

# แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 8

## หัวข้อเนื้อหา

1. ความหมายของการจงใจ
2. ความสำคัญของการจงใจ
3. ประเภทของการจงใจ
4. ทฤษฎีการจงใจ
5. เครื่องมือการจงใจพนักงานขาย

## วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 8 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการจงใจได้
2. กำหนดประเภทของการจงใจได้
3. อภิปรายเกี่ยวกับการจงใจแต่ละประเภทได้
4. เปรียบเทียบทฤษฎีการจงใจแต่ละทฤษฎีได้
5. วิเคราะห์เครื่องมือการจงใจพนักงานขายได้

## วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน

1. ศึกษาเอกสารการสอนบทที่ 8 การจงใจพนักงานขายด้วยตนเอง
2. ฟังการบรรยายในชั้นเรียน
3. อภิปราย ซักถามเนื้อหาในบทเรียน
4. ค้นคว้า เนื้อหาเพิ่มเติมจากเอกสารต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารและ

อินเทอร์เน็ต

5. อภิปรายเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม
6. ทำรายงาน
7. ศึกษากรณีตัวอย่าง
8. ตอบข้อซักถามและทำแบบฝึกหัดท้ายบท

## สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอน เรื่อง การจูงใจพนักงานขาย
2. หนังสือ ตำรา และวารสารทางวิชาการเกี่ยวกับการจูงใจพนักงานขาย
3. แผ่นโปสเตอร์
4. วีดิทัศน์
5. กรณีศึกษา
6. ใบกิจกรรม
7. คำถามและแบบฝึกหัดท้ายบท

## การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตจากการร่วมกิจกรรมในชั้นเรียน
2. สังเกตจากการสนทนาและการซักถาม
3. ประเมินผลจากการทำรายงาน
4. ประเมินผลจากการอภิปรายและการรายงานของกลุ่ม
5. ประเมินผลจากการทดสอบย่อย
6. ประเมินผลจากการศึกษากรณีตัวอย่าง
7. ประเมินผลจากการทำแบบฝึกหัดท้ายบท

## บทที่ 8

### การจูงใจพนักงานขาย

การจูงใจเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารการขายที่ต้องให้ความสนใจและต้องทำอย่างต่อเนื่อง โดยพยายามใช้สิ่งจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมกับพนักงานขายจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้พนักงานมีขวัญกำลังใจพร้อมจะทำงานและทุ่มเทเพื่อบริษัท ดังนั้นผู้บริหารการขายต้องวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของพนักงานขายว่าต้องการอะไรบ้าง ซึ่งลักษณะงานการขายจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันหลายอย่างนับตั้งแต่พนักงานขาย ลักษณะของธุรกิจ ลักษณะของสินค้า ลักษณะของผู้ซื้อและสภาพแวดล้อม เป็นต้น

#### ความหมายของการจูงใจ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ การจูงใจ (motivation) ไว้มากมายหลายทัศนะ ดังนี้

การจูงใจ หมายถึง กระบวนการในการกระตุ้นหรือสร้างให้เกิดความรู้สึกแก่มนุษย์ในการใช้ความพยายามให้มากขึ้นอย่างเป็นการถาวรตลอดไป เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ซึ่งแต่ละบุคคลต้องการและผลของการบรรลุจุดประสงค์ของแต่ละบุคคลนี้จะส่งผลดีให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานที่บุคคลนั้นสังกัดอยู่ (สมใจ บุญทานนท์, 2543, หน้า 220)

การจูงใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะใช้ปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในของแต่ละบุคคลมาใช้ในการกระตุ้นให้พนักงานใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ในการทำงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง (ชนงกรณ์ คุณชลบุตร, 2547, หน้า 172)

การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นหรือเร้าโดยสิ่งจูงใจเพื่อผลักดันให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเงื่อนไขที่ต้องการ (สมพร พวงเพชร, 2542, หน้า 251)

จากความหมายของ การจูงใจ ที่มีผู้ให้คำนิยามไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นให้เกิดความพยายาม การกระตือรือร้นเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานขายทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

## ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจมีเหตุผลสำคัญสำหรับพนักงานขายที่ผู้บริหารการขายเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ดังนี้ (สอาน โปรบบำรุง, 2547, หน้า 56)

1. ผู้จัดการขายไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในเรื่องสถานะแวดล้อม พนักงานขายจะออกไปปฏิบัติงานติดต่อกันด้วยความสบายอกความสบายใจ แต่ในบางครั้งอาจจะพบกับสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สบายใจซึ่งทำให้การปฏิบัติงานถดถอยลงไป โดยปกติพนักงานขายจะพบปะกับบุคคลแปลกหน้าและบุคคลไม่ปรารถนาที่จะซื้อ นอกจากนั้นยังจะต้องใช้เวลามากในการเดินทาง การจากครอบครัวและเพื่อนฝูง การที่พนักงานขายได้เผชิญหน้ากับสิ่งเหล่านี้ ผู้บริหารการขายก็ต้องเข้าใจพนักงานขายมีความต้องการปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. แรงจูงใจมีความสำคัญสำหรับพนักงาน ซึ่งไม่ได้อยู่ในความดูแลและปกครองโดยตรงของผู้บริหารการขาย พนักงานขายที่มีความชำนาญจะไม่ได้พบกับผู้บริหารการขาย นับเป็นจำนวนครั้งได้ (น้อยกว่า 6 ครั้งต่อปี) เมื่อขาดการดูแลเอาใจใส่และการปกครองโดยตรง การจูงใจพนักงานขายจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

3. แรงจูงใจไม่เพียงแต่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานขาย แต่อาจมีผลกระทบด้านความกระตือรือร้นและคุณภาพของงาน การที่พนักงานขายได้ลงความเห็นว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นเหมาะสมสำหรับลูกค้าก็จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า แต่ถ้าลูกค้าก็มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า แต่ถ้าลูกค้าไม่มีความต้องการที่จะซื้อ และเกิดความรู้สึกว่าพนักงานขายไม่ได้มีความสนใจอย่างจริงจัง ตลอดจนไม่ได้ช่วยเหลือให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ การขายก็จะไม่เกิดขึ้น

## ประเภทของการจูงใจ

การจูงใจจะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทดังนี้ (สมพร พวงเพ็ชร, 2542, หน้า 254 - 255)

1. การจูงใจภายใน (intrinsic motivation) หมายถึง การจูงใจที่เกิดจากเงื่อนใจภายในตัวบุคคลนั้น โดยไม่มีสิ่งเร้าจากภายนอกมากระตุ้นการจูงใจประเภทนี้จะก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี สิ่งที่ทำให้เกิดการจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (need) หมายถึง ความต้องการพื้นฐานของคนเราเพื่อให้ร่างกายอยู่ในภาวะปกติซึ่งทำให้เกิดแรงขับ เช่น ความหิว ความกระหาย เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงความต้องการที่เป็นผลมาจากการอยู่ร่วมกัน

1.2 ความสนใจพิเศษ (special interest) บุคคลเมื่อมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะทำให้เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานทำให้งานสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

1.3 ทักษะคติ (attitude) การมีทักษะคติที่ดีต่องานหรือต่อผู้บังคับบัญชายอมทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. การจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) หมายถึง การจูงใจที่เป็นผลมาจากการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอกเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้จูงใจ สิ่งที่ทำให้เกิดการจูงใจภายนอกได้แก่

2.1 เป้าหมายของบุคคล เป็นเป้าหมายที่บุคคลได้ตั้งเอาไว้ในการปฏิบัติงาน เช่น เพิ่มยอดขายร้อยละ 20 ในปี 2548

2.2 ความก้าวหน้าพนักงานขายที่ปฏิบัติงานต้องการได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและนำไปสู่การพัฒนางาน

2.3 สิ่งจูงใจต่าง ๆ โดยวิธีทางบวกและวิธีทางลบ ทั้งที่เป็นเงินตรา วัสดุสิ่งของ และสิ่งอื่นที่มีใช้เงินตราหรือวัสดุสิ่งของ เช่น การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การประกวด การตำหนิติเตียน และการแข่งขัน เป็นต้น

## ทฤษฎีการจูงใจ

การศึกษาทฤษฎีการจูงใจมีหลายทฤษฎีที่มีประโยชน์สำหรับผู้บริหารการขาย มีปัจจัยที่จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นหรือสิ่งเร้ากับพฤติกรรมหรือทัศนคติในการทำงานของพนักงานขาย ซึ่งทฤษฎีการจูงใจจะมีบทบาทสำหรับบริษัทเพื่อนำไปใช้สำหรับความต้องการของมนุษย์และหาทางจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงาน โดยการนำหลักทฤษฎีและแนวคิดในการจูงใจมาใช้ดังนี้

**1. ทฤษฎีการคาดหวัง (expectancy theory)** โดย วิคเตอร์ เอช วรูม (Victor H. Vroom) ได้สรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ความพยายามและประสิทธิภาพที่พนักงานขายมีในการทำงานนั้นจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานในระดับหนึ่ง และส่งผลต่อเนื่องไปยังค่าตอบแทนที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการทำงาน เช่น รางวัลพิเศษ ดังนั้นการทำงานของพนักงานขายจะต้องนำทฤษฎีการคาดหวังมาใช้สำหรับการคาดหวังและต้องการ ดังนี้

1.1 ความคาดหวัง (expectancy) เป็นการคาดหวังของพนักงานขายที่ใช้ความพยายามในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น แต่พนักงานขายจะต้องมีความมั่นใจในตนเองในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบซึ่งพนักงานขายแต่ละคนจะมีความสามารถไม่เท่ากันในการปฏิบัติงานทำให้ผลงานของแต่ละคนต่างกันออกไป

1.2 ความเชื่อมั่นในผลตอบแทนที่จะได้ (instrument) พนักงานจะต้องเชื่อว่าตนเองสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้และพยายามทำให้ได้รับผลตอบแทนตามผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารการขายต้องมีระบบผลตอบแทนที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานขาย

1.3 คุณค่าที่ผลตอบแทนเหล่านั้นมีต่อพนักงาน (valence) การจ่ายผลตอบแทนนั้นจะมีคุณค่าต่อพนักงานขายแต่ละคนแตกต่างกัน เช่น ค่าล่วงเวลาในการทำงาน 200 บาทต่อวัน จะมีคุณค่าสำหรับพนักงานขายที่มีรายได้เดือนละ 10,000 บาท แต่ไม่มีคุณค่าต่อผู้บริหารการขายที่มีรายได้เดือนละ 60,000 บาท

**2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (maslow hierarchy of needs)** มาสโลว์ศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีความต้องการได้ 5 ชั้น ตามลำดับความต้องการดังนี้

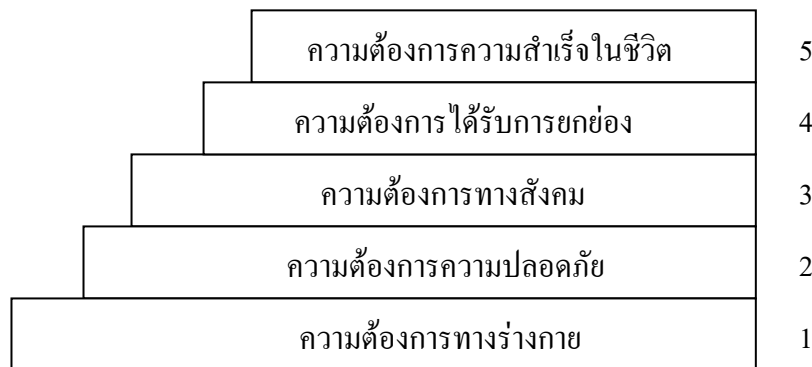
2.1 ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs) คือ ความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยในการดำรงชีวิตซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับร่างกายที่บริษัทจะต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทน ได้แก่ อาหาร ที่อยู่ เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรครวมถึงสภาพสถานที่ทำงาน

2.2 ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) คือ ความต้องการความปลอดภัยด้านหน้าที่การงาน ทรัพย์สินและความปลอดภัยในชีวิตเพื่อปกป้องภัยอันตรายต่างๆ ซึ่งผู้บริหารการขายต้องทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการทำงานและการได้รับความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน

2.3 ความต้องการทางสังคม (social needs) คือ ความต้องการที่จะเป็นที่รักของบุคคลอื่น ๆ นับตั้งแต่พ่อแม่ พี่น้อง เพื่อนฝูง ตลอดจนบุคคลอื่น ๆ รวมถึงเพื่อนร่วมงาน โดยผู้บริหารการขายต้องมีกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้มีพบปะสังสรรค์กันในบริษัท

2.4 ความต้องการได้รับการยกย่อง (esteem needs) คือ ความต้องการที่จะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือจากบุคคลอื่น ๆ ในสังคม เช่น ต้องการเป็นคนมีชื่อเสียง ต้องการเป็นนักบริหารที่มีความสามารถ และต้องการมีคนยกย่องยอมรับ ดังนั้นผู้บริหารการขายจะต้องมีการเชิดชูเกียรติสำหรับพนักงานดีเด่น เสียสละเวลาเพื่อบริษัท การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization needs) คือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเมื่อคนประสบผลสำเร็จในชีวิตมาก ๆ จะมีความต้องการขั้นนี้ เช่น ต้องการเป็นผู้จัดการเขต ต้องการเป็นผู้จัดการภาค เป็นต้น



ภาพที่ 8.1 ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามแนวความคิดของมาสโลว์  
ทิม่า (สมพร พวงเพชร, 2542, หน้า 258)

3. ทฤษฎีความสำเร็จ (achievement theory) เป็นทฤษฎีการจูงใจจากการศึกษาของ เดวิด ซี แมคเคลแลนด (David C. McClelland) ได้สรุปเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจได้ 3 ประการดังนี้

3.1 ความต้องการความสำเร็จ (needs for achievement) คือ บุคคลต้องการความสำเร็จ กลัวความล้มเหลวและความคิดพลาดเพื่อความสำเร็จในการทำงานนั้นจะทำให้พนักงานขายได้มาซึ่งการมีเกียรติยศ ชื่อเสียงและความสุข การได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

3.2 ความต้องการความผูกพัน (needs for affiliation) คือ บุคคลต้องการเพื่อน และต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น รวมถึงการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันและการสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน

3.3 ความต้องการอำนาจ (needs for power) คือ การที่บุคคลต้องการมีความต้องการเหนือกว่าผู้อื่นเพราะบุคคลต้องการที่เป็นยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ ในสังคม

4. ทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory) เป็นการศึกษาทฤษฎีความเสมอภาคของจอห์น สตาซีย์ อาดัมส์ (John Stacy Adams) เป็นทฤษฎีที่ใช้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานชายจะขึ้นกับการรับรู้ถึงความยุติธรรมที่ตนเองจะได้รับจากการทำงานและผลตอบแทนที่พนักงานชายจะได้รับเสมอภาคกันในการทำงานของพนักงานชายแต่ละคน โดยจะพบว่าพนักงานชายทำงานมากแต่ผลตอบแทนน้อยกว่าคนอื่นที่ทำงานน้อยกว่าแต่ได้รับผลตอบแทนมากจะทำให้ลดแรงจูงใจในการทำงานซึ่งทำให้เกิดทำให้เกิดความไม่เสมอภาคโดยมีพื้นฐานสำหรับการเปรียบเทียบในการทำงานและผลตอบแทนที่ได้รับดังนี้

4.1 สิ่งที่บุคคลถือว่าเป็นการให้กับการทำงานในองค์การมีดังนี้

4.1.1 ระดับการศึกษา

4.1.2 การศึกษาอบรมเพิ่มเติม

4.1.3 ประสบการณ์การทำงาน

4.1.4 ความรู้ความสามารถในงานที่ทำ

4.1.5 ความพยายามในการตั้งใจทำงาน

4.1.6 ความจงรักภักดีต่อองค์การ

4.1.7 อายุการทำงาน (อาวุโส)

4.1.8 ผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

4.2 ผลของความไม่เสมอภาค กรณีที่บุคคลรับรู้และเข้าใจว่าไม่ได้รับความไม่เสมอภาคทำให้เกิดผลในการทำงานและมีแสดงออกเป็นพฤติกรรมทางลบได้ดังนี้

4.2.1 วิพากษ์วิจารณ์องค์การ

4.2.2 ร้องเรียน ประท้วง

4.2.3 ไม่พยายามในการทำงานหรือทำงานให้น้อยลง

4.2.4 ขาดความสามัคคีในการทำงานและไม่ให้ความร่วมมือ

4.2.5 ไม่มีความจงรักภักดีต่อองค์การ

4.2.6 ลาหยุดงานบ่อยด้วยเหตุผลไม่สมควร

4.2.7 ลาออกหรือเปลี่ยนงาน

ซึ่งสถานการณ์หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ 3 กรณีดังนี้ (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547, หน้า 263)



สถานการณ์ที่ 1

$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}} = \frac{\text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}}$$

สถานการณ์ที่ 2

$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}} < \frac{\text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}}$$

สถานการณ์ที่ 3

$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}} > \frac{\text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}}$$

จากทั้งสามสถานการณ์นั้นเมื่อพนักงานขายเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ตนเองจะได้รับกับสิ่งที่ตนเองได้ทุ่มเทลงไปนั้น รวมทั้งเปรียบเทียบกับพนักงานขายคนอื่นในลักษณะเดียวกันจะได้ผลการเปรียบเทียบออกเป็นความรู้สึกว่าเสมอภาค รู้สึกว่าเสียเปรียบและรู้สึกว่าได้เปรียบซึ่งการประเมินของพนักงานขายเหล่านี้ขึ้นอยู่กับความรู้สึกของพนักงานขายทั้งสิ้น

5. ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย (theory x and theory y) เป็นแนวคิดของดักลาส แม็คเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้สรุปถึงแรงจูงใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานขายเป็น 2 ลักษณะดังนี้

5.1 ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) หมายถึง เป็นรูปแบบของการศึกษาถึงพนักงานในแง่ลบ เช่น เป็นพนักงานที่ไม่ชอบทำงานและคอยหลีกเลี่ยงงานหนัก ไม่มีการเปลี่ยนแปลงการทำงาน

5.2 ทฤษฎีวาย (Y) หมายถึง เป็นรูปแบบของการศึกษาถึงพนักงานในแง่บวก เช่น มีความรับผิดชอบ ขยัน มีความอดทน ฉลาดและมีพัฒนาตนเองตลอดเวลา

ตารางที่ 8.1 การเปรียบเทียบทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวายของแม็คเกรเกอร์

ทฤษฎีเอ็กซ์	ทฤษฎีวาย
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คนทั่วไป ๆ ไปไม่ชอบทำงานจะหลีกเลี่ยงงานเท่าที่จะทำได้</li> <li>2. ปกติคนจะขาดความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อยและจะไฝ่หาความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด</li> <li>3. ธรรมชาติคนโดยทั่วไปสมควรต้องควบคุมอยู่เสมอและบางครั้งต้องมีการลงโทษกันบ้างเพื่อให้ทำงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. งานเป็นสิ่งธรรมดาสามัญ เช่นเดียวกับการเล่นหรือการพนัน</li> <li>2. จริง ๆ แล้วคนไม่เกียจคร้าน แต่ที่เขาเกียจคร้านเพราะผลของประสบการณ์ที่เขาได้รับ</li> <li>3. คนโดยทั่วไปจะกระทำการใดได้ด้วยวิธีของตนเองและสามารถควบคุมตนเองเพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่พวกเขาได้รับมอบหมายให้ทำ</li> <li>4. ทุกคนต่างมีศักยภาพ ภายใต้งैอนไขที่เหมาะสมบางประการที่พวกเขาพยายามเรียนรู้เพื่อยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ พวกเขามีมโนคติ มีความคิดใฝ่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานได้</li> </ol>
<p>- ด้วยสมมติฐานนี้บทบาทของผู้บริหารจึงต้องกำกับดูแลควบคุมพนักงานอยู่เสมอ</p>	<p>- ด้วยสมมติฐานนี้บทบาทของผู้บริหารจึงต้องพัฒนาศักยภาพของพนักงานและช่วยพวกเขาให้ใช้ศักยภาพทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การของหน่วยงานและของเขาเอง</p>

ทีมา (บรรรยงค์ โตจินดา, 2542, หน้า 265)

ดังนั้นผู้บริหารการขายจะมีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจอยู่ตลอดเวลาเพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจหรือคงไว้สำหรับจูงใจพนักงานขาย ดังตารางที่ 8.2

## ตารางที่ 8.2 ความต้องการของพนักงานขายและวิธีการตอบสนอง

ความต้องการของพนักงานขาย	ปฏิบัติการของบริษัทเพื่อตอบสนองความต้องการ
ความต้องการฐานะ	เปลี่ยนจากตำแหน่ง “พนักงานขาย” เป็น “ผู้จัดการเขตการขาย”
ความต้องการควบคุม	ให้พนักงานขายช่วยวางโควตาขายและจัดลำดับการเยี่ยมลูกค้า
ความต้องการการนับถือ	เชิญพนักงานขายถ่ายรูปร่วมกับฝ่ายบริหารแล้วนำไปโฆษณาหรือออกจดหมายข่าว
ความต้องการทำให้เป็นกิจวัตร	มอบลูกค้าที่ซื้อสัตย์ไปเยี่ยมเป็นประจำ
ความต้องการความสำเร็จ	ตั้งเป้าหมายที่เป็นไปได้ในการเยี่ยมและขาย
ความต้องการการกระตุ้น	เปิดการแข่งขันระยะสั้น
ความต้องการซื้อสัตย์	ให้รางวัลและคุณประโยชน์ที่สัญญาไว้ทันที

ทีมา (อคุลย์ จาตุรงค์กุล, 2542, หน้า 200)

### เครื่องมือการจูงใจพนักงานขาย

เครื่องมือในการจูงใจเป็นการใช้การปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผู้บริหารการขายต้องสร้างการจูงใจให้กับพนักงานขายแต่ละระดับ เช่น พนักงานฝ่ายปฏิบัติงาน และผู้จัดการขายทำให้ต้องใช้เครื่องมือการจูงใจ ซึ่งเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า สิ่งจูงใจ (incentives or motivators) ซึ่งแบ่งได้ 2 ประเภทดังนี้

**1. สิ่งจูงใจทั่วไป** (general motivators) หมายถึง สิ่งจูงใจที่ไม่ได้เป็นผลประโยชน์โดยตรงต่อพนักงานแต่อาจมีเป็นผลต่อความรู้สึกของพนักงานขายที่มีต่อบริษัทและงานขาย ซึ่งผู้บริหารการขายสามารถใช้สิ่งจูงใจ โดยสามารถแบ่งสิ่งจูงใจได้ดังนี้

1.1 ทักษะที่ดีที่ผู้บริหารการขายมีให้กับพนักงานขาย การเป็นผู้บริหารการขายต้องมีทัศนคติที่ดีหรือภาพพจน์ต่อพนักงานขาย เช่น การให้เกียรติ ความซื่อตรง ความจริงใจ โดยการรักษาผลประโยชน์ของพนักงานขายและสนใจความเป็นอยู่ของพนักงานขาย

1.2 การสื่อสารระหว่างผู้บริหารการขายกับพนักงานขาย สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการทำงานและเกิดประสิทธิภาพในบริษัท โดยการสื่อสารที่ดีจะต้องมีความชัดเจน ถูกต้อง และรวดเร็วเพื่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อใช้สำหรับการแก้ปัญหาและป้องกันความล้มเหลว

1.3 ความเข้าใจในรายละเอียดของงาน พนักงานขายทุกคนต้องเข้าใจถึงรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติ เช่น นโยบายของบริษัท สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานขาย รวมถึงต้องเข้าใจวิธีการประเมินผลงานและผลการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

**2. การจูงใจเฉพาะ (specific motivators)** หมายถึง สิ่งจูงใจที่ใช้เฉพาะสำหรับการกระตุ้นและการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานขาย นอกจากจะมีผลต่อการจูงใจพนักงานขายโดยตรงแล้วยังจะมีผลต่อการประชาสัมพันธ์บริษัทไปในตัวด้วย เพราะกิจกรรมเหล่านี้มักมีการบอกกล่าวต่อกันระหว่างพนักงานขายและลูกค้าทำให้เป็นที่รับรู้กันโดยทั่วไป ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัทมีโอกาสได้พนักงานขายใหม่ด้วย โดยสิ่งจูงใจมีดังนี้

2.1 รางวัล ความสำเร็จของการแข่งขันยอดขายขึ้นอยู่กับความน่าพึงพอใจของรางวัล สิ่งจูงใจที่มักใช้กันเสมอคือ รางวัลเงินสด สินค้า โฉ่หรือหนังสือประกาศเกียรติคุณ และรางวัลเป็นตัวแทน ซึ่งรางวัลเงินสดมีข้อดีตรงที่ให้ออกัสผู้บริหารการขายได้เลือกใช้รางวัลตามใจชอบ ในทำนองตรงกันข้ามการท่องเที่ยวและสินค้าเห็นได้ชัดเจนและน่าสนใจที่จะส่งเสริมและเผยแพร่ วิธีที่จะเพิ่มการเลือกสินค้าก็คือ การใช้ระบบให้คะแนนโดยที่ผู้ชนะอาจจะเลือกสินค้าเอาจากเค็ตตาล็อกได้ ยิ่งให้รางวัลมากก็ยิ่งแน่ใจได้ชัดว่ามีผู้เข้าร่วมรายการมาก ดังนี้

2.1.1 เงินสด เป็นรางวัลเงินสดที่ใช้จูงใจสำหรับพนักงานขายที่ต้องพยายามหาวิธีและเทคนิคการขายเพื่อให้บรรลุตามความต้องการของตนให้ได้

2.1.2 สินค้า เป็นรางวัลเกี่ยวกับสินค้าที่ต้องมีคุณค่ามากกว่ารางวัลเงินสดที่ใช้สำหรับการแข่งขัน ซึ่งรางวัลสินค้าต้องมีมูลค่าในแต่ละรางวัลแตกต่างกันและต้องเป็นสินค้าที่พนักงานขายต้องการด้วยจึงจะสามารถใช้ในการแข่งขันได้

2.1.3 การเดินทางและการท่องเที่ยว เป็นรางวัลการท่องเที่ยวที่ให้ออกัสต้องการให้พนักงานไปพักผ่อนหย่อนใจในสถานที่ต่าง ๆ เช่น การเดินทางไปต่างประเทศ

2.1.4 รางวัลพิเศษและรางวัลเกียรติยศ เป็นรางวัลที่ให้กับพนักงานเพื่อแสดงถึงผลการปฏิบัติงานและการแข่งขันในการขาย เช่น โฉ่ ถ้วยรางวัลและการประกาศเกียรติคุณ

2.2 การแข่งขันการขาย (sales contests) เป็นวิธีการจูงใจที่ผู้บริหารการขายใช้สำหรับการกระตุ้นการขาย โดยการแข่งขันเพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจในรูปของสิ่งจูงใจ เช่น

รางวัลเงินสด สินค้าหรือเป็นการท่องเที่ยว และการทำกิจกรรมใด ๆ ก็ตามที่ทำขึ้นเพื่อเพิ่มปริมาณขายสินค้าทุกชนิดในบริษัทหรือเพิ่มปริมาณขายสินค้าบางสายผลิตภัณฑ์หรือเพิ่มปริมาณขายสินค้าบางรายการผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยบริษัทกำหนดโควตาที่เหมาะสมไว้จำนวนหนึ่ง เป็นเกณฑ์สำหรับการแข่งขัน ดังตารางที่ 8.3

ตารางที่ 8.3 เกณฑ์สำหรับการประเมินการแข่งขัน

ยอดขายที่ทำได้จริงเมื่อเปรียบเทียบกับโควตา (หน่วยเป็นร้อยละ)	คะแนน
100 – 200	5
201 – 300	7
301 – 400	9
401 – 500	11
501 – 600	15
601 – 700	18
701 – 800	20
801 – 900	24
901 – 1,000	30

การให้คะแนนแบบนี้เป็นการใช้สะสมคะแนนไว้สำหรับการตัดสินกรณีนักงานสามารถเพิ่มยอดขายได้ในรอบเดือนนั้น ๆ ซึ่งใช้สำหรับเป็นคะแนนสะสมมาก ๆ จึงทำให้ผู้บริหารการขายใช้ยอดขายเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจและเปิดโอกาสให้พนักงานมีการแข่งขันเท่ากันทุกคน

2.3 การประชุมทางการขาย (sales meeting or conferences) เป็นวิธีการจูงใจวิธีที่ใช้การประชุมทางการขายสำหรับพนักงานขายโดยการฝึกอบรมพนักงานขาย และสร้างความกระตือรือร้นในการขายโดยมีการประชุม 3 ระดับดังนี้ (สอ้าน โปรบำรุง, 2547, หน้า 70)

2.3.1 การประชุมระดับชาติ (national meetings) เป็นการประชุมกันปีละครั้งและอาจจะรวมไปถึงการประชุมพนักงานขายรวมทั้งหมดหรือจะประชุมแต่เฉพาะกลุ่มที่เป็นพนักงานขายที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ตลอดจนการพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการประชุม เป็นต้น ค่าเดินทาง ค่าที่พัก ค่าอาหาร ซึ่งในการเข้าร่วมประชุมระดับชาติและ

ยังมีโอกาสได้ศึกษาถึงเขตการขายหรือปัญหาต่าง ๆ ในกรณีที่พนักงานขายไม่ได้อยู่ในพื้นที่นั้น ๆ ด้วยประโยชน์ที่ได้รับการประชุมนั้นมีมาก แต่อาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง นอกจากนั้นพนักงานขายยังได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับฝ่ายบริหาร เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมและอาจได้รับการจูงใจจากผู้เชี่ยวชาญ เมื่อพนักงานขายเดินทางกลับจากการประชุมก็จะทำให้เกิดความกระตือรือร้นหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น

2.3.2 การประชุมระดับภูมิภาค (regional meetings) เป็นการวางแผนโดยเน้นการปฏิบัติงานร่วมกัน และเป็นไปตามระเบียบวาระการประชุมและยังสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้อีกทางหนึ่งด้วย สำหรับบริษัทที่มีขนาดใหญ่และพนักงานขายอาจจะพบกับปัญหาต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่นั้น ๆ ด้วยการหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

2.3.3 การประชุมระดับท้องถิ่น (local meetings) เป็นระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานขายได้พบปะสังสรรค์และเน้นด้วยการฝึกอบรมการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในเขตการขายและหาทางเพิ่มโอกาสทางการขายอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการประชุมการขาย มีดังนี้

1. เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการขายและการตลาดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัท
2. เพื่อพิจารณาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับประชุมด้านการขาย เช่น การกำหนดหัวข้อการประชุม ระเบียบวาระการประชุม สถานที่ ตารางเวลารวมถึงวิทยากร
3. เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมด้านการขาย

## สรุป

การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพยายาม การกระตือรือร้นเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้เพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งถือว่ามี ความสำคัญต่อการบริหารการขายสำหรับการขายในการสร้างแรงจูงใจ

การจูงใจสามารถแบ่งได้ 2 ประเภทดังนี้คือ 1) การจูงใจภายในที่เกิดขึ้นจากความต้องการ ความสนใจพิเศษและทัศนคติของผู้ซื้อ และ 2) การจูงใจภายนอก โดยมีจุดมุ่งหมายที่เกิดจากเป้าหมายของบุคคล ความก้าวหน้า บุคลิกภาพและสิ่งจูงใจต่าง ๆ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 5 ทฤษฎีคือ 1) ทฤษฎีการคาดหวัง 2) ทฤษฎีของมาสโลว์  
3) ทฤษฎีความสำเร็จ 4) ทฤษฎีความสำเร็จ และ 5) ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย

การใช้เครื่องมือการจูงใจพนักงานขายคือ 1) สิ่งจูงใจทั่วไปที่ผู้บริหารการขายมี  
ทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานขาย การสื่อสารกับพนักงานขายและความเข้าใจในรายละเอียด ของ  
งาน และ 2) สิ่งจูงใจเฉพาะเป็นการใช้รางวัล การแข่งขันการขาย การประชุมทางการขายเพื่อให้  
พนักงานขายมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

## แบบฝึกหัดบทที่ 8

1. จงอธิบายความหมายของการจงใจ
2. เครื่องมือในการจงใจมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
3. ทฤษฎีการจงใจมีกี่ประเภท อะไรบ้าง
4. ความสำคัญของการจงใจมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
5. สิ่งที่ทำให้เกิดความจงใจภายในมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
6. ทฤษฎีความสำเร็จของเดวิดมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
7. ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวายแตกต่างกันอย่างไร จงอธิบาย
8. จงอธิบายความหมายของสิ่งจงใจเฉพาะ
9. สิ่งจงใจทั่วไปมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
10. สิ่งจงใจทั่วไปหมายถึงอะไร จงอธิบาย



## เอกสารอ้างอิง

- ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2547). **หลักการจัดการและองค์การและการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2547). **หลักการจัดการและหลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร :  
เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2542). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์.
- สมพร พวงเพ็ชร. (2542). **องค์การและการจัดการ**. ลพบุรี : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ.  
สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- สมใจ บุญทานนท์. (2543). **การบริหารการขาย**. นครปฐม : สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- สอ้าน โปรงบำรุง. (2547). **การบริหารงานขาย**. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2542). **การบริหารงานขาย**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.