาด โดยอาชีพที่ต้องการวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาพบว่า ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขายเป็นตำแหน่งที่มีประกาศรับสมัครมากเป็นอันดับที่ 10 และมีการเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 8 ส่วนอาชีพที่ไม่ต้องการวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาพบว่า อาชีพพนักงานขายประกาศรับสมัครมากเป็นอันดับที่ 4 และมีการเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 7

จะเห็นได้ว่าการขายโดยพนักงานขายมีส่วนสำคัญทั้งในฐานะเครื่องมือสื่อสารการตลาดที่ช่วยโน้มน้าวให้เกิดการตัดสินใจซื้อ และในฐานะเป็นเครื่องมือขององค์กรที่ช่วยสร้างยอดขายให้กับธุรกิจ ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายจึงมีส่วนสำคัญต่อธุรกิจ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการทำงานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย” เพื่อเป็นแนวทางให้กับธุรกิจในการบริการพนักงานขายให้สามารถทำหน้าที่บรรลุตามเป้าหมายของธุรกิจ

## คำถามการวิจัย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้เขียนได้กำหนดคำถามของการวิจัยในครั้งนี้อย่างนี้

- 1) ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย?
- 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายแต่ละปัจจัยมีระดับอิทธิพลที่ในระดับใด?

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากคำถามการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย
2. เพื่อศึกษาระดับของอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

## ขอบเขตการวิจัย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

### ขอบเขตประชากร

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาประชากรที่เป็นพนักงานขายในกรุงเทพมหานคร

### ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหาสำหรับการวิจัย โดยศึกษาปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านรางวัล คือ รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) และรางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) และปัจจัยที่ไม่ใช่รางวัล คือ หน้าที่การจัดการ (การวางแผน การจัด โครงสร้าง การนำ การควบคุม) และปัจจัยด้านพนักงานขาย (ประสบการณ์และทัศนคติ)

## ขอบเขตระยะเวลา

การวิจัยในครั้งนี้มีระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่เดือนมกราคม-ธันวาคม พ.ศ. 2558 แสดงดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

กิจกรรมการวิจัย	เดือน (พ.ศ. 2559-2560)						
	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.
1. การสร้างกรอบแนวคิด	X						
2. การเก็บข้อมูล		X	X				
3. การวิเคราะห์ข้อมูล				X	X	X	
4. การสรุปผลการวิจัย							X

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้ผู้อ่านงานวิจัยสามารถเข้าใจงานวิจัยได้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยอธิบายคำศัพท์สำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

**พนักงานขาย** หมายถึง ผู้ประกอบอาชีพในฝ่ายขายที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าเพื่อให้ซื้อสินค้าหรือบริการ

**รางวัล** หมายถึง ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ที่ธุรกิจให้กับพนักงานขาย เพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงานขายในการปฏิบัติงาน

**รางวัลภายนอก** หมายถึง ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ที่จับต้องได้ที่ธุรกิจให้กับพนักงานขาย เพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงานขายในการปฏิบัติงาน เช่น เงิน ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

**รางวัลภายใน** หมายถึง ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ที่ไม่สามารถจับต้องได้ที่เป็นแรงผลักดันให้พนักงานขายปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

หน้าที่การจัดการ หมายถึง ลักษณะงานของผู้บริหารที่ดำเนินการเพื่อให้พนักงานขายประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้แก่ การวางแผน การจัดโครงสร้าง การนำ และการควบคุม

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ยอดขายที่พนักงานขายทำได้เมื่อเทียบกับเป้าหมายยอดขายที่ได้รับ

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับประโยชน์จากงานวิจัยดังนี้

- 1) ผู้บริหารฝ่ายขายสามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้พนักงานขายมีศักยภาพในการขายเพิ่มขึ้น
- 2) องค์กรธุรกิจสามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปออกแบบการบริหารพนักงานขายเพื่อเพิ่มศักยภาพในการขาย
- 3) นักวิชาการและนักวิจัย สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปศึกษาเพิ่มเติมในเชิงกว้างและเชิงลึกเพื่อขยายมุมมองการจัดการการขายให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้การวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดการจัดการการขาย
- 2.2 ทฤษฎีหน้าที่การจัดการ
- 2.3 ทฤษฎีรางวัลและผลตอบแทน
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 การสรุปตัวแปรและกรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดการจัดการการขาย

การขายเป็นงานส่วนหนึ่งที่สำคัญของงานด้านการตลาด เนื่องจากเป็นงานที่สร้างให้เกิดรายได้โดยตรง การจัดการการขายให้มีประสิทธิภาพผู้จัดการฝ่ายขายต้องมีความรู้และทักษะในการจัดการการขาย และต้องปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การตลาด

Weitz, Castleberry, and Tanner (2004) ระบุว่า การขายมีวิวัฒนาการจากแนวคิดด้านการผลิตไปสู่การเป็นหุ้นส่วน มีรายละเอียดดังนี้

ในช่วงก่อนปี ค.ศ. 1930 เป็นยุคที่สินค้ามีจำกัด จึงเป็นยุคของการผลิต การขายจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างยอดขาย โดยมุ่งที่ความต้องการของผู้ขายในระยะสั้น บทบาทของพนักงานขายจึงมีหน้าที่จัดหาสินค้า ดังนั้นกิจกรรมของพนักงานจึงทำหน้าที่รับคำสั่งซื้อ และส่งสินค้า

ในช่วงปี ค.ศ. 1930-1960 สินค้าออกสู่ตลาดมากขึ้น ผู้ผลิตต้องมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง จึงเป็นยุคของการขาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างยอดขาย เน้นที่ความต้องการของผู้ขายในระยะสั้น พนักงานงานมีบทบาทในการชักจูง โน้มน้าว ดังนั้นกิจกรรมของพนักงานขายคือการชักชวนให้ผู้ซื้อเคลื่อนย้ายตามเพื่อซื้อสินค้าของตน

ในช่วงปี ค.ศ. 1960-1990 ผู้บริโภคมีความรู้มากขึ้น การขายจึงเป็นยุคของการตลาด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เน้นที่ความต้องการของลูกค้าในระยะสั้น พนักงานงานมีบทบาทในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า ดังนั้นกิจกรรมของพนักงานขายคือการจับคู่สินค้าหรือบริการที่มีอยู่ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

หลังปี ค.ศ. 1990 ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในระยะยาว การขายจึงเป็นยุคของการสร้างพันธมิตร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ มุ่งเน้นลูกค้าระยะยาวและความต้องการของผู้ขายในระยะยาว พนักงานงานมีบทบาทในสร้างคุณค่าให้กับผู้ซื้อและผู้ขาย ดังนั้นกิจกรรมของพนักงานขายคือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการจับคู่ความต้องการของผู้ซื้อกับความสามารถของผู้ขาย

การขายในศตวรรษที่ 21 Johnston and Marshall (2011) ระบุว่าการจัดการการขายในศตวรรษที่ 21 มีแนวทางดังนี้

**การใช้นวัตกรรม** ในอดีตการขายมักยึดแนวทางการติดต่อซื้อขาย (Transactional selling) หรือการแลกเปลี่ยนสินค้ากับผลตอบแทน แต่ในปัจจุบันรูปแบบได้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การขายโดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship selling) ทั้งนี้เนื่องจากความต้องการลูกค้าในระยะยาวและมีความมั่นคง ดังนั้นธุรกิจจึงมุ่งเน้นการขายโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เป็นต้น นอกจากนี้การขายในปัจจุบันมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ขนาดเล็กกลงและมีความจำเพาะมากขึ้น นวัตกรรมจึงมีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น เช่น การใช้อินเทอร์เน็ตหรือระบบออนไลน์มาช่วยอำนวยความสะดวก เช่น การใช้ช่องทางอินเทอร์เน็ตในการประมูลหรือสั่งซื้อสินค้า หรือการใช้ระบบออนไลน์ช่วยในการตรวจสอบสินค้า ราคา เพื่อออกไปสั่งซื้อ เป็นต้น

**ใช้เทคโนโลยี** เนื่องจากลูกค้าในปัจจุบันมีพฤติกรรมและความต้องการที่แตกต่างกัน เทคโนโลยีจึงมีบทบาทมากขึ้นในการจัดการการขาย เช่น การจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า การบริหารสินค้าคงคลังและออกไปสั่งซื้อ ณ บริษัทของลูกค้า หรือการใช้ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์แทนการใช้เอกสาร (Electronic data interchange: EDI) หรือการใช้จัดการที่เน้นการตอบสนองผู้บริโภค (Efficient Consumer Response: ECR) ได้แก่การที่กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ ผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง และผู้ค้าปลีก ร่วมกันใช้เทคโนโลยีในการจัดการเพื่อตอบสนองผู้บริโภคให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ร่วมกัน เช่นระบบ Barcode ระบบการจัดวางสินค้า

**ภาวะผู้นำ** การจัดการการขายในอดีตเน้นการที่การจัดการ (Managing) ได้แก่ การควบคุม การกำกับ และการสั่งการ แต่การจัดการการขายในปัจจุบันต้องเน้นการใช้ภาวะผู้นำ ได้แก่ การสื่อสารการส่งเสริม และการกระจายอำนาจ เป็นต้น

**กระแสโลกาภิวัตน์** ในปัจจุบันการขายเปลี่ยนแปลงไปจากการขายแบบเฉพาะบุคคลมุ่งสู่การขายแบบโลกาภิวัตน์ ดังนั้นการจัดการการขายจึงต้องการทักษะในการขายเพิ่มขึ้น เช่น การเข้าใจถึงความแตกต่างและหลากหลายของวัฒนธรรม กฎระเบียบ พฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น

**จริยธรรม** ผู้บริโภคในปัจจุบันให้ความสนใจด้านจริยธรรมมากขึ้น ดังนั้นการจัดการการขายจึงต้องอยู่บนรากฐานของจริยธรรม และพนักงานต้องประพฤติปฏิบัติภายใต้จรรยาบรรณนักขายอย่างเคร่งครัด

Johnston and Marshall (2011) ระบุว่า กระบวนการขายแบ่งได้เป็น 3 กระบวนการ ได้แก่

1. กระบวนการกำหนดกิจกรรม (The formulation of a sales program) โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อกำหนดกิจกรรมการขายให้มีความเหมาะสม
2. การนำไปปฏิบัติ (The implementation of the sales program) ได้แก่การเลือกรูปแบบการขายที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
3. การประเมินและควบคุม (The evaluation and control of the sales program) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติ และการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมาย

การจัดการการขายต้องมีความสอดคล้องกับการจัดการการตลาด โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

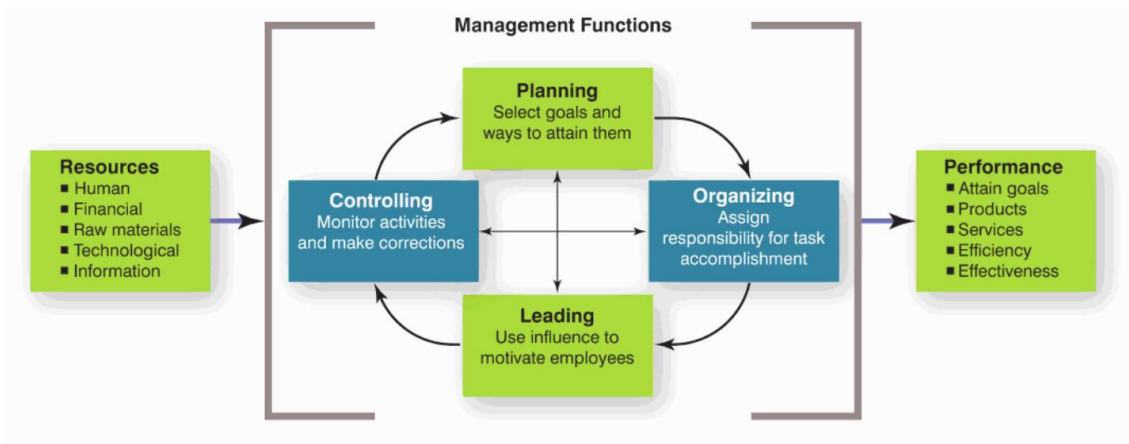
1. ภาวะแวดล้อม ได้แก่ การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายในองค์กร และภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการการขาย และกลยุทธ์การตลาด (อธิบายเพิ่มเติมในเนื้อหาบทถัดไป)
2. กลยุทธ์การตลาด ได้แก่ การวิเคราะห์กิจกรรมการตลาด เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมด้านการขาย
3. กิจกรรมการจัดการการขาย ได้แก่ การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับลูกค้า การกำหนดอัตราค่าจ้าง การจัดโครงสร้าง การวางแผนการขาย การนำแผนไปปฏิบัติ การกำกับ การสรรหา คัดเลือก การอบรม การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานขาย
4. การประเมินผลการทำงาน ได้แก่ การพิจารณาการทำงานและบุคลิกภาพของพนักงานขาย
5. ผลลัพธ์ ได้แก่ การประเมินผลการทำงานเทียบกับเป้าหมาย
6. การควบคุม ได้แก่ การประเมิน และการควบคุมผลการทำงานในภาพรวมเพื่อนำไปปรับแนวทางในการขาย

## 2.2 ทฤษฎีหน้าที่การจัดการ

Futrell (1998) ระบุว่า การจัดการการขายมีหน้าที่อยู่ 4 ประการ ได้แก่

1. การวางแผน ได้แก่การระบุว่าเป้าหมายคืออะไร และจะไปถึงเป้าหมายได้อย่างไร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการขาย ประเมินการการขาย การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกิจกรรม การกำหนดงบประมาณ และการควบคุม
2. การจัดโครงสร้าง ได้แก่การสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง การจัดอัตราค่าจ้าง และการจัดโครงสร้างของฝ่ายขาย และการฝึกอบรม ได้แก่ การให้ความรู้กับพนักงานขาย การฝึกทักษะด้านการขาย และการพัฒนาพนักงานขาย
3. การนำ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานขายสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ
4. การควบคุม ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายที่ผ่านมา

Daft, Kendrick, and Vershinina (2010) ระบุว่า การจัดการมีหน้าที่การจัดการทั้ง 4 ประการ (การวางแผน การจัดโครงสร้าง การนำ และการควบคุม) มีอิทธิพลต่อการทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ วัตถุดิบ เทคโนโลยี และสารสนเทศ โดยทำให้คน (พนักงาน) สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด (ภาพที่ 2.1)



ภาพที่ 2.1 หน้าที่การจัดการที่ส่งผลต่อทรัพยากร ที่มาจาก Daft, Kendrick, & Vershinina (2010, p.7)

### การวางแผนการขาย (Planning)

การวางแผนการขายเป็นกิจกรรมสำคัญสำหรับฝ่ายขาย Jobber and Lancaster (2000) ระบุว่า กระบวนการวางแผนการขายประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การพยากรณ์การขายและโควตาการขาย
3. การกำหนดงบประมาณและการควบคุม

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

Johnston and Marshall (2011) ได้อธิบายรายละเอียดของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการขาย ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการจัดการการขายใน 4 ด้าน ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมทำให้เกิดข้อจำกัดของธุรกิจในการดำเนินกลยุทธ์ในตลาดเป้าหมาย เช่น กฎระเบียบหรือกฎหมายของรัฐบาลที่ห้ามจำหน่ายสินค้า หรือ ในตลาดเป้าหมายคู่แข่งได้ครอบครองตลาดไว้แล้วจนทำให้ไม่คุ้มค่ากับการเปิดตลาดใหม่



2. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมช่วยให้สามารถระบุความสำเร็จหรือล้มเหลวของกลยุทธ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงของประชากรศาสตร์ที่ผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ทำให้โอกาสของการขายสินค้าผู้สูงอายุมีเพิ่มมากขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้เกิดโอกาสใหม่ ๆ ทางการตลาด เช่น การที่ประชากรมีอัตราการเกิดลดลง ในขณะที่ประชากรมีรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดโอกาสใหม่ ๆ ของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเด็กที่มีการใช้จ่ายต่อหัวเพิ่มขึ้น เช่น สินค้าคุณภาพสูงสำหรับเด็ก เป็นต้น

4. สภาพแวดล้อมส่งผลต่อกิจกรรมการตลาด หรือกิจกรรมการตลาดที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เช่น ประชากรมีการศึกษาเพิ่มขึ้นทำให้รูปแบบการตลาดและการขายเปลี่ยนไป จากการขายเป็นการให้ความรู้ หรือการที่บริษัทผลิตสินค้าที่มีนวัตกรรมออกสู่ตลาดทำให้วิถีชีวิตของผู้บริโภคเปลี่ยนไป เช่น การเกิดขึ้นของโทรศัพท์อัจฉริยะ (Smart phone) ทำให้รูปแบบการใช้ชีวิตของผู้บริโภคเปลี่ยนไป โดยโทรศัพท์อัจฉริยะกลายเป็นสิ่งจำเป็นและใช้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีรายละเอียดดังนี้

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

Johnston and Marshall (2011) ระบุว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่อยู่เหนือการควบคุมของบริษัท อย่างไรก็ตามก็บริษัทก็พยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือสภาพแวดล้อม เช่น ความพยายามในการเสนอหรือขอแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ แต่โดยส่วนใหญ่บริษัทก็จะยอมรับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และหาทางปรับตัวปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก 5 ปัจจัย ที่ฝ่ายขายต้องทำการวิเคราะห์เนื่องจากมีอิทธิพลต่อการจัดการการขาย ได้แก่ (1) เศรษฐศาสตร์ (ซึ่งรวมถึงสภาพการแข่งขัน) (2) กฎหมายและการเมือง (3) เทคโนโลยี (4) สังคมและวัฒนธรรม และ (5) ธรรมชาติ มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐศาสตร์

ผู้บริโภคไม่สามารถจะได้รับสินค้าหรือบริการตราใดที่ผู้บริโภคมิเงินไม่เพียงพอ ดังนั้นความต้องการสินค้าหรือบริการจะขึ้นอยู่กับกำลังซื้อของผู้บริโภค นอกเหนือจากภาวะเศรษฐกิจของตลาดปัจจัยที่ฝ่ายขายต้องการทำวิเคราะห์ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน เช่น จำนวนคู่แข่ง จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่ง ความสามารถของคู่แข่ง พนักงานขายจำเป็นต้องมีการสำรวจและวิเคราะห์คู่แข่งอย่างสม่ำเสมอ

#### 2. สภาพแวดล้อมทางกฎหมายและการเมือง

กฎหมายหรือกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ออกโดยรัฐบาลอาจส่งผลกระทบต่อการจัดการการขาย เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค ที่ส่งผลกระทบต่อกำหนดกิจกรรมทางการตลาดและการขาย ซึ่งพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภคของประเทศไทย พ.ศ. 2522 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2541 ได้บัญญัติสิทธิของผู้บริโภคที่จะได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย 5 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค, 2541) ดังนี้ สิทธิที่จะได้รับข่าวสารรวมทั้งคำพรรณนาคุณภาพที่ถูกต้องและเพียงพอเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ ได้แก่ สิทธิที่จะได้รับการ

โฆษณาหรือการแสดงผลตามความเป็นจริงและปราศจากพิษภัยแก่ผู้บริโภค รวมถึงสิทธิที่จะได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการอย่างถูกต้องและเพียงพอที่จะไม่หลงผิดในการซื้อสินค้าหรือรับบริการ โดยไม่เป็นธรรม สิทธิที่จะมีอิสระในการเลือกหาสินค้าหรือบริการได้แก่ สิทธิที่จะเลือกซื้อสินค้าหรือรับบริการ โดยความสมัครใจของผู้บริโภคและปราศจากการชักจูงใจอันไม่เป็นธรรม สิทธิที่จะได้รับความปลอดภัยจากการใช้สินค้าหรือบริการ ได้แก่ สิทธิที่จะได้รับสินค้าหรือบริการที่ปลอดภัยมีสภาพและคุณภาพได้มาตรฐานเหมาะสมแก่การใช้ ไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อชีวิตร่างกายหรือทรัพย์สิน ในกรณีใช้ตามคำแนะนำหรือระมัดระวังตามสภาพของสินค้าหรือบริการนั้นแล้ว สิทธิที่จะได้รับความเป็นธรรมในการทำสัญญา ได้แก่ สิทธิที่จะได้รับข้อสัญญาโดยไม่ถูกเอาเปรียบจากผู้ประกอบธุรกิจ สิทธิที่จะได้รับการพิจารณาและชดเชยความเสียหาย ได้แก่ สิทธิที่จะได้รับการคุ้มครองและชดเชยค่าเสียหาย ผู้จัดการฝ่ายขายควรศึกษาถูกระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อไม่ดำเนินกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่อการผิดถูกระเบียบดังกล่าว

### 3. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

ปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้วงจรของสินค้าสั้นลง เนื่องจากมีสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายได้จากการขายสินค้าใหม่มักมีสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับยอดขายรวม ดังนั้นการจัดการการขายต้องมีวางแผนการขายให้สอดคล้องกับปริมาณสินค้าใหม่ที่จะออกสู่ตลาด นอกจากผลกระทบของเทคโนโลยีต่อการออกสินค้าใหม่แล้ว เทคโนโลยียังส่งผลต่อการจัดการการขายโดยตรง โดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการการขายเพื่อช่วยลดต้นทุนการเดินทาง ลดระยะเวลา เพิ่มการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น โปรแกรม Microsoft Dynamics CRM ที่ช่วยเก็บประวัติและข้อมูลลูกค้า ทำให้พนักงานขายสามารถเรียกดูข้อมูลได้จากโทรศัพท์เคลื่อนที่ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

### 4. สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งเกิดจากหลายปัจจัย ทำให้ผู้บริโภคมีวิถีชีวิต ความเชื่อ ความชอบ และรสนิยมที่เปลี่ยนไป ปัจจุบันผู้บริโภคให้ความสนใจด้านจริยธรรมมากขึ้น ส่งผลให้รูปแบบการขายมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค นอกจากพฤติกรรมผู้บริโภคจะเปลี่ยนไปทำให้สังคมและวัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว พนักงานขายก็นับเป็นส่วนหนึ่งที่ได้รับอิทธิพลจากสังคมและวัฒนธรรม ดังนั้นการบริหารพนักงานจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมรูปแบบการจัดการการขายแบบเดิม เช่น การสั่งการ การควบคุม อาจไม่เหมาะสมกับการบริหาร

พนักงานขายในปัจจุบัน รูปแบบการจัดการการขายในปัจจุบันจึงเปลี่ยนไปใช้ความเป็นภาวะผู้นำมากขึ้น เช่น การให้แนวทาง การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นต้น

#### 5. สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ

สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติบางครั้งเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น ภาวะโลกร้อน ที่ส่งผลให้อุณหภูมิสูงขึ้นในฤดูร้อน และมีอุณหภูมิที่ต่ำกว่าปกติในฤดูหนาว แต่สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติบางครั้งก็เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด เช่น การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติส่งผลต่อปริมาณความต้องการสินค้าหรือบริการในหลายรูปแบบ เช่น การขาดแคลนวัตถุดิบในอุตสาหกรรมเหล็ก อลูมิเนียม พลาสติก และใยสังเคราะห์ ทำให้บริษัทต้องมีการจัดการการขายโดยจำกัดคำสั่งซื้อ เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าในปริมาณที่เหมาะสม ซึ่งนอกจากบริษัทจะต้องบริหารปริมาณการสั่งซื้อแล้ว บริษัทจำเป็นต้องบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าควบคู่ไปด้วย เนื่องจากลูกค้าบางรายอาจเกิดความไม่พึงพอใจ ภัยธรรมชาติเป็นการเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติที่ส่งผลต่อการจัดการการขายโดยตรง เมื่อเกิดภัยธรรมชาติขึ้นย่อมส่งผลทำให้สินค้ามีการขาดแคลน ทำให้ต้องมีการปรับรูปแบบการผลิตและการขาย เช่น เมื่อเกิดภัยพิบัติมหาอุทกภัยในประเทศไทยปี พ.ศ. 2554 ทำให้สินค้าหลายประเภทขาดแคลน เช่น น้ำดื่ม ทราช และวัสดุก่อสร้าง ทำให้ผู้ผลิตต้องมีการปรับกลยุทธ์การผลิตและการขาย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

Johnston and Marshall (2011) ระบุว่า นอกจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการจัดการการตลาดและการขายแล้ว ปัจจัยภายในบริษัทเองก็เป็นปัจจัยสำคัญที่อาจเป็นทั้งข้อจำกัดหรืออาจเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยทั่วไปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่สำคัญ 6 ปัจจัย ได้แก่ (1) เป้าหมายวัตถุประสงค์ และวัฒนธรรมองค์กร (2) ทรัพยากรมนุษย์ (3) ทรัพยากรด้านการเงิน (4) ความสามารถในการผลิตและห่วงโซ่อุปทาน (5) ความสามารถด้านบริการ และ (6) ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา (ภาพที่ 4.2) มีรายละเอียดดังนี้

##### 1. เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวัฒนธรรม

เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของธุรกิจเป็นสิ่งที่สะท้อนมาจากวิสัยทัศน์และพันธกิจ ทำให้ทุกหน่วยงานมีทิศทางในการทำงาน และสร้างให้เกิดแนวทางปฏิบัติของพนักงาน เมื่อแนวทางการปฏิบัติเกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร การจัดการการตลาดและการจัดการการขายต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจ บางธุรกิจมีการกำหนดเป้าหมายที่สูง ทำให้เกิดความท้อแท้ในการทำงาน พนักงานจึงมีความกระตือรือร้น และทำงานมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

## 2. ทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ทรัพยากรมนุษย์อาจเป็นทั้งข้อจำกัดหรืออาจเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน พนักงานขายนับเป็นทรัพยากรที่สำคัญของฝ่ายขาย ดังนั้นปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์จึงส่งผลต่อการจัดการการขาย เช่น จำนวนพนักงานขาย อัตราการลาออก การสรรหาพนักงานขาย การคัดเลือกพนักงานขาย การฝึกอบรม เป็นต้น ธุรกิจส่วนใหญ่มักพบปัญหาด้านความสามารถของพนักงานขาย ดังนั้นระยะเวลาในการสร้างพนักงานขายที่มีความรู้และทักษะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขาย

## 3. ทรัพยากรด้านการเงิน

การกำหนดกลยุทธ์การขายจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับทรัพยากรด้านการเงิน หากบริษัทมีทรัพยากรด้านการเงินที่มาก ย่อมทำให้ฝ่ายขายสามารถทำการขายได้ครอบคลุมพื้นที่ที่มาก และยังสามารถสรรหาและรักษาพนักงานขายที่เก่ง ๆ ไว้ได้ ในทางตรงกันข้ามหากบริษัทมีทรัพยากรด้านการเงินที่จำกัด ฝ่ายขายจำเป็นต้องออกแบบกลยุทธ์การขายให้มีความเหมาะสม โดยต้องมุ่งเน้นที่การขายที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรด้านการเงินให้น้อยที่สุด เป็นต้น

## 4. ความสามารถในการผลิตและห่วงโซ่อุปทาน

ความสามารถในการผลิตของบริษัทไม่ได้หมายถึงเฉพาะปริมาณสินค้าที่ผลิตได้สูงสุดเท่านั้น แต่ยังหมายถึงความสามารถในการผลิตที่มีความยืดหยุ่น ผลิตได้ในกำหนดเวลาสั้น ๆ เป็นต้น ความสามารถในการผลิตส่งผลต่อการจัดการการขายโดยตรง เช่น หากฝ่ายขายต้องการขายตลาดอย่างรวดเร็ว หากบริษัทมีกำลังการผลิตที่จำกัดก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ หรือบางกรณีที่ลูกค้าต้องการสินค้ารูปแบบพิเศษ หรือต้องการสินค้าในระยะเวลาอันสั้น หากบริษัทไม่มีความยืดหยุ่นในการผลิต ฝ่ายขายก็ไม่สามารถขายสินค้าในลักษณะดังกล่าวได้

## 5. ความสามารถด้านบริการ

การบริการมักเป็นส่วนหนึ่งของสินค้า เช่น บริการจัดส่ง บริการติดตั้ง บริการซ่อมแซม บริการฝึกอบรม เป็นต้น ความสามารถด้านการบริการจึงอาจเป็นข้อได้เปรียบหรือเป็นข้อจำกัดของบริษัท เช่น หากฝ่ายให้บริการมีกำลังไม่เพียงพอ การจำหน่ายสินค้าจำนวนมากในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งอาจทำให้การบริการไม่สามารถทำได้อย่างมีคุณภาพ และส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นการจัดการการขายจึงต้องคำนึงถึงความสามารถในการให้บริการของบริษัทด้วย

## 6. ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา

บริษัทที่มีขนาดใหญ่ มักมีฝ่ายวิจัยและพัฒนาเป็นของตนเอง ทำให้สามารถช่วยแก้ไขหรือ ออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ ฝ่ายขายจึงมีหน้าที่ในการสื่อสาร ข้อมูลจากลูกค้าสู่ฝ่ายวิจัยและพัฒนา หากบริษัทมีความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาสูง ย่อมเป็นจุดแข็งและเป็นจุดขายในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

#### การพยากรณ์การขายและโควตาการขาย

ในแต่ละบริษัทมีการพยากรณ์การขายโดยใช้แนวทางที่ต่างกัน ในบางบริษัทอาจใช้วิธีพยากรณ์การขายจากล่างขึ้นบน (Bottom up) ได้แก่ให้พนักงานขายที่รับผิดชอบแต่ละเขตการขายเป็นผู้ประมาณการยอดขายที่ตั้งซื้อของลูกค้า จากนั้นจึงนำข้อมูลทุกเขตการขายมารวมกัน แล้วจึงส่งพยากรณ์การขายให้กับผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณานำมากำหนดเป็นเป้าหมายของยอดขาย อีกวิธีหนึ่งได้แก่การพยากรณ์การขายจากบนลงล่าง (Top down) ได้แก่ผู้บริหารระดับสูง หรือฝ่ายการตลาดเป็นผู้พยากรณ์ยอดขาย เพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายของยอดขายให้กับฝ่ายขายต่อไป

Johnston and Marshall (2011) ระบุว่ากระบวนการพยากรณ์การขายเริ่มจากการประเมินสภาพเศรษฐกิจ ประเมินศักยภาพด้านตลาดและด้านขาย จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาพยากรณ์การขาย จากนั้นผู้บริหารระดับสูงจะนำข้อมูลการพยากรณ์การขายมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของบริษัท หากผู้บริหารเห็นสมควรก็นำข้อมูลดังกล่าวไปกำหนดเป็นเป้าหมายแยกตามหน่วยขาย หากผู้บริหารไม่เห็นด้วย ก็จะดำเนินการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมด้านการตลาด และนำไปพยากรณ์การขายเพื่อนำเสนอผู้บริหารอีกครั้งหนึ่ง

Johnston and Marshall (2011) ระบุว่าวิธีที่จะใช้พยากรณ์ยอดขายแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่

1. การพยากรณ์ยอดขายวิธีเชิงนามธรรม (Subjective method) หรือการประเมินเชิงคุณภาพ (Qualitative method) ได้แก่ การคาดการณ์จากผู้ใช้ (User expectations) การประมาณการจากพนักงานขาย (Sales force composite) ความเห็นจากคณะผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญ (Jury of executive or expert opinion) เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

2. การพยากรณ์การขายวิธีเชิงรูปธรรม (Objective method) หรือการประเมินเชิงปริมาณ (Quantitative method) ได้แก่ การทดสอบตลาด (Market test) การวิเคราะห์อนุกรมเวลา (Time-series analysis) การวิเคราะห์สถิติของอุปสงค์ (Statistical demand analysis)

โควตาการขายหมายถึง เป้าหมายที่ถูกมอบหมายไปยังพนักงานขาย โควตาการขายมีความสำคัญต่อการจัดการการขายใน 2 ด้าน ได้แก่

1. เป็นการสร้างรางวัลใจ (Incentive) ให้กับพนักงานขาย
2. เป็นการประเมินผลการทำงานของพนักงานขาย

คุณสมบัติของโควตาการขายที่ดีมี 4 ประการ ได้แก่

1. สามารถบรรลุตามโควตาที่กำหนดไว้ได้ (Attainable/Realistic) การกำหนดโควตาที่สูงเกินไป นอกจากจะทำให้พนักงานขายไม่สามารถทำได้แล้ว ยังอาจทำให้พนักงานเกิดความท้อแท้ หรืออาจทำการขายโดยไม่คำนึงถึงหลักจริยธรรม

2. ง่ายต่อการเข้าใจ (Easy to understand) โควตาที่ไม่มีความซับซ้อนจะช่วยให้ผู้จัดการสามารถสื่อสารและติดตามผลการทำงานของพนักงานขายได้ง่ายขึ้น การกำหนดโควตาที่มีความซับซ้อนอาจถูกมองว่ามีเจตนาที่แอบแฝงทำให้พนักงานขายขาดความเชื่อถือ

3. มีความครอบคลุม (Complete) ได้แก่ การกำหนดโควตาต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางด้านการตลาด โดยต้องมีความครอบคลุมในหลายด้าน การกำหนดโควตาเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งอาจทำให้ไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัท เช่น การกำหนดโควตาเฉพาะสินค้าใหม่ ทำให้พนักงานขายมุ่งขายเฉพาะสินค้าใหม่ โดยไม่สนใจที่จะขายสินค้าเดิม

4. มีระยะเวลา (Timely) ได้แก่ การกำหนดระยะเวลาให้มีความเหมาะสมที่จะสามารถทำให้บรรลุตามโควตาได้

#### การกำหนดงบประมาณและการควบคุม

Dalrymple, Cron and DeCarlo (2004) ระบุว่าผู้จัดการฝ่ายขายต้องเป็นผู้ประมาณการค่าใช้จ่ายด้านการขาย เพื่อให้ทราบถึงงบประมาณที่จะใช้ในการขาย ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปค่าใช้จ่ายด้านการขาย ได้แก่

- เงินเดือน ค่านายหน้า รางวัลจูงใจ โบนัส
- ประกันสังคม
- เงินสะสมเกษียณอายุ
- ค่ารักษาพยาบาลและประกันสุขภาพ
- ค่าพาหนะ
- ค่าเดินทาง ค่าอาหาร ค่าที่พัก ค่าดูแลลูกค้า
- ค่าเช่าสำนักงาน และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เกี่ยวกับสำนักงาน
- ค่าจ้างเจ้าหน้าที่
- ค่าสินค้าตัวอย่าง
- ค่าจัดกิจกรรมต่าง ๆ

Jobber and Lancaster (2004) ได้แบ่งค่าใช้จ่ายการขายออกเป็น 3 หมวด ได้แก่

1. ค่าใช้จ่ายด้านการขาย ได้แก่ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขายโดยตรง เช่น เงินเดือน รางวัลจูงใจ เป็นต้น

2. ค่าโฆษณา ได้แก่ การใช้จ่ายด้านการส่งเสริมการตลาดและการขาย เช่น ค่าใช้จ่ายการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ค่าแผ่นพับ เป็นต้น
3. ค่าใช้จ่ายด้านบริหาร ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน เช่น ค่าเช่า ค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น

การกำหนดงบประมาณการขายรวม มีด้วยกันหลายวิธี ได้แก่

- การกำหนดงบประมาณการขายเป็นร้อยละของยอดขายปีที่ผ่านมา
- การกำหนดงบประมาณการขายเป็นร้อยละของเป้าหมายยอดขายที่ตั้งไว้
- การกำหนดงบประมาณการขายโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งและอุตสาหกรรม
- การกำหนดงบประมาณการขายโดยคำนึงถึงข้อจำกัดหรือความสามารถของบริษัท
- การกำหนดงบประมาณการขายโดยอ้างอิงงบประมาณการขายในอดีต

#### การจัดโครงสร้างฝ่ายขาย (Organizing)

การจัดโครงสร้างฝ่ายขายเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การขายประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ Johnston and Marshall (2011) ระบุว่า การจัดโครงสร้างมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจัดโครงสร้างฝ่ายขาย ได้แก่

1. กิจกรรมการขายต่าง ๆ มีการแบ่งและจัดเตรียมในแนวทางที่ทำให้ธุรกิจเกิดประโยชน์สูงสุดจากความสามารถเฉพาะของพนักงาน
2. โครงสร้างต้องมีคุณสมบัติที่มีความเสถียร และทำให้การขายมีความต่อเนื่อง
3. โครงสร้างต้องเอื้อต่อการสื่อสารทั้งภายในฝ่ายขายและระหว่างฝ่ายขายกับฝ่ายอื่น ๆ

การจัดโครงสร้างฝ่ายขายมีรูปแบบดังนี้

#### การจัดโครงสร้างตามภูมิศาสตร์ (Geographic organization)

การจัดโครงสร้างของการขายที่ง่ายที่สุดได้แก่การจัดโครงสร้างตามภูมิศาสตร์ ได้แก่ การมอบหมายความรับผิดชอบในพื้นที่ขายตามภูมิศาสตร์ให้กับพนักงานขายแต่ละคน Johnston and Marshall (2011) ระบุว่า ข้อดีของการจัดโครงสร้างตามภูมิศาสตร์คือการประหยัดต้นทุน เนื่องจากพนักงานขายไม่ต้องเดินทางไกล ทำให้ประหยัดค่าเดินทาง และสามารถเข้าพบลูกค้าได้ในจำนวนมากในแต่ละวัน ข้อดีอีกประการหนึ่งก็คือลูกค้าแต่ละรายจะได้รับการติดต่อจากพนักงานขายเพียงคนเดียว แต่ก็มีข้อเสียคือพนักงานขายที่ขายสินค้าหลายประเภทให้กับลูกค้าทำให้ขาดความเชี่ยวชาญพิเศษ และพนักงานมักตัดสินใจขายสินค้าที่ตนถนัดหรือได้ผลประโยชน์มากที่สุด

#### การจัดโครงสร้างตามสินค้า (Product organization)

การจัดโครงสร้างตามสินค้าได้แก่ การมอบหมายให้พนักงานขายรับผิดชอบการขายสินค้าในหมวดหมู่ที่เฉพาะ Johnston and Marshall (2011) ระบุว่า โดยทั่วไปบริษัทผู้ผลิตที่ผลิตสินค้าที่มีความ

หลากหลายแตกต่างกัน นิยมจัดโครงสร้างตามสินค้า เนื่องจากทำให้พนักงานขายมีความเชี่ยวชาญในสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้และความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค ซึ่งพนักงานขายจะมีความสัมพันธ์กับฝ่ายผลิตอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้การกำหนดทิศทางการขายสินค้าแต่ละประเภทจะสามารถทำได้ง่าย แต่การจัดโครงสร้างตามสินค้าก็มีข้อเสียสำคัญคือ ลูกค้านางรายที่ซื้อสินค้าหลาย ๆ ประเภทของบริษัท อาจได้รับการติดต่อจากพนักงานขายหลายคน และมีต้นทุนการขายที่สูงเนื่องจากพนักงานขายต้องมีค่าใช้จ่ายและเสียเวลาในการเดินทางไปพบลูกค้าที่อยู่ในพื้นที่แตกต่างกัน

#### การจัด โครงสร้างตามประเภทลูกค้า (Organization by customer type)

ได้แก่การมอบหมายให้พนักงานขายรับผิดชอบการขายให้กับลูกค้าเฉพาะ ทำให้พนักงานขายสามารถขายสินค้าได้หลากหลายมากขึ้นในลูกค้ารายเดียว Johnston and Marshall (2011) ระบุว่า การจัด โครงสร้างตามประเภทลูกค้ามีข้อดีในด้านทำให้พนักงานขายมีความเข้าใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และเกิดแนวคิดในการพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด แต่ก็มีข้อเสียเนื่องจากพนักงานขายอาจต้องขายสินค้าที่หลากหลายประเภทให้กับลูกค้ารายเดียวจึงอาจความเชี่ยวชาญในสินค้า และกรณีที่ลูกค้าอยู่ไกลกันมากก็ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

#### การจัด โครงสร้างตามหน้าที่การขาย (Organization by Selling Function)

การจัด โครงสร้างตามสินค้าได้แก่ การแบ่งพนักงานขายตามหน้าที่การขาย ซึ่งในแต่ละงานต้องอาศัยความสามารถและทักษะที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น

- แบ่งทีมพนักงานขายตามความสามารถของพนักงานขาย ได้แก่ กลุ่มหาลูกค้าใหม่ และกลุ่มรักษาลูกค้าเก่าเป็นต้น
- แบ่งทีมขายตามความเชี่ยวชาญรูปแบบการขาย เช่น การขายแบบการตลาดทางไกล (Telemarketing) การขายต่อหน้า (Face-to-face selling)

ข้อดีของการจัด โครงสร้างตามหน้าที่การขายคือพนักงานขายสามารถใช้ความสามารถหรือทักษะของตนได้เต็มที่ และพนักงานขายมักประสบความสำเร็จในหน้าที่การขายนั่น แต่ก็มีข้อเสียคือพนักงานขายมีความรู้สึกเป็นคู่แข่งกันเอง

#### การนำ (Leading)

การนำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้การสื่อสารเป้าหมาย การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม และการกระตุ้นให้พนักงานทำงานในระดับสูง การนำมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจทั้งในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล (Daft, Kendrick, & Verzhinina, 2010) องค์ประกอบของการนำ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การสื่อสาร กลุ่มและทีม และแรงจูงใจ



## ภาวะผู้นำ

Pride, Hughes, and Kapoor. (2010) ระบุว่า ภาวะผู้นำหมายถึง หมายถึงการกระทำที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน ผู้นำมีอยู่ในทุกระดับขององค์กร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำอย่างเป็นทางการ (Formal leaders) ได้แก่ ผู้นำที่มีอำนาจจากตำแหน่ง เช่น ผู้จัดการฝ่ายขาย มีอำนาจในการเป็นผู้นำของพนักงานขาย
2. ผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ (Informal leaders) ได้แก่ ผู้นำที่มีอำนาจที่ไม่ได้เกิดจากตำแหน่ง แต่เกิดจากอำนาจที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล

พฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แบ่งได้เป็น 2 แบบ ได้แก่

1. พฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นงาน (Task-oriented leader behaviors) ได้แก่ ผู้นำที่จริงจังหรือใช้อำนาจต่อผู้อื่นในรูปแบบที่มุ่งเน้นงาน โดยพยายามจูงใจหรือผลักดันให้ผู้อื่นทำงานให้ได้ตามที่ต้องการ เป็นกวดขันผู้อื่นโดยใช้งานเป็นตัวกำหนด เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายมีการประชุมเรื่องผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทุกวัน และติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย พนักงานขายที่มีผลงานที่ดีจะได้รับการยกย่อง
2. พฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นคน (People-oriented leader behaviors) ได้แก่ ผู้นำที่จริงจังหรือใช้อำนาจต่อผู้อื่นในรูปแบบที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายแสดงความเป็นห่วงเป็นใยต่อพนักงานขาย หรือพยายามสร้างให้พนักงานขายเกิดความรู้สึกที่ดี

## การตัดสินใจ

Pride, Hughes, and Kapoor. (2010) ระบุว่า การตัดสินใจของผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของพนักงาน รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำมี 3 รูปแบบ ได้แก่

1. การตัดสินใจโดยใช้อำนาจหน้าที่ (Authoritarian decision making) ได้แก่ การตัดสินใจที่มีกระบวนการที่พนักงานไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตัวเอง
2. การตัดสินใจแบบประชาธิปไตย (Democratic decision making) ได้แก่ การตัดสินใจที่พนักงานมีส่วนร่วม
3. การตัดสินใจแบบเสรีนิยม (Laissez-faire decision making) ได้แก่ การตัดสินใจแบบปล่อยให้พนักงานตัดสินใจแบบอิสระ โดยผู้นำจะให้แนวทางเพียงเล็กน้อยและไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการตัดสินใจ

จากผลการศึกษาพบว่าไม่มีการตัดสินใจแบบใดที่ดีที่สุด การที่ผู้นำจะเลือกวิธีการตัดสินใจแบบใดจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บุคลิกภาพของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร

### การสื่อสาร

Saiyadain (2003) ระบุว่า การสื่อสารเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการนำ การสื่อสารมีวัตถุประสงค์ 3 ประการได้แก่

1. เพื่อถ่ายทอดข่าวสาร
2. เพื่อสร้างให้เกิดความร่วมมือและปฏิบัติงานโดยมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน
3. เพื่อสร้างความรู้สึกร่วม

การสื่อสารของผู้ นำมีได้หลายรูปแบบ เช่น การสื่อสารโดยใช้วาจา ซึ่งอาจเป็นการบอกหรือการเล่าเรื่อง การสื่อสารโดยการเขียน และการสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด เช่น การสื่อสารโดยท่าทาง หรือการทำให้เป็นแบบอย่าง การสื่อสารในองค์กรเกิดขึ้นในหลายทิศทาง เช่น การสื่อสารในแนวดิ่งระหว่างผู้นำกับพนักงาน การสื่อสารในแนวราบระหว่างพนักงานด้วยกันเอง

### ทีม

Schmitt (2013) ระบุว่า คุณสมบัติของทีมที่ดีคือการมีการกระทำที่ร่วมมือกันและมีเป้าหมายร่วมกัน โดยสมาชิกในทีมต้องมีการเข้าใจในบทบาทในหลายมิติ ได้แก่ บทบาทของทีม (Team role) คือการเข้าใจประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมที่ทำให้ได้ผลลัพธ์ดีกว่าการทำงานแบบแยกกันทำ บทบาทของงาน (Task role) คือการที่สมาชิกเข้าใจบทบาทของตนที่ต้องทำหน้าที่ในฐานะสมาชิกของทีม บทบาททางสังคม (Social role) คือ บทบาทของสมาชิกในทีมที่ต้องสร้างความสัมพันธ์อันดี และบทบาททางขอบเขต (Boundary-spanning roles) คือการที่ทีมต้องมีการติดต่อกับและมีความสัมพันธ์กับภายนอกทีม

### แรงจูงใจ

แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันภายใน ที่นำไปสู่การกระทำ โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์จะมีความต้องการอยู่ตลอดเวลา และเมื่อเกิดความต้องการจะเกิดความตึงเครียด (Tension) อันเกิดจากความต้องการไม่ได้รับการตอบสนองจากจิตสำนึก (Conscious) และจิตใต้สำนึก (Subconscious) ทำให้มนุษย์ต้องหาทางที่จะลดความตึงเครียดโดยแสดงพฤติกรรม เพื่อทำให้ความต้องการนั้นได้รับการตอบสนอง โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่จำเพาะและเลือกรูปแบบของการกระทำซึ่งเป็นผลมาจากบุคลิกภาพ การรับรู้ การเรียนรู้ และทัศนคติ (Schiffman & Kanuk, 2010)

Blythe (2008) ระบุว่า แรงจูงใจสามารถเกิดจากสัญญาณภายในของมนุษย์ที่เกิดขึ้น โดยอัตโนมัติต่อสิ่งเร้า (Stimuli) ที่เข้ามากระทบ จนนำไปสู่แรงจูงใจที่เกิดจากกระบวนการทางความคิดของมนุษย์ ทำให้เกิดการตอบสนองต่อสิ่งเร้า แรงจูงใจมีด้วยกันหลายประเภท ได้แก่

แรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายใน (Dormant motives) เป็นแรงจูงใจที่อยู่ใต้จิตสำนึก ซึ่งมนุษย์ไม่รู้ว่าตนเองมีความปรารถนา เช่น ผู้บริโภคที่มีอายุเข้าสู่วัยกลางคน มีความต้องการวิตามินและอาหารเสริม แต่ผู้บริโภคไม่ได้ตระหนักถึงความต้องการนี้

แรงจูงใจระดับจิตสำนึก (Conscious motives) เป็นแรงจูงใจที่ผู้บริโภคตระหนักรู้ว่าตนเองมีความต้องการ เช่น การที่ผู้บริโภคเริ่มมีสุขภาพไม่ดี อ่อนเพลียง่าย ทำให้เกิดความตระหนักรู้ว่าตนเองต้องการอาหารเสริมหรือวิตามินเพิ่มเติม

แรงจูงใจทางอารมณ์ (Emotional motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากอารมณ์ของผู้บริโภค เช่น ผู้บริโภคมีความรู้สึกที่ดีต่ออาหารเสริมและวิตามินของบริษัท Blackmores

แรงจูงใจเชิงเหตุผล (Rational motives) เป็นแรงจูงใจของผู้บริโภคที่เกิดจากการพิจารณาด้วยเหตุผล เช่น ผู้บริโภคมีการพิจารณาเชิงเหตุผลว่า การซื้ออาหารเสริมหรือวิตามินไปรับประทาน โดยที่ไม่ได้รับคำปรึกษาจากแพทย์อาจส่งผลเสียต่อร่างกาย

แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary motives) เป็นแรงจูงใจของผู้บริโภคที่เป็นเหตุผลอยู่เบื้องหลังการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าหรือบริการของตราสินค้า เช่น ผู้บริโภคมีความรู้สึกที่ดีต่อโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จึงเลือกที่จะไปใช้บริการโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary motives) เป็นแรงจูงใจของผู้บริโภคที่นำไปสู่การซื้อสินค้าในระดับต่าง ๆ เช่น ผู้บริโภคตัดสินใจไปใช้บริการที่ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพชะลอวัย (แทนที่จะไปใช้บริการที่แผนกรักษาโรคทั่วไป) ของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

Futrell (1998) ระบุว่า แรงจูงใจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ แรงจูงใจที่ให้ผลลัพธ์ภายนอก (Extrinsic outcomes) เช่น ผลตอบแทนทางการเงิน และแรงจูงใจที่ให้ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic outcomes) เช่น ความรู้สึกประสบความสำเร็จ การรู้สึกถึงคุณค่าในตัวเอง ผู้จัดการต้องเลือกใช้ส่วนประสมแรงจูงใจอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจกับพนักงานขาย แรงจูงใจที่สำคัญ ได้แก่

1. วัฒนธรรมฝ่ายขาย เช่น การเฉลิมฉลอง พิธีกรรม สัญลักษณ์ เรื่องเล่า และการสื่อสาร เป็นต้น
2. ผลตอบแทนพื้นฐาน เช่น เงินเดือน และสวัสดิการ เป็นต้น
3. เงินตอบแทนพิเศษ เช่น โบนัส เงินรางวัลชนะเลิศการแข่งขัน และเงินให้ท่องเที่ยว เป็นต้น
4. รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง และการได้รับการยอมรับ เป็นต้น
5. การฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมพนักงานใหม่ การฝึกอบรมต่อเนื่อง และการประชุม เป็นต้น
6. ภาวะผู้นำ เช่น รูปแบบการบริหาร และความใกล้ชิดกับพนักงาน เป็นต้น
7. การประเมินผลงาน เช่น วิธีการ ผลงาน กิจกรรม และการแสดงต่อสาธารณะ เป็นต้น

### การควบคุม

การควบคุม หมายถึง การวัดและติดตามผลงานของพนักงานขาย Johnston and Marshall (2011) ระบุว่า การวัดผลงานของพนักงานขาย แบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ การวัดเชิงรูปธรรม (Objective measures) ได้แก่ การวัดเชิงปริมาณ เช่น ยอดขาย จำนวนลูกค้าใหม่ และการวัดเชิงนามธรรม (Subjective measures) ได้แก่ การวัดเชิงคุณภาพ เช่น พฤติกรรม ของพนักงานขาย เป็นต้น บริษัทต้องกำหนดแนวทางการ

วัดผลที่ผสมผสานทั้งแบบรูปธรรมและนามธรรม เพื่อให้การประเมินผลพนักงานขายมีความครอบคลุมมากที่สุด

#### การวัดเชิงรูปธรรม

การวัดเชิงรูปธรรมของพนักงานขายแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ การวัดผลลัพธ์ (Output measures) การวัดปัจจัยนำเข้า (Input measures) และการวัดอัตราส่วน (Ratios measures) มีรายละเอียดดังนี้

การวัดผลลัพธ์ ได้แก่ การวัดผลของความพยายามของพนักงานขาย ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มตัวอย่างเช่น

- การสั่งซื้อ (Orders) เช่น จำนวนการสั่งซื้อ ปริมาณการสั่งซื้อ และจำนวนการยกเลิกการสั่งซื้อ เป็นต้น
- ลูกค้า (Account) เช่น จำนวนลูกค้าทั้งหมด จำนวนลูกค้าใหม่ และจำนวนลูกค้าที่สูญเสียไป เป็นต้น

การวัดปัจจัยนำเข้า ได้แก่ การวัดความพยายามของพนักงานขาย ตัวอย่างเช่น

- การเข้าพบลูกค้า (Call) เช่น จำนวนการเข้าพบลูกค้าทั้งหมด จำนวนการเข้าพบลูกค้าตามแผน และจำนวนการเข้าพบลูกค้าที่ไม่อยู่ในแผน เป็นต้น
- การใช้เวลา (Time and time utilization) เช่น เวลาทำงาน อัตราการเข้าพบลูกค้าต่อวัน เวลาที่ใช้ในการขาย และเวลาที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขาย เป็นต้น
- ค่าใช้จ่าย (Expenses) ค่าใช้จ่ายรวม ประเภทของค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายจริงเทียบกับยอดขาย และ ค่าใช้จ่ายเทียบจริงเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ตั้งไว้ เป็นต้น
- กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขาย (Nonselling activities) เช่น จำนวนการโทรศัพท์หาลูกค้าที่คาดหวัง จำนวนการจัดกิจกรรมโฆษณา จำนวนการเข้าร่วมประชุม จำนวนการเข้าอบรม เป็นต้น

การวัดอัตราส่วน ได้แก่ การวัดแบบผสมผสานระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ ตัวอย่างเช่น

- อัตราส่วนค่าใช้จ่าย (Expense Ratio) เช่น อัตราส่วนระหว่างค่าใช้จ่ายกับยอดขาย และ อัตราส่วนของต้นทุนทั้งหมดกับจำนวนครั้งที่เข้าพบลูกค้า เป็นต้น
- อัตราส่วนการพัฒนาลูกค้าและการบริการ (Account development and servicing ratios) เช่น อัตราส่วนการรุกตลาด และอัตราส่วนการสร้างลูกค้าใหม่ เป็นต้น
- อัตราส่วนการเข้าพบลูกค้าหรือผลิตภาพ (Call activity or productivity ratios) เช่น อัตราส่วนการเข้าเยี่ยมลูกค้าต่อวัน และอัตราส่วนการเข้าเยี่ยมลูกค้า เป็นต้น

### การวัดเชิงนามธรรม

ได้แก่ การประเมินการทำงานของพนักงานขายเชิงคุณภาพ (Qualitative measures) เช่น การประเมินพฤติกรรมของพนักงานขาย มีความยากและซับซ้อนกว่าการวัดเชิงรูปธรรม ได้แก่ การประเมินการทำงานของพนักงานขายเชิงปริมาณ (Quantitative measures) เนื่องจากการวัดเชิงนามธรรมมีโอกาสที่เกิดความลำเอียง (Bias) ได้มากกว่า ดังนั้นการออกแบบการประเมินผลเชิงนามธรรมจึงต้องมีความระมัดระวังและต้องอาศัยเทคนิคเพื่อให้แบบประเมินผลสามารถให้ผลที่ถูกต้องแม่นยำมากที่สุด

รูปแบบการประเมินผลเชิงนามธรรมที่ไม่ได้มีการออกแบบอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ประเมินแต่ละคนตีความแตกต่างกัน เนื่องจากขาดความชัดเจน ทำให้คะแนนที่ได้ขาดความน่าเชื่อถือ เนื่องจากผู้จัดการแต่ละคนอาจตีความไม่เหมือนกัน

รูปแบบการประเมินผลเชิงนามธรรมที่มีการออกแบบอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ผู้ประเมินสามารถประเมินผลได้อย่างแม่นยำมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปจะเพิ่มคำอธิบายในแต่ละตัวเลือก เพื่อให้ผู้ประเมินมีความเข้าใจที่ตรงกัน โดยทั่วไปปัญหาของการประเมินผลเชิงนามธรรม มีดังนี้

1. ขาดการมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์ การประเมินเชิงนามธรรมส่วนใหญ่จะใช้ประโยชน์ในด้านการหาโอกาสพัฒนา โดยบางครั้งไม่สามารถเชื่อมโยงการพัฒนานั้น ไปสู่ผลลัพธ์
2. การระบุบุคลิกภาพยังไม่ชัดเจน โดยทั่วไปการประเมินผลเชิงนามธรรมมักมีหัวข้อเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ในการประเมินพนักงานขายถึงแม้บุคลิกภาพที่ต้องการจะเป็นสิ่งที่ดี แต่ก็ยังไม่แน่ชัดว่าบุคลิกภาพนั้นจะมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานของพนักงานขาย
3. ผลกระทบของการขยายวง (Halo effect) หมายถึง ผลกระทบทางจิตวิทยาเนื่องจากการขยายวงจากเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปสู่ความเชื่อหรือเชื่อมโยงกับอีกเรื่องหนึ่ง เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายเชื่อว่าพนักงานขายที่มีผลการทำงานไม่ดีเป็นคนขี้เกียจ (ซึ่งอาจไม่เป็นจริงเสมอไป) ดังนั้นเมื่อผู้จัดการฝ่ายขายประเมินพฤติกรรมของพนักงานขายที่ไม่ประสบความสำเร็จก็มักประเมินว่าพนักงานขายมีพฤติกรรมขี้เกียจ เป็นต้น
4. ความอ่อนปรนและความเข้มงวด ผู้จัดการบางคนมีพฤติกรรมในการประเมินการทำงานของพนักงานขายแบบสุดโต่ง เช่น ประเมินแบบอ่อนปรนมาก ๆ หรือประเมินแบบเข้มงวดมาก ๆ ทำให้ผลการประเมินของผู้จัดการแต่ละคนไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้
5. แนวโน้มสู่ศูนย์กลาง ผู้จัดการบางคนมีแนวโน้มที่จะประเมินผลแบบกลาง ๆ เนื่องจากไม่ต้องการแบ่งรับความเลียงของการประเมิน เช่น ถ้ามีคะแนน 1-5 ก็มักให้คะแนน 3 เป็นส่วนใหญ่
6. ความลำเอียงส่วนตัว ผู้จัดการบางคนมีอคติหรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อพนักงานขายบางคน ทำให้มีความลำเอียงในการประเมินผลพนักงานขายคนนั้น
7. อิทธิพลของการนำผลการประเมินไปใช้ เช่น หากผลการประเมินเชื่อมโยงกับการขึ้นเงินเดือน ผู้จัดการฝ่ายขายที่ก็ไม่อยากให้พนักงานขายในสังกัดของตนเอง ได้รับเงินเดือนขึ้นน้อยกว่าพนักงานขายที่

สังกัดผู้จัดการฝ่ายขายคนอื่น ในกรณีที่ผลการประเมินถูกนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร ผู้จัดการฝ่ายขายจะมีแนวโน้มที่จะประเมินตรงตามความเป็นจริงมากขึ้น

### 2.3 ทฤษฎีรางวัลและผลตอบแทน

Johnston and Marshall (2011) ระบุว่า ทฤษฎีความคาดหวัง เป็นทฤษฎีที่เหมาะสมที่จะประยุกต์ใช้กับงานขาย เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่ได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการของแรงจูงใจ เป็นทฤษฎีที่เข้าใจง่าย และได้รวบรวมหลักสำคัญของทฤษฎีแรงจูงใจอื่น ๆ เข้าไว้ด้วยกัน ทฤษฎีความคาดหวังมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1. ความคาดหวังหรือความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเชื่อมโยงระหว่างความพยายามในการกระทำให้สำเร็จหนึ่งกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง เช่น พนักงานขายรับรู้ว่าการเพิ่มการเข้าเยี่ยมลูกค้าจะทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น และบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีประเด็นสำคัญที่ผู้จัดการฝ่ายขายควรพิจารณาเกี่ยวกับความคาดหวัง ได้แก่ ความถูกต้องของความคาดหวัง (Accuracy of expectancy) หมายถึง พนักงานขายมีการรับรู้ที่ถูกต้องหรือไม่ว่า ความพยายามอะไรที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น พนักงานขายอาจมุ่งความพยายามไปที่การเข้าเยี่ยมลูกค้าทั้งหมด ซึ่งความพยายามนั้นจะส่งผลเพียงเล็กน้อยต่อการเพิ่มขึ้นของยอดขาย (พนักงานขายเพิ่มความพยายามไปที่การเข้าเยี่ยมลูกค้ารายใหญ่ ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของยอดขายมากกว่า) อีกประเด็นหนึ่งก็คือ ขนาดของความคาดหวัง (Magnitude of expectancy) หมายถึง พนักงานขายรับรู้ถึงความสามารถของตนที่จะเอาชนะอุปสรรคภายนอกแล้วเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ถึงแม้พนักงานขายจะมีการรับรู้ที่ถูกต้องของความคาดหวัง แต่หากพนักงานขายไม่มีความมั่นใจในความสามารถของตนเองในการเอาชนะอุปสรรคได้ พนักงานขายก็จะไม่มีความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นความพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับ ศักยภาพของพนักงานขาย ความมั่นใจในตัวเอง และเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. เครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึง ความเชื่อมโยงระหว่างผลของการกระทำกับรางวัล เช่น พนักงานขายรู้ว่าหากทำการขายจนถึงเป้าหมายที่กำหนดจะได้รับเงินรางวัลพิเศษ การใช้เครื่องมือที่จะให้ได้รางวัลนั้นมี 2 ประเด็นที่ผู้จัดการฝ่ายขายต้องพิจารณา ได้แก่ ความถูกต้องของเครื่องมือ (Accuracy of instrumentality) หมายถึง ความสำเร็จอะไรที่จะทำให้ได้รับรางวัล หากผู้จัดการฝ่ายขายไม่ระบุความเชื่อมโยงระหว่างประเภทความสำเร็จกับรางวัล ให้มีความชัดเจนก็อาจทำให้พนักงานขายเกิดการรับรู้ที่ผิด ๆ ได้ เช่น การระบุว่าหากพนักงานขายสามารถทำยอดขายได้ถึงตามเป้าหมายที่กำหนดจะได้รับรางวัล ทำให้พนักงานขายพยายามทำงานเพื่อให้ได้ยอดขายตามที่กำหนด โดยไม่สนใจประเภทสินค้าที่ขาย หรือกำไรที่ได้รับจากการขายนั้น อีกประเด็นหนึ่งที่ผู้จัดการฝ่ายขายหรือบริษัทต้องพิจารณา ได้แก่ ขนาดของเครื่องมือ (Magnitude of instrumentality) ได้แก่ ขนาดของเครื่องมือ (การบรรลุเป้าหมายด้านยอดขาย) ได้รับอิทธิพลจากระบบผลตอบแทนมากเพียงไร เช่น รางวัลที่เป็นผลตอบแทนประเภทเงินค่านายหน้าจะส่งผลมากต่อการขายในระยะสั้น ส่วนรางวัลที่เป็นผลตอบแทนประเภทเงินเดือนจะไม่ส่งผลต่อยอดขายในระยะสั้นเป็นต้น นอกจากนั้นขนาดของเครื่องมือ ยังได้รับอิทธิพลจากลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานขาย

พนักงานขายที่มีประสบการณ์ มีความสามารถในการคิด มีความสามารถในการควบคุมชีวิตตนเอง จะมีอิทธิพลทำให้ขนาดของเครื่องมือเพิ่มขึ้น (เชื่อว่าตนเองสามารถบรรลุเป้าหมายด้านยอดขายได้)

3. ความสำคัญของรางวัล (Valences for Rewards) โดยทั่วไปรางวัลในรูปแบบเงินจะเป็นที่ต้องการของพนักงานขายมากที่สุด ดังนั้นบริษัทจึงนิยมใช้ผลตอบแทนในรูปแบบการเงิน (ปัจจัยภายนอก) เช่น เงินรางวัลพิเศษ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานขายได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ อย่างไรก็ตามการให้ความสำคัญของรางวัลก็อาจแตกต่างกันในพนักงานขายแต่ละคน พนักงานบางคนอาจมีแรงจูงใจเป็น ปัจจัยภายใน เช่น การได้รับการยอมรับ ดังนั้นผู้จัดการฝ่ายขายจึงจำเป็นต้องมีความใกล้ชิดกับพนักงาน เพื่อให้ทราบว่ารางวัลอะไรที่มีความสำคัญต่อพนักงานขายแต่ละคน

โดยทั่วไปผลตอบแทนในรูปแบบเงินจะประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ เงินเดือน และการจ่ายเงินจูงใจ การจ่ายผลตอบแทนให้กับพนักงานมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน Johnston and Marshall (2011) มีรายละเอียดดังนี้

- **เงินเดือน (Salary)** เงินเดือนที่พนักงานขายที่เข้าทำงานใหม่ได้รับ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ โดยทั่วไปเงินเดือนจะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานขายในกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขาย เงินเดือนของพนักงานขายสามารถปรับได้ตามเขตพื้นที่ขายที่มีศักยภาพ และเป็นการตอบแทนสำหรับประสบการณ์และความสามารถของพนักงานขาย
- **ค่าแนะนำหรือเงินตอบแทนการขาย (Commissions)** ได้แก่ เงินที่จ่ายให้กับพนักงานขายที่สัมพันธ์กับยอดขายหรือจำนวนสินค้าที่ขายได้ การจ่ายเงินตอบแทนการขายช่วยสร้างแรงจูงใจให้เกิดความพยายามขายในระดับสูง และสนับสนุนให้การขายประสบความสำเร็จ
- **โบนัส และเงินรางวัล (Bonuses/Incentives)** ได้แก่ เงินที่จ่ายให้กับพนักงานขายเมื่อพนักงานขายสามารถทำผลงานได้ถึงระดับที่กำหนด ซึ่งนอกจากจะทำให้การขายประสบความสำเร็จแล้ว ยังมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ และช่วยเพิ่มรางวัลเพิ่มให้กับผู้มีผลงานดีเลิศ
- **การแข่งขัน (Sales contests)** ได้แก่ การจ่ายเงินให้กับพนักงานขายที่สามารถชนะในการแข่งขันที่กำหนดขึ้นเป็นครั้งคราว เช่น การแข่งขันหาลูกค้าใหม่ภายใน 2 เดือน การแข่งขันจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานขายพยายามสร้างผลงานให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดซึ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้น
- **ผลประโยชน์อื่น (Benefits)** ได้แก่ การจ่ายผลตอบแทนให้กับพนักงานขายเพื่อสร้างความพึงพอใจในระดับความต้องการพื้นฐาน เช่น การรักษาพยาบาล การประกันสุขภาพ เป็นต้น

Johnston and Marshall (2011) ระบุว่า รูปแบบการกำหนดผลตอบแทนสำหรับพนักงานขายมี 3 วิธี ได้แก่ การจ่ายเงินเดือนเพียงอย่างเดียว (Straight salary) การจ่ายเงินตอบแทนจากการขายเพียงอย่างเดียว (Straight commission) และการจ่ายผลตอบแทนแบบผสมผสาน (Combination plan) มีรายละเอียดดังนี้

#### การจ่ายผลตอบแทนแบบเงินเดือนเพียงอย่างเดียว (Straight salary)

การจ่ายผลตอบแทนแบบเงินเดือนเพียงอย่างเดียวนิยมใช้ในสถานการณ์ 2 แบบ ได้แก่

1. เมื่อผู้บริหารต้องการบรรลุวัตถุประสงค์อื่นที่ไม่ใช่ยอดขายระยะสั้น เช่น บริษัทต้องการสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน จึงต้องการสร้างแรงจูงใจและการวัดผลด้านความประพฤติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่กำหนดขึ้น เป็นต้น

2. เมื่อความพยายามของพนักงานขายที่ส่งผลต่อยอดขายวัดได้ยาก เช่น บริษัทได้มอบหมายงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขาย เช่น บริษัทกำลังพัฒนาเข้าสู่ระบบมาตรฐานสากล ดังนั้นต้องมีการจัดทำเอกสารและปรับปรุงระบบงานใหม่ จำเป็นต้องมอบหมายให้พนักงานขายทำงานเอกสารเป็นจำนวนมาก เป็นต้น

ข้อดีของการจ่ายผลตอบแทนแบบเงินเดือนเพียงอย่างเดียว มีดังนี้

- ผู้บริหารสามารถให้พนักงานขายใช้เวลาในการทำกิจกรรมอื่นที่ไม่ได้ส่งผลต่อการสร้างยอดขายระยะสั้น เช่น การทำวิจัยตลาด การบริการลูกค้า เป็นต้น
- สามารถใช้กับพนักงานที่ไม่ใช่ฝ่ายขาย แต่ต้องทำหน้าที่บางส่วนของการขาย
- ใช้กับพนักงานขายที่ไม่ได้มีหน้าที่สร้างยอดขายโดยตรง เช่น พนักงานที่ทำกรขายแบบเผยแพร่ (missionary selling) เช่น พนักงานขายที่มีหน้าที่ให้ความรู้ด้านสินค้ากับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าจากตัวแทนจำหน่าย
- ใช้ได้กับกรณีที่มีการ โฆษณา การส่งเสริมการขาย และกิจกรรมการตลาดส่งผลต่อยอดขายโดยตรง
- ใช้ได้กับกรณีที่ความประสบความสำเร็จของการขายขึ้นอยู่กับหลายระดับของพนักงานขาย หรือการขายมีความซับซ้อน
- ง่ายต่อการคำนวณและการจัดการ เช่น การที่พนักงานได้รับมอบหมายให้ขายในพื้นที่ใหม่ที่บริษัทยังไม่มีลูกค้า เป็นเรื่องยากที่จะสร้างยอดขาย ดังนั้นการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบเงินเดือนเพียงอย่างเดียวจะช่วยให้พนักงานขายมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบในเขตพื้นที่ขายใหม่
- ช่วยให้พนักงานขายรู้สึกมั่นคง เช่น ในบริษัทที่เพิ่งเปิดดำเนินการ หรือเป็นสินค้าที่มีคู่แข่งที่เป็นผู้นำตลาด การขายสินค้าเป็นเรื่องยาก การจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบเงินเดือนเพียงอย่างเดียวจะช่วยให้พนักงานขายมีความรู้สึกมั่นคงมากขึ้น

ข้อจำกัดของการจ่ายผลตอบแทนแบบเงินเดือนเพียงอย่างเดียว มีดังนี้



- รางวัลในรูปแบบเงินไม่ได้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการดำเนินงานของพนักงานขาย
- การเพิ่มเงินเดือนเพื่อให้กับพนักงานขายที่มีผลการทำงานดีประเมินได้ยาก และการคำนวณการเพิ่มของเงินเดือนกับผลการทำงานที่ดีให้มีความเหมาะสมเป็นเรื่องตัดสินใจยาก
- รางวัลในรูปแบบเงินไม่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานขายมีการพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับการขาย
- ในระยะยาวระบบการจ่ายเงินเดือนของบริษัทจะเสมือนการมุ่งสร้างความมั่นคงให้กับพนักงานขายมากกว่าการมุ่งที่จะให้พนักงานขายประสบความสำเร็จ

#### การจ่ายเงินตอบแทนจากการขายเพียงอย่างเดียว (Straight commission)

ผลตอบแทนจากการขายเป็นการจ่ายเงินเมื่อพนักงานขายสามารถทำงานได้บรรลุตามที่กำหนดไว้ พนักงานขายจะได้รับเงินตามผลงาน โดยทั่วไปการจ่ายเงินตอบแทนจากการขายจะอ้างอิงรายได้จากการขายหรือจำนวนสินค้าที่ขาย โดยทั่วไปบริษัทอาจกำหนดอัตราผลตอบแทนจากการขายแบบหลากหลาย เพื่อให้สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การขาย เช่น บริษัทอาจกำหนดให้ผลตอบแทนจากการขายสินค้าใหม่สูงกว่าผลตอบแทนจากการขายสินค้าเดิม เป็นต้น

ข้อดีของการจ่ายเงินตอบแทนจากการขายเพียงอย่างเดียว มีดังนี้

- มีความชัดเจนและมีความเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างผลงานของพนักงานขายกับรางวัลในรูปแบบเงิน
- พนักงานขายมุ่งที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการขายสินค้าเพิ่มขึ้น
- มีความยุติธรรมสำหรับพนักงานขาย พนักงานขายที่ทำผลงานได้ดีก็จะได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าพนักงานขายที่ทำผลงานได้ไม่ดี
- รายจ่ายด้านผลตอบแทนจะมีความสัมพันธ์กับยอดขายสินค้า ดังนั้นจึงเหมาะสำหรับบริษัทที่มีปัญหาเรื่องเงินทุน

ข้อจำกัดของการจ่ายเงินตอบแทนจากการขายเพียงอย่างเดียว มีดังนี้

- พนักงานจะให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ไม่ส่งผลต่อยอดขายโดยตรงน้อยลง เช่น การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น
- พนักงานมุ่งที่จะติดต่อเฉพาะลูกค้าเดิมที่สามารถสร้างยอดขาย มากกว่าที่จะพยายามหาลูกค้าใหม่ หรือการเข้าติดต่อกับลูกค้ารายเล็ก ๆ
- พนักงานขายจะไม่ให้ความสำคัญกับงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขาย เช่น การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตลาด การจัดการงานเอกสาร เป็นต้น

- พนักงานขายรู้สึกไม่มั่นคง เนื่องจากรายได้จะขึ้นอยู่กับยอดขายสินค้า หากเศรษฐกิจไม่ดี หรือมีคู่แข่งรายใหญ่เข้าสู่ตลาด พนักงานขายจะมีรายได้ลดลงอย่างมาก

#### การจ่ายผลตอบแทนแบบผสมผสาน (Combination plan)

การจ่ายผลตอบแทนแบบผสมผสาน ได้แก่ บริษัทจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบเงินเดือนเป็นฐานรายได้ของพนักงานขายร่วมกับการจ่ายเงินจูงใจบางส่วน รูปแบบการจ่ายผลตอบแทนในลักษณะนี้เป็นที่นิยมเนื่องจากมีข้อดีหลายประการและหลีกเลี่ยงข้อเสียจากรูปแบบการจ่ายเงินตอบแทนจากเงินเดือนเพียงอย่างเดียวและการจ่ายเงินตอบแทนจากการขายเพียงอย่างเดียว การจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบเงินเดือนเพื่อเป็นฐานรายได้ให้กับพนักงานขาย ช่วยให้พนักงานขายรู้สึกมั่นคง และช่วยผู้บริหารให้สามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานขายทำกิจกรรมหรืองานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขาย ในขณะเดียวกันการจ่ายเงินตอบแทนจากการขายบางส่วนก็ช่วยให้พนักงานขายพัฒนาผลการทำงานของตนเองเพื่อสร้างยอดขายให้กับบริษัท

การจ่ายผลตอบแทนแบบผสมผสาน ผู้จัดการต้องพิจารณาประเด็นสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. **สัดส่วนของเงินจูงใจควรเป็นเท่าไรเมื่อเทียบกับเงินเดือน** โดยทั่วไปการพิจารณาสัดส่วนของเงินจูงใจเมื่อเทียบกับเงินเดือนจะพิจารณาจากระดับความสัมพันธ์ของการขายกับงานของพนักงานขาย หากงานของพนักงานขายมุ่งเน้นที่การขาย โดยการสร้างรายได้ในระยะสั้น สัดส่วนของเงินจูงใจจะเป็นสัดส่วนที่มากเมื่อเทียบกับเงินเดือน แต่หากงานส่วนใหญ่ของพนักงานขายเป็นงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขาย สัดส่วนของเงินจูงใจก็จะน้อยเมื่อเทียบกับเงินเดือน

กรณีที่ทักษะการขายเป็นปัจจัยของความสำเร็จของการขาย สัดส่วนของเงินจูงใจจะมากเมื่อเทียบกับเงินเดือน แต่หากบริษัททำกิจกรรมการตลาดมาก และการตัดสินใจซื้อที่เกิดจากกิจกรรมทางการตลาด พนักงานขายมีหน้าที่รับคำสั่งซื้อเป็นหลัก สัดส่วนของเงินจูงใจจะน้อยเมื่อเทียบกับเงินเดือน

บางกรณีที่มีการจ่ายผลตอบแทนแบบผสมผสานไม่ประสบความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานขาย บริษัทจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนสัดส่วนของการจ่ายผลตอบแทนแบบผสมผสาน เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถ โดยบางกรณีบริษัทอาจพิจารณากำหนดการจ่ายผลตอบแทนแบบผสมผสานร่วมกับพนักงานขาย เพื่อรับฟังความคิดเห็น และอาจสร้างการจ่ายผลตอบแทนแบบผสมผสานให้เหมาะสมกับพนักงานขายแต่ละกลุ่ม

2. **ควรกำหนดเพดานสูงสุดสำหรับการจ่ายเงินจูงใจหรือไม่** การกำหนดเพดานสูงสุดทำให้พนักงานได้รับรายได้ไม่มากกว่าพนักงานขายคนอื่นจนเกินไป และเป็นการป้องกันไม่ให้พนักงานขายได้รับยอดขายแบบลากลอย (Windfalls) เช่น กรณีที่บริษัทออกสินค้าใหม่ที่มีความได้เปรียบคู่แข่งมาก ๆ ทำให้ลูกค้าซื้อสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างมาก การใช้เพดานสูงสุดจะทำให้พนักงานขายได้รับเงินจูงใจไม่สูงเกินไป นอกจากนี้ การกำหนดเพดานสูงสุดยังช่วยให้บริษัทควบคุมและประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับพนักงานขายได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามการกำหนดเพดานสูงสุดอาจทำให้พนักงานขายขาดแรงจูงใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานขายมีผลงานอยู่ในระดับที่จะได้รับเงินจูงใจระดับสูงสุด

3. **ควรจ่ายเงินจูงใจเมื่อไร** การจ่ายเงินจูงใจจะขึ้นอยู่กับยอดขายหรือจำนวนสินค้าที่ขาย ดังนั้นเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนผู้จัดการฝ่ายขายต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า ยอดขายหมายถึงอะไร เช่น ยอดขายหมายถึง การได้รับใบสั่งซื้อจากลูกค้า การส่งสินค้าให้ลูกค้า หรือลูกค้าชำระค่าสินค้า โดยทั่วไปยอดขายที่ได้รับเงินจูงใจได้แก่ยอดขายที่มีการส่งสินค้าให้กับลูกค้าแล้ว หรือลูกค้าชำระค่าสินค้าแล้ว ด้วยเหตุผลที่เมื่อลูกค้าทำการสั่งซื้อสินค้าแล้ว ลูกค้าอาจมีการยกเลิกหรือปรับเปลี่ยนการสั่งซื้อสินค้า ดังนั้นการกำหนดยอดขายที่ได้รับเงินจูงใจหลังจากลูกค้าชำระเงินแล้ว จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานขายมีการติดตามลูกค้าและฝ่ายจัดส่งหลังการได้รับใบสั่งซื้อจากลูกค้าแล้ว

4. **ควรมีเงินจูงใจรูปแบบทีมหรือไม่ ถ้ามีควรเป็นเท่าไร** การขายในปัจจุบันมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากหลายฝ่ายทั้งภายในฝ่ายขายเอง และฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายขายที่ต้องตัดสินใจการจ่ายเงินจูงใจแบบทีมหรือแบบบุคคล

5. **เมื่อไรที่พนักงานควรได้รับเงินจูงใจ** จากการศึกษาในประเทศอเมริกา พบว่า ร้อยละ 52 จ่ายเป็นรายเดือน ร้อยละ 24 จ่ายเงินจูงใจเป็นรายไตรมาส ร้อยละ 21 จ่ายเงินจูงใจเป็นรายปี ร้อยละ 3 จ่ายเงินจูงใจเป็นรายครึ่งปี โดยทั่วไปเงินจูงใจจากการขายนิยมจ่ายเป็นรายเดือน ส่วนเงินจูงใจประเภทโบนัสนิยมจ่ายเป็นรายปีหรือรายครึ่งปี

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Brown (2014) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย พบว่าปัจจัยด้านการนำ ได้แก่ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะกระตุ้นให้พนักงานขายเกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างผลงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Salleh and Kamaruddin (2011) ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้พนักงานขายมีผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ โดยศึกษาในกลุ่มพนักงานขายของบริษัทประกันชีวิต พบว่า ปัจจัยด้านพนักงานขาย เช่น ทักษะคนที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่น ความสามารถและประสบการณ์ส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

Chaichee (2016) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ได้แก่ ประสบการณ์และระบบการควบคุม พบว่า ประสบการณ์ของพนักงานขายและระบบการควบคุมพนักงานขายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

Chowdhury (2007) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำของหัวหน้า และผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยศึกษาในธุรกิจค้าปลีก พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจ และสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายดีขึ้น

Yamoah (2013) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายของบริษัทประกัน โดยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความมุ่งมั่น การได้รับผลตอบแทน และแรงจูงใจ โดยพบว่า ความมุ่งมั่นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการได้รับผลตอบแทน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 และมีความสัมพันธ์เชิงบวก

กับแรงจูงใจ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 การได้รับผลตอบแทน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจ นอกจากนี้ ยังพบว่าความมุ่งมั่น และแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายที่ระดับ นัยสำคัญ .05 แต่การได้รับผลตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

Wambua and Nzulwa (2016) ได้ศึกษาแรงจูงใจของทีมขายในธุรกิจจำหน่ายยาของบริษัทข้ามชาติ โดยได้ศึกษาปัจจัยด้านผลตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และลักษณะการทำงาน ที่มีอิทธิพลต่อ แรงจูงใจของพนักงานขาย พบว่าปัจจัยทั้ง 3 ด้าน มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่สุด ได้แก่ ผลตอบแทน รองลงมา ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และลักษณะการทำงาน

## 2.5 การสรุปตัวแปรและกรอบแนวคิดการวิจัย

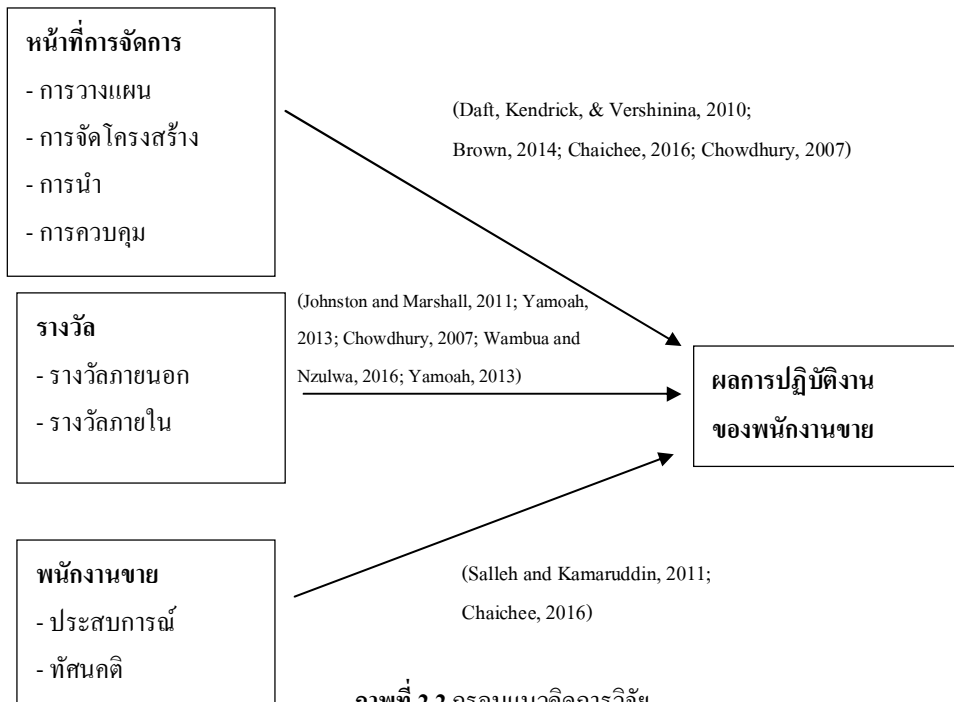
จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปตัวแปรที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อผลการ ปฏิบัติงานดังนี้

1. จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ด้านหน้าที่การจัดการพบว่า หน้าที่การจัดการ ได้แก่ การวางแผน การ จัดโครงสร้าง การนำ และการควบคุม คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย (Daft, Kendrick, & Vershinina, 2010; Brown, 2014; Chaichee, 2016; Chowdhury, 2007)

2. รางวัล (รางวัลภายในและรางวัลภายนอก) คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ขาย (Johnston and Marshall, 2011; Yamoah, 2013; Chowdhury, 2007; Wambua and Nzulwa, 2016; Yamoah, 2013)

3. ปัจจัยด้านพนักงาน ได้แก่ ทักษะ และประสบการณ์คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของ พนักงานขาย (Salleh and Kamaruddin, 2011; Chaichee, 2016)

จากการจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่จะศึกษาและ สร้างกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อให้ได้ข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยไว้ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.4 การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม
- 3.5 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดประชากรเป็นผู้มาอาชีพเป็นพนักงานอาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณตามสูตรของ Bartlett, Kotrlík & Higgins (2001 , p. 45) โดยใช้ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคลาดเคลื่อนโดยพิจารณาจากจำนวนทางเลือกแบบลิเคิร์ตดังนี้

$$n = \frac{Z^2 S^2}{E^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

Z = คะแนนมาตรฐานตามระดับความเชื่อมั่น (ค่าจากตารางแจกแจงแบบปกติ)

S = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทางเลือก

E = ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ของค่าเฉลี่ย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามแบบมีทางเลือก 5 ระดับ โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ( $Z = 1.96$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 4 (+/-2SD) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทางเลือก 5 ระดับ = จำนวนระดับหารด้วยจำนวนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $5/4 = 1.25$ ) เมื่อกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้เท่ากับร้อยละ 5 ที่ค่าเฉลี่ย 3.0 ดังนั้น ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้เท่ากับ  $0.05 \times 3.0 = .15$  สามารถคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

$$n = \frac{1.96^2 \times 1.25^2}{.15^2} = 267$$

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีวิธีการสร้างแบบสอบถามดังนี้

- ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัยและกำหนดตัวแปรต่าง ๆ
- กำหนดตัวแปรและสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย
- ดำเนินการสร้างแบบสอบถามโดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายจำนวน 33 ข้อ

### 3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช่หลักความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball sampling) โดยให้มีการส่งต่อแบบสอบถามจากพนักงานคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เนื่องจากพนักงานขายมักรู้จักคนที่มาอาชีพเดียวกัน

### 3.4 การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพดังนี้

**การตรวจสอบความตรง (Validity)** ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ (Subject matter specialists) จำนวน 3 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบความชัดเจนของการใช้ภาษา และทำการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ โดยใช้แบบประเมินความสอดคล้อง (IC or IOC: index of item – objective congruence) เพื่อหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหา (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) โดยมีเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

จากนั้นจึงนำคะแนนที่ได้จากข้อคำถามในแต่ละข้อมาคำนวณค่า IOC จากสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หรือ IC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ข้อคำถามแต่ละข้อจะต้องมีค่า IOC เท่ากับหรือมากกว่า 0.60 จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นใช้ได้ หากข้อคำถามใดที่ได้ค่า IOC ต่ำกว่า 0.60 ข้อคำถามนั้นจะถูกตัดออกหรือนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่จนกว่าจะใช้ได้ (สมนึก ภักทิษณีนี, 2546) ซึ่งแบบสอบถามของงานวิจัยนี้มีดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาเท่ากับ 0.90 และไม่มีข้อคำถามใดที่มีคะแนนความสอดคล้องน้อยกว่า 0.60

ผู้วิจัยได้นำข้อแนะนำที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแบบสอบถาม ก่อนจะนำไปเก็บตัวอย่างจริง

**การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)** ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbachs' alpha coefficient) (Cronbach, 1990) ดังนี้

$$\alpha_k = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum s^2_{items}}{s^2_{Total}} \right)$$

เมื่อ  $\alpha_k$  = ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้วัด

k = จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม

$\sum s^2_{items}$  = ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนที่วัดได้จากแต่ละข้อคำถาม

$s^2_{Total}$  = ค่าความแปรปรวนของคะแนนจากข้อคำถามทุกข้อ



เมื่อคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบักต้องมีค่า 0.80 ขึ้นไปจึงจะถือว่าผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่น (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552) ผลการหาคุณภาพแบบสอบถามพบว่า แบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบักเท่ากับ 0.897 ซึ่งมากกว่า 0.80 จึงถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

○ การอธิบายลักษณะของข้อมูล ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล และการอธิบายภาพรวมของข้อมูลผลกระทบจากประเทศแหล่งกำเนิด ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตเพื่อช่วยสรุปลักษณะที่สำคัญ แสดงความแตกต่างของข้อมูล และแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ย ผู้วิจัยได้แบ่งช่วงการแปลผลตามหลักของการแบ่งอัตรภาคชั้น (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538) กรณีข้อคำถามมี 5 ระดับตัวเลือก ใช้ค่าสูงสุด (คะแนน 5) ลบด้วยค่าต่ำสุด (คะแนน 1) แล้วหารด้วยจำนวนช่วงหรือระดับที่ต้องการแปลผล (5 ช่วง) แต่ละช่วงการแปลผลมีคะแนนเท่ากับ 1.8 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.80 หมายความว่า ต่ำมาก/น้อยที่สุด

ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81-2.60 หมายความว่า ต่ำ/น้อย

ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61-3.40 หมายความว่า ปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41-4.20 หมายความว่า สูง/มาก

ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21-5.00 หมายความว่า สูงมาก/มากที่สุด

○ การค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายและระดับของอิทธิพล ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inference statistics) เพื่อประเมินค่าพารามิเตอร์ คือ วิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ได้แก่ ปัจจัยด้านรางวัล (รางวัลภายนอกและรางวัลภายใน) ปัจจัยด้านหน้าที่การจัดการ (การวางแผน การจัดโครงสร้าง การนำ และการควบคุม) ปัจจัยด้านพนักงานขาย (ประสบการณ์และทัศนคติ) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากพนักงานขายในกรุงเทพมหานครจำนวน 616 คน โดยใช้แบบสอบถาม สุ่มตัวอย่างแบบสะดวก และใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตอน ๆ ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ระดับของอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติในการนำเสนอ ดังต่อไปนี้

$\bar{x}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)
S.D	หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
p	หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
t	หมายถึง ค่าสถิติทดสอบที
Sig.	หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติ

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 616 ตัวอย่าง มีรายละเอียดด้านประชากรศาสตร์ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยเพศชายจำนวน 485 คน คิดเป็นร้อยละ 78.8 และเป็นเพศหญิงจำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 33.2 อายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 อายุ 40 ปีขึ้นไป จำนวน 200 คน ร้อยละ 32.3 (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	485	78.8
หญิง	131	21.2
<b>อายุ</b>		
อายุน้อยกว่า 20-29 ปี	204	33.2
อายุระหว่าง 30-39 ปี	212	34.5
อายุ 40 ปีขึ้นไป	200	32.3

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 616 คน มีรายละเอียดดังนี้

### ปัจจัยด้านหน้าที่การจัดการ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อหน้าที่การจัดการของฝ่ายขายดังนี้

การวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 อยู่ในระดับมาก มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.618 การจัดโครงสร้าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 อยู่ในระดับมาก มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.721 การนำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 อยู่ในระดับมาก มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.624 การควบคุม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 อยู่ในระดับมาก มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.671 ภาพรวมของหน้าที่การจัดการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 อยู่ในระดับมาก มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.475 (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นต่อหน้าที่การจัดการ

หน้าที่การจัดการ	$\bar{X}$	ระดับ	S.D
การวางแผน	3.72	มาก	0.618
การจัดโครงสร้าง	3.51	มาก	0.721
การนำ	3.59	มาก	0.624
การควบคุม	3.77	มาก	0.671
ภาพรวมของหน้าที่การจัดการ	3.65	มาก	0.475

### ปัจจัยด้านรางวัล

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อระบบการให้รางวัลของฝ่ายขายดังนี้

รางวัลภายใน (Intrinsic reward) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 อยู่ในระดับมาก มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.653 รางวัลภายนอก (Extrinsic reward) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 อยู่ในระดับมาก มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.821 ภาพรวมด้านรางวัลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 อยู่ในระดับมาก มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.607 (ตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นต่อรางวัล

รางวัล	$\bar{X}$	ระดับ	S.D
รางวัลภายใน	3.46	มาก	0.653
รางวัลภายนอก	3.54	มาก	0.821
ภาพรวมของหน้าที่การจัดการ	3.50	มาก	0.607

### ปัจจัยด้านพนักงานขาย

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านพนักงานขายดังนี้

ด้านทัศนคติต่องานขาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 อยู่ในระดับมาก มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.603 แสดงดังตารางที่ 4.4 ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ด้านการขายน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 89 คิดเป็นร้อยละ 14.4 มีประสบการณ์ด้านการขายระหว่าง 3-5 ปี จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 และมีประสบการณ์ด้านการขายมากกว่า 5 ปี ขึ้นไปจำนวน 329 คน คิดเป็นร้อยละ 53.4 แสดงดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.4 ปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานขาย

ปัจจัยด้านพนักงานขาย	$\bar{X}$	ระดับ	S.D
ทัศนคติ	3.92	มาก	0.603

ตารางที่ 4.5 ปัจจัยด้านประสบการณ์ของพนักงานขาย

ประสบการณ์ของพนักงานขาย	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 3 ปี	89	14.4
3-5 ปี	198	32.2
มากกว่า 5 ปี	329	53.4

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับของอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลการวิเคราะห์ระดับของอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย มีดังนี้

#### ระดับอิทธิพลด้านหน้าทางการจัดการ รางวัล และพนักงานขายที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ โดยใช้เทคนิค Stepwise เพื่อนำเข้าและตัดตัวแปรออก พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ได้แก่ ปัจจัยด้านรางวัล ปัจจัยด้านหน้าทางการจัดการ และปัจจัยด้านพนักงานขาย โดยทั้ง 3 ปัจจัยมีอำนาจในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ร้อยละ 58.3 (Adjusted  $R^2 = .583$ ) และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เบต้า พบว่าปัจจัยด้านรางวัลมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายมากที่สุด (เบต้า = .496) รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านหน้าทางการจัดการ (เบต้า = .280) และปัจจัยด้านพนักงานขาย (เบต้า = .173) แสดงดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยด้านหน้าที่การจัดการ (Mgnt) ปัจจัยด้านรางวัล (Reward) และปัจจัยด้านพนักงานขาย (Sales) ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Adjusted R Square
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.139	.145		.471
	Reward	.959	.041	.687	
2	(Constant)	-1.339	.187		.561
	Reward	.766	.041	.549	
	Mgnt	.590	.052	.331	
3	(Constant)	-1.829	.201		.583
	Reward	.692	.042	.496	
	Mgnt	.499	.054	.280	
	Sales	.287	.050	.173	

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย พบว่า ปัจจัยด้านรางวัล ปัจจัยด้านหน้าที่การจัดการ และปัจจัยด้านพนักงานขาย มีส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ในรายละเอียดของแต่ละปัจจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

ระดับอิทธิพลด้านหน้าที่การจัดการที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ โดยใช้เทคนิค Stepwise เพื่อนำเข้าและตัดตัวแปรออก พบว่า การวางแผน การจัดโครงสร้าง การนำ และการควบคุมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 32.8 (Adjusted R<sup>2</sup>=.328) และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เบต้า พบว่าปัจจัยด้านการนำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายมากที่สุด (เบต้า = .303) รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านการควบคุม (เบต้า = .231) ปัจจัยด้านการวางแผน (เบต้า = .151) และปัจจัยด้านการจัดโครงสร้าง (เบต้า = .093) ตามลำดับ แสดงดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ห้อิทธิพลของปัจจัยด้านการวางแผน (Planning) ปัจจัยด้านการจัดโครงสร้าง (Organizing) ปัจจัยด้านการนำ (Leading) และปัจจัยด้านการควบคุม (Controlling) ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Adjusted R square
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.215	.177		0.217
	Leading	.635	.048	.467	
2	(Constant)	.233	.200		0.304
	Leading	.491	.049	.361	
	Controlling	.398	.045	.315	
3	(Constant)	-.114	.215		0.322
	Leading	.446	.049	.329	
	Controlling	.315	.049	.249	
	Planning	.220	.053	.161	
4	(Constant)	-.236	.219		0.328
	Leading	.411	.051	.303	
	Controlling	.292	.050	.231	
	Planning	.207	.053	.151	
	Organizing	.109	.043	.093	

ระดับอิทธิพลด้านรางวัลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ โดยใช้เทคนิค Stepwise เพื่อนำเข้าและตัดตัวแปรออก พบว่า รางวัลภายนอกและรางวัลภายในส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 47.1 ( $Adjusted R^2=.471$ ) และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เบต้า พบว่าปัจจัยด้านรางวัลภายนอกมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายมากที่สุด (เบต้า = .446) รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านรางวัลภายใน (เบต้า = .390) แสดงดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ห้อิทธิพลของปัจจัยด้านรางวัลภายนอก (Reward\_Ex) และรางวัลภายใน (Reward\_In) ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Adjusted R Square
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.369	.123		.338
	Reward_Ex	.600	.034	.582	
2	(Constant)	.114	.149		.471
	Reward_Ex	.460	.032	.446	
	Reward_In	.506	.041	.390	

ระดับอิทธิพลด้านพนักงานขายที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ โดยใช้เทคนิค Stepwise เพื่อนำเข้าและตัดตัวแปรออก พบว่า ประสบการณ์ของพนักงานขายและทัศนคติของพนักงานขายส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 27.0 (Adjusted  $R^2=.270$ ) และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เบต้า พบว่าปัจจัยด้านประสบการณ์ของพนักงานขายมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายมากที่สุด (เบต้า = .463) รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านทัศนคติต่อการขาย (เบต้า = .187) ตามลำดับ แสดงดังตารางที่ แสดงดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยด้านประสบการณ์ของพนักงานขาย (Experience) และทัศนคติของพนักงานขาย (Attitude) ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Adjusted R Square
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.516	.146		.236
	Experience	.549	.040	.487	
2	(Constant)	.580	.225		.270
	Experience	.522	.039	.463	
	Attitude	.264	.049	.187	



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การขายโดยพนักงานขาย เป็นเครื่องมือสำคัญของการตลาดที่สร้างให้เกิดยอดขายกับธุรกิจ ถึงแม้ในปัจจุบันการตลาดแบบออนไลน์จะได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค แต่อาชีพพนักงานและผู้จัดการฝ่ายขายก็ยังเป็นอาชีพที่มีความต้องการของธุรกิจ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย
2. เพื่อศึกษาระดับของอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ได้แก่ ปัจจัยด้านรางวัล (รางวัลภายนอกและรางวัลภายใน) ปัจจัยด้านหน้าที่การจัดการ (การวางแผน การจัดโครงสร้าง การนำ และการควบคุม) ปัจจัยด้านพนักงานขาย (ประสบการณ์และทัศนคติ) โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานขายในกรุงเทพมหานครจำนวน 616 คน โดยใช้แบบสอบถาม สุ่มตัวอย่างแบบสะดวก และใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และสรุปเป็นผลการวิจัย รายละเอียดมีดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการวิจัยโดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

**ตอนที่ 2** สรุปผลการวิเคราะห์ระดับของอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

## ตอนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ปัจจัยด้านหน้าที่การจัดการ พบว่า ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 อยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกตามหน้าที่การจัดการ พบว่า การวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 อยู่ในระดับมาก การจัดโครงสร้าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 อยู่ในระดับมาก การนำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 อยู่ในระดับมาก การควบคุม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 อยู่ในระดับมาก จึงสรุปได้ว่า ฝ่ายขายมีการดำเนินการในหน้าที่การจัดการทั้ง 4 หน้าที่อยู่ในระดับมาก

ปัจจัยด้านรางวัล พบว่า ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 อยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกตามประเภทของรางวัล พบว่า รางวัลภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 อยู่ในระดับมาก รางวัลภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 อยู่ในระดับมาก จึงสรุปได้ว่า ทั้งรางวัลภายในและรางวัลภายนอกมีความสำคัญกับพนักงานขายในระดับมาก

ปัจจัยด้านพนักงานขาย จากผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานขายมีทัศนคติต่องานขาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 อยู่ในระดับมาก และพนักงานขายผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ด้านการขายน้อยกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.4 มีประสบการณ์ด้านการขายระหว่าง 3-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.2 และมีประสบการณ์ด้านการขายมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 53.4 จึงสรุปได้ว่าพนักงานขายมีทัศนคติที่ดีต่อการขายและพนักงานขายที่ประกอบอาชีพพนักงานขายมักเป็นผู้มีประสบการณ์ในการขาย

## ตอนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับของอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายมีดังนี้

ปัจจัยด้านหน้าที่การจัดการ รางวัล และพนักงาน มีอิทธิพลต่อส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยทั้ง 3 ปัจจัย มีระดับอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายร้อยละ 58.3 ของอิทธิพลทั้งหมด ปัจจัยที่ระดับอิทธิพลสูงที่สุดได้แก่ ปัจจัยด้านรางวัล รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านหน้าที่การจัดการ และปัจจัยด้านพนักงานขาย

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านรางวัล พบว่า ทั้งรางวัลภายในและรางวัลภายนอกมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยมีระดับอิทธิพลคิดเป็นร้อยละ 47.1 ของอิทธิพลทั้งหมด ปัจจัยที่มีระดับอิทธิพลสูงที่สุดได้แก่ รางวัลภายนอก รองลงมาได้แก่ รางวัลภายใน

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านหน้าที่การจัดการ พบว่า หน้าที่การจัดการทั้ง 4 หน้าที่ ได้แก่ การวางแผน การจัดโครงสร้าง การนำ และการควบคุม มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยทั้ง 4 ปัจจัย โดยมีระดับอิทธิพลคิดเป็นร้อยละ 32.8 ของอิทธิพลทั้งหมด ปัจจัยที่มีระดับอิทธิพลสูงที่สุดได้แก่ การนำ รองลงมาได้แก่ การควบคุม การวางแผน และการจัดโครงสร้าง

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านพนักงานขาย พบว่า ปัจจัยด้านพนักงานขายที่ศึกษาในครั้งนี้ได้แก่ทัศนคติต่อการขายและประสิทธิภาพของพนักงานขายมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยมีระดับอิทธิพลคิดเป็นร้อยละ 27.0 ของอิทธิพลทั้งหมด ปัจจัยที่มีระดับอิทธิพลสูงที่สุดได้แก่ประสิทธิภาพของพนักงานขาย รองลงมาได้แก่ทัศนคติของพนักงานขายต่อการขาย

## 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า หน้าที่การจัดการมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขาย สอดคล้องกับ Daft, Kendrick, & Verzhinina (2010), Brown (2014), Chaichee (2016), และ Chowdhury (2007) ซึ่งระบุว่า หน้าที่การจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดโครงสร้าง การนำ และการควบคุม มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ทั้งนี้เนื่องจากงานขายในปัจจุบันมีการแข่งขันกันในระดับสูง การเพิ่มประสิทธิภาพของการขายจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ชัดเจน มีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม มีหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำ และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายอย่างใกล้ชิด

จากผลการวิจัยพบว่า รางวัลมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขาย สอดคล้องกับ Johnston & Marshall (2011), Yamoah (2013), Chowdhury (2007), Wambua & Nzulwa (2016) และ Yamoah (2013) ซึ่งระบุว่า รางวัลภายในและรางวัลภายนอกเป็นแรงจูงใจที่ทำให้มนุษย์มีพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจากงานขายเป็นงานที่ต้องอาศัยความมานะของพนักงานขาย ดังนั้นแรงจูงใจด้านรางวัลจึงเป็นแรงผลักดันสำคัญที่จะทำให้พนักงานขายมีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านพนักงานขาย ได้แก่ ทัศนคติและประสิทธิภาพมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Salleh & Kamaruddin (2011) และ Chaichee (2016) ที่พบว่าทั้งด้านทัศนคติและประสิทธิภาพของพนักงานขายมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากงานขายพนักงานขายจำเป็นต้องเข้าพบและอธิบายสินค้าหรือบริการกับลูกค้า ดังนั้นทัศนคติต่องานขายและประสิทธิภาพของพนักงานขายจึงมีส่วนช่วยทำให้การขายประสบความสำเร็จ

## 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจที่ต้องใช้พนักงานขายในการขายสินค้าหรือบริการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารควรใช้รางวัลเป็นแรงจูงใจ โดยใช้รางวัลภายนอก เช่น ค่าตอบแทนในรูปแบบการเงิน ในการกระตุ้นให้พนักงานขายเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ร่วมกับการใช้รางวัลภายใน เช่น การชมเชยเมื่อพนักงานขายมีผลการปฏิบัติงานที่ดี
2. การบริหารการขาย ผู้รับผิดชอบฝ่ายขายควรมีการวางแผนที่เป็นระบบ มีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้หัวหน้า

ฝ่ายขายควรมีภาวะผู้นำโดยสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานขาย รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานขาย

3. การคัดเลือกพนักงานขายควรเน้นพนักงานขายที่มีประสบการณ์ และควรมีการทดสอบทัศนคติที่มีต่องานขาย

#### 5.4 ข้อเสนอแนะการทำวิจัยในครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาในเชิงสำรวจ ซึ่งทำได้ภายในเชิงกว้างของปัจจัยที่มีส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย การวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยควรศึกษาในเชิงลึกถึงปัจจัยแต่ละด้าน โดยการใช้วิจัยเชิงคุณภาพ

2. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการสำรวจในภาพรวมของการขาย การวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นตัวแบบเพื่อไปศึกษาปัจจัยที่มีส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายที่มีความจำเพาะในแต่ละธุรกิจต่อไป

ภาคผนวก

## แบบสอบถาม

### เรื่อง

### “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย”

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประสบความสำเร็จของพนักงานขาย แบบสอบถามมีทั้งสิ้นจำนวน 40 ข้อ

#### ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  น้อยกว่า 20 ปี  20-29 ปี  30-39 ปี  
 40 ปีขึ้นไป
3. ท่านมีประสบการณ์ในอาชีพพนักงานขายรวม ..... ปี (ระบุ)
4. โดยเฉลี่ยยอดขายที่ท่านทำได้เทียบกับเป้าหมายยอดขายที่ท่านได้รับคิดเป็น ..... %

**ตอนที่ 2: ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** กรุณาตอบแบบสอบถามโดยเลือกทางเลือกรับตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

แต่ละทางเลือกความหมายดังนี้

① หมายถึง น้อยที่สุด ② หมายถึง น้อย ③ หมายถึง ปานกลาง ④ หมายถึง มาก ⑤ หมายถึง มากที่สุด

5. ฝ่ายขายที่ท่านทำงานอยู่ให้ความสำคัญกับการวางแผน	①	②	③	④	⑤
6. ฝ่ายขายที่ท่านทำงานอยู่มีการจัดทำแผนการขายอย่างเป็นระบบ	①	②	③	④	⑤
7. ฝ่ายขายที่ท่านทำงานอยู่มีการทบทวนแผนการขายในระหว่างปี	①	②	③	④	⑤
8. ฝ่ายขายที่ท่านทำงานอยู่มีการระบบการจัด โครงสร้างฝ่ายขายชัดเจน	①	②	③	④	⑤
9. ฝ่ายขายที่ท่านทำงานอยู่มีการจัด โครงสร้างฝ่ายขายอย่างเหมาะสม	①	②	③	④	⑤
10. ฝ่ายขายที่ท่านทำงานอยู่ให้ความสำคัญกับการจัด โครงสร้างฝ่ายขาย	①	②	③	④	⑤
11. หัวหน้าในปัจจุบันของท่านทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี	①	②	③	④	⑤
12. ท่านมักได้รับแรงบันดาลใจจากหัวหน้าของท่าน	①	②	③	④	⑤
13. หัวหน้าในปัจจุบันของท่านให้คำปรึกษาและช่วยเหลือเมื่อท่านมีปัญหา	①	②	③	④	⑤
14. ฝ่ายขายที่ท่านทำงานอยู่มีการติดตามยอดขายของพนักงานขายอย่างเป็นระบบ	①	②	③	④	⑤
15. หากไม่บรรลุยอดขายฝ่ายขายก็มักมีการจัดการประชุมเพิ่มเติมจากปกติ	①	②	③	④	⑤
16. ฝ่ายขายที่ท่านทำงานอยู่มีการติดตามยอดขายของพนักงานขายอย่างใกล้ชิด	①	②	③	④	⑤
17. การเลื่อนตำแหน่งมีความสำคัญกับท่านมาก	①	②	③	④	⑤
18. ท่านต้องการได้รับคำชมเชยเมื่อสามารถทำยอดขายได้ดี	①	②	③	④	⑤
19. ท่านต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเมื่อสามารถทำยอดขายได้ดี	①	②	③	④	⑤
20. ท่านต้องการเงินเป็นสิ่งตอบแทนเมื่อสามารถทำยอดขายได้ดี	①	②	③	④	⑤
21. สวัสดิการที่ดีมีความสำคัญกับท่าน	①	②	③	④	⑤
22. ท่านต้องการปรับเงินเดือนขึ้นเมื่อสามารถทำยอดขายได้ดี	①	②	③	④	⑤
23. ท่านสนุกกับงานขาย	①	②	③	④	⑤
24. ฝ่ายขายเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญกับบริษัทที่ท่านทำงานอยู่	①	②	③	④	⑤
25. งานขายเป็นงานที่น่าภาคภูมิใจ	①	②	③	④	⑤

==== ขอขอบคุณที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้ ====

## เอกสารอ้างอิง

- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2552). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: เอส. อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2538). *ค่าเฉลี่ยกับการแปลความหมาย: เรื่องง่าย ๆ ที่บางครั้งก็พลาดได้*. ข่าวสารการวิจัยการศึกษา. 1(4) กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2538: 13.
- สมนึก ภัททิยชนี. (2546). *การวัดผลการศึกษา: Educational Measurement*. กทม: ประสานการพิมพ์.
- Bartlett, J. E., Kotrlík, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Blythe, J. (2008). *Consumer Behaviour*. London: Thomson Learning.
- Brown, C. (2014). The Effects of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Performance. *Economic Insights-Trends and Challengers*. 3,1-4.
- CareerBuilder. (2015). Top Jobs for 2015. Retrieved from <http://www.careerbuilder.com/>
- Chaichee, A. (2015). The effect of sales force control systems and sales experience on salesperson performance. Retrieved from <http://epub.lib.aalto.fi>
- Chowdhury, M. S. (2007). Enhancing motivation and work performance of the salespeople: The impact of supervisors' behavior. *The International Journal of Applied Management and Technology*. 6(1), 166-181.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: HarperCollinsPublishers.
- Daft, R. L., Kendrick, M., and Vershinina, N. (2010). *Management*. South-Western: Singapore.
- Dalrymple, D. J., Cron, W. L., & DeCarlo, T. E. (2004). *Sales Management* (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Wiley.
- Futrell, C. M. (1998). *Sales Management: Teamwork, Leadership, and Technology* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Dryden Press.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2000). *Selling & Sales Management* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Johnston, M. W. & Marshall, G. W. (2011). *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management* (10<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kerin, R. A., Hartley, S. W. & Rudelius, W. (2007). *Marketing the Core* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill .



- Kotler, P. and Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson.
- Pride, W., Hughes, R., and Kapoor, J. (2010). *Foundations of Business*. Boston: Houghton Mifflin  
Harcourt
- Saiyadain, M. S. (2003). *Organizational Behaviour*. Delhi: McGraw-Hill.
- Salleh, F. B. & Kamaruddin, A. R. (2011). The Effects of Personality Factors on Sales  
Performance of Takaful (Islamic Insurance) Agents in Malaysia. *International Journal of  
Business and Social Science*. 2(5). 259-265.
- Schmitt, N. (2013). *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*. Oxford: Oxford  
University Press.
- Schiffman, L.G., & Kanuk, L.L. (2010). *Consumer Behavior* (10<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice  
Hall.
- Wambua, J. M. & Nzulwa, J. (2016). Factors Affecting Sales Team Motivation in Multi-National  
Pharmaceuticals in Kenya: A Case Study of Astrazeneca. *International Journal of Business &  
Law Research*. 4(3): 1-12.
- Weiz, B. A., Castleberry, S. B., and Tanner, J. F. (2004). *Selling: Building Partnerships* (5<sup>th</sup> ed.). New  
York: Irwin
- Yamoah, E. E. (2013). Factors Affecting the Performance of Sales Personnel of Insurance Companies in  
Ghana. *Arabian Journal of Business and Management Review*. 2(12). 73-79.

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	วุฒิ สุขเจริญ
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต (การตลาด) มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย