

บทที่ 6

สรุปการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ในการศึกษาสภาพแรงจูงใจขององค์กรธุรกิจ ลักษณะทั่วไปของพนักงานขายที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายและปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยศึกษาจากทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก(Herzberg) ตัวแปรที่ใช้ ปัจจัยแรงจูงใจได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงานที่ทำ (Work - itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้าและการพัฒนาทักษะ (Advancement and Development of skill) การมีโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน (Possibility of advancement) และ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene) ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and administration) ผู้บังคับบัญชา (Supervision) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) เงินเดือน (Salary) สถานภาพ (Status) ความมั่นคงในงาน (Job Secutity) ชีวิตส่วนตัว (Factors in personal life) โดยการสำรวจพนักงานขายในตลาดสินค้าอุตสาหกรรมเขตฝั่งธนบุรี 15 เขตคือ คลองสาน จอมทอง ดลิ่งชัน ธนบุรี บางกอกน้อย บางขุนเทียน บางกอกใหญ่ บางพลัด ภาษีเจริญ ราษฎร์บูรณะ หนองแขม ทวีวัฒนา บางแค พุ่งครุ และบางบอน วิธีการสุ่มอย่างง่ายจากบัญชีรายชื่อ(Simple Random Sampling) มีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 ชุด และใช้เครื่องมือการวิจัยคือแบบสอบถาม โดยทดสอบความเที่ยงตรงตามแนวทฤษฎีเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) และการทดสอบความเชื่อมั่น จำนวน 50 ชุด โดยใช้ความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient of Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.9084 ระยะเวลาการเก็บข้อมูล ปีพ.ศ 2547 – 2548 ใช้การทดสอบสมมุติฐานโดยค่าลักษณะทั่วไปและทัศนคติของพนักงานขายกับผลการปฏิบัติงาน ด้วยค่าสถิติไคสแควร์ (chi – Square test) และปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ด้วยสถิติ สเปียร์แมน คอริเลชัน (Speaman Correlation)

6.2 สรุปผลการวิจัย

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ผลการปฏิบัติงานและแรงจูงใจของพนักงานขายในองค์กรธุรกิจ และความคิดเห็นปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

6.2.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 20-30 ปี มีสถานภาพโสดมีจำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ในระดับปริญญาตรีมีจำนวนครึ่งหนึ่ง มีประสบการณ์ด้านการขายตั้งแต่เริ่มต้น – ปัจจุบัน มีจำนวนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปีมีจำนวนเกือบครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่าง มีระดับเงินเดือน น้อยกว่า 10,000 บาท มีจำนวนร้อยละ 45

6.2.2 ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย และ แรงจูงใจพนักงานขายขององค์กรธุรกิจ

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีจำนวนร้อยละของผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกัน และมีผลการปฏิบัติงานมากกว่าร้อยละ 71 ขึ้นไปมีจำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในรูปผลตอบแทนเป็นค่านายหน้ามากที่สุด และส่วนใหญ่มีวิธีการจ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์ต่อชิ้นการขาย รองลงมาคือ การจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบโบนัส และการจูงใจโดยให้ค่าน้ำมันออกปฏิบัติงาน ค่าเดินทาง และค่าที่พักตามลำดับ

สภาพการจูงใจภายในขององค์กรธุรกิจ พบว่าความมั่นคงในการทำงานเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ การยกย่องชมเชยจากหัวหน้างาน ความรู้สึกอยู่ในองค์กรที่มีชื่อเสียง และการสร้างความท้าทายในการทำงาน ตามลำดับ

6.2.3 ความคิดเห็นปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

พบว่า ปัจจัยความสำเร็จ ด้านการปฏิบัติงาน ได้สำเร็จตามเป้าหมาย รวดเร็วและผิดพลาดน้อย และภูมิใจกับงานที่ได้รับผิดชอบอยู่เสมอ ปัจจัยการยอมรับนับถือ ด้านการยอมรับผลงานจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงานปัจจัยลักษณะงานด้านความรับผิดชอบที่เหมาะสมตรงกับความสามารถ ได้รับเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถ และเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้

ความสามารถอย่างเต็มที่ **ปัจจัยความรับผิดชอบ**มีโอกาสรับผิดชอบในงานอย่างเหมาะสม ได้รับอำนาจหน้าที่ที่เพียงพอกับงาน **ปัจจัยความก้าวหน้า**การพิจารณาการเลื่อนขั้นอย่างเหมาะสมยุติธรรม องค์การอบรมเพื่อการเพิ่มทักษะการทำงาน มีความคิดเห็นในระดับมาก **ปัจจัยโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน** ด้าน งานที่ทำในบริษัททำให้มีโอกาพัฒนา ทักษะความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น งานขายทำให้มีโอกาเลื่อนขั้นในอนาคต **ปัจจัยนโยบายและการบริหารงาน** พบว่าการเข้าใจหลักการและเป้าหมายในงานกับ บริษัทการจัดสรรงบในการบริหารงานขาย ระบบการทำงานมีการปฏิบัติงานที่ทันทรับผิดชอบชัดเจนพอควร มีความคิดเห็นในระดับมาก **ปัจจัยการควบคุมบังคับบัญชา** พบว่า ผู้บังคับบัญชามีแผนล่วงหน้า ปกครองด้วยความมีเหตุผลและยุติธรรม การที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแนะนำเสมอ **ปัจจัยสภาพการทำงานด้าน** วัสดุอุปกรณ์เพียงพอ ใจกับสภาพการทำงานใน ปัจจุบัน และสภาพสถานที่ทำงานช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน **ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้าน** ผู้บังคับบัญชาให้ความสนิทสนมปฏิบัติเป็น กันเอง ในหน่วยงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันให้ความร่วมมือประสานงานกัน ความสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน **ปัจจัยเงินเดือนและรายได้** พบว่า พอใจ อัตราเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานทำงานอัตราค่าให้คอมมิชชั่นเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานขายทำงานได้ **ปัจจัยสถานภาพ** ด้าน ความภูมิใจหรือพอใจกับตำแหน่งที่ดำรงอยู่ **ปัจจัยความมั่นคง** ด้าน งานปัจจุบันมีความมั่นคง และปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทที่มั่นคง มีความคิดเห็นในระดับมาก

6.3 การอภิปรายผล

6.3.1 การทดสอบสมมุติฐานลักษณะทั่วไปของพนักงานขายที่มีความสัมพันธ์ต่อผล

การปฏิบัติงานของพนักงานขาย

สมมุติฐานที่ 1 เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ประสบการณ์ เงินเดือน ทักษะพนักงานขายต่อองค์กรปัจจุบัน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

การทดสอบสมมุติฐานพบว่า อายุ การศึกษา ประสบการณ์ตั้งแต่เริ่มต้น-ปัจจุบัน เงินเดือน ทักษะพนักงานขายต่อองค์กรปัจจุบัน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย และ เพศ สถานภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

กลุ่มตัวอย่างมีอายุเริ่มต้นการทำงานตั้งแต่ 20-30 ปี และมีผลต่อการตัดสินใจในการเริ่มต้นการทำงานซึ่งโดยส่วนใหญ่พบว่างานขายเป็นงานที่หาง่ายในวัยเริ่มต้นหลังจากจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีซึ่งสอดคล้องกับอายุงานและประสบการณ์การเริ่มต้นทำงาน นอกจากนี้เงินเดือนเริ่มต้นในระดับปริญญาตรีส่วนใหญ่มีเงินเดือนเริ่มต้นตั้งแต่ 7,500 ขึ้นไป ไม่เกิน 10,000 บาท ซึ่งเป็นเงินเดือนที่พนักงานขายได้รับจนมีอายุงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น การปรับฐานเงินเดือนจึงเป็นไปตามฐานโครงสร้างเงินเดือนและการง้อใจขององค์กร นอกจากนี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติที่ดีในการเริ่มต้นการทำงาน

จากผลการทดสอบสมมุติฐานไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน พบว่าเพศ สถานภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง และมีสถานภาพโสดอยู่แล้ว จากลักษณะดังกล่าวจึงอาจไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

การทดสอบสมมุติฐานพบว่า อายุ การศึกษา ประสบการณ์ตั้งแต่เริ่มต้น-ปัจจุบัน เงินเดือน ทักษะพนักงานขายต่อองค์กรปัจจุบัน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย และพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จ ของจินตนา ชนันชัย (2537) พบว่า ตัวแปรด้านอายุ มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ สอดคล้องกับ อุษณีย์ สุนทโรทก (2538) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของตัวแทนประกันชีวิตศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท กรุงเทพประกันชีวิต พบว่า อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ด้านการขายประกันเต็มเวลา ความเข้าใจเกี่ยวกับประกันชีวิต ความพึงพอใจในอาชีพ ทักษะที่ดีต่อบริษัท นิสัยงานดี และความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของตัวแทนประกันชีวิต ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และสอดคล้องกับ

สุวรรณ เติ้งพงศ์ธร (2541) ที่ได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพทีมงานขาย พบว่า อายุ อายุการทำงาน ทักษะที่ดีต่อบริษัท ส่งผลต่อประสิทธิภาพทีมงานของพนักงานขายเกสซ์กันซ์ สอดคล้องกับชัย ยุทธ์ พลเสน (2548) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูไนเต็ดครั้ง จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ อายุการทำงานในบริษัท ระดับตำแหน่งหน้าที่ระดับผลตอบแทนและภูมิลาเนาที่แตกต่างกัน จะมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้จากความพึงพอใจในงานตามแนวคิดของ ปรียพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547) กล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจในงานเป็นการเพิ่มผลผลิตบุคคลทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของสุกกิจ วงศ์ศรี โชติชัย (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทฟิวเจอร์ การ์เมนต์ จำกัด พบว่า อายุ วุฒิการศึกษา และรายได้ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในอาชีพ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษาและรายได้ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน และความสอดคล้องกับ Dessler (อ่างใน, นพพล มโนมวีบูลย์ :2548) ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยด้านตัวบุคคล ได้แก่ อายุ และระดับการศึกษา สอดคล้องกับ ไพโรจน์ วงศ์สกุลชื่น (2548) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานและความตั้งใจในการเปลี่ยนงานของพนักงานบริษัท รับจ้างเหมาทำงาน กรณีศึกษา บริษัทเอ บี ซี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันจะมีผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ งานวิจัย วรธนา เงินสยาม (2546) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับตัวแทนประกันชีวิต กรณีศึกษา :บริษัทอเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอชัวรันส์ จำกัด พบว่า เพศ ต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ปฏิบัติงานและระยะเวลาอาชีพตัวแทน มีความพึงพอใจต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับการศึกษาของศิริกุล เกียรไกร (2543) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริการลูกค้า บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และปัจจัยด้าน อื่น ๆ เช่น ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แต่ขัดแย้ง กับปัจจัยส่วนตัวด้าน สถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และขัดแย้งกับวิลาวัณย์ เขียรธโนปัจจัย (2546) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของผู้แทนขายบริษัทฯข้ามชาติในประเทศไทย บริษัทฯข้ามชาติ เอบีซี. ผลการวิจัยพบว่าเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กับปัจจัยพื้นฐานพบว่า ผู้แทนฯเพศชาย มีค่าเฉลี่ยระดับแรงจูงใจสูงกว่าผู้แทนฯเพศหญิง แต่จากการศึกษาของสุกกิจ วงศ์ศรี โชติชัย (2544) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทฟิวเจอร์ การ์เมนต์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์กับปัจจัยพื้นฐานด้านระดับการศึกษาและรายได้สูงสุดมี

ความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ต่างกัน อายุ วุฒิการศึกษาและรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในอาชีพ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษาและรายได้ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามมีงานวิจัยของวรวรรณ เวชศาสตร์ (2547) ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการประกอบอาชีพตัวแทนประกันชีวิต ผลการวิจัยพบว่า เพศ อายุ วุฒิการศึกษา เวลาในการประกอบอาชีพ ลักษณะประกอบอาชีพ และสาเหตุที่เลือกอาชีพที่แตกต่างกันไม่ทำให้เกิดความแตกต่างในปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการประกอบอาชีพตัวแทนประกันชีวิต ยกเว้น ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการประกอบอาชีพ จากการศึกษตามแนวคิดของเฮิร์ชเบิร์กพบว่า ด้านลักษณะงาน ความสำเร็จ และความก้าวหน้าในอาชีพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในบริษัท สภาพการทำงาน มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และงานวิจัยของผุขณีย์ ยมาภัย (2537) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะของพนักงานขายกับผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ กับบุคลิกภาพ ความรู้ด้านการขาย และการจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย สอดคล้องกับ กิตติพงศ์ พัฒนพงศ์ (2538) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานอาชีพขายตรง :ศึกษากรณีบริษัทไคเร็กซ์เซลส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะว่าปัจจัยที่มีส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานขายตรง คือความสอดคล้องทางบทบาทของการเป็นตัวแทนขาย การวางแผน ความพอใจต่อธรรมชาติของงานขาย ความพอใจสมาชิกในกลุ่มการขาย ความพอใจผู้นำกลุ่มการขาย ความพอใจองค์กรขาย และการจูงใจ นอกจากนี้มีข้อเสนอแนะกลยุทธ์การวางแผนพัฒนาพนักงานแต่ละคนให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานของคณั เทียนพุ่ม(2537) เสนอกลยุทธ์ในการวางแผนโดยสอดคล้องกับประสบการณ์ ทักษะ และความรู้ความสามารถของพนักงานผู้นั้น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแนวคิดของอาณัติ อาภาภิรม (อ้างใน, คณั เทียนพุ่ม :2537) เสนอคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นทรัพยากรที่ดีขององค์กร ต้องมีคุณลักษณะของบุคคล 6 ประการคือ 1. มีทัศนคติดี ให้เข้าใจในสิ่งที่ถูกที่ผิด และเสนอว่าคนเก่งต้องมีทัศนคติที่ดีด้วย มิฉะนั้นจะสร้างความเสียหายได้ 2. มีความสามารถในการวิชาชีพที่ตนต้องทำ (Professionalism) 3. มีความมุ่งมั่น(Determination) 4. มีการสื่อสารความที่ดี (communication Process)5. มีสายตากไกล (Vision) 6. มีความมั่นคงทางจิตใจ (State of Mind)

6.3.2 การทดสอบสมมติฐานปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานขายที่มีความสัมพันธ์ต่อผล

การปฏิบัติงานของพนักงานขาย

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

2.1 ปัจจัยความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ด้านการปฏิบัติงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย มีความรวดเร็วและผิดพลาดน้อย และสามารถการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ประสบความสำเร็จอยู่เสมอ ปัจจัยความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

สอดคล้องกับแนวคิดของเฟรดเดอริก ดับบลิว. เฮอซเบิร์กและคณะ (Frederick W. Herzberg อ้างใน, วัชร วัชรวิภาวรรณ:2544) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจและเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนรักงานหรือชอบงาน สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow อ้างใน, สมยศ นาวิการ: 2540) ในเรื่องความต้องการความสำเร็จเป็นเป้าหมายสูงสุดของบุคคล และจากการศึกษายังพบว่าความต้องการที่ประสบความสำเร็จมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างสูงกับการทำงานที่มีผลในระดับสูง (high levels of job performance) สอดคล้องกับ แนวคิดของ เมอร์เรย์ (Murray อ้างใน , ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ :2547) ที่สรุปความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคน โดยปัจจัยความสำเร็จเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นความต้องการของบุคคลที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ McClelland (อ้างใน, อัญชลิต สุวรรณโรจน์:2539) ที่เน้นความต้องการโดยความต้องการความสำเร็จเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องการให้มีผลงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา และสอดคล้องกับ แนวคิดของบุดริ จารูโรจน์ และคณะ(2549)เสนอว่าเป็นรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) คือ ความพึงพอใจจากผลงานของตนเอง เช่น เมื่อทำงานเสร็จสิ้นแล้วรู้สึกภูมิใจในผลงาน หรือรู้สึกถึงความประสบความสำเร็จของตน สอดคล้องกับ แอคกินสัน (Atkinson อ้างใน , ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์:2547) ที่ได้อธิบายแรงจูงใจที่จะบรรลุความสำเร็จ ที่จะเกิดแรงจูงใจในใฝ่สัมฤทธิ์ และเห็นคุณค่าของความสำเร็จ นอกจากนี้เสนอแนะว่า การมีโอกาสของความสำเร็จ ถ้างานที่ไม่ยากหรือง่ายเกินไป บุคคลจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มาก โดยการกำหนดเป้าหมายการขายจึงไม่ควรสูงจนเกินไป มีความยากจนเกินไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิลาวณีย์ เขียวรชโนปจัย(2546)ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของผู้แทนขายบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย บริษัทข้ามชาติ เอบีซี พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจสูงสุดเรื่องความสำเร็จในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัย พูนศักดิ์ เพิ่มสิน (2545) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอนโทรล ดาต้า (ประเทศไทย) พบว่า

พนักงานมีความพึงพอใจมากด้านความสำเร็จในการทำงาน และสอดคล้องกับ วรศิริ ศิริะรินทร์ (2548) ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานขายผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร กรณีศึกษาบริษัท xyz พบว่า พนักงานขายผลิตภัณฑ์เสริมอาหารมีระดับความพึงพอใจ ปัจจัยความสำเร็จในงานที่ทำในระดับสูง

2.2 ปัจจัยการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานขายที่ได้รับการยอมรับผลงานจากผู้บังคับบัญชา และการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในความสามารถ การได้รับ เลือกลงเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ยากซับซ้อน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

สอดคล้องกับแนวคิดของเฟรดเดอริก ดับบลิว. เฮอรัชเบอร์เกอร์และคณะ

(Frederick W. Herzberg อ้างในวิรัช วิรัชวรารณ:2544) การได้รับการยอมรับ (Recognition) เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจและเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนรักงานหรือชอบงาน เรียกว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ สอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow อ้างใน สมยศ นาวิการ :2540) กล่าวว่าพฤติกรรมของบุคคลเป็นสิ่งที่จูงใจด้านการยอมรับ เพื่อให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของตน สอดคล้องกับ ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray อ้างใน ,ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์:2547) ที่กล่าวถึงความต้องการเกี่ยวกับการทำงาน พบว่าความต้องการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งจำเป็น สอดคล้องกับ ดักกลาส (Mcgregor อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์:2547) ที่ได้เสนอแนวคิดนี้ถึงกระบวนการที่จะนำไปสู่เป้าหมายองค์การคือ จูงใจคนโดยการให้ความยอมรับนับถือ สอดคล้องกับเชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Barnard :1986) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานพบว่า การยกย่อง ยอมรับนับถือซึ่งกันและกันเป็นส่วนหนึ่งต่อแรงกระตุ้นและสอดคล้องกับ งานวิจัย พูนศักดิ์ เพิ่มสิน (2545) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอนโทรล คาต้า (ประเทศไทย) พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจมากด้านการยอมรับนับถือ ในระดับมาก และสอดคล้องกับ วรศิริ ศิริะรินทร์(2548) ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานขายผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร กรณีศึกษาบริษัท xyz พบว่า พนักงานขายผลิตภัณฑ์เสริมอาหารมีระดับความพึงพอใจ ปัจจัยการยอมรับนับถือ ในระดับสูง

นอกจากนี้ ธัญญา ผลอนันต์ (2549) เสนอการยกย่อง ชมเชย การให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจ เป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่องค์กรจัดให้พนักงานมีหลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสมและความคิดสร้างสรรค์ที่แต่ละองค์กรจะออกแบบ เช่น การยกย่องชมเชยในที่ประชุมใหญ่ คัดสรรและประกาศพนักงานดีเด่นประจำเดือน ประจำแผนก ประจำฝ่าย ให้ประกาศเกียรติคุณ โล่ เหรียญ ถ้วยรางวัล ให้รางวัลเดินทางไปดูงานในบริษัทคู่ค้า หรือบริษัทในเครือต่างประเทศ ให้ทุนการศึกษา

2.3 ปัจจัยลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การให้ความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงานขาย การได้ให้พนักงานขายได้รับเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถ การให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

สอดคล้องกับแนวคิดของเฟรดเดอริก ดับบลิว. เฮิร์ซเบิร์กและคณะ (Frederick W. Herzberg อ้างในวิรัช วิรัชวรธรรม:2544) ลักษณะของงานที่ทำ (Work - itself) เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน และ เป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้ดี หากแต่การกระตุ้นให้เกิดการจูงใจในนั้นเกิดจากตัวงาน สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Lau,et.al(1999) ที่ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง อิทธิพลของลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงานขายปลีก พบว่าพนักงานขายที่มีความพึงพอใจต่องานมากจะให้ความสำคัญกับลูกค้า และสอดคล้องกับ ผลการสำรวจเกี่ยวกับแรงจูงใจจากการสัมภาษณ์พนักงาน 1,000 คน (อ้างใน,ธำรงค์ศักดิ์ คงคา สวัสดิ์ :2548) ในประเทศอังกฤษ ผลการสำรวจพบว่า กว่าครึ่งหนึ่งของพนักงานเกิดเบื่อหน่ายงาน และมองหางานใหม่ โดยสาเหตุหลักคือ งานไม่มีความท้าทาย และสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติพงษ์ พัฒนพงศ์ (2538) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานอาชีพขายตรง : กรณีศึกษาไคเร็กซ์เซลส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของการเป็นตัวแทนขาย ความพอใจต่อธรรมชาติของงานขาย ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานขายตรง และสอดคล้องกับ Griggs (1991) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของงาน กระบวนการจัดการ การพัฒนาอาชีพ การยอมรับนับถือไม่เกี่ยวกับ เงิน และสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับเงิน โดยศึกษาจากนักวิชาชีพของบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าอุปโภคบริโภค และบริษัทประกันภัย พบว่า ลักษณะของงานและสภาพงานที่ดีขององค์กรเป็นปัจจัยจูงใจสำคัญที่สุด และสอดคล้องกับ Dessler (อ้างใน, นพพล มโนวิบูลย์ :2548) ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานประการหนึ่ง คือ ปัจจัยด้านสภาพการณ์ได้แก่ ลักษณะของงาน

นอกจากนี้จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของ McClelland (อ้างใน,อัญชลิต สุวรรณโรจน์:2539) ได้เสนอแนะว่า คนที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูง คือคนที่ใช้เวลาในการคิดว่าเขาจะปรับปรุงงานแก้ไขปัญหา ขอบงานท้าทายความสามารถ และเป็นคนที่มีความพอใจอย่างยิ่งในการพยายามที่จะทำงานให้ได้ดี สกินเนอร์ (Skinner) (อ้างใน,วิรัช วิรัชวรธรรม:2544) มีความเห็นว่า การเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcer) คือ รางวัลหรือสิ่งเร้า (Stimulus)การจูงใจผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องเลือกสรรส่งเสริมแรง (reinforcement) ที่มีพลังแรงซึ่งสามารถที่จะก่อตั้ง ส่งเสริมและคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ต้องการ ทั้งนี้ อาจเป็นการให้งานที่น่าสนใจ

2.4 ปัจจัยความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การให้โอกาสในหน้าที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม การให้อำนาจที่ เพียงพอกับงานที่รับผิดชอบอยู่ปัจจุบัน ความพอใจกับการได้รับมอบงานที่เพิ่มขึ้น มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

จากผลการวิจัยพบว่า การให้พนักงานมีโอกาสได้รับมอบหมายในหน้าที่อย่างเหมาะสมมีคะแนนเฉลี่ยสูงโดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยมาก (3.96) สอดคล้องกับ สอดคล้องกับแนวคิดของ เฟรดเดอริก ดับบลิว. เฮอริชเบิร์กและคณะ (Frederick W. Herzberg อ้างในวิรัช วิรัชภิกขารณ: 2544)ความรับผิดชอบ และองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจ จะเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนรักงานหรือชอบงาน สอดคล้องกับ แฮ็คแมน และ โอลด์แมน (อ้างใน,พยอม วงศ์สารศรี :2530) เสนอว่า บุคคลเกิดแรงจูงใจที่สูงในการทำงาน เมื่อพนักงานรู้ว่างานที่เขาทำเป็นงานที่พึงพอใจ สถานภาพทางจิตวิทยาสำคัญ 3 ประการคือ การที่รู้ว่างานของตนมีคุณภาพตามมาตรฐาน การมีประสบการณ์ด้านความรับผิดชอบต่อผลงานที่ทำ การที่บุคคลได้รับมอบหมายความรับผิดชอบให้สามารถควบคุมงานและกำหนดผลที่ผลิตขึ้น เป็นการสร้างให้ทำงานอย่างมีปณิธานพิจารณา และประการสุดท้ายคือ มีประสบการณ์ด้านความสำคัญของงาน คือ การที่บุคคลเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำนั้นมี ความสำคัญและเป็นงานที่จำเป็นอย่างยิ่ง ส่งผลให้บุคคลพึงพอใจงานและมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น และการที่พนักงานขายต้องการทำงานออกพื้นที่ การทำงานที่ต้องอาศัยการติดต่อกับบุคคลหลายฝ่าย และต้องรับผิดชอบในฐานะเป็นคนกลางระหว่างองค์กรกับลูกค้า บางครั้งมีการมอบหน้าที่อื่น ๆ เพิ่ม พนักงานขายที่มีความรับผิดชอบสูงจึงทำให้ งานบรรลุเป้าหมายได้ด้วยดี และสอดคล้องกับงานวิจัย พูนศักดิ์ เพิ่มสิน (2545) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอนโทรล คาต้า (ประเทศไทย) พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจมากด้านความรับผิดชอบในงาน ตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard ,1986) กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน กล่าวถึง ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) ที่ต้องการแสดงฝีมือความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lau,etal(1999) ที่ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง อิทธิพลของลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงานขายปลีก พบว่าพนักงานขายที่มีความพึงพอใจต่องานมากจะให้ความสำคัญกับลูกค้า พนักงานขายไม่ต้องการที่จะปฏิบัติต่อลูกค้าให้ดีกว่าที่ได้รับการปฏิบัติจากบริษัท

2.5 ปัจจัยความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลการทดสอบพบว่าปัจจัยความก้าวหน้าไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

จากสมมติฐานการวิจัยและข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 20-30 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุที่ต้องการเรียนรู้และหาประสบการณ์จากการทำงานส่วนใหญ่จึงอาจเป็นไปได้ว่าโดยช่วงอายุดังกล่าวเพิ่งเริ่มต้นหาประสบการณ์การทำงาน จึงมีความคาดหวังในเรื่องความก้าวหน้าน้อย จากข้อมูลการศึกษายังพบว่ามีข้อมูลเรื่องการได้รับความก้าวหน้าตามความคาดหวังมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง จึงอาจเป็นไปได้ตามผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว แต่ขัดแย้งกับ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor theory) (อ้างใน , เนตรพัฒนา ขววิราช:2548) นอกจากนี้การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าส่วนใหญ่พนักงานขายมองว่าขึ้นอยู่กับ ผลงานคือการขายให้ถึงเป้าหมายหมายการขาย สอดคล้องกับอินทัช ประกอบวิชกุล(2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความตั้งใจลาออกจากองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัทเอ็กโก เอ็นจิเนียริงแอนด์เซอร์วิส จำกัด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจะมีผลทำให้ระดับความพึงพอใจแตกต่างกัน และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออกจากองค์กร โดย ปัจจัยความก้าวหน้า เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญใน 3 ปัจจัย ซึ่งข้อแย้ง กับงานวิจัย วรธรรณา เงินสยาม (2546) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับตัวแทนประกันชีวิต กรณีศึกษา :บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซัวรันซ์ จำกัดในเขตกรุงเทพฯ พบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ มีความคิดเห็นในระดับมาก และความพึงพอใจตัวแทนในด้านความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในอาชีพ ขัดแย้งกับ ขวัญชัย ณีฐเศรษฐ์ (2546) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายในบริษัท บี เอ เอส เอฟ (ไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับมาก ข้อแย้งกับผลการสำรวจเกี่ยวกับแรงจูงใจจากการสัมภาษณ์พนักงาน 1,000 คน (อ้างใน , ธารงศักดิ์ คงศาสต์:2548) ในประเทศอังกฤษ ผลการสำรวจพบว่า กว่าครึ่งหนึ่งของพนักงานเกิดเบื่อหน่ายงาน และมองหางานใหม่ โดยสาเหตุหลักคือ งานไม่มีความท้าทาย และทำให้ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในงาน

อย่างไรก็ตามมีข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาพนักงานแต่ละคนให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนัย เทียนพุด(2537) เสนอ กลยุทธ์ในการวางแผนโดยสอดคล้องกับประสบการณ์ ทักษะ และความรู้ความสามารถของพนักงานผู้นั้น โดยกลยุทธ์การวางแผนคือพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของพนักงานว่ามีจุดเด่น จุดด้อยอย่างไร ในกรณีมีข้อบกพร่องจะมีแนวทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องพนักงานขายอย่างไร เพื่อประเมินความสามารถความก้าวหน้าในงาน ว่าพร้อมจะไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ในกรณีที่พร้อมต้องสำรวจว่าพนักงานผู้นั้น

มีความรู้ ขำนาญและความสามารถด้านไหน แล้วพิจารณาสายทางก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งนี้การวางแผนพัฒนาผู้นั้นให้พร้อมจะปฏิบัติงานตามแผนต่อไป มีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การแนะนำ สอนงาน การร่วมในคณะทำงาน (Working Group) และเสนอ ความก้าวหน้าในอาชีพต้องขึ้นกับ ความพยายามและความสามารถของพนักงานแต่ละคน ตลอดจนเงื่อนไขหลักเกณฑ์พิจารณาเลื่อน เปลี่ยนตำแหน่งแต่ละองค์กรเป็นสำคัญ

2.6 ปัจจัยโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลการทดสอบพบว่าปัจจัยโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงานไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

จากการศึกษางานวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็น ด้านงานที่ทำอยู่ ไม่สามารถทำให้ผลงานแสดงออกมาได้ มีความคิดเห็นเฉลี่ยในระดับปานกลาง (3.12) และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 1-5 ปี ซึ่งงานในด้านการขาย การเติบโตในหน้าที่ส่วนใหญ่ขึ้นกับความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่ขัดแย้งกับงานวิจัย วรธนา เงินสยาม (2546) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับตัวแทนประกันชีวิต กรณีศึกษา :บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซัวรันซ์ จำกัดในเขตกรุงเทพฯ พบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ มีความคิดเห็นในระดับมาก และ ขัดแย้งกับ นิรนาม (อ้างใน, ธำรงค์ศักดิ์ คงสวัสดิ์ :2548) ผลการสำรวจ โดยการสัมภาษณ์พนักงาน 1,000 คนที่ทำงานบริษัทในประเทศไทย และตีพิมพ์ในหนังสือ UK Times Newspaper ปี2547 พบว่ากว่าครึ่งหนึ่งของพนักงานที่ทำการสำรวจ เกิดความเบื่อหน่ายงาน และมองหางานใหม่ โดยสาเหตุหลักคือ ทำให้ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในงาน และพบว่า ร้อยละ 43 ลาออก เพราะได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานในที่ทำงานใหม่

นอกจากนี้การเสนอการพัฒนาปัจจัยความก้าวหน้าในอาชีพการงานแก่พนักงานตามแนวคิดของ ดนัย เทียนพุ่ม(2537) เสนอกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาพนักงานแต่ละคน นอกจากจะก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว พิจารณา

และสอดคล้องกับ ตามการวางแผนกำลังคนในการพัฒนาบุคลากรของเซลล์ (อ้างใน, ดนัย เทียนพุ่ม:2537) เสนอการพัฒนา โอกาสความก้าวหน้าทีนอกจากจะขึ้นกับประสบการณ์ความสามารถแต่ละคนแล้ว ยังขึ้นกับการเข้ารับการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับโอกาสก้าวหน้า และ จังหวะเดินของตำแหน่งงานที่แต่ละคนกำลังจะเป็นไปตามลำดับขั้นจนเกษียณอายุ

2.7 ปัจจัยนโยบายและการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การให้พนักงานขายได้เข้าใจหลักการและเป้าหมายในงานกับบริษัท ระบบการทำงานมีการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบชัดเจนพอควร ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

สอดคล้องกับแนวคิดเฟรดเดอริก ดับบลิว. เฮอรัชเบิร์กและคณะ (Frederick W. Herzberg อ้างใน, วิรัช วิรัชวรธรรม:2544) ที่เสนอว่า นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and administration) หากบกพร่องจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ แต่เป็นสิ่งที่งูใจที่เกิดจากภายนอกตัวบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายต่าง ๆ ที่พนักงานขายจะได้รับ ทั้งในด้านงบประมาณ รวมถึงนโยบายการจ่ายผลตอบแทน สอดคล้องกับแนวคิดของอานวย คงมีสุข (2536) กล่าวว่า การที่พนักงานปฏิบัติงานได้ผลสูงสุคนั้น ต้องให้พนักงานรู้ว่าอะไรคืองานของเขา มาตรฐานที่คาดหวัง ลำดับความสำคัญในขั้นตอน เขาปฏิบัติได้ดี/ไม่ดีเพียงใด และข้อเสนอแนะของธงชัย สันติวงษ์ (2546) ที่กล่าวไว้ในหลักการบริหารมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและการจูงใจ ว่า การบริหารที่ชืดถือแต่ระเบียบ การจับผิดหรือติดัง มุ่งแต่จะให้ทุกคนทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่ต้องการนั้น ลักษณะเช่นนี้ โอกาสการจูงใจย่อมไม่มีทางเกิดขึ้นมาได้ และสอดคล้องกับ พูนศักดิ์ พิเศษสิน (2545) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัทคอนโทรล คาต้า (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมากด้านนโยบายบริษัท และสอดคล้องกับ Dessler (อ้างใน, นพพล มโนวิบูลย์ : 2548) ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า คือ ปัจจัยด้านสภาพการณ์ได้แก่ นโยบายของหน่วยงาน และกลุ่มผู้ร่วมงานรวมถึงผู้บริหารกับการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ จากงานวิจัยของนางเยาว์ แก้วมรกต (2541) ผลของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยผลการวิจัยพบว่า ในด้านการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมและการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การจะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานบุคคลที่รับรู้บรรยากาศองค์การในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวในทางที่น้อยกว่า ความผูกพันดังกล่าวจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2548) เสนอ การจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non Monetary incentives) เพื่อการจูงใจในรูปแบบอื่นที่ทำให้พนักงานพึงพอใจได้เช่น การใช้นโยบายส่งเสริมพนักงานให้ก้าวหน้า นโยบายการจ้างงานที่ดี การฝึกอบรมพนักงานให้มีความสามารถมากขึ้นเป็นลำดับ

2.8 ปัจจัยการควบคุมบังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การที่ผู้บังคับบัญชาปกครองด้วยเหตุผลและความยุติธรรม การให้คำปรึกษาและได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเสมอ การให้หลักการแนวปฏิบัติในงานใหญ่ ๆ แล้วปล่อยให้พนักงานขายปฏิบัติโดยไม่ควบคุม ทำให้รู้สึกเป็นอิสระ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

สอดคล้องกับแนวคิดเฟรดเดอริก ดับบลิว. เฮอริชเบิร์กและคณะ (Frederick W. Herzberg อ้างใน, วัชร วัชรวิภาวรรณ:2544) คล้องกับแนวคิดของดักกลาส แม็กเกรเกอร์ (Mcgregor อ้างใน, ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์: 2547) กล่าวไว้ตามแนวทฤษฎี ความพยายามของมนุษย์ทางกายและใจ ในการทำงานเป็นไปตามธรรมชาติ การควบคุมและบังคับ มิใช่วิธีที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และการที่ผู้บังคับบัญชาที่มีความยุติธรรม ปกครองด้วยเหตุผล เป็นคุณสมบัติประการสำคัญของผู้นำในอุดมคติ และสอดคล้องกับข้อเสนอแนะงานวิจัยเบญจวรรณ อุซุงศ์อมร(2547) ที่ได้ศึกษา เรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการบริหารงานขายการบริหารงาน เสนอว่า การบริหารที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารงานขายส่วนมาก ใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารงานขาย เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน และการมีภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ จารุณี ธรนิตยกุล (2540) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้ากับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่าอำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้ผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 ส่วนอำนาจให้โทษ และอำนาจโดยตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและสอดคล้องกับ วรศิริ ศิริระรินทร์ (2548) ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานขายผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร ภูมิศึกษาบริษัท xyz พบว่า พนักงานขายผลิตภัณฑ์เสริมอาหารมีระดับความพึงพอใจ ปัจจัยการควบคุมบังคับบัญชา ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตนา ธนัชชัย(2537) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการตั้งเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายส่วนบุคคลและผลการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต ผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมสนับสนุนจากหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับเป้าหมายส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและสอดคล้องกับ กิตติพงศ์ พัฒนพงศ์ (2538) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน อาชีพขายตรง :ศึกษากรณีบริษัทไดเร็กซ์เซล อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่าความพอใจผู้นำกลุ่มการขายส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานขายตรง และ สอดคล้องกับ Dessler (อ้างใน ,นพพล มโนวิบูลย์ :2548) ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ แบบของผู้นำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kovach Kenne (1995) ที่

ได้วิจัยเกี่ยวกับการจูงใจพนักงาน พบว่า การจูงใจให้ทำงาน มีความสำคัญเป็นลำดับที่ สองคือ ความชื่นชมต่อผลงานของผู้บังคับบัญชา

อย่างไรก็ตามจากการศึกษางานวิจัย Kouzes & Posner (อ้างใน, บุตรี จารุโรจน์ และคณะ:2549) เพื่อค้นคว้าคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา โดยการสำรวจผู้จัดการมากกว่า 7,500 คน ทั่วทั้ง สหรัฐอเมริกา ค้นหาคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ประกอบด้วย ข้อสัถย์ 87 % ของผู้ที่ร่วมการวิจัยต้องการให้ผู้บังคับบัญชาบรรณ มีความสามารถ 74 % ของผู้ที่ร่วมการวิจัยต้องการผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน มองการณ์ไกล 67 % ของผู้ที่ร่วมการวิจัยต้องการผู้ที่มีวิสัยทัศน์และสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานได้ มีแรงบันดาลใจ 61 % ของผู้ที่ร่วมการวิจัยเชื่อว่าต้องสามารถจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีไหวพริบ 46% ของผู้ที่ร่วมการวิจัย เห็นว่าการมีไหวพริบเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่ก็ไม่มากไปกว่าคุณลักษณะอื่น และจากข้อเสนอแนะงานวิจัยของศรีสกุล สังข์ศรี (2541) ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในงานและลักษณะผู้นำด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา โดยพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุด เมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจรองลงมาเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ

2.9 ปัจจัยสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

จากสภาพการทำงานของพนักงานส่วนใหญ่ โดยลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานขายส่วนใหญ่อาจไม่มีความจำเป็นเรื่องการอยู่สถานที่ทำงานมากนัก ต้องออกพบลูกค้าเป็นส่วนใหญ่ สภาพภาพแวดล้อมในการทำงานอาจเป็นไปได้ว่ามีความจำเป็นน้อย จึงมีความเป็นไปได้ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับสถานที่ กับผลการปฏิบัติงาน แต่มีข้อสังเกตว่า ความคิดเห็นส่วนใหญ่ สภาพแวดล้อมการทำงานเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้การทำงานสะดวกคล่องตัวขึ้น เรื่องวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต้องมีเพียงพอและมีความคิดเห็นเฉลี่ยในระดับค่อนข้างมากคือ 3.94 ขัดแย้งกับ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor theory) (อ้างใน , เนตรพัฒนา ยาวีราษ:2548) ปัจจัยหนึ่งในปัจจัยห้าหรือ เรียกว่าปัจจัยสุขอนามัย เป็น พฤติกรรมที่

มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน จัดแย้งกับแนวคิดในเรื่องบรรยากาศในการทำงาน Skinner (อ้างถึงใน วิรัช วิรัชภิกขวัฒน์:2544) มีความเห็นว่า สภาพแวดล้อมในสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้ แนวความคิดหลักของ สกินเนอร์สภาพแวดล้อมภายนอกตัวเราโดยส่วนรวมกำหนดพฤติกรรมที่เราแสดงออกอย่างแน่ชัดในการทำงาน จัดแย้งกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard ,1986) กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วย สิ่งจูงใจทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) ได้แก่ สภาพวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสภาพที่ทำงาน นอกจากนี้สถานที่ทำงานยังช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน และจัดแย้งกับ บุญม่น ธนาสุภวัฒน์ (2537) กล่าวถึงมูลเหตุจูงใจในการทำงานของบุคคลที่จะ ปรากฏออกมาดีหรือไม่ขึ้นกับองค์ประกอบหนึ่งคือ ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และจัดแย้งกับวิจัย ของวรศิริ ศิริคะรินทร์(2548) ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานขายผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร กรณีศึกษาบริษัท xyz พบว่า พนักงานขายผลิตภัณฑ์เสริมอาหารมีระดับความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับสูงถึง 6 ใน 10 และ การศึกษาของ จินตนา ธนันชัย (2537) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการตั้งเป้าหมายขององค์การกับเป้าหมายส่วนบุคคลและผลการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต ผลการวิจัยพบว่า สิ่งอำนวยความสะดวกจากองค์การมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

และข้อเสนอแนะตามแนวคิดตรงชัย สันติวงษ์ (2546) ที่กล่าวว่า บรรยากาศมีผลในการกระตุ้นและส่งเสริมกำลังใจให้คนสนใจทำงานเป็นอย่างดีหรืออาจจะเป็นข้อจำกัดกีดขวางและเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน และข้อเสนอแนะตามแนวคิด ศุภดี รัมมาคม (2538) เสนอสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นการช่วยเพิ่มขวัญของพนักงานและผลผลิต ควร มีการเตรียมสภาพแวดล้อมที่จะนำมาซึ่งงานที่ดี ควรเป็นบริเวณที่มีแสงสว่าง ปราศจากเสียงรบกวน ไม่ร้อนและหนาวเกินไป มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอและ สามารถปฏิบัติตามการหมุนเวียนของงานที่มีมาตรฐาน

2.10. ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การที่พนักงานขายมีความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานและให้ความร่วมมือประสานงานกัน การที่พนักงานขายมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานขาย มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

จากงานวิจัยพบว่าความคิดเห็นด้านความสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยสูง (3.96) สอดคล้องกับทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor theory) (อ้างใน , เนตรพัฒนา ขาววิราช:2548) สอดคล้องกับ แนวคิดของแมคคลีแลนด์ (Clelland อ้างในอัญชลิต

สุวรรณโรจน์:2539) ความต้องการความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีกับผู้อื่นในหน่วยงาน จริงใจกับคนอื่น ชอบติดต่อประสานงาน สอดคล้อง เชสเตอร์ โอ บาร์นาร์ด (Barnard :1986) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน โดย ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational Attractiveness) เป็นองค์ประกอบหนึ่ง โดยกล่าวถึง สภาพของการอยู่ร่วมกันฉันท์ มิตร (The Condition of Communion) ด้วยความพอใจของบุคลากรที่อยู่ร่วมกันฉันท์มิตร การรู้จัก กันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียว ร่วมมือกันอย่างดีในด้านการทำงานและสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ชัยยุทธ พลเสน (2548) เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูไนเต็ ดครั้ง จำกัด พบว่าด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ ขวัญ ชัย ัญญเศรษฐ์ (2546) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายในบริษัท บี เอ เอส เอฟ (ไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยด้าน ความสัมพันธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานโดยรวมในระดับมาก และสอดคล้องกับ วรศิริ ศิริระรินทร์(2548)ศึกษาความพึงพอใจ ของพนักงานขายผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร กรณีสืบศึกษาบริษัท xyz พบว่า พนักงานขายผลิตภัณฑ์เสริม อาหารมีระดับความพึงพอใจ ปัจจัยความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในระดับสูง สอดคล้องกับ พูน ศักดิ์ เพิ่มสิน (2545) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอนโทรล ดาต้า (ประเทศไทย) พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจมากด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสอดคล้อง กับงานวิจัยของ สุวรรณ เติ่งพงศธร (2541)ได้ศึกษา ลักษณะบุคลิกภาพ และความพึงพอใจในการ ทำงานที่มีประสิทธิภาพทีมงานของพนักงานขายเภสัชภัณฑ์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรหนึ่งที่ พยากรณ์และสามารถอธิบายประสิทธิภาพทีมงานและมีสหสัมพันธ์เชิงบวกคือ ปัจจัยเพื่อนร่วมงาน

นอกจากนี้ จากข้อเสนอแนะ Peter Drucker (อ้างใน บุตรี จารุโรจน์และคณะ: 2549) กล่าวว่าได้ว่า ในอนาคต โครงสร้างองค์การจะไม่เพียงแต่มีลักษณะแบบราบมากขึ้น และขึ้นอยู่กับ ข้อมูลข่าวสารเท่านั้น แต่จะขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีม และข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมด้านการสร้าง ทีมของ บุตรี จารุโรจน์ และคณะ(2549) ได้เสนอ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของเป้าหมาย การได้รับข้อมูลย้อนกลับ การจูงใจที่สามารถตรวจสอบ ได้ ขนาดของกลุ่ม บทบาท มาตรฐานเป็นการกำหนดกฎเกณฑ์หรือรูปแบบพฤติกรรมที่สมาชิก ยอมรับและปฏิบัติตาม การอยู่ร่วมกัน แนวคิดของกลุ่ม (Groupthink) แสดงให้เห็นการรวม ตัวอย่างเหนียวแน่นจนไม่มีใครมาทำลายได้ เมื่อลงความเห็นเดียวกัน จะไม่ยอมรับความคิดที่ ขัดแย้งกัน และกดดันสมาชิกที่ไม่เห็นด้วย เพื่อให้สมาชิกเชื่อมั่นในความผูกพันและจงรักภักดีต่อ กลุ่ม ในการทำงานร่วมกัน และเสนอว่ากลุ่มที่ตัดสินใจได้ดีควรมีความกดดันระดับปานกลาง เพื่อให้การตัดสินใจมีการทบทวน หากพิจารณาความยึดเหนี่ยวที่เหนียวแน่นทำให้ทางเลือกการ ตัดสินใจมีน้อย และไม่มีการคิดทบทวน

2.11. ปัจจัยเงินเดือนและรายได้ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความพอใจในเงินเดือน ผลตอบแทนปัจจุบัน เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สอดคล้องกับแนวคิดเฟรดเคอริก ดับบลิว. เฮอรัชเบิร์กและคณะ (Frederick W. Herzberg อ้างใน, วัชร วัชรวิภาวรรณ:2544) ปัจจัยหนึ่งใน ปัจจัยค่าจ้าง เป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ทำงานได้ดีขึ้นเช่น การเพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Abraham (อ้างใน ,สมยศ นาวิการ: 2540 ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับที่จะทำให้ชีวิตรอดและสอดคล้องกับ วรูม (Vroom,1984) กล่าวถึงผลตอบแทนมีผลต่อบุคคลในการเลือกกระทำหรือเลือกไม่กระทำ นอกจากนี้ ยังพบว่า ผลตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับบทบาทและจะพอใจเพิ่มขึ้นเมื่อโอกาสได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้นและจะลดลงหากได้รับผลตอบแทนลดลง และสอดคล้องกับทฤษฎี x กระบวนการนำไปสู่เป้าหมายองค์กรคือ จูงใจคนโดยการให้คนทำงานด้วยการให้รางวัล ลงโทษและควบคุม ของเฮ็คแมน และโอล์ดแมน (อ้างใน, พยอม วงศ์สารศรี: 2530) ที่เสนอว่าความสามารถสร้างสถานการณ์ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ มีความพึงพอใจและทำงานได้ดีขึ้น โดยเชื่อว่า บุคคลจะตั้งใจทำงานหนักเมื่อเขาได้รับผลตอบแทนจากงานที่ทำให้สอดคล้องกับสอดคล้องกับ Dessler (อ้างใน , นพพล มโนวิบูลย์:2548) ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า คือ ปัจจัยด้านสภาพการณ์ได้แก่ ระบบการให้ค่าตอบแทนสอดคล้องกับ งานวิจัยของเบญจวรรณ อุซุงศ์อมร (2547)พบว่า ผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จหรือยอดขายเมื่อเทียบกับเป้าหมายการขายในปีที่ผ่านมา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตนา ธนัชชัย(2537) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการตั้งเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายส่วนบุคคลและผลการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต ผลการวิจัยพบว่า รางวัล ความเหมาะสมของเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเสนอแนะจากงานวิจัยการจ่ายผลตอบแทนของ Lazer (อ้างใน, ธงชัย สันติวงษ์ :2546) โดยการพิจารณาจ่ายผลตอบแทนพนักงานขาย จากงานวิจัยพบว่า ทุก 4 บริษัทจาก 5 บริษัทมีระบบการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจควบคู่การจ่ายตอบแทนด้วยระบบเงินเดือนเสมอ ซึ่งจะสัมพันธ์กับงานขายอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเสนอแนะรูปแบบการจ่ายกำหนดเป็นค่าคอมมิชชั่น หรือ โบนัส อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะมีการจ่ายผสมผสานอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ และจะขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความเหมาะสมในแต่ละกิจการ นอกจากนี้การกำหนดเปอร์เซ็นต์ตายตัวหรือแตกต่างกันในระหว่างผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดหรือลูกค้าแต่ละกลุ่ม หรือระดับ

การขยายที่ทำได้ในแต่ละระดับที่ต่างกัน สำหรับการคิดคอมมิชชั่นสามารถแตกต่างกันได้อีกคือ ยึดมาตรฐานของยอดขายรวมหรือยอดขายกำไรรวมสุทธิ อย่างไรก็ตามมีข้อเสนอแนะของสัญญา ผลอนันต์ (2549) เสนอการจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนชิ้นงาน การจ่ายตามเป้าหมายที่กำหนด การจ่ายตามยอดขาย การแบ่งปันกำไร การแบ่งปันส่วนเกิน และการจัดสรรหุ้นให้พนักงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่น (Flexible Wages and Benefits) หรือระบบที่กำหนดค่าจ้างคงที่จำนวนหนึ่ง ส่วนที่เหลือยืดหยุ่นตามยอดขายกำไร หรือผลิตภาพแล้วแต่จะกำหนด รวมทั้งการจัดสวัสดิการที่พนักงานมีสิทธิเลือกได้ตามเพศ วัย หรือความสนใจแต่ละคน

ข้อเสนอแนะงานวิจัยของ ปณิดา จันทรโพธิ์ (2541) เสนอทัศนคติของพนักงานที่มีต่อเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาจ่ายผลตอบแทน กรณีศึกษาบริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจด้านวิศวกรรมแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า จากการลำดับการให้ความสำคัญต่อเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาจ่ายผลตอบแทนทั้ง 7 เกณฑ์ พบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อเกณฑ์ด้านค่าครองชีพมากที่สุด รองลงมาคือ ผลการปฏิบัติงาน ทักษะ ค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน อายุการทำงาน ขอบเขตความรับผิดชอบ และระดับการศึกษา ตามลำดับ และศิริพงศ์ อินทวดี (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อรางวัล และความผูกพันต่อองค์กร :กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีตัวแปรที่มีอิทธิพลในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชายได้แก่ ทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อรางวัล อายุ และอายุงาน และ ข้อเสนอแนะของ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2548) เสนอความสำเร็จในการวางแผนกำหนดสิ่งจูงใจให้แก่พนักงานขึ้นอยู่กับบรรยากาศในองค์กรที่ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของผู้บริหาร พนักงานมองเห็นว่า สิ่งจูงใจเหล่านี้ได้รับความเสมอภาคกันทุกคน และสัมพันธ์กับผลการทำงาน การให้โบนัสแก่พนักงานเป็นสิ่งกระตุ้นอย่างหนึ่งเกี่ยวกับการกำหนดระยะเวลาการทำงานของพนักงาน เช่น การให้สิทธิพิเศษในการซื้อหุ้นของบริษัททำให้พนักงานมีข้อผูกพันในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการให้ส่วนแบ่งผลกำไรแก่พนักงานล้วนแต่เป็นการจูงใจ เพื่อให้ผลงานที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณารูปแบบการจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานของพนักงาน

2.12 ปัจจัยสถานภาพ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความภูมิใจหรือพอใจกับตำแหน่งปัจจุบันที่ดำรงอยู่ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยสถานภาพเป็นปัจจัยพื้นฐานการนำไปสู่การปฏิบัติงานของพนักงานขาย การพอใจกับตำแหน่งซึ่งเป็นลักษณะที่สอดคล้องกับแนวคิด สอดคล้องกับ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor theory) (อ้างใน ,เนตรพัฒนา ยาวีราช:2548) และสอดคล้องกับ เช

สเตอร์ โอ บาร์นาร์ด (Barnard :1986) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยประการหนึ่งคือ ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึง การที่หน่วยงานสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจ ที่ได้แสดงฝีมือความรู้สึกรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่และสอดคล้องกับ งานวิจัย วรธรรม เงินสยาม (2546) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับตัวแทนประกันชีวิต กรณีศึกษา :บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนล แอสicurันซ์ จำกัดในเขตกรุงเทพฯ พบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจในอาชีพตัวแทน มีความพึงพอใจมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของชัยยุทธ พลเสน (2548) เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อยู่ในเต็ดครั้ง จำกัด พบว่าด้านสถานภาพในการทำงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้มีข้อเสนอแนะ จากงานวิจัยของ วรธรรม เวชศาสตร์ (2547) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการประกอบอาชีพตัวแทนประกันชีวิต พบว่า ลักษณะการประกอบอาชีพ และสาเหตุที่เลือกอาชีพที่แตกต่างกันไม่ทำให้เกิดความแตกต่างในปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการประกอบอาชีพตัวแทนประกันชีวิต ยกเว้นตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการประกอบอาชีพและสอดคล้องกับ Griggs (1991) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของงาน กระบวนการจัดการ การพัฒนาอาชีพ การยอมรับนับถือที่ไม่เกี่ยวกับเงินและสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับเงิน โดยศึกษาจากนักวิชาชีพของบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าอุปโภคบริโภคและบริษัทประกันภัย ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะงานและภาพพจน์ที่ดีขององค์การเป็นปัจจัยจูงใจสำคัญที่สุดที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันและคงอยู่กับบริษัท

2.13 ปัจจัยความมั่นคง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า งานปัจจุบันที่มีความมั่นคงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สอดคล้องเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor theory) (อ้างใน ,เนตรพัฒนา ยาวีราช:2548) และสอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้สำรวจในเรื่องแรงจูงใจภายในของการปฏิบัติงานของพนักงานขายขององค์กรปัจจุบัน พบว่า พนักงานขายมีแรงจูงใจด้านความมั่นคงในการทำงานสูงถึงร้อยละ 74.5 และมีความคิดเห็นจากปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับจากแนวคิดของมาสโลว์ (Abraham อ้างใน, สมยศ นาวิการ :2540) ขึ้นความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งเป็นการให้ความแน่นอนมั่นคงของงาน เพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงินการมีบำเหน็จบำนาญ รวมถึงการได้รับการปกป้องจากอุปสรรคและการออกจากงาน ความปลอดภัยในการทำงาน นอกจากนี้พบว่าปัจจัยความมั่นคงมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานมากที่สุดจากการศึกษางานวิจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานขายประกันภัย:ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทไทยศรีสุริยประกันภัยจำกัด สอดคล้องกับ ขวัญชัย ณีภูธรเศรษฐ์ (2546) ได้ศึกษาความพึง

พอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายในบริษัท บี เอ เอส เอฟ (ไทย) จำกัด พบว่า พนักงานขายมีความพึงพอใจ กับ ความมั่นคงปลอดภัย ในระดับมาก สอดคล้องกับ วรศิริ ศิริคะรินทร์ (2548) ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานขายผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร กรณีศึกษาบริษัท xyz พบว่า พนักงานขายผลิตภัณฑ์เสริมอาหารมีระดับความพึงพอใจในระดับสูงด้าน ปัจจัยความมั่นคงในการทำงาน ศุภกิจ วงศ์ศรีโชติชัย (2544) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทฟิวเจอร์ การ์เมนต์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ ปัจจัยด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของเนตรพัฒนา ยาวีราข (2548) ที่ได้เสนอแนวคิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) คือ ทศนคติของบุคคลที่มีต่องาน อันเป็นผลมาจากการได้รับสิ่งที่ดีจากการทำงาน และความเหมาะสมพอดีระหว่างบุคคล และองค์การในด้านสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน เช่น มีความมั่นคงในงาน (Job Security) นอกจากนี้ วิฑูรย์ สิมะโชค (2537) ได้เสนอแนะความมั่นคงปลอดภัยและความสะดวกสบาย ในองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน คือการที่บุคคลในองค์กรได้รับมาตรฐานการครองชีพที่ดี มีความมั่นคงปลอดภัย มีความสะดวกสบายพอสมควร ปัจจัยสี่ที่ไม่ต้องวิตกกังวลในเรื่องการเงิน การมีสภาพเป็นพนักงานถาวร การให้คำรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย และการมีประกันสุขภาพทำให้คนทำงานด้วยความสุข มีความพอใจในงาน

2.14 ปัจจัยความเป็นส่วนตัวหรือความเป็นอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

จากผลการวิจัยพบว่ามีข้อมูลที่แสดงว่าพนักงานขายส่วนใหญ่ไม่ได้แตกต่างจังหวัดโดยห่างไกลครอบครัวเป็นเวลานาน (ค่าเฉลี่ย 2.69) รู้สึกได้รับความอิสระในการปฏิบัติงาน และใช้เวลาทำงานในช่วงเวลาวันปกติโดยพบว่าค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง ไม่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานขัดแย้งกับ เฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two Factor theory) (อ้างใน , เนตรพัฒนา ยาวีราข:2548) ขัดแย้งกับแนวคิดของ McGregor (อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์:2547) ตามหลักทฤษฎีวาย (Theory Y) เป็นแนวความคิดที่เน้นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเชื่อว่าความพยายามของมนุษย์ทางกายและทางใจในการทำงานเป็นไปตามธรรมชาติ การควบคุมและบังคับมิได้ การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คนย่อมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเองจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เขายอมรับ การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม คนจะยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้รับผลสำเร็จจากการทำงาน และขัดแย้งกับแนวคิดของ

บุญมัน ธนาสุวัฒน์ (2537) กล่าวถึงมูลเหตุจูงใจในการทำงานของบุคคลที่จะปรากฏออกมาดีหรือไม่ขึ้นกับองค์ประกอบ ด้านความมีอิสระในการทำงาน และงานวิจัยของชัยยุทธ พลเสน (2548) เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูไนเต็ดครั้ง จำกัด พบว่าด้านลักษณะชีวิตส่วนตัว มีแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง และงานวิจัยของ ขวัญชัย ฉัตรเศรษฐ์ (2546) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายในบริษัท บี เอ เอส เอฟ (ไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยด้านอิสระในการตัดสินใจมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับมาก และงานวิจัยยุทธศักดิ์ สุทธิศรีปก (2541) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทชานโย เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) พบว่าพนักงานปฏิบัติการพอใจกับงานในระดับปานกลาง-สูงและมีปัจจัยโครงสร้างองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวก

6.4 ข้อเสนอแนะงานการวิจัยครั้งนี้และการวิจัยครั้งต่อไป

1. ลักษณะของพนักงานขายพบว่า การสรรหาหรือคัดเลือก ควรคำนึงถึงลักษณะส่วนบุคคลด้าน อายุ การศึกษา ประสบการณ์ตั้งแต่เริ่มต้น-ปัจจุบันด้านการขาย รวมถึงทัศนคติของพนักงานขายที่มีต่อองค์กรในครั้งแรกที่เข้ามาเพื่อสัมภาษณ์รับเข้าปฏิบัติงานในสายงานขาย รวมถึงฐานเงินเดือนในเบื้องต้นที่จะจูงใจหรือได้รับการยอมรับในระดับหนึ่งของพนักงานขาย

นอกจากคุณลักษณะภายนอกและทัศนคติของพนักงานขายที่ได้ทำการทดสอบ หากนำไปปรับใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานขายตามคุณสมบัติดังกล่าว ควรคำนึงถึงข้อเสนอแนะจากความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานขายที่ประสบความสำเร็จ ตามคุณลักษณะส่วนตัว เช่น การมีความอดทน มีใจรักในงานขาย ซึ่งจะนำไปสู่การเอาใจใส่และติดตามงาน เนื่องจากงานขาย เป็นงานที่ต้องดูแลและติดตามลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยเฉพาะเป็นธรรมชาติของงานขายในตลาดสินค้าอุตสาหกรรม รวมทั้งคุณลักษณะที่มีความขยันซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา ความภูมิใจกับงานขาย ความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความรักในการติดต่อหรือประสานงานกับผู้คนหรือลูกค้าอย่างจริงใจ สามารถปรับตัวในการปฏิบัติงานกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี

2. ปัจจัยแรงจูงใจ(Motivating Factors) ที่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายการขายที่ได้มอบหมายให้หรือผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย พบว่า ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ผู้บริหารงานขายควรระมัดระวังและใส่ใจในการปฏิบัติรวมทั้งด้านการวางนโยบายดังกล่าวไว้อย่างรอบคอบเพื่อกระตุ้นให้เกิดการจูงใจในตัวเอง และการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค่าจูง (Hygiene หรือ Maintenance Factors) นั้นพบว่า

ความสัมพันธ์กับเรื่องหลักใหญ่ในการจัดการ ผลตอบแทนและความสัมพันธ์ โดยเฉพาะความเข้าใจในเป้าหมายงานและระบบงานที่ชัดเจนขององค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและรายได้รวม ที่สอดคล้องกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีงานวิจัยของเฮร์ซเบิร์ก(Herzberg) กล่าวไว้ว่า การกระตุ้นใจด้วยปัจจัยแรงจูงใจ พนักงานจะกระทำดีด้วยตนเอง แต่จะยังคำนึงถึงเรื่องผลตอบแทนเนื่องจากเป็นเครื่องวัดผลสำเร็จ และการยกย่องชมเชยจากผู้อื่น

3. ปัจจัยแรงจูงใจ(Motivating Factors) ในเรื่องความก้าวหน้า และโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน สภาพการทำงาน ความเป็นส่วนตัวหรือความเป็นอิสระไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ในการประยุกต์ใช้ผู้บริหารงานขายยังควรคำนึงถึงในประเด็นดังกล่าวเนื่องจากลักษณะกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี หรืออายุงานด้านการขายน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี รวมทั้งเป็นวัยที่เน้นการหาประสบการณ์มากกว่าความก้าวหน้า หรือโอกาสเติบโตในหน้าที่การงานด้วยลักษณะธรรมชาติในงานขายต้องใช้ระยะเวลาในการเติบโตจากประสบการณ์ ผลที่ได้ในงานวิจัยนี้จึงเน้นการจูงใจในงานและการที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาคำแนะนำ และพนักงานขายเปิดโอกาสตนเองในการพัฒนาทักษะความรู้ประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งความท้าทาย

4. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก(Herzberg) เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรักของพนักงานที่มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลจูงใจในการปฏิบัติงานตรงเท่าที่องค์กรยังให้ความสำคัญกับการจูงใจ การจูงใจสามารถเป็นเครื่องมือและการแก้ปัญหาในการบริหารงานขายและการกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพได้ เช่น ทำให้พนักงานต้องการทำงานในองค์กร ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี ทำให้พนักงานรักษาระเบียบวินัย ทำให้พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กรมากขึ้น ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

5. ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับความสำเร็จ จากการเสนอแนะด้านความคิดเห็นของพนักงานขายพบว่า ผลการปฏิบัติงานขึ้นกับปัจจัยอื่น ๆ ประกอบกันเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จในงานขาย เช่น การมีนโยบายด้านการดูแลลูกค้าขององค์กร การบริการการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องขององค์กร และจากงานวิจัยมีข้อสังเกต การปฏิบัติงานของพนักงานขายที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกัน ทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยสอดคล้องกับความคิดเห็นเพิ่มเติมในงานวิจัยด้านความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เสนอด้านการทำงานเป็นทีม และมีความเกี่ยวข้องสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ฯลฯ ผู้บริหารงานขายจึงควรให้ความสำคัญใน

ประเด็นดังกล่าวประกอบการวางแผนและนโยบายด้านการขายเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานขายที่ดี

6. การนำไปประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดนโยบายแรงจูงใจพนักงานขาย และเกิดผลสำเร็จแก่องค์กรควรคำนึงถึง ความแตกต่างขององค์กรที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติ และควรคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ ประกอบ เนื่องจากการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ภายใต้อาณัติต่างกันการนำไปปัจจัยใด จึงต้องคำนึงถึงเงื่อนไขที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ต้องให้พนักงานขายเกิดความเชื่อมั่นในคำเนิการของผู้บริหาร และไม่ควรลืมที่จะกระทำอย่างเสมอภาคยุติธรรม มีเหตุมีผล รวมทั้งต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมภายในองค์กร เพื่อพิจารณารูปแบบการจูงใจที่มีประสิทธิภาพ สามารถจูงใจให้พนักงานขายปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายการขาย

7. การเก็บข้อมูลเนื่องจากการเก็บโดยภาพรวมครั้งแรก ใช้การสุ่มในกลุ่มบัญชีรายชื่อจึงเก็บข้อมูลค่อนข้างยาก ใช้เวลาภาคสนามมาก รวมทั้งเนื่องจากพนักงานขายมีเวลาอยู่สำนักงานน้อย และพบว่ามีอุปสรรคในการติดต่อหลายประการ การทำวิจัยในครั้งต่อไปจึงควรเก็บข้อมูลในลักษณะการประชุมใหญ่พนักงานขาย หรือการประชุมพนักงานขายในรูปแบบสมาคม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการรวบรวม

8. เพื่อให้เกิดประโยชน์กับอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งจึงควรเลือกศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมก่อสร้าง เนื่องจากการเก็บข้อมูลนี้เป็นการสุ่มโดยกว้างและเป็นการศึกษาเพื่อมองประชากรไม่มีความแตกต่างกัน ในทางปฏิบัติการเก็บกลุ่มตัวอย่างจากหลากหลายอุตสาหกรรม อาจได้รับผลซึ่งมีความแตกต่าง

9. ตัวแปรที่ได้ทำการศึกษาเป็นการศึกษาตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก(Herzberg) ดังนั้น การทดสอบครั้งต่อไปอาจปรับปรุงตัวแปรอื่น ๆ ที่ค้นพบได้ เช่น ด้านการสร้างความภูมิใจภายในของพนักงาน หรือมุ่งแรงจูงใจภายใน หรือการศึกษา แรงจูงใจตามแนวคิดของพนักงานขายในปัจจุบันที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้จริงกับเหตุการณ์และสถานการณ์ในปัจจุบัน สอดคล้องกับทิศทางการวางแผนนโยบายตามเป้าหมายองค์กรทำให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น