สภาพปัญหา ความต้องการของแรงจูงใจภายใน/ภายนอก และสวัสดิการของพนักงานที่ปรึกษางานขาย PC และพนักงานที่ปรึกษาด้านความงาม BA ของบริษัทโมเดิร์สคาสอินเตอร์เนชั่นแนลคอสเมติกส์จำกัด

Motivation and Social Welfare need as well as problems of Product Consultant (PC) Beauty Adviser (BA) of Modern Cass International Cosmetics Co. LTD.

นายณรงค์ ศรีเกรียงทอง (Narong Srikriengthong)*
รศ.ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ (Phitak Siriwong)**

บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่เสนอถึงสภาพปัญหา และความต้องการของแรงจูงใจภายใน และภายนอก รวมไปถึงสวัสดิการของพนักงาน PC/BA ของบริษัทโมเดิร์นคาสอินเตอร์เนชั่นแนลคอสเมติกส์จำกัด โดยผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า สภาพปัญหาการทำงานประกอบด้วย สภาวะการแข่งขัน การผูกขาดของเจ้าของร้านและความสัมพันธ์กับฝ่ายขายและการตลาด ทางด้านแรงจูงใจ ปัจจัยกระตุ้น ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และปัจจัยค้ำจุนประกอบด้วย นโยบายการบริหารของผู้บริหาร ทางด้านสวัสดิการทางเศรษฐกิจและสังคม ประกอบด้วย การได้รับค่าล่วงเวลา การได้รับค่าน้ำมันรถ สวัสดิการเงินกู้ การได้รับทองเมื่อครบวาระ การได้รับเงินช่วยเหลือ กองทุนสหกรณ์กลุ่ม การได้รับชุดยูนิฟอร์ม การสัมมนา และประกันอุบัติเหตุ

คำสำคัญ : แรงจูงใจ ที่ปรึกษางานขาย ผู้แนะนำความงาม สวัดิการสังคม

Abtract

This is a qualitative research that reflects problems and need of motivation and social welfare support perspectives of PC/BA of Modern Cass International Cosmetic Co. LTD. The result shows that problems of PC/BA are departments of competition, Owner monopoly and the Relationship with sale and marketing manager are the crucial factors to concern. Additionally the motivation and maintenance factors are job accomplishment, recognition and career path growth. In terms of social welfare support perspectives consist of overtime allowance, gas allowance, loan project, gold reward, parent support, cooperative, uniform, Seminar and life insurance are the supporting factors that they require.

Keywords : Motivation / PCBA/ Social welfare support

* สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
Faculty of Management Science, Silpakorn University
** รองศาสตราจารย์สาขาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยากรจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
Associate Professor, Faculty of Management Science, Silpakorn University

Veridian E-Journal, Slipakorn University
ISSN 1906 - 3431

บทนำ

สำนักงานสถิติแห่งชาติเปิดเผยผลสำรวจค่าตอบแทนภาคเอกชน ปี 2554 ธุรกิจการขายส่งและปลีกของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน มีอัตราเติบโตร้อยละ 11.1 เป็นอันดับสองรองจากธุรกิจการผลิตตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ด้วยเหตุนี้คงปฏิเสธไม่ได้ที่ต้องมีวิธี และยุทธวิธีในการขายที่ทำให้การเจริญเติบโตมีอัตราติดอันดับต้นๆ ของประเทศ หนึ่งในยุทธวิธีที่สำคัญคือ การบริหารบุคลากรที่มีหน้าที่ส่งเสริมการขาย และเสนอขายให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งองค์กรต้องเข้าใจปัญหา และแรงจูงใจทั้งภายใน และภายนอกและรูปแบบองค์กรที่จะทำให้พนักงานกลุ่มนี้ดูแล และพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างความสำเร็จหรือความได้เปรียบของการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้นี้ ทุนมนุษย์จึงเป็นรากฐานของการสร้างคุณค่า และเป็นสินทรัพย์อันมีคุณค่ายิ่งที่จะมีส่วนในการส่งเสริม สร้างจุดแข็งความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดกับองค์กร (วีระวัฒน์ ปันนิตารมัย, 2548 และ 2549) และทำให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถ เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพดีที่สุด และได้ปริมาณมากที่สุดเช่นกัน

องค์กรทุกองค์กร จึงมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด โดยถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน องค์กรจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย วางแผน และลงมือปฏิบัติ ดังนั้นงานสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารก็คือการเอาใจใส่ดูแล และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทำงานอย่างดีที่สุด ส่วนผู้ปฏิบัติงานก็ต้องทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของตน และขององค์กร แต่การที่จะทำงานได้ผลการปฏิบัติงานดีนั้น ผู้ปฏิบัติแต่ละบุคคลย่อมทำได้แตกต่างกันไป แม้ว่าพวกเขาจะมีความรู้เท่าเทียมกัน และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เหมือนกัน ภายใต้ความพึงพอใจในการทำงาน หรือตรงกับความต้องการของพนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานในองค์กรมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่องานที่มีคุณภาพ ทำให้พนักงานทำงานเต็มเวลา เต็มกำลังและให้ผลงานออกมาดีที่สุด และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในทางกลับกันหากมีพนักงานของบริษัท มีอัตราการลาออกมาก ก็จะส่งผลต่อความไม่ไว้วางใจต่อลูกค้า และระบบของการทำงานภายในองค์กร และยังมีผลต่อความรู้สึกเชื่อมั่นต่อองค์กรต่อพนักงานที่ทำงานอยู่ และต่อพนักงานที่กำลังจะเข้ามาทำงาน (Todd and Derry – Schmitt 1996; Gewrts st al. 1998) ดังนั้นความเข้าใจในการทำให้พนักงานในองค์กรเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ลดการโยกย้ายและลาออก องค์กรต้องเข้าใจว่า แรงจูงใจ หรือสวัสดิการใดๆ มีผลต่อการตัดสินใจที่จะทำงานกับองค์กร พร้อมทั้งปัญหา และอุปสรรคในการทำงานที่จะเกิดขึ้นของพนักงาน และหาแนวทางแก้ไขสภาพเป็นอยู่ของพนักงานให้เกิดความพึงพอใจต่อองค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ เพื่อพัฒนาองค์กรในเชิงทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรในการบริหาร

บริษัท โมเดิร์นคาสอินเตอร์เนชั่นแนลคอสเมติกส์ จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรเอกชน และจำหน่ายสินค้าเกี่ยวกับเครื่องสำอางค์ และมีอัตราการเจริญเติบโตตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจตามข้อมูลสถิติแห่งชาติ ในธุรกิจขายส่ง (whole sale) ซึ่งเป็นธุรกิจที่ตรงกลางดำเนินการ โดยการขายสินค้าต่อให้คนกลางในจำนวนครั้งละมากๆ ให้กับร้านค้าตัวแทนจำหน่ายของบริษัท และขณะเดียวกันก็ดำเนินธุรกิจค้าปลีก (Retailing) โดยผ่านการบริการไปที่ผู้บริโภคคนสุดท้ายโดยมีพนักงานที่ปรึกษางานขาย (PC) และพนักงานที่ปรึกษาความงาม (BA) เป็นผู้แทนขายหรือลูกค้า ซึ่งเป็นของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากรกลุ่มนี้ ซึ่งเป็นผู้เปรียบเสมือนศูนย์หน้าให้เกิดภาพลักษณ์ และกระตุ้นยอดขายให้กับองค์กร นอกจากนี้ทางผู้วิจัยได้

ทำการศึกษางานวิจัยเชิงปริมาณกับประชากรในกลุ่มตัวอย่างก่อนหน้านี้ในเรื่องปัจจัยแรงจูงใจทั้งภายใน และภายนอก ที่มีผลต่อประสิทธิภาพงานขาย ของพนักงานกลุ่มนี้ จำนวน 263 คน โดยพบว่า 92% เป็นเพศหญิง และเพศชาย 8% โดยที่การศึกษาของพนักงาน PC (พนักงานที่ปรึกษางานขาย) และ BA (พนักงานที่ปรึกษาทางด้านความงาม) จะจบชั้นมัธยมปลายที่ 46.2% และมัธยมต้น 34.5% ปริญญาตรี 18.9% และปริญญาโท 4% ตามลำดับ โดยอัตราค่าจ้างอยู่ที่ 9,000 – 12,000 คิดเป็น 76.1% โดยมีอายุทำงาน 1-3 ปี ที่ 78.6%

ด้วยเหตุผลนี้ทางผู้วิจัยจึงทำการวิจัยเชิงคุณภาพในเชิงลึก เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และแรงจูงใจทั้งภายใน และภายนอก และรูปแบบสวัสดิการเพิ่มเติมต่อพนักงานกลุ่มนี้ให้เข้าใจในเชิงลึกเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์งานขาย ให้สอดคล้องกับผลวิจัย และเพื่อให้เกิดพลังงานขายที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้สูงสุดจากลูกค้า และทำให้ฐานะทางด้านการขายเติบโตเหนือคู่แข่ง และประสบผลสำเร็จในการสร้างผลกำไรให้กับองค์กร อีกทั้งพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานกลุ่มนี้ให้สอดคล้องกับความต้องการ ลดการโยกย้ายข้ามบริษัท และเกิดความยั่งยืนต่อองค์กรในการพัฒนาต่อไป เนื่องจากพนักงาน PC (พนักงานที่ปรึกษางานขาย/ BA พนักงานที่ปรึกษาทางด้านความงาม) เป็นปัจจัยสำคัญในบริษัทอย่างยิ่ง โดยมีหน้าที่ขอบเขต (Job Description) ในการดูแลยอดขาย การสั่งผลิตภัณฑ์เข้าร้านค้า และห้าง อีกทั้งยังเป็นพนักงานขายที่ต้องรับผิดชอบสินค้าคงเหลือให้เกิดการขายออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องทำงานร่วมกับผู้แทนขาย และการตลาด และรับผิดชอบเป้าการขายของบริษัทอย่างต่อเนื่องในรูปแบบสวัสดิการ

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อศึกษาถึงสภาพปัญหา แรงจูงใจภายใน และภายนอก และความต้องการต่อสวัสดิการของพนักงาน PC/BA

ขอบเขตในการวิจัย

ขอบเขตในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา เฉพาะพนักงาน PC พนักงานที่ปรึกษางานขาย / BA พนักงานที่ปรึกษาทางด้านความงาม ของบริษัทโมเดิร์นคาส อินเตอร์เนชั่นแนล คอสเมติกส์ จำนวน 10 คน (purposive sampling) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยแบ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ตามหลักภูมิศาสตร์ของประเทศ โดยกระจายทั่วทุกพื้นที่ของประเทศ เพื่อเป็นตัวแทนของแต่ละภาค โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ลำดับที่	เขตความรับผิดชอบ โดยแบ่งเป็นภาค	จำนวนพนักงาน PC พนักงานที่ปรึกษางานขาย / BA พนักงานที่ปรึกษาทางด้านความงาม ที่เก็บข้อมูล (คน)
1	เขตกทม.และปริมณฑล	2
2	เขตภาคตะวันออก+ตะวันตก	2
3	เขตภาคเหนือ	2
4	เขตภาคใต้	2
5	เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	2
	รวม	10

Veridian E-Journal, Slipakorn University
ISSN 1906 - 3431

ขอบเขตของเนื้อหาที่ทำการวิจัยในครั้งนี้ จะทำการศึกษาโดยมีขอบเขต คือศึกษาสภาพปัญหาของพนักงานกลุ่มนี้ที่ประสบอยู่ และแรงจูงใจที่มีผลต่อการทำงาน และความต้องการทางสวัสดิการ

ทบทวนวรรณกรรมทฤษฎีแรงจูงใจ และกรอบแนวคิด

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg

Frederick Herzberg ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร ชื่อทฤษฎีของ Herzberg มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ “motivation-maintenance theory” หรือ“dual factor theory”หรือ “the motivation-hygiene theory”

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การ ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆและมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดีไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์กร จะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ได้แก่

2.1 เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากร ในการทำงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.4 สถานะของอาชีพ อาชีพหมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

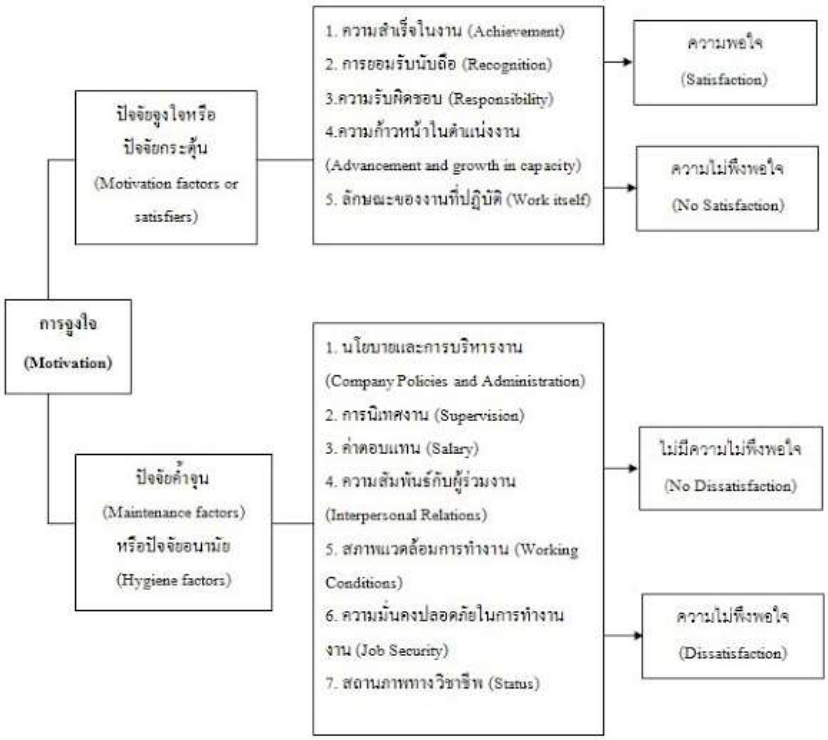
2.5 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2.6 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุข และพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่

2.8. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ

2.9. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) ของ Frederick Herzberg

สำนักงานการพัฒนาครู (2541) การจำแนกประเภทสวัสดิการที่องค์กรจัดให้บุคลากรอาจแบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับลักษณะการจัด เช่น จัดตามประโยชน์ที่ให้ จัดตามประโยชน์ที่บุคลากรได้รับสวัสดิการขณะที่ทำงาน นอกเวลาทำงาน นอกสถานที่ทำงาน แต่อย่างไรก็ตามอาจแบ่งประเภทสวัสดิการใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

Veridian E-Journal, Slipakorn University
ISSN 1906 - 3431

1. **สวัสดิการตามที่กฎหมา**ยกำหนด คือ สวัสดิการที่เกิดขึ้นโดยมีระเบียบข้อบังคับกำหนดให้นายจ้างต้องจัดให้ลูกจ้างตามกำหนด โดยกฎหมายคุ้มครองแรงงานกำหนดให้นายจ้างจัดสวัสดิการขั้นต่ำให้แก่ลูกจ้าง เช่น วันหยุด

2. **สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด** คือ สวัสดิการที่จัดขึ้นสูงกว่าที่กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับกำหนด การจัดเกิดจากนายจ้างหรือลูกจ้างหรือทั้ง 2 ฝ่าย ร่วมกันจัดเพื่อให้ลูกจ้างได้มีสภาพเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สวัสดิการประเภทนี้อาจจำแนกได้ ดังนี้

2.1 สวัสดิการทางเศรษฐกิจ เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเป็นหลักประกันทางด้านการเงิน หรือที่สามารถตีค่าเป็นรูปตัวเงินหรือจ่ายในรูปตัวเงินได้ เช่น เงินสะสม เงินบำเหน็จบำนาญ การกู้ยืมเงินดอกเบี้ยต่ำ รถรับส่งเงินค่าอาหารทำการนอกเวลา เป็นต้น

2.2 สวัสดิการด้านสังคม เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ทางด้านจิตใจ การบำรุงขวัญ ความนึกคิด การเพิ่มพูนความรู้ ความสะดวกสบาย ความสนุกสนานรื่นเริง สวัสดิการด้านสังคม อาจจำแนกออกเป็นสวัสดิการด้านต่าง ๆ

ความสำคัญของการจัดสวัสดิการ

ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการจัดสวัสดิการโดยมีจุดมุ่งหมายดังนี้ (สำนักงานการพัฒนาครู.2541)

1. สร้างความสนใจดึงดูดบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร โดยคำนึงว่าองค์กรใดที่มีบุคลากรมีประสิทธิภาพสุงกว่านั้นจะสำเร็จดีกว่า

2. เป็นการดึงศักยภาพของบุคลากรทำให้องค์กรได้เลือกเฟ้นคนได้ถูกกับงานและเหมาะกับเวลา โดยองค์กรจะต้องสร้างหลักประกันความพึงพอใจ ความมั่นใจให้แก่บุคลากรโดยการให้สวัดิการที่นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง

3. การจัดสวัสดิการที่ดีจะทำให่พนักงานมีความเข้าใจในนโยบายและแนวทางขององค์กรไม่เป็นภาระกับองค์กร

4. ลดความขัดแย้งเรื่องผลประโยชนืที่ไม่เท่าเทียมกัน หากมีสวัสดิการที่ทำให้พนักงานพึงพอใจ

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือวิธีวิทยาสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้วิจัยได้จัดกลุ่มสนทนากับพนักงาน PC/BA จำนวน 10 คน ตามหลักภูมิศาสตร์ โดยผู้วิจัยได้เรียบเรียงแนวคำถามในการวิจัยที่สร้างจากกรอบแนวคิด และทฤษฎีโดยใช้คำถามปลายเปิด โดยมีการจัดทีมการทำงาน โดยมีผู้ดำเนินการ (moderator) ทำหน้าที่ยกประเด็นขึ้นมา เพื่อให้สมาชิกในกลุ่ม “ถกกัน” ตามความคิด และประสบการณ์ของพวกเขา โดยมีการเตรียมคำถาม (Guideline) สำหรับกลุ่มพนักงาน และมีผู้จดบันทึก (note taker) จะช่วยให้ผู้ดำเนินรายงานในการตรวจสอบหัวข้อสำคัญที่ถูกมองข้าม และจดบันทึกประเด็นสำคัญในการสนทนากลุ่ม โดยเริ่มต้นจากการสร้างปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มด้วยการแนะนำตัว และเล่นเกมส์ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ในกลุ่มมากขึ้น เพื่อให้บทสนทนามีชีวิตชีวา และทำให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความรู้สึกร่วม และเป็นกันเองมากขึ้น และการจัดสถานที่และ

สิ่งแวดล้อมต้องเหมาะสมไม่พลุกพล่านโดยได้ทำการจัดทำที่ห้องประชุมของบริษัทโดยมีผู้เข้าร่วมจำนวน 10 คน ตามพื้นที่การขายแต่ละภูมิภาคเพื่อครอบคลุมจำนวนประชากร และได้ทำจดหมายเชิญล่วงหน้าเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยครั้งนี้ผ่านไปยังตัวแทนของร้านค้าเพื่อขออนุญาติการทำงานวิจัยครั้งนี้

จริยธรรมในการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ตัวผู้วิจัยเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จึงอาจทำให้พนักงานที่มาร่วมสนทนา ไม่กล้าตอบคำถามจากความรู้สึกในใจจริงๆ ผู้วิจัยจึงได้จัดทีมเฉพาะกิจขึ้นมา เพื่อเก็บข้อมูลการสนทนานี้ โดยกำหนดทีมผู้วิจัยทั้งหมด 3 คน คือ ผู้ดำเนินรายการ (Moderator) ผู้จดบันทึก (note taker) และผู้สังเกตุการณ์ (observer) โดยผู้วิจัยเป็นผู้วางประเด็นคำถาม และ guideline หรือนโยบายในการตั้งคำถาม และประชุมทีมงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือในการวิจัย

การกรองข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ โดยได้ทำการหาผู้ช่วยผู้วิจัยเพิ่มอีก 2 คน ไปตรวจสอบข้อมูลกับพนักงานกลุ่มนี้ในพื้นที่จังหวัดอื่นๆ เพิ่มเติม โดยใช้การสัมภาษณ์ในเชิงลึกถึงสภาพปัญหา แรงจูงใจ และสวัสดิการ นอกจากนี้ยังได้ตรวจสอบจากการตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theoretical Triangulation) โดยตรวจสอบข้อมูลเดียวกันจากการวิจัยเชิงปริมาณที่โดยตั้งถามในงานวิจัยเรื่องปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานขายซึ่งผลการวิจัยที่ได้มีความสอดคล้องในเรื่องปัจจัยแรงกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนโดยได้ความร่วมมือจาก ผศ.ประสพชัย พสุนนท์ เป็นที่ปรึกษาทางงานวิจัยชิ้นนี้ จนกระทั่งถึงจุดอิ่มตัว (Theoretical Saturation) และได้ข้อสรุป

การจัดทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดทำครั้งนี้ใช้การสนทนากลุ่ม Focus Group โดยมีผู้ดำเนินรายการ และผู้จดบันทึกในการร่วมสนทนา และทำการถอดเทปโดยว่าจ้างบริษัทจัดทำให้ถอดบทสนทนาทั้งหมดซึ่งได้รับการนำนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดกลุ่มของบทสนทนาตามสภาพปัญหา และแรงจูงใจภายใน ภายนอก และสวัสดิการ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิจัย

ข้อสรุปของบทสนทนากลุ่มครั้งนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1.สภาพปัญหาต่างๆของพนักงานขาย PC ที่ปรึกษางานขาย / BA พนักงานแนะนำความงาม โดยประกอบด้วย สภาวะการแข่งขัน การผูกขาดอำนาจของเจ้าของร้าน และความสัมพันธ์กับฝ่ายขาย/การตลาด 2. แรงจูงใจ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน

Veridian E-Journal, Slipakorn University
ISSN 1906 - 3431

3. สวัสดิการทางเศรษฐกิจ และสวัสดิการทางสังคม ตามตารางรายละเอียดด้านล่าง

สภาพปัญหาในการทำงาน		
สภาวะการแข่งขัน	การผูกขาดอำนาจของร้านค้า	ความสัมพันธ์กับฝ่ายขายและการตลาด
• การแข่งขันเรื่องคุณภาพสินค้า และความรู้ของพนักงานขาย • การแข่งขันด้านราคาและคู่แข่ง • การแข่งขันส่งเสริมการขาย	• การจัดการด้านสินค้าคงคลังและการสั่งซื้อ • การควบคุมค่าใช้จ่าย • การทับซ้อนของแบรนด์ที่จำหน่าย	• การทำงานร่วมกับฝ่ายขาย • การสื่อสาร และการเจรจา

สวัสดิการทางเศรษฐกิจ และสังคม		**แรงจูงใจ**
ปัจจัยกระตุ้น	ปัจจัยค้ำจุน	• การได้รับค่าล่วงเวลา • ได้รับค่าน้ำมันรถ • ได้รับสวัสดิการเงินกู้ • ได้รับทองคำเมื่อครบวาระ • ได้รับเงินดูแลพ่อแม่ • ได้รับค่าเทอมบุตร (ลูก) • มีกองทุนสหกรณ์ในกลุ่ม • ยูนิฟอร์ม • สัมมนาปลายปี • ได้รับประกันชีวิตและประกันอุบัติเหตุ
• **ความสำเร็จในการทำงาน** • **การยอมรับนับถือ** • **ความก้าวหน้าในตำแหน่ง**	• นโยบายการบริหาร	

สภาพปัญหาในการทำงาน

1. สภาวะการแข่งขัน

เนื่องจากในร้านค้าตัวแทนจำหน่ายของลูกค้าทั่วประเทศของบริษัทมีสินค้าหลากหลายยี่ห้อ และมีพนักงาน PC/BA หลายบริษัท ผู้บริโภคจึงมีทางเลือกในการตัดสินใจซื้อด้วยเหตุผลมากมาย และสถานะการแข่งขันก็มีสูง จากผลการวิจัย Focus Group ได้ชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ 1. การขาดองค์ความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์ 2. การแข่งขันทางด้านราคา 3. การแข่งขันทางด้านการส่งเสริมการขาย

1.1 การขาดองค์ความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์

จากบทสนทนาทางการวิจัยแสดงให้เห็นว่า พนักงานที่ปรึกษางานขาย PC/ พนักงานที่ปรึกษาทางด้านความงาม BA ยังขาดความรู้ในการขายของผลิตภัณฑ์อย่างแท้จริง ทำให้เกิดความไม่มั่นใจในการขาย และไม่สามารถปิดงานขายได้อย่างสมบูรณ์ จากคำกล่าวของพนักงาน PC/BA ที่ว่า “ในความเป็นจริง สินค้าเรามีข้อดีกว่าสินค้าคู่แข่ง แต่ขาดการอบรมอย่างจริงจัง ทั้งๆที่เราเองก็รักสินค้าของเรา และพร้อมที่จะขาย” จากข้อความดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าบริษัทยังขาดการอบรมกับกลุ่มพนักงาน PC/BA อย่างจริงจัง ในการเสริมความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์เพื่ออธิบายจุดเด่นของสินค้า และการขาดเทคนิคการนำเสนอสินค้า และการบริการ ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรสำคัญของผู้บริโภคเนื่องจากสินค้าของบริษัท เป็นสินค้าที่ต้องการข้อมูลเชิงอธิบายสรรพคุณการใช้งานเพื่อให้ผู้บริโภคตระหนักถึงความสำคัญของผลิตภัณฑ์ และตัดสินใจซื้อ

1.2 การแข่งขันด้านราคากับร้านคู่แข่ง

ด้วยสภาพตลาดของบริษัทมีร้านตัวแทนจำหน่ายที่อยู่ในเขตบริเวณใกล้เคียงกันขายสินค้าที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน หรือมาจากบริษัทเดียวกัน ราคาจึงเป็นองค์ประกอบหลักตัวหนึ่งที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญในการเข้าร้านเพื่อมาใช้บริการ อีกทั้งการกำหนดราคาขายหน้าร้านยังเป็นสิทธิอำนาจของเจ้าของร้านในการตั้งราคา แม้ว่าบริษัทจะแนะนำราคาขายแล้วก็ตาม แต่ไม่สามารถควบคุมราคาได้อย่างสมบูรณ์ จนนำไปสู่การขายตัดราคาในสินค้าตัวเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากคำบอกกล่าวของพนักงานกลุ่มนี้ที่ว่า “มีปัญหากับร้านคู่แข่งด้านการเชียร์สินค้าเหมือนกัน อายเพน (Eyeliner) ขายอยู่ที่ 120 บาท ไม่ได้กำไรอยู่แล้ว จะมีปัญหากับร้านคู่แข่งมาก”

1.3 การแข่งขันเชิงส่งเสริมการขาย

จากผลการสนทนากลุ่มของพนักงาน PC/BA กล่าวว่า “ปัญหาคือเราไม่มีของโปรโมชั่นด้วยขายมันอย่างเดียว ไม่รู้จะแถมอะไรเหมือนคนอื่นเขา” จากข้อความนี้แสดงให้เห็นว่าการจัดรายการส่งเสริมการขายของบริษัทยังไม่ดี ขาดแรงจูงใจในเรื่องรายการส่งเสริมการขาย หรือวางแผนอย่างต่อเนื่องให้กับพนักงานกลุ่มนี้ ทำให้การขายไม่ประสบผลสำเร็จ ที่จะทำให้ผู้บริโภคหันมาสนใจในตัวผลิตภัณฑ์ของบริษัท

2. การผูกขาดอำนาจของเจ้าของร้าน

การผูกขาดอำนาจของเจ้าของร้านเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงาน PC/BA เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งจากผลการวิจัยได้ข้อสรุปประเด็นหลัก 3 เรื่องที่เกิดการผูกขาดอำนาจ ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ของการทำงานที่ไม่ลงรอยกันระหว่างเจ้าของร้าน และพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย 1.การจัดการสินค้าคงคลัง และการสั่งซื้อ 2.การควบคุมค่าใช้จ่าย 3.การมีแบรนด์ของเจ้าของร้านเอง โดยมีรายละเอียดจากผลการวิจัยดังนี้

2.1. การจัดการด้านสินค้าคงคลัง และการสั่งซื้อ

เนื่องจากหน้าที่ของพนักงาน PC/BA ต้องทำหน้าที่ในการดูแลสินค้าคงคลังของบริษัท และกำหนดการสั่งซื้อร่วมกับเจ้าของร้าน โดยมีเป้าหมายเป็นตัวกำหนดประจำเดือน ตามแผนที่บริษัทวางไว้ และทำรายงานส่งให้เจ้าของร้านเพื่อพิจารณาสั่งซื้อเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัทที่ได้วางแผนไว้ แต่กลับไม่ได้รับความร่วมมือจากเจ้าของร้านในการทำงาน จึงทำให้เกิดสภาวะอึดอัด และความไม่ลงรอยกันในมุมมองเชิงความคิด และหลักปฏิบัติ ดังคำพูดของพนักงานที่กล่าวไว้ว่า “หนูทำสต๊อกให้แล้ว แต่เขายังไม่สั่ง” ซึ่งแสดง

Veridian E-Journal, Slipakorn University
ISSN 1906 - 3431

ให้เห็นว่าการผูกขาดอำนาจในมุมมองนี้ทำให้เกิดสภาวะปัญหาในการทำงานของพนักงาน เจ้าของร้าน และองค์กร

2.2. การควบคุมค่าใช้จ่าย

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าเจ้าของร้านต้องรับผิดชอบการสั่งซื้อของหลายยี่ห้อเข้ามาในร้าน อีกทั้งยังมีค่าใช้จ่ายส่วนตัวของร้านเอง อุปสรรคนี้จึงเป็นเสมือนตัวแปรที่สำคัญของพนักงาน PC/BA ของบริษัทเป็นอย่างยิ่ง จึงส่งผลต่อการขาย ซึ่งสอดคล้องกับบทสนทนาในการวิจัยที่ว่า “บางทีเขาบอกว่าต้องจ่ายค่าบ้านค่าเช่าอะไรของเค้าก่อน อีกทั้งสินค้าเราก็ต้องขาย มันขาดก็ต้องสั่งเพิ่ม แต่เขาอ้างแบบนี้” ด้วยทัศนะ และมุมมองที่ไม่สอดคล้องดังกล่าว จึงทำให้เกิดสภาพปัญหาในการทำงานขึ้นตลอด เนื่องจากทั้งเจ้าของร้าน และพนักงานมีแนวคิดแตกต่างกันในเชิงการบริหาร

2.3. การที่เจ้าของร้านมีแบรนด์ของตนเองในร้าน

ด้วยสภาพการแข่งขันที่ค่อนข้างสูงในตลาดในเรื่องราคา และผลกำไร ทำให้เห็นว่าเจ้าของร้านบางพื้นที่มีการนำสินค้าของตนเองมาจำหน่าย เพื่อสร้างผลกำไรในการบริหาร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน PC/BA ซึ่งสอดคล้องกับบทสนทนาที่ว่า “อย่างลูกค้ามาซื้อรองพื้นของเรา พอจ่ายเงินลูกเจ้าของร้านก็จะเชียร์ยี่ห้อตนเอง ลูกค้าจึงเอาของเรามาคืน” ในมุมมองนี้แสดงให้เห็นว่าผลประโยชน์ของทางเจ้าของร้านเอง มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงาน และนำไปสู่ความขัดแย้งเชิงความคิดและแนวทางปฏิบัติ

3. ความสัมพันธ์กับฝ่ายขาย/ การตลาด

การทำงานร่วมกับฝ่ายขาย และการตลาดในเนื้อหาของการทำงาน พนักงานที่ปรึกษางานขาย PC และพนักงานที่ปรึกษาทางด้านความงาม BA ในระดับของสายบังคับบัญชา จะอยู่ภายใต้การบริหารของเจ้าหน้าที่บริหารงานขาย และการตลาด เพื่อให้เกิดความสอดคล้องในเชิงวัตถุประสงค์การขายในรูปแบบของเป้าการขายและส่วนประสมทางการตลาด การทำงานร่วมกับ 2 ส่วนนี้จึงเป็นเสมือนปัจจัยสำคัญในการทำงานของพนักงานกลุ่มนี้ จากผลวิจัยสามารถสรุปประเด็นปัญหาได้ 2 เรื่อง คือ การทำงานร่วมกับฝ่ายขาย/การตลาด และการสื่อสารในเรื่องการส่งเสริมการตลาดจากแผนกการตลาด

3.1. การทำงานร่วมกับฝ่ายขาย/การตลาด

โดยลักษณะงานของพนักงาน PC/BA จะต้องทำงานร่วมกับผู้จัดการฝ่ายขาย และเจ้าหน้าที่บริหารงานขายในการบริหารเป้างานขายร่วมกัน การทำงานร่วมกันจึงเป็นสิ่งสำคัญ จากผลการวิจัยพบว่าการเปลี่ยนแปลงฝ่ายขายบ่อยๆ ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานกับพนักงานกลุ่มนี้มาก ทำให้พนักงาน PC/BA ต้องปรับวิธีการทำงานใหม่ และเรียนรู้ระบบการทำงานใหม่ในสไตล์ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ความรับผิดชอบที่พนักงาน PC/BA ส่งผ่านให้กับผู้แทนการขาย หรือฝ่ายการตลาดเกิดการทำงานที่ล่าช้า และปัญหาที่เสนอไปไม่ได้แก้ไขอย่างทันเวลา และนำไปสู่การทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน และทำให้วัตถุประสงค์ในเชิงการบริหารงานขายไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจส่งผลข้างเคียงต่อการทำงานร่วมกับเจ้าของร้านในเรื่องการทำงานด้วยเช่นกัน

3.2. การสื่อสารของแผนกส่งเสริมการขาย

ตามหลักนโยบายการทำงานของบริษัทจะมีรายการส่งเสริมการขายเป็นไตรมาส เพื่อกระตุ้นยอดขายของบริษัทให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีการประชุมประจำเดือน เพื่อมอบแผนส่งเสริมการขายให้

ตัวแทนขาย (Saleman) เพื่อไปเสนอรายการให้กับเจ้าของร้าน และพนักงาน PC/BA จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ข้อมูลการส่งเสริมการขายไปไม่ถึงพนักงานกลุ่มนี้ ทำให้ขาดมุมมองในการสั่งซื้อ และการทำงานร่วมกับเจ้าของร้าน จึงนำไปสู่ปัญหาในการทำงานของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยที่ว่า “หนูไม่เคยรู้เรื่องรายการเลย ไม่รู้จะคุยอะไรกับเจ้าของร้าน”

4. ปัจจัยแรงกระตุ้น

จากผลการวิจัย Focus Group ของพนักงาน PC/BA แรงกระตุ้นที่ส่งผลต่อการทำงานมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ 1. ความสำเร็จในการทำงาน 2. การยอมรับนับถือ 3. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง

4.1. ความสำเร็จในการทำงาน

เพื่อประเมินผลพนักงาน PC/BA กลุ่มนี้ บริษัทจึงได้กำหนดแบ่งร้านตามพื้นที่ตามศักยภาพของร้านในการสั่งซื้อสินค้า โดยมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นรายร้าน โดยอยู่บนพื้นฐานของเป้าการขาย (Sale Target) ประจำเดือน ซึ่งพนักงานจะต้องทำตัวเลขให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะนำไปสู่โครงสร้างของรายได้ และผลตอบแทนในรูปแบบของคอมมิสชั่น และเงินสมทบ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์งานขาย ซึ่งสอดคล้องกับคำพูดของพนักงานที่ว่า “อยากให้ร้านสั่งของกับบริษัทเยอะๆ ร้านสั่งเยอะๆ รายได้เราก็จะเยอะไปด้วย” ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยแรงกระตุ้นในการทำเป้าการขายเป็นผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสำเร็จในการทำงาน

4.2. การยอมรับนับถือ

จากคำพูดที่ว่า “หนูอยากได้โล่เกียรติยศ ขายดีเด่น หรือยอดเยี่ยม ใครเขาจะเชื่อหนูว่ามีความรู้ไม่แพ้ใคร” แสดงให้เห็นว่าปัจจัยกระตุ้นนี้เปรียบเสมือนแรงผลักดันให้เกิดการทำงานที่ดีและผู้ถูกวิจัยก็มีความเชื่อมั่นในองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การยอมรับนับถือจากบริษัทเพื่อสร้างความแตกต่างของพนักงานในร้านกับพนักงานคนอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกัน และเปรียบเสมือนเกียรติคุณของการทำงานที่เติมเต็มศักดิ์ศรีของตนเอง

4.3. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง

จากผลงานวิจัยเชิงปริมาณที่ได้ทำการวิจัยมา แสดงให้เห็นว่า พนักงานกลุ่มนี้ 92% เป็นเพศหญิง 8% เป็นเพศชาย โดยมีระดับการศึกษา 46.2% จบมัธยมปลาย และ 34.5% จบมัธยมต้น จึงทำให้พนักงานในกลุ่มนี้มีความต้องการจะพัฒนาสายงาน และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน เพื่อตอบสนองแรงจูงใจกระตุ้นเพื่อการพัฒนาตนเองให้เติบโตต่อไปในองค์กร และมีโอกาสพัฒนาสายงานให้เติบโตมากขึ้นในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับบทสนทนาที่ได้ว่า “อยากเป็น Sale และ Marketing ”

5. ปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยค้ำจุนในการทำงานของพนักงาน PC/BA ถือเป็นเรื่องสำคัญต่อการทำงาน และส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรเชิงการขาย และการตลาด โดยผลวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า ประเด็นที่เกี่ยวข้อง 1 เรื่อง คือ นโยบายการบริหาร

จากสภาพการทำงานของพนักงาน PC/BA นี้ ต้องเผชิญกับแรงกดดันจากทางร้าน และต้องรับผิดชอบการขายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท การได้รับการสนับสนุนในหลายๆด้านจากองค์กรในเชิงการบริหาร ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความรู้สึกของพนักงาน ความไว้เนื้อเชื่อใจ ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงก็ส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงานกลุ่มนี้เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับคำพูดของพนักงานที่กล่าวว่า

Veridian E-Journal, Slipakorn University
ISSN 1906 - 3431

“บริษัทมีทางออกที่ดี ไม่เคว้ง องค์กรดูแลดี ปลื้มบริษัทมาก หนูทำงานมา 5 ปีแล้ว รู้สึกแฟร์ และมั่นคง คงจะไม่ออกไปไหนแล้ว” จากคำพูดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่านโยบายบริหารสร้างความสมดุลทางชีวิตให้แก่พนักงานในเชิงบวก ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาพนักงานกลุ่มนี้ และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรร่วมกัน

6. สวัสดิการทางเศรษฐกิจ /สวัสดิการทางสังคม

จากผลการวิจัย Focus Group สวัสดิการทางเศรษฐกิจที่พนักงาน PC/BA กลุ่มนี้มีความต้องการจากองค์กร เพื่อให้องค์กรสนับสนุนมีรายละเอียด คือ 1. การได้รับค่าล่วงเวลา 2.การได้รับค่าน้ำมันรถ 3. การได้รับสวัสดิการเงินกู้ 4. การได้รับทองคำเมื่อขายตามเป้า 5. การได้รับเงินดูแลพ่อแม่ 6. ได้รับค่าเทอมบุตร 7. ได้รับคอมมิสชั่น 8. มีกองทุนสำรองเลี่ยงชีพ 9. มีเบี้ยเลี้ยง และในเชิงสวัสดิการทางสังคมประกอบด้วย 1. การได้รับชุดยูนิฟอร์ม 2. การสัมนาประจำปี 3. ประกันอุบัติเหตุ โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.1. ได้รับค่าล่วงเวลา

ปัจจัยด้านค่าล่วงเวลา ถือเป็นปัจจัยอันดับต้นๆของสวัสดิการเชิงเศรษฐกิจ ที่พนักงานกลุ่มนี้ให้ความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พนักงานกล่าวว่า “อยากให้พิจารณาโอที สั่งหรือไม่สั่งของก็ให้อยากคิดให้ เพราะเหมือนเป็นกำลังใจ คิดเป็นรายชั่วโมงไปเลย ทำเท่าไรก็ได้เท่านั้น” ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานกลุ่มนี้มีความต้องการได้รับค่าล่วงเวลาเป็นอย่างมาก เนื่องจากต้องทำงานเกินระยะเวลาทำงานปกติ เนื่องจากความต้องการของเจ้าของร้าน ซึ่งมีชั่วโมงการทำงานมากกว่าปกติ หรือมีความจำเป็นต้องมาทำงานในวันหยุดตามความต้องการของเจ้าของร้าน

6.2. การได้รับค่าน้ำมันรถ

เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ทำงาน อาจจะต้องมาทำงานวันหยุดตามคำสั่งของเจ้าของร้าน ต้องเดินทางมาทำงานโดยมีค่าใช้จ่ายของค่าน้ำมันเกิดขึ้น จึงเกิดภาระในการเดินทาง ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่มากขึ้น อีกทั้งยังมีความรับผิดชอบในการดูแลครอบครัวของตนเองในเรื่องค่าใช้จ่ายในบ้าน การได้รับค่าน้ำมันช่วยเหลือ จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกตัวหนึ่งที่พนักงานให้ความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยที่ว่า “บางทีมาทำงานวันหยุด ก็อยากได้ค่าน้ำมันรถบ้าง”

6.3. สวัสดิการเงินกู้

จากผลการวิจัยของพนักงาน PC/BA กล่าวว่า “อยากรู้ว่าทำงานกี่ปี ถึงจะมีสิทธิกู้เงินได้รายละเอียดเป็นยังไง” ซึ่งที่ผ่านมาทางบริษัทไม่ได้มีนโยบายเงินกู้ ให้พนักงานกลุ่มนี้เลย เนื่องจากมีการโยกย้ายลาออกในอัตราที่สูง และอาจเกิดความเสี่ยงต่อองค์กร แต่ในมุมมองของพนักงานกลุ่มนี้มีความคิดว่าหากนโยบายการกู้เงินกับบริษัทจัดทำขึ้น อาจเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการดึงดูดให้พนักงานทำงานกับบริษัทได้นานขึ้น และลดการโยกย้ายข้ามบริษัทได้

6.4. การได้รับทองคำเมื่อครบวาระ

จากผลการวิจัยที่ทำแสดงให้เห็นว่า พนักงานกลุ่มนี้มีคำถามกับบริษัทถึงผลตอบแทนนี้ว่า “จะต้องทำงานกี่ปีจึงจะได้สิทธิรับทอง” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยนี้มีอิทธิพลต่อแนวคิดการทำงานกับบริษัทในรูปแบบของสวัสดิการทางเศรษฐกิจที่สำคัญที่บริษัทควรมีการสร้างนโยบายเรื่องนี้ให้ชัดเจนมากขึ้น เพื่อเป็นแม่เหล็กในการยึดเหนี่ยวจิตใจของพนักงานให้ทำงานได้นานขึ้น

6.5. การได้รับค่าช่วยเหลือพ่อแม่ และบุตร

จากบทสนทนาจากพนักงาน PC/BA กล่าวว่า “อยากได้เงินค่ารักษาพ่อแม่บ้าง เพราะไม่รู้จะไปเอาที่ไหน หรือลูกคนหนึ่งเรียนอนุบาล อีกคนเรียนมัธยม บริษัทควรมีโครงการสนับสนุนบ้าง” สะท้อนให้เห็นว่า นอกจากสวัสดิการที่พนักงานเองจะได้รับแล้ว การมีส่วนช่วยเหลือในรูปแบบครอบครัว ก็เป็นตัวแปรหนึ่งที่ดึงดูดความสนใจ และการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรได้เช่นกัน

6.6. กองทุนสหกรณ์ในกลุ่ม

จากผลการวิจัย ทางบริษัทได้มุมมองในเชิงบริหารช่วยเหลือพนักงานในกลุ่มนี้ในรูปแบบของสหการณ์ในกลุ่มพนักงานที่มีจำนวนถึง 263 คน โดยพนักงานได้เสนอแนวคิดว่า “ก็ขอหักทุกเดือน เดือนละ 2 พัน ทำเหมือนเล่นแชร์ ทำงานครบกี่ปี ก็สามารถกู้ยืมได้ และเอามาคืนพร้อมดอกเบี้ย” จากมุมมองดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ภาระหน้าที่ของพนักงานกลุ่มนี้มีค่าใช้จ่ายรายวัน และรายเดือน จึงมีความจำเป็นต้องมีแผนสำรองในการดำรงชีวิต เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน ดังนั้นการจัดตั้งสหกรณ์ของกลุ่มเด็ก PC/BA จึงเป็นตัวแปรสำคัญ หรือธนาคารกลางที่ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของพนักงานกลุ่มนี้ ให้เกิดความมั่นใจในองค์กรในการทำงานมากขึ้น และสร้างความยั่งยืนในการทำงาน

6.7. การได้รับชุดยูนิฟอร์ม การสัมนาประจำปี และการได้รับการประกันชีวิต

องค์ประกอบ 3 ส่วนนี้ถือเป็นปัจจัยที่พนักงานกลุ่มนี้ต้องการสนับสนุนจากองค์กร จากผลการวิจัยจากพนักงาน PC/BA กล่าวว่า “ทำงานกี่เดือนถึงจะได้ยูนิฟอร์ม หรือน่าจะมีการสัมนาทุกปี หรือทำงานกี่ปีถึงจะได้รับสิทธิประกันชีวิต บอกให้ชัดเจนเลย” โดยสวัสดิการสังคม 3 ส่วนนี้ ทางพนักงานกลุ่มนี้ถือเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมความคิด และหลักการทำงาน เนื่องจากการมีชุดยูนิฟอร์ม หรือการสัมมนา สามารถทำให้พนักงานกลุ่มนี้มีโอกาสแสดงภาพลักษณ์ที่ชัดเจนในตลาด และมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน ในรูปแบบสัมมนา เพื่อพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้เกิดมุมมอง และทัศนะใหม่ๆ ในการทำงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ ของบริษัท อีกทั้งสร้างความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน เมื่อเผชิญกับอุปสรรคปัญหาในการดำรงชีวิตประจำวัน

สรุปผลการวิจัย

ด้วยสภาวะการแข่งขันในเชิงองค์ความรู้ ราคา และการส่งเสริมการขาย การผูกขาดอำนาจของเจ้าของร้านในรูปแบบของการจัดการสินค้าคงคลัง การสั่งซื้อสินค้า การควบคุมค่าใช้จ่าย การมีสินค้ายี่ห้อของตนเอง และความสัมพันธ์ในการทำงานกับฝ่ายขาย/การตลาดในเรื่องการทำงาน เปรียบเสมือนอุปสรรคปัญหาชีวิตการทำงานที่อยู่ในใจ และสร้างสภาวะอึดอัดในการทำงานของพนักงานกลุ่มนี้เป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งปัจจัยแรงกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุนในเชิงความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า และนโยบายการบริหาร ก็เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการทำงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ที่ว่า เป็นปัจจัยแรงกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ และปัจจัยค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มี หรือมีลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลก็จะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น (Frederick Herzberg, the two factors theory)

Veridian E-Journal, Slipakorn University
ISSN 1906 - 3431

ในเชิงสวัสดิการเศรษฐกิจ และสังคม ได้สะท้อนภาพของรูปแบบออกมาในเรื่องการได้รับค่าล่วงเวลา ได้รับค่าน้ำมันรถ ได้รับสวัสดิการเงินกู้ ได้รับทองคำเมื่อครบวาระ ได้รับเงินดูแลพ่อแม่ ได้รับค่าเทอมบุตร (ลูก) มีกองทุนสหกรณ์ในกลุ่ม ชุดยูนิฟอร์ม การสัมมนาปลายปี และประกันอุบัติเหตุ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานการพัฒนาครู (2541) ที่กล่าวว่า สวัสดิการทางเศรษฐกิจ เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเป็นหลักประกันทางด้านการเงิน หรือที่สามารถตีค่าเป็นรูปตัวเงินหรือจ่ายในรูปตัวเงินได้ เช่น เงินสะสม เงินบำเหน็จบำนาญ การกู้ยืมเงินดอกเบี้ยต่ำ รถรับส่งเงินค่าอาหารทำการนอกเวลา เป็นต้น และสวัสดิการด้านสังคม เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ทางด้านจิตใจ การบำรุงขวัญ ความนึกคิด การเพิ่มพูนความรู้ ความสะดวกสบาย ความสนุกสนานรื่นเริง สวัสดิการด้านสังคม อาจจำแนกออกเป็นสวัสดิการด้านต่าง ๆ จึงแสดงให้เห็นองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน คือ สภาวะการแข่งขัน การผูกขาดอำนาจของร้านค้า ความสัมพันธ์กับฝ่ายขาย และการตลาด แรงจูงใจ และสวัสดิการทางเศรษฐกิจ และสังคม เป็นสิ่งที่ทางองค์กรจะต้องนำผลการวิจัยไปสังเคราะห์ และวิเคราะห์ เพื่อวางแผนแก้ปัญหาในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อพนักงาน ในขณะเดียวกันก็ควรส่งเสริมโครงการ แรงจูงใจ และสวัสดิการให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดแรงขับดันในการพัฒนางานขาย และการเจริญเติบโตขององค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากสภาพปัญหาในการแข่งขัน ควรมีการเสริมสร้างการฝึกอบรมพนักงานในการให้ความรู้ในเชิงส่วนประสมทางการตลาด 4PS คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการขายให้มากขึ้น เพื่อสร้างความแข็งแกร่งเชิงความคิด เพื่อต่อสู้กับคู่แข่งในตลาด และสร้างยอดขาย และประเด็นการผูกขาดอำนาจของเจ้าของร้าน ควรมีการประชุมร่วมกับร้านค้าตัวแทนจำหน่ายในระดับผู้บริหารเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงาน และรับนโยบายของบริษัท โดยผ่านไปที่ผู้จัดการฝ่ายขาย และการตลาด ในการปรับความไม่ลงรอยกันของร้าน และพนักงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งในเชิงความสัมพันธ์กับฝ่ายขาย ควรมีการนัดประชุมประจำเดือนเพื่อให้พนักงาน PC/BA มีส่วนร่วมในการประชุมประจำเดือน ร่วมวางแผน และเข้าใจแนวทางการทำงานร่วมกับฝ่ายขาย/การตลาดแบบใกล้ชิด และต่อเนื่อง ด้านแรงจูงใจของปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน ทางฝ่ายบริหารควรมีนโยบายการบริหารในเชิงโครงการต่างๆ ของบริษัท เพื่อเติมเต็มความฝัน และความคิดของพนักงานกลุ่มนี้ให้ออกมาเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนในรูปแบบของโครงการพร้อมกับคำอธิบายที่ชัดเจนในเชิงนโยบาย ผนวกกับโครงการสวัสดิการทางเศรษฐกิจและสังคม ที่นำมาประยุกต์ใช้ในระยะสั้น และระยะยาว ที่ช่วยส่งเสริมพลังการทำงานของพนักงานให้เกิดความพึงพอใจต่อองค์กรในการพัฒนาร่วมกัน

ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

ควรมีการทำการวิจัยในเรื่องของสภาพปัญหาในการทำงานเชิงการผูกขาดอำนาจของเจ้าของร้าน ว่ามีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการทำงาน และจะมีวิธีการจัดการกับปัญหาอย่างนี้เช่นไร โดยอาจทำงานวิจัยเชิงคุณภาพอีกครั้งกับเจ้าของร้าน เพื่อให้เข้าใจความต้องการเรื่องการผูกขาดอำนาจ และหายุทธวิธีการแก้ไขที่ชัดเจนกับลักษณะปัญหา ซึ่งปัจจัยการผูกขาดนี้ ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของพนักงานกลุ่มนี้เป็นอย่างยิ่งในเชิงยอดขาย และเป้าการขายต่อเดือน โดยอาจศึกษาจากมุมมองของเจ้าของร้าน ว่าต้องการให้พนักงาน PC/BA มี

คุณสมบัติอย่างไรจึงจะได้รับความไว้วางใจในการทำงาน อย่างที่เจ้าของร้านให้ความสำคัญ และพนักงานต้องทำตัวอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของเจ้าของร้าน เพื่อพัฒนาเป้าหมายขององค์กรร่วมกันระหว่างเจ้าของร้าน พนักงาน และองค์กร

เอกสารอ้างอ้าง

ภาษาไทย

จิรสิทธิ์ เลียวเสถียรวงค์ (2555). *ปัจจัยต่อแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานสายช่างของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง นครราชสีมา*. นครราชสีมา: สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ หมาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, หน้า 1-74.

ฐิติพัฒน์ พิชญธาดาพงศ์. (2548).*การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน*. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, หน้า 1-24.

ณรงค์ ศรีเกรียงทอง (2556). *วิธีสร้างแรงจูงใจของเชสเตอร์ ไอ บาร์นาท (Chester I Barnard) ต่อมุมมองระบบแรงจูงใจในยุคนวสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, หน้า 1-16.

ณรงค์ ศรีเกรียงทอง และประสพชัย พสุนนท์ (2556). *ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการสร้างประสิทธิผลในงานขายของพนักงานที่ปรึกษางานขาย (PC) และพนักงานที่ปรึกษาความงาม (BA) ของบริษัทโมเดิร์นคาส อินเตอร์เนชั่นเนลคอสเมติกส์ จำกัด*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, หน้า 1-16.

นิธิกร ศาตากร (2552). *การบรรเทาผลกระทบ ตามลักษณะของการตั้งเป้าหมายการขาย โดยอาศัยความสัมพันธ์ของระบบควบคุมการขาย กับประสิทธิภาพของการทำงาน*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, หน้า 1-21.

บุญลือ ภิญโญสโมสร (2548). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ: กรณีศึกษา สถานีตำรวจนครบาลหัวหมาก*. กรุงเทพ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์, หน้า 402-422.

ปกรณ์ ทาบุราญ. (2554). *จัดสวัสดิการอย่างไรให้พนักงานพึงพอใจ และเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเคเนชั่น.

ประศาสน์ ไสวงษ์ (2552). *แรงจูงใจในการศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิตของนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*. กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร,หน้า 1-254

พิสุทธ์ ธาดากรพัน (2552). *การจูงใจในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เดชอุดม. หน้า 1-7

วิระวัฒน์ ปันนิตานัย (2549) *การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน้า 1--34

สำนักสถิติแห่งชาติ (2554). *สรุปข้อมูลเบื้องต้น การสำรวจค่าตอบแทนภาคเอกชน พ.ศ.2554*. กรุงเทพฯ: บทความสำนักงานสถิติแห่งชาติ, หน้า 1-7.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ . (2555). *เทคนิคการสร้างแรงจูงใจให้ชีวิต เพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา*. กรุงเทพ: มหาวิทยาลัยรังสิต. หน้า 1-12

สุมิตร สุวรรณ และคณะ (2552). *การจัดระบบเงินเดือน และสวัสดิการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: บทสะท้อนจากพนักงานมหาวิทยาลัย*. นครปฐม: ภาควิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน, หน้า 1-52.

ภาษาต่างประเทศ

Antonescu, Florin Marian, Virban Petronela Sorina (2015*): Relationship Motivation-Vocational maturity to students to practice sport contacts P153-157*

Boston Consulting Group (2002). *Sales Force Effectiveness: Moving Up the Middle and Managing New Prospects.* Financial Review, USA, 1-12.

C Fred Miao, Kennth R Evans Shaoming Zou *The role of salesperson motivation in sales control systems –Intrinsic and extrinsic motivation revisted* .Journal of business research 60 (2007)417-425

Deery-Schimitt,Deanna M.and Christine M Todd 1995"*A conceptual model for studying turnover among family Child care providers* " Early Childhood research quartely10:121-43

Eric Fang, Kenneth R. Evans and Shaoming Zou (2009). *The moderating effect of goal-setting characteristic on the sale control systems- job performance relationship.* HR Research, USA, 1-21.

Jie Zhang;Yun Fan ;Xu Zhang(2015) :*The role of power motivation in creativity: A moderated mediation models* p 613-638

Maria C. Osteraker (1999). *Measuring motivation in a learning organization.* Journal of Workplace Learning, United Kingdom, 73-77

Micheal E. Mor Barak and Jan A. Nissly (2001). *Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis.* Chicago Journals, USA, Vol.75, No.4, 625-661.

Nadia Ayub (2011). *The Relationship Between Work Motivation And Job Satisfaction.* Pakistan Business Review, Pakistan, 333-346

Nancy R. Lockwood (2006). *Talent Management: Driver for Organizational Success.* SHRM Research, USA, 3-11.