

## บทที่ 3

## ผลการศึกษา

การศึกษาการบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิตบริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด(เอไอเอ) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ นี้ เป็นการศึกษาตามวัตถุประสงค์สองประการคือ ประการแรกเพื่อศึกษาการบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตบริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด(เอไอเอ) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ และประการที่สองเพื่อศึกษาปัญหาในการบริหารทีมงานดังกล่าว ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารหน่วยของบริษัทเอไอเอในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่จำนวน 54 คน โดยข้อมูลจากแบบสอบถามและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้นำเสนอเป็น 4 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำประกอบด้วย ความหมาย และหน้าที่ของผู้นำ ปัจจัยต่างๆ ของตัวแทนประกันชีวิตต่อการบริหารทีมงาน และปัญหาการบริหารทีมงาน
- ส่วนที่ 3 ศึกษาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายในทีมงานประกอบด้วยวิธีการสื่อสาร ลักษณะข่าวสารและปัญหาในการติดต่อสื่อสารภายในทีมงาน
- ส่วนที่ 4 ศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจทีมงานประกอบด้วย ปัจจัยในการจูงใจ วิธีการจูงใจ การกำหนดเป้าหมายของตัวแทนและปัญหาการจูงใจของผู้บริหารทีมงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานะตำแหน่งผู้บริหารของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานะตำแหน่งผู้บริหาร	จำนวน	ร้อยละ
1. หัวหน้าหน่วย	29	53.7
2. ผู้จัดการหน่วย	14	25.9
3. ผู้จัดการภาค	11	20.4
4. ผู้จัดการภาคอาวุโส	0	0
รวม	54	100.0

จากตารางที่ 1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็น ผู้บริหารที่มงานระดับหัวหน้าหน่วยร้อยละ 53.7 ระดับผู้จัดการหน่วยร้อยละ 25.9 และระดับผู้จัดการภาคร้อยละ 20.4 สำหรับระดับผู้จัดการภาคอาวุโส ไม่มี เนื่องจากยังไม่มีผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งในตำแหน่งนี้ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชาย	19	35.2
2. หญิง	35	64.8
รวม	54	100.0

จากตารางที่ 2 พบว่าในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 54 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เป็นเพศหญิงร้อยละ 64.8 และเป็นเพศชายร้อยละ 35.2

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
1. 20-30 ปี	7	13.0
2. 31-41 ปี	33	61.1
3. 41-50 ปี	13	24.1
4. 51-60 ปี	1	1.9
5. 61 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	54	100.0

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 61.1 อายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 24.1 อายุระหว่าง 20-30 ปี ร้อยละ 13.0 อายุระหว่าง 51-60 ปี ร้อยละ 1.9 และอายุ 61 ปีขึ้นไป ร้อยละ 0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของอาชีพเดิมก่อนเข้าสู่ธุรกิจประกันชีวิตของผู้ตอบแบบสอบถาม

อาชีพเดิมก่อนเข้าสู่ธุรกิจประกันชีวิต	จำนวน	ร้อยละ
1. เกษตรกร	0	0
2. ค้าขาย	6	11.1
3. ลูกจ้างบริษัท	11	20.4
4. ข้าราชการ	23	42.6
5. พนักงานรัฐวิสาหกิจ	0	0
6. ประกอบธุรกิจส่วนตัว	10	18.5
7. อื่นๆ	4	7.4
รวม	54	100.0

จากตารางที่ 4 พบว่าอาชีพเดิมก่อนเข้าสู่ธุรกิจประกันชีวิตของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็น ข้าราชการ ร้อยละ 42.6 ลูกจ้างบริษัท ร้อยละ 20.4 ประกอบธุรกิจส่วนตัว ร้อยละ 18.5 ค้าขาย ร้อยละ 11.1 อื่นๆ ได้แก่ แม่บ้าน พยาบาลและครูโรงเรียนเอกชน ร้อยละ 7.4 ตามลำดับ สำหรับอาชีพเกษตรกร และ พนักงานรัฐวิสาหกิจ ไม่มี

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของอายุงานของผู้บริหารหน่วยฯในตำแหน่งผู้บริหารของ  
ผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุงานของผู้บริหารหน่วยฯในตำแหน่งผู้บริหาร	จำนวน	ร้อยละ
1. 0-5 ปี	35	64.8
2. 6-10 ปี	14	25.9
3. 11-15 ปี	4	7.4
4. 16-20 ปี	1	1.9
รวม	54	100

จากตารางที่ 5 พบว่าอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งผู้บริหารหน่วยฯ 0-5 ปี มีร้อยละ 64.8 อายุงาน 6-10 ปี มีร้อยละ 25.9 อายุงาน 11-15 ปี มีร้อยละ 7.4 และอายุงาน 16-20 ปี มีร้อยละ 1.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละของจำนวนตัวแทนฯในทีมงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำนวนตัวแทนฯในทีมงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. 0-10 คน	12	22.2
2. 11-20 คน	32	59.3
3. 21-30 คน	8	14.8
4. 31-40 คน	2	3.7
รวม	54	100

จากตารางที่ 6 พบว่ามีจำนวนตัวแทนฯในทีมงานช่วงจำนวน 11-20 คน มีร้อยละ 59.3 จำนวน 0-10 คน มีร้อยละ 22.2 จำนวน 21-30 คนมีร้อยละ 14.8 และจำนวน 31-40 คน มีร้อยละ 3.7

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำประกอบด้วยความหมาย และหน้าที่ของผู้นำ ปัจจัยต่างๆ  
ของตัวแทนประกันชีวิตต่อการบริหารทีมงาน และปัญหาการบริหารทีมงาน

1. ความหมายของ “ผู้นำทีมหรือบริหารหน่วย” ในความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม  
สามารถรวบรวมสรุปได้ดังนี้

ผู้นำทีม หมายถึง ผู้นำองค์กรซึ่งเป็นผู้กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของทั้งองค์กรว่ามีทิศทางใด  
การเติบโตควรเป็นอย่างไร การพัฒนาคนในองค์กร การดำเนินงานที่เกิดผลประโยชน์สูงสุดและนำทีม  
หรือองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

ผู้นำทีม หมายถึง ผู้ที่เป็นแบบอย่างในการทำงาน ก่อให้เกิดความศรัทธาในความคิดของลูกทีม  
และเป็นแบบอย่างให้ปฏิบัติตามได้ และควรนำโดยการปฏิบัติให้ดู มีความยุติธรรม มีวิสัยทัศน์ที่  
กว้างไกล มนุษย์สัมพันธ์เยี่ยม มีความรู้รอบตัวดี ใจกว้างรับฟังความคิดเห็น มีคุณธรรมและซื่อสัตย์

ผู้นำทีม หมายถึง ผู้ที่ชักชวนคนให้เป็นตัวแทนประกันชีวิตที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจ  
ประกันชีวิต ให้การอบรมความรู้ในงานแก่ลูกทีม มีความสามารถในการกระตุ้นจูงใจลูกทีมในการ  
ทำงาน และที่สำคัญคือคอยดูแลเอาใจใส่ให้คำแนะนำ ชี้แนะ เป็นที่ปรึกษาแก่ลูกทีม ได้ จนทำให้ลูกทีม  
และองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้นำทีม หมายถึง เป็นผู้ที่สนับสนุนตัวแทนประกันชีวิตให้ประสบความสำเร็จ แก้ปัญหาได้  
ในทุกเรื่อง นำคนคือมีอำนาจสั่งการให้คำแนะนำและเด็ดขาด นำผลงานคือต้องมีผลงานให้เป็นตัวอย่าง  
และสุดท้ายคือนำทางความคิดคือมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลชักจูงให้องค์กรมีทิศทางเดียวกัน

## 2. หน้าที่ที่สำคัญของผู้นำทีม หรือผู้บริหารหน่วยเอไอเอ

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นต่อหน้าที่ผู้นำทีมของผู้ตอบแบบสอบถาม

หน้าที่ของผู้นำทีม	สำคัญมาก		ปานกลาง		สำคัญน้อย		ไม่สำคัญ	
		%		%		%		%
1. การจัดหาหรือชักชวนคนเข้ามาเป็นตัวแทนประกันชีวิต	50	92.6	4	7.4	0	0	0	0
2. การอบรมให้ความรู้ แก่ตัวแทนประกันชีวิต เพื่อมีความรู้เข้าใจในงานมากขึ้น	42	77.8	12	22.2	0	0	0	0
3. การจูงใจ กระตุ้น ตัวแทนประกันชีวิตให้ทำงาน	51	94.4	3	5.6	0	0	0	0
4. การติดตาม ดูแลตัวแทน และให้คำปรึกษา แนะนำแก่ตัวแทนประกันชีวิต	45	83.3	9	16.7	0	0	0	0
5. อื่น ๆ	11	20.4	1	1.8	0	0	0	0

จากตารางที่ 7 พบว่า ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าหน้าที่หลักทั้ง 4 ข้อ มีความสำคัญมาก โดยเรียงตามลำดับดังนี้ คือ หน้าที่การจูงใจ กระตุ้นตัวแทนประกันชีวิตให้ทำงานมีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่คิดว่าสำคัญมากร้อยละ 94.4 หน้าที่การจัดหาหรือชักชวนคนเข้ามาเป็นตัวแทนฯ ร้อยละ 92.6 หน้าที่การติดตาม ดูแลตัวแทนฯ และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ตัวแทนฯ ร้อยละ 83.3 หน้าที่การอบรมให้ความรู้ แก่ตัวแทนประกันชีวิตเพื่อมีความรู้เข้าใจในงานมากขึ้น ร้อยละ 77.8 และหน้าที่อื่นๆ ได้แก่ การแก้ปัญหาและรับผิดชอบ ทุ่มเท เสียสละ การสร้างทีมเวิร์ก แก้ปัญหาตามสถานการณ์ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน มีผู้ตอบแบบสอบถามที่คิดว่าหน้าที่เหล่านี้ สำคัญมาก ร้อยละ 20.4

### 3. ปัจจัยของตัวแทนประกันชีวิตและหลักการการบริหารงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทน เอไอเอ

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยของตัวแทนประกันชีวิต

ปัจจัยของตัวแทนประกันชีวิต	สำคัญมาก		ปานกลาง		สำคัญน้อย		ไม่สำคัญ	
		%		%		%		%
1. ปัจจัยทางด้านความสามารถ								
- มีความรู้ในงานอาชีพ สินค้า วิธีการของการประกันชีวิต	48	88.9	6	11.1	0	0	0	0
- มีประสบการณ์การขายประกันชีวิต	19	35.2	30	55.6	3	5.5	2	3.7
- มีทักษะ การขายที่ดี	38	70.4	16	29.6	0	0	0	0
2. ปัจจัยทางด้านทัศนคติ								
- มีความเชื่อมั่นต่อตนเอง	51	94.4	3	5.6	0	0	0	0
- มีความเชื่อมั่นต่อผู้นำทีม หรือ ผู้บริหารหน่วยงาน	42	77.8	12	22.2	0	0	0	0
- มีความเชื่อมั่นต่อสินค้า (แบบประกัน)	48	88.9	6	11.1	0	0	0	0
- มีความเชื่อมั่นต่อบริษัท เอไอเอ	52	96.3	2	3.7	0	0	0	0
3. ปัจจัยด้านอื่นๆ	6	11.1	1	1.9	0	0	0	0

จากตารางที่ 8 พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยทุกปัจจัยว่ามีความสำคัญมาก โดยสรุปได้ ดังนี้

ปัจจัยทางด้านทัศนคติของตัวแทนฯ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากต่อปัจจัยด้านการมีความเชื่อมั่นต่อบริษัท เอไอเอ ร้อยละ 96.3 รองลงมาคือ การมีความเชื่อมั่นต่อตนเอง ร้อยละ 94.4 การมีความเชื่อมั่นต่อสินค้า (แบบประกัน) ร้อยละ 88.9 และการมีความเชื่อมั่นต่อผู้นำทีม หรือ ผู้บริหารหน่วยงาน ร้อยละ 77.8

ปัจจัยทางด้านความสามารถของตัวแทนฯ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากต่อปัจจัยด้านการมีความรู้ในงานอาชีพ สินค้า และ วิธีการของการประกันชีวิต ร้อยละ 88.9 การมีทักษะการขายที่ดี ร้อยละ 70.4

ปัจจัยด้านอื่นๆ ได้แก่มีความซื่อสัตย์ ขยัน รับผิดชอบสูง มีจินตนาการ มีความขยันสม่ำเสมอ มีวิญญานนักต่อสู้ มนุษย์สัมพันธ์ดีและเป็นคนมีเป้าหมายในชีวิต กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมาก ร้อยละ 11.1

มีเพียงปัจจัยเดียวที่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญปานกลาง คือปัจจัยด้านการมีประสบการณ์การขายประกันชีวิต ให้ความสำคัญปานกลาง ร้อยละ 55.6 และให้ความสำคัญมาก ร้อยละ 35.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละของการกำหนดกลุ่มตัวแทนแยกตามอายุงานและการเรียนรู้งานตามปัจจัยทางด้านความสามารถและปัจจัยทางด้านทัศนคติของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

ระยะของตัวแทนประกันชีวิต	1เดือน		3เดือน		6เดือน		9เดือน		1ปี		2ปี		3ปี	
		%		%		%		%		%		%		%
1.ตัวแทนใหม่	46	85.2	7	13.0	1	1.8	0	0	0	0	0	0	0	0
2.ตัวแทนขาดทักษะ	20	37.0	27	50.0	6	11.1	0	0	1	1.9	0	0	0	0
3.ตัวแทนขาดความเชื่อมั่น	1	1.9	19	35.1	28	51.9	2	3.7	1	1.9	3	5.5	0	0
4.ตัวแทนมีทักษะและมีความเชื่อมั่น	0	0	3	5.5	10	18.5	5	9.3	28	51.9	2	3.7	6	11.1

จากตารางที่ 9 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าตัวแทนประกันชีวิตมีระยะเวลาอายุงานตามปัจจัยทางด้านความสามารถและปัจจัยทางด้านทัศนคติแต่ละช่วงอายุดังนี้ คือ

- 1.ตัวแทนใหม่ ซึ่งหมายถึงตัวแทนที่เพิ่งถูกชักชวนเข้าสู่อาชีพ ไม่มีความเชื่อมั่นและยังไม่มีความรู้ความสามารถ ทางด้านประกันชีวิต กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีช่วงอายุงาน 1 เดือน จำนวนร้อยละ 85.2
- 2.ตัวแทนขาดทักษะ ซึ่งหมายถึงตัวแทนที่เริ่มเรียนรู้งาน ได้รับการชี้แจงเข้าใจ และมีความเชื่อมั่นที่สูง แต่ยังไม่มีความรู้และประสบการณ์การขาย กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีช่วงอายุงาน 3 เดือน จำนวนร้อยละ 50.0
- 3.ตัวแทนขาดความเชื่อมั่น ซึ่งหมายถึงตัวแทน ที่มีความสามารถและมีทักษะในการขายแล้ว มีความรู้ที่ดี แต่ความเชื่อมั่นเริ่มถดถอย หลังจากพบอุปสรรคมากขึ้น กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีช่วงอายุงาน 6 เดือน จำนวนร้อยละ 51.9
- 4.ตัวแทนมีทักษะและเชื่อมั่น ซึ่งหมายถึงตัวแทนที่มีความรู้มีทักษะการขาย และมีความเชื่อมั่นเต็มที่ กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีช่วงอายุงาน 1 ปี จำนวนร้อยละ 51.9



ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละของการเลือกใช้วิธีการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ต่อตัวแทนประกันชีวิต

หลักการ/วิธีการ	ตัวแทนใหม่		ตัวแทนขาดทักษะ		ตัวแทนขาดความเชื่อมั่น		ตัวแทนมีทักษะ มีความเชื่อมั่น	
		%		%		%		%
<b>1. ใช้หลักการการบอกกล่าว</b>								
1.1 แนะนำอาชีพงานขายประกันชีวิตและกฎระเบียบของบริษัทฯ	52	96.2	9	16.7	9	16.7	4	7.4
1.2 อธิบายและชี้แนะงานที่ต้องทำ และวิธีที่ต้องปฏิบัติให้ตัวแทนฯ นำไปปฏิบัติในงานที่ง่าย ๆ ก่อน	44	81.5	36	66.7	10	18.5	4	7.4
1.3 สร้างเสริมทัศนคติความเชื่อในงานอาชีพในสินค้าและบริษัทฯ รวมทั้งในเรื่องการถูกปฏิเสธมากกว่าตอบรับ	45	83.3	24	44.4	46	85.2	12	22.2
1.4 การให้ความรู้โดยการอบรมเกี่ยวกับสินค้าและวิธีการขาย	49	90.7	40	74.1	34	63.0	22	40.7
<b>2. ใช้หลักการการใช้งาน</b>								
2.1 เริ่มให้ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ให้กำลังใจชี้แนะ	33	61.1	35	64.8	35	64.8	15	27.8
2.2 ให้ทำงานตามขั้นตอนและวิธีการที่ผู้นำทีมกำหนด	29	53.7	40	74.1	12	22.2	18	33.3
2.3 กำหนดและมอบหมายเป้าหมายของงานที่ควรทำได้	16	29.6	40	74.1	9	16.7	2	3.7
<b>3. ใช้หลักการการมีส่วนร่วม</b>								
3.1 ให้มีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของตนเองและหน่วยฯ	18	33.3	14	25.9	31	57.4	31	57.4
3.2 เน้นการติดต่อสื่อสารมากขึ้นเพื่อจูงใจและสนับสนุนการทำงาน	21	38.9	17	31.5	45	83.3	21	38.9
3.3 ให้การเอาใจใส่ที่มากขึ้นแต่ไม่กำกับการทำงาน	6	11.1	7	13.0	39	72.2	24	44.4
<b>4. ใช้หลักการการมอบหมายงาน</b>								
4.1 ให้ตัวแทน ทำงานด้วยตนเอง ตั้งเป้าหมายเอง	0	0	0	0	7	13.0	51	94.4
4.2 มอบหมายงานสำคัญ ความรับผิดชอบอื่นๆ ให้นอกเหนืองานขาย	3	5.6	2	3.7	14	25.9	48	88.9
<b>5. ใช้หลักการอื่นๆ</b>	2	3.7	2	3.7	2	3.7	2	3.7

จากตารางที่ 10 พบว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในการนำหลักการการบริหารงานไปใช้กับกลุ่มตัวแทนต่างๆ สามารถสรุปแยกตามกลุ่มตัวแทนฯ ดังนี้

### กลุ่มตัวแทนใหม่

ผู้ตอบแบบสอบถามใช้หลักการของการบอกกล่าวโดยใช้วิธีการคือ แนะนำอาชีพงานขายประกันชีวิต และกฎระเบียบของบริษัทฯ ร้อยละ 96.2 ใช้วิธีการการให้ความรู้โดยการอบรมเกี่ยวกับสินค้าและวิธีการขาย ร้อยละ 90.7 ใช้วิธีการสร้างเสริมทัศนคติความเชื่อในงานอาชีพในสินค้าและบริษัทฯรวมทั้งในเรื่องการถูกปฏิเสธมากกว่าตอบรับ ร้อยละ 83.3 และใช้วิธีการอธิบายและชี้แจงงานที่ต้องทำ และวิธีที่ต้องปฏิบัติให้ตัวแทนฯ นำไปปฏิบัติในงานที่ง่าย ๆ ก่อน ร้อยละ 81.5

### กลุ่มตัวแทนขาดทักษะ

ผู้ตอบแบบสอบถามใช้หลักการของการใช้งาน โดยใช้วิธีการคือ ให้ทำงานตามขั้นตอนและวิธีการที่ผู้นำทีมกำหนด ร้อยละ 74.1 ใช้วิธีการกำหนดและมอบหมายเป้าหมายของงานที่ควรทำได้ ร้อยละ 74.1 ใช้วิธีการให้ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ให้กำลังใจชี้แนะ ร้อยละ 64.8 และร่วมกับใช้หลักการของการใช้งาน คือวิธีการการให้ความรู้โดยการอบรมเกี่ยวกับสินค้าและวิธีการขาย ร้อยละ 74.1 เช่นเดียวกัน

### กลุ่มตัวแทนขาดความเชื่อมั่น

ผู้ตอบแบบสอบถามใช้หลักการของการมีส่วนร่วม โดยใช้วิธีการคือ เน้นการติดต่อสื่อสารมากขึ้นเพื่อจูงใจและสนับสนุนการทำงาน ร้อยละ 83.3 ใช้วิธีการให้การเอาใจใส่ที่มากขึ้นแต่ไม่กำกับการทำงาน ร้อยละ 72.2 และร่วมกับใช้หลักการใช้งาน คือ ให้ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ให้กำลังใจชี้แนะ ร้อยละ 64.8

### กลุ่มตัวแทนมีทักษะมีความเชื่อมั่น

ผู้ตอบแบบสอบถามใช้หลักการการมอบหมายงาน โดยใช้วิธีการคือ ให้ตัวแทนทำงานด้วยตนเอง ตั้งเป้าหมายเอง ร้อยละ 94.4 และใช้วิธีการมอบหมายงานสำคัญ ตามรับผิดชอบอื่นๆ ให้นอกเหนืองานขาย ร้อยละ 88.9

นอกจากนี้ยังมีการใช้หลักการอื่นๆ ได้แก่ ให้ความเอาใจใส่ เห็นอกเห็นใจ และการให้ร่วมกลุ่มกิจกรรมกับตัวแทนฯ ที่ทำงานหนัก มีการประชุมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละของปัญหาทางด้านบริหารของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัญหาที่พบในการเป็นผู้บริหารทีมงานของผู้บริหาร	จำนวน	ร้อยละ
ความพร้อมในการเรียนรู้ไม่เท่ากันของตัวแทน ซึ่งเกิดมาจากระดับการศึกษาของตัวแทน	41	75.9
ตัวแทนประกันชีวิต คิดว่างานนี้เป็นอิสระ ไม่สามารถควบคุมระเบียบวินัยตนเองได้	37	68.5
ทัศนคติที่แตกต่างกัน เนื่องจาก อาชีพเดิมของตัวแทนฯ ที่แตกต่างกัน	37	68.5
ตัวแทนฯ มักเรียกร้องความสำเร็จเร็วเกินไป	35	64.8
ตัวแทนประกันชีวิต ไม่เข้าใจในอาชีพงานขาย ว่าต้องถูกปฏิเสธมากกว่าตอบรับ	35	64.8
ทัศนคติที่แตกต่างกัน เนื่องมาจาก ระดับการศึกษาของตัวแทนฯ ที่แตกต่างกัน	29	53.7
ความพร้อมในการเรียนรู้ไม่เท่ากันของตัวแทน ซึ่งเกิดมาจาก อายุ ของตัวแทนฯ	27	50.0
ทัศนคติที่แตกต่างกัน เนื่องมาจากอายุของตัวแทน ที่แตกต่างกัน	21	38.9
การขาดความร่วมมือจากตัวแทนฯ ในการร่วมช่วยกันแก้ปัญหา	15	27.8
ความพร้อมในการเรียนรู้ไม่เท่ากันของตัวแทนฯ ซึ่งเกิดมาจากเพศของตัวแทน	3	5.6
อื่น ๆ	4	7.4

จากตารางที่ 11 พบว่า ปัญหาทางด้านบริหารของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ 75.9 % เห็นว่าปัญหาความพร้อมในการเรียนรู้ไม่เท่ากันของตัวแทนฯซึ่งเกิดมาจากระดับการศึกษาของตัวแทนฯเป็นปัญหาที่พบมากที่สุด รองลงมาคือปัญหาตัวแทนประกันชีวิตคิดว่างานนี้เป็นงานอิสระจึงทำให้ไม่สามารถควบคุมระเบียบวินัยตนเองได้ ร้อยละ 68.5 และปัญหาทัศนคติที่แตกต่างกันเนื่องจากอาชีพเดิมของตัวแทนฯที่แตกต่างกันร้อยละ 68.5 ตามลำดับ

มีปัญห่อื่นๆได้แก่ ตัวแทนฯไม่มีความอดทนที่มากพอ ตัวแทนฯส่วนใหญ่ขาดระเบียบวินัยในการทำงาน ตัวแทนฯถูกชักจูงให้สูญเสียทัศนคติที่ดีในงานและการทำงานตามใจตนเองของตัวแทนฯ โดยขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานประกอบด้วยวิธีการสื่อสาร ลักษณะ  
ข่าวสารและปัญหาในการติดต่อสื่อสารภายในทีมงาน

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามต่อความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

ความสำคัญการติดต่อสื่อสาร	สำคัญมาก		ปานกลาง		สำคัญน้อย		ไม่สำคัญ	
		%		%		%		%
1. ใช้การติดต่อสื่อสารเป็นการสร้างความสัมพันธ์	41	75.9	9	16.7	4	7.4	0	0
2. ใช้การติดต่อสื่อสารเป็นข้อมูลในการวางแผน	4	7.4	24	44.4	19	35.2	7	13.0
3. ใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อการมอบหมายงาน	12	22.2	27	50.0	13	24.1	2	3.7
4. การสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจอันดี ภายในทีมงาน	37	68.5	18	33.3	0	0	0	0
5. ใช้การสื่อสารเพื่อการนัดหมายในหน่วยงาน	47	87.0	7	13.0	0	0	0	0
6. ใช้การสื่อสารเพื่อลดเวลาพบปะของผู้บริหารกับตัวแทน	19	35.2	23	42.6	11	20.4	1	1.8
7. ใช้การสื่อสารแทนการประชุมในการติดตามผลงาน	22	40.7	11	20.4	21	38.9	0	0
8. ใช้การสื่อสารเพื่อแจ้งข่าว ของบริษัทฯ	30	55.6	18	33.3	6	11.1	0	0
9. อื่น ๆ	3	5.6	0	0	0	0	0	0

จากตารางที่ 12 พบว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในการใช้การติดต่อสื่อสารว่ามีความสำคัญมาก คือ ใช้การสื่อสารเพื่อการนัดหมายในหน่วยงาน 87.0 % ใช้การติดต่อสื่อสารเป็นการสร้างความสัมพันธ์ 75.9 % ใช้การสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจอันดี ภายในทีมงาน 68.5 % ใช้การสื่อสารเพื่อแจ้งข่าว ของบริษัทฯ 55.6 % ใช้การสื่อสารแทนการประชุมในการติดตามผลงาน 40.7 % ตามลำดับ

และความคิดเห็นว่าใช้การติดต่อสื่อสารที่ สำคัญปานกลาง คือ ใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อการมอบหมายงาน 50.0 % ใช้การติดต่อสื่อสารเป็นข้อมูลในการวางแผน 44.4 % ใช้การสื่อสารเพื่อลดเวลาพบปะของผู้บริหารกับตัวแทน 42.6 %

ความคิดเห็นอื่นๆ ได้แก่ ใช้การสื่อสารในการให้กำลังใจและติดตามผลการทำงานของตัวแทนฯขณะทำงาน ร้อยละ 5.6

ตารางที่ 13 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสาร  
กับลักษณะของข่าวสาร

ข่าวสาร	ป้ายประกาศ		จดหมายเวียน		บันทึกถึงรายบุคคล		ทำรายงานเสนอ		ระบบเสนอข้อคิดเห็น		การประชุมกลุ่มย่อย		การอบรมสัมมนา		การพูดคุยส่วนตัว		การคุยทางโทรศัพท์	
		%		%		%		%		%		%		%		%		%
1. แจ้งกฎเกณฑ์ระเบียบของบริษัทฯ	44	81.5	24	44.4	1	1.9	0	0	0	0	31	57.4	15	27.8	22	40.7	12	22.2
2. กำหนดการแข่งขันระยะสั้น ๆ	47	87.0	16	29.6	2	3.7	0	0	2	3.7	40	74.1	9	16.7	29	53.7	25	46.3
3. กำหนดการแข่งขันระยะยาว 1 ปี	49	90.7	18	33.3	4	7.4	2	3.7	2	3.7	33	61.1	27	50.0	29	53.7	9	16.7
4. แจ้งคุณวุฒิต่าง ๆ	43	79.6	24	44.4	10	18.5	3	5.6	2	3.7	31	57.4	18	33.3	27	50.0	11	20.4
5. ข่าวสารจากทางบริษัทฯ	50	92.6	12	22.2	0	0	0	0	0	0	34	63.0	23	42.6	21	38.9	20	37.0
6. ข่าวสารจากหนังสือพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกันชีวิต ประกันภัย	44	81.5	5	9.3	1	1.9	0	0	3	5.6	20	37.0	6	11.1	7	13.0	4	7.4
7. การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทฯ	40	74.1	13	24.1	0	0	2	3.7	1	1.9	41	75.9	31	57.4	22	40.7	5	9.3
8. การติดตามการทำงานของตัวแทน	3	5.6	2	3.7	5	9.3	8	14.8	2	3.7	29	53.7	1	1.9	40	74.1	39	72.2
9. การกำหนดเป้าหมายประจำปี ของตัวแทน	9	16.7	3	5.6	2	3.7	3	5.6	7	13.0	42	77.8	21	38.9	27	50.0	10	18.5
10. การกำหนดเป้าหมายประจำเดือนของตัวแทน	4	7.4	3	5.6	1	1.9	2	3.7	7	13.0	42	77.8	7	13.0	36	66.7	14	25.9
11. การกำหนดเป้าหมายประจำสัปดาห์ของตัวแทน	2	3.7	1	1.9	1	1.9	3	5.6	4	7.4	37	68.5	1	1.9	41	75.9	19	35.2
12. การกำหนดเป้าหมายประจำวันของตัวแทน	0	0	0	0	0	0	1	1.9	3	5.6	24	44.4	0	0	45	83.3	34	63.0
13. การปรึกษาปัญหาการทำงานแต่ละวัน	3	5.6	0	0	1	1.9	1	1.9	3	5.6	15	27.8	0	0	48	88.9	42	77.8
14. การรายงานผลงานการทำงานของตัวแทน	8	14.8	1	1.9	6	11.1	23	42.6	6	11.1	19	35.2	3	5.6	27	50.0	16	29.6

ข่าวสาร	ป้ายประกาศ		จดหมายเวียน		บันทึกถึงรายบุคคล		ทำรายงานเสนอ		ระบบเสนอข้อคิดเห็น		การประชุมกลุ่มย่อย		การอบรมสัมมนา		การพูดคุยส่วนตัว		การคุยทางโทรศัพท์	
		%		%		%		%		%		%		%		%		%
15. การสรุปผลงานของตัวแทน/ติดตาม/ทบทวนเป้าหมาย	8	14.8	1	1.9	5	9.3	18	33.3	8	14.8	29	53.7	3	5.6	31	57.4	18	33.3
16. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการขาย	0	0	0	0	2	3.7	0	0	12	22.2	41	75.9	8	14.8	39	72.2	14	25.9
17. การสอนบทเรียนจากการขาย เทคนิคใหม่	2	3.7	2	3.7	4	7.4	1	1.9	1	1.9	38	70.4	31	57.4	36	66.7	7	13.0
18. แจกนโยบายและเป้าหมายของทีมงาน	27	50.0	12	22.2	1	1.9	5	9.3	4	7.4	42	77.8	15	27.8	21	38.9	12	22.2
19. อื่นๆ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.9	1	1.9	0	0	0	0

จากตารางที่ 13 พบว่าการเลือกเครื่องมือในการที่จะส่งข่าวสารของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามนั้นสามารถจำแนกแยกตามเครื่องมือสื่อสารได้ ดังนี้

การใช้ป้ายประกาศ กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามใช้ป้ายประกาศกับการแจ้งข่าวสารจากทางบริษัทฯ ร้อยละ 92.6 ใช้แจ้งกำหนดการแข่งขันระยะยาว 1 ปี ร้อยละ 90.7 และใช้แจ้งกำหนดการแข่งขันระยะสั้นๆ ร้อยละ 87.0

การใช้จดหมายเวียน กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามใช้จดหมายเวียนกับการแจ้งกฎเกณฑ์ระเบียบของบริษัทฯ ร้อยละ 44.4 ใช้แจ้งคุณสมบัติต่าง ๆ ร้อยละ 44.4 และใช้แจ้งกำหนดการแข่งขันระยะยาว 1 ปี ร้อยละ 33.3

การใช้บันทึกถึงรายบุคคล กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามใช้การบันทึกกับการแจ้งคุณสมบัติต่างๆ ร้อยละ 18.5 ใช้กับการรายงานผลการทำงานของตัวแทนฯ ร้อยละ 11.1 และใช้ติดตามการทำงานของตัวแทนฯ สรุปผลงานของตัวแทนฯ/ติดตาม/ทบทวนเป้าหมาย ร้อยละ 9.3

การใช้การทำรายงานเสนอ กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามใช้การทำรายงานกับการรายงานผลการทำงานของตัวแทนฯ ร้อยละ 42.6 ใช้กับการสรุปผลงานของตัวแทนฯ/ติดตาม/ทบทวนเป้าหมาย ร้อยละ 33.3 และใช้กับการติดตามการทำงานของตัวแทน ร้อยละ 14.8

การใช้ระบบเสนอข้อคิดเห็น กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามใช้ระบบเสนอข้อคิดเห็นกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการขาย ร้อยละ 22.2 ใช้กับการสรุปผลงานของตัวแทนฯ/ติดตาม/ทบทวนเป้าหมาย ร้อยละ 14.8 และใช้กำหนดเป้าหมายประจำเดือน เป้าหมายประจำปี ของตัวแทนฯ ร้อยละ 13.0

การใช้การประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามใช้การประชุมกลุ่มย่อยกับการกำหนดเป้าหมายประจำเดือน เป้าหมายประจำปี ของตัวแทนฯ และใช้แจ้งนโยบาย เป้าหมายของทีมงาน ร้อยละ 77.8 นอกจากนี้ใช้ในกิจกรรมสร้างทีมเวิร์ก ร้อยละ 1.9

การใช้การอบรมสัมมนา กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การอบรมสัมมนากับการการสอนบทเรียนการขาย เทคนิคใหม่ร้อยละ 57.4 ใช้กับการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ร้อยละ 57.4 และใช้กับการกำหนดการแข่งขันระยะยาว 1 ปี ร้อยละ 50.0 นอกจากนี้ใช้ในกิจกรรมสร้างทีมเวิร์ก ร้อยละ 1.9

การใช้การพูดคุยส่วนตัว กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การพูดคุยส่วนตัวกับการปรึกษา ปัญหาการทำงานแต่ละวัน ร้อยละ 88.9 ใช้กับการกำหนดเป้าหมายประจำวันของตัวแทนฯ ร้อยละ 83.3 และใช้กับการกำหนดเป้าหมายประจำสัปดาห์ของตัวแทนฯ ร้อยละ 75.9

การใช้การคุยทางโทรศัพท์ กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การคุยทางโทรศัพท์กับการปรึกษา ปัญหาการทำงานแต่ละวัน ร้อยละ 77.8 ใช้กับการติดตามการทำงานของตัวแทนฯ ร้อยละ 72.2 และการกำหนดเป้าหมายประจำวันของตัวแทนฯ ร้อยละ 63.0

ตารางที่ 14 แสดงจำนวนและร้อยละของปัญหาที่พบในการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัญหาที่พบในการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานของผู้บริหาร	จำนวน	ร้อยละ
ตัวแทนรับข่าวสารแล้วละเลยต่อข่าวสารนั้น ๆ	40	74.1
ความไม่ตั้งใจรับข่าวสารของตัวแทนฯ	33	61.1
ความรู้ ความเข้าใจแตกต่างกันซึ่งเกิดมาจากความแตกต่างของตัวแทน ในเรื่องระดับศึกษา	25	46.3
ข่าวสาร ที่แจ้ง มีระยะเวลานานเกินไป ทำให้สับสน	25	46.3
ความกลัวหรือเกรง ของตัวแทนฯ ในการที่ต้องติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับผู้บริหารหน่วย	23	42.6
การไม่ทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ต่อข้อมูลข่าวสาร	23	42.6
ความยากในการที่จะติดต่อหรือติดตามตัวแทนฯ	18	33.3
ความมึนงงของตัวแทนต่อผู้บริหารหน่วย	9	16.7
การไม่ได้ปรึกษาหารือในการจะติดต่อระหว่างผู้เกี่ยวข้องก่อนส่งข่าวสาร	9	16.7
ความมึนงงของตัวแทนต่อบริษัทฯ	7	13.0
การใช้ภาษา ที่ไม่ชัดเจน ภาษาที่เข้าใจยากของตัวเอง	7	13.0
ตัวแทนฯ ไม่ยินดีรับข่าวสารเพราะมีข้อคิดเห็นขัดกับข่าวสารนั้น ๆ	2	3.7
อื่น ๆ	1	1.9

จากตารางที่ 14 พบว่าปัญหาที่พบในการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 74.1 เห็นว่าปัญหาตัวแทนรับข่าวสารแล้วละเลยต่อข่าวสารนั้น ๆ ทำให้ไม่เกิดการปฏิบัติตามข่าวสารหรือไม่พยายามทำความเข้าใจ และ ร้อยละ 61.1 เห็นว่าความไม่ตั้งใจรับข่าวสารของตัวแทนฯ เป็นปัญหาที่พบบ่อย และ กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 46.3 คิดว่าปัญหาในเรื่องความรู้ ความเข้าใจแตกต่างกันซึ่งเกิดมาจากความแตกต่างของตัวแทนฯ ในเรื่องระดับศึกษา คือปัญหาที่เกิดในหน่วยงานในระดับรองลงมา และปัญหาอื่นๆ คือ การไม่ศึกษางานและเอกสารของบริษัทฯ อย่างจริงจังและต่อเนื่องของตัวแทนฯ



ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการจูงใจทีมงานประกอบด้วย ปัจจัยในการจูงใจ วิธีการจูงใจ  
การกำหนดเป้าหมายของตัวแทนและปัญหาการจูงใจของผู้บริหารทีมงาน

ตารางที่ 15 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยที่สร้าง  
ความพอใจต่อตัวแทนประกันชีวิต

ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของตัวแทนฯ	สำคัญมาก		ปานกลาง		สำคัญน้อย		ไม่สำคัญ	
		%		%		%		%
1. นโยบายและการบริหารงานของบริษัทฯ ที่ยุติธรรมเอื้อประโยชน์ต่อตัวแทน	41	75.9	12	22.2	1	1.9	0	0
2. การบังคับบัญชา การควบคุมดูแลตัวแทนฯ ของผู้นำทีมที่ดี	43	79.6	11	20.4	0	0	0	0
3. ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำทีม และเพื่อนร่วมงาน	50	92.6	4	7.4	0	0	0	0
4. สภาพแวดล้อม ในสถานที่ทำงานที่ดี	21	38.9	23	42.6	7	13.0	3	5.5
5. ความมั่นคงของงาน ที่ยึดเป็นอาชีพได้	35	64.8	16	29.6	2	3.7	1	1.9
6. รายได้ของตัวแทน ที่มากพอ	43	79.6	10	18.5	1	1.85	0	0
7. ความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน เช่น มีอุปกรณ์ความ ปลอดภัย	16	29.6	19	35.2	15	27.8	4	7.4

จากตารางที่ 15 พบว่าปัจจัยที่สร้างความพอใจกับตัวแทนประกันชีวิต กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม  
มีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยที่อยู่ในระดับสำคัญมาก คือ ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำทีมและเพื่อนร่วมงาน  
ร้อยละ 92.6 การบังคับบัญชา การควบคุมดูแลตัวแทนฯของผู้นำทีมที่ดี ร้อยละ 79.6 รายได้ของตัวแทนฯ  
ที่มากพอ ร้อยละ 79.6 นโยบายและการบริหารงานของบริษัทฯ ที่ยุติธรรมเอื้อประโยชน์ต่อตัวแทนฯ  
ร้อยละ 75.9 และความมั่นคงของงานที่ยึดเป็นอาชีพได้ ร้อยละ 64.8 ตามลำดับ

สำหรับปัจจัยที่สร้างความพอใจกับตัวแทนประกันชีวิตในระดับสำคัญปานกลาง คือสภาพแวดล้อม  
ในสถานที่ทำงานที่ดี ร้อยละ 42.6 และความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน ร้อยละ 35.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 16 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยที่สร้าง  
ความพอใจในการทำงานหรือทำให้มุ่งใจตัวแทนที่จะทำงานให้ดีขึ้น

ปัจจัยเกี่ยวกับการมุ่งใจตัวแทน	สำคัญมาก		ปานกลาง		สำคัญน้อย		ไม่สำคัญ	
		%		%		%		%
1. ความสำเร็จ ในเป้าหมายที่ตั้งใจไว้	48	88.9	6	11.1	0	0	0	0
2. การยกย่อง ที่ได้รับจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน	33	61.1	18	33.3	3	5.6	0	0
3. ความก้าวหน้า การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	39	72.2	14	25.9	1	1.9	0	0
4. ความท้าทาย ของงาน หรือของเป้าหมาย	26	48.1	26	48.1	2	3.7	0	0
5. ความรับผิดชอบ ที่มากขึ้น จำนวนลูกค้าที่มากหรือมี โอกาสสร้างทีมงานเอง	33	61.1	19	35.2	2	3.7	0	0
6. อื่นๆ	1	1.9	0	0	0	0	0	0

จากตารางที่ 16 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความพอใจในการทำงานหรือทำให้มุ่งใจที่จะทำงานให้ดีขึ้นมากขึ้น ต่อตัวแทนประกันชีวิตในความคิดเห็นของจำนวนกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีความคิดเห็นว่าทุกปัจจัย มีระดับสำคัญมากโดยเรียงลำดับตามความเห็น คือ ปัจจัยความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ ร้อยละ 88.9 ความก้าวหน้า การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ร้อยละ 72.2 การยกย่อง ที่ได้รับจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน ร้อยละ 61.1 ความรับผิดชอบที่มากขึ้น จำนวนลูกค้าที่มากหรือมีโอกาสสร้างทีมงานเอง ร้อยละ 61.1 ความท้าทาย ของงาน หรือของเป้าหมาย ร้อยละ 48.1 และอื่นๆ ได้แก่ การให้อยู่ในกลุ่มคนที่ทำงานกระตือรือร้น ร้อยละ 1.9

ตารางที่ 17 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ทีมงาน  
ของผู้ตอบแบบสอบถาม

วิธีการสร้างแรงจูงใจ	ใช้มากที่สุด		ปานกลาง		ใช้น้อย		ใช้น้อยที่สุด	
		%		%		%		%
1. ใช้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การขึ้นเป็น ผู้บริหารหน่วยงาน	34	63.0	20	37.0	0	0	0	0
2. ใช้ความท้าทายของงาน ความยากที่ น่าจะทำได้และความ ภาคภูมิใจเมื่อสำเร็จ	19	35.2	24	44.4	11	20.4	0	0
3. การได้รับการยกย่อง จากบริษัทฯ จากเพื่อนร่วมงาน	24	44.4	30	55.6	0	0	0	0
4. ตั้งเป้าหมาย แล้วกระตุ้นให้ทบทวนติดตาม เป้าหมายตลอดเวลา	46	85.1	7	13.0	1	1.9	0	0
5. ให้อู้จัก คนที่ประสบความสำเร็จในอาชีพนี้มาเล่า ประสบการณ์ให้ฟัง	36	66.7	18	33.3	0	0	0	0
6. ให้ตัวแทนฯ ในทีมงาน กระตุ้นซึ่งกันและกัน	23	42.6	18	33.3	13	24.1	0	0
7. ใช้การแข่งขันกระตุ้นตัวแทนฯ	41	75.9	12	22.2	1	1.9	0	0
8. ใ้รางวัลผลตอบแทนนอกเหนือจากที่ตัวแทนฯ ได้รับ เป็นตัวกระตุ้น	10	18.5	29	53.7	12	22.2	3	5.6
9. อื่นๆ	2	3.7	0	0	0	0	0	0

ตารางที่ 17 พบว่าวิธีที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ทีมงานของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม  
ที่ใช้มากที่สุดคือตั้งเป้าหมาย แล้วกระตุ้นให้ทบทวนติดตามเป้าหมายตลอดเวลา ร้อยละ 85.1 รองลงมาคือ  
ใช้การแข่งขันกระตุ้นตัวแทนฯ ร้อยละ 75.9 ให้อู้จักคนที่ประสบความสำเร็จในอาชีพนี้มาเล่าประสบการณ์  
ให้ฟัง ร้อยละ 66.7 ใช้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานการขึ้นเป็นผู้บริหารหน่วยงาน ร้อยละ 63.0  
ให้ตัวแทนฯ ในทีมงาน กระตุ้นซึ่งกันและกัน ร้อยละ 42.6 และอื่นๆ ได้แก่ ความมีชีวิตที่สมบูรณ์เพียงพร้อม  
ร้อยละ 3.7

ส่วนวิธีการที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ทีมงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าได้นำ  
ไปใช้ ในระดับปานกลาง คือ การได้รับการยกย่อง จากบริษัทฯจากเพื่อนร่วมงาน ร้อยละ 55.6 ใ้รางวัล  
ผลตอบแทนนอกเหนือจากที่ตัวแทนประกันชีวิตได้รับเป็นตัวกระตุ้น ร้อยละ 53.7 ใช้ความท้าทายของงาน  
ความยากที่ น่าจะทำได้และความภาคภูมิใจเมื่อสำเร็จ ร้อยละ 44.4

ตารางที่ 18 แสดงจำนวนและร้อยละของเป้าหมายที่นิยมใช้เป็นตัวกำหนดเป้าหมายของตัวแทนประกันชีวิต  
ในหน่วยงานตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

เป้าหมาย	มากที่สุด		ปานกลาง		น้อย		ไม่ได้ใช้	
		%		%		%		%
1. รายได้ : ค่านายหน้าต่อเดือน, ปี และ โบนัส	44	81.5	10	18.5	0	0	0	0
2. คุณวุฒิการแข่งขันต่าง ๆ เพื่อชิงรางวัล เช่น ถ้วยโล่	28	51.9	26	48.1	0	0	0	0
3. คุณวุฒิการแข่งขัน เดินทางไปสัมมนาต่างประเทศ	49	90.7	5	9.3	0	0	0	0
4. ทรัพย์สิน สิ่งของ เช่น รถยนต์ใหม่, บ้านหลังใหม่	14	25.9	30	55.6	10	18.5	0	0
5. การได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นผู้บริหารหน่วยใหม่	33	61.1	18	33.3	3	5.6	0	0
6. อื่นๆ	2	3.7	0	0	0	0	0	0

จากตารางที่ 18 พบว่าเป้าหมายที่นิยมใช้เป็นตัวกำหนดเป้าหมายของตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานที่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมักนำมาใช้มากที่สุด คือ คุณวุฒิการแข่งขัน เดินทางไปสัมมนาต่างประเทศ ร้อยละ 90.7 รองลงมาคือการใช้รายได้ : ค่านายหน้าต่อเดือน, ปี และ โบนัส ร้อยละ 81.5 ใช้การได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นผู้บริหารหน่วยใหม่ ร้อยละ 61.1 และใช้คุณวุฒิการแข่งขันต่าง ๆ เพื่อชิงรางวัล เช่น ถ้วยโล่ ร้อยละ 51.9

สำหรับเป้าหมายที่นิยมใช้เป็นตัวกำหนดเป้าหมายของตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานที่มักนำมาใช้ปานกลาง คือ ทรัพย์สิน สิ่งของ เช่น รถยนต์ใหม่, บ้านหลังใหม่ ร้อยละ 55.9 และเป้าหมายอื่นๆ ได้แก่ การใช้ทุนการศึกษาของบุตรที่บริษัทมิให้ และการกำหนด โดยดูความต้องการของตัวแทนๆแต่ละคน ร้อยละ 3.7

ตารางที่ 19 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นต่อการกำหนดเป้าหมายในคุณลักษณะต่าง ๆ

คุณลักษณะสำคัญในการกำหนดเป้าหมายของตัวแทน	เห็นด้วยอย่าง มาก		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		%		%		%
<b>ความเฉพาะเจาะจง</b>						
1. เป้าหมายที่กำหนดต้องวัดค่าได้ เช่น จำนวนลูกค้าผู้เอาประกัน จำนวนค่านายหน้า	51	94.4	3	5.6	0	0
2. ระยะเวลาต้องกำหนดแน่นอน เช่น 1 เดือน หรือ 1 ปี	42	77.8	12	22.2	0	0
3. เป้าหมายควรกำหนดที่เป้าหมายใหญ่ก่อน แล้วแบ่งเป็น เป้าหมายย่อย	40	74.1	13	24.1	1	1.8
4. ควรกำหนดเป้าหมายย่อย ๆ ก่อนแล้วจึง รวมเป็นเป้าหมายใหญ่	7	13.0	8	14.8	29	72.2
5. เป้าหมายที่เจาะจง ทำให้เกิดการจูงใจอย่างมีประสิทธิภาพ	36	66.7	18	33.3	0	0
6. เป้าหมายที่เจาะจง ทำให้วัดค่าได้ว่า ตัวแทนปฏิบัติงาน ได้ดีเพียงใด	36	66.7	18	33.3	0	0
<b>ความยาก</b>						
1. การกำหนดเป้าหมายควรกำหนดที่บรรลุได้ง่าย เพราะจะกระตุ้นบุคคลให้ ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายได้ง่าย	17	31.5	19	35.2	18	33.3
2. เป้าหมายยิ่งยากเท่าไร แรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น	30	55.5	17	31.5	7	13.0
3. เป้าหมายที่ยาก คือ ยากพอที่จะท้าทายได้ และต้องถูกกำหนดอย่างเป็นจริง ต่อตัวแทนคนนั้น ๆ	37	68.5	17	31.5	0	0
4. เป้าหมายที่บรรลุยากเกินไป จะไม่สามารถจูงใจได้	8	14.8	29	53.7	17	31.5
5. ความยากของเป้าหมายต้องอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ในอดีตแล้ว กำหนดให้ท้าทายหรือสูงขึ้นอย่างน่าจะเป็น	37	68.5	14	25.9	3	5.6
<b>การยอมรับ</b>						
1. เป้าหมายควรถูกกำหนด โดยผู้นำทีม ซึ่งรู้ในข้อมูลของตัวแทน ได้ดีกว่า	4	7.4	14	25.9	36	66.7
2. เป้าหมายควรถูกกำหนด โดยตัวแทนเองเพราะรู้ความสามารถตนเองดี จากประสบการณ์	8	14.8	16	29.6	30	55.6
3. ควรเป็นการกำหนดเป้าหมาย ร่วมกันของตัวแทนและผู้บริหาร	45	83.3	9	16.7	0	0
4. ผู้บริหารควรเพียงกระตุ้นให้ตัวแทนกำหนดเป้าหมายของพวกเขาเอง เพื่อที่จะให้พวกเขา รู้สึกว่าเป็นเจ้าของและรับผิดชอบเป้าหมายเอง	27	50.0	24	44.4	3	5.6
5. อื่นๆ	1	1.9	0	0	0	0
<b>การประเมิน</b>						
1. เมื่อกำหนดเป้าหมายแล้วควรย้อนถามทุกครั้งว่า เป้าหมายเพื่ออะไร	16	29.6	32	59.3	6	11.1
2. การประเมินควรทำขณะที่กิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายกำลังดำเนินไป	21	38.9	26	48.1	7	13.0

คุณลักษณะสำคัญในการกำหนดเป้าหมายของตัวแทน	เห็นด้วยอย่างมาก		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		%		%		%
3. การประเมินควรทำหลังจากกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายเสร็จสิ้นแล้ว	26	48.1	25	46.3	3	5.6
4. ผู้บริหารหน่วย ควรเป็นผู้ประเมินผลของตัวแทน	12	22.3	26	48.1	16	29.6
5. ตัวแทนควรเป็นผู้ประเมินตนเอง แล้วรายงานให้ผู้บริหารทราบ	11	20.4	38	70.4	5	9.2
6. ควรสอบถามทุกครั้งที่บรรลุเป้าหมาย ว่าทำได้หรือ ไม่ได้เพราะอะไร	30	55.5	21	38.9	3	5.6
7. อื่นๆ	5	9.26	0	0	0	0
<b>การแข่งขัน</b>						
1. ควรมีการแข่งขัน เมื่อตั้งเป้าหมายทุกครั้ง	24	44.4	28	51.9	2	3.7
2. การแข่งขัน จะทำให้เป้าหมายมีความเจาะจงขึ้นและยากขึ้น	25	46.3	19	35.2	10	18.5
3. การแข่งขัน ควรทำแบบตัวต่อตัว	11	20.4	35	64.8	8	14.8
4. ในเป้าหมายของตัวแทนๆ ที่ใกล้เคียงกัน จับให้แข่งขันกันเอง	23	42.6	24	44.4	7	13.0
5. อื่นๆ	3	5.6	0	0	0	0

จากตารางที่ 19 พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการกำหนดเป้าหมายของตัวแทนๆ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะสำคัญของการกำหนดเป้าหมาย ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ออกมาดังนี้

1. ความเฉพาะเจาะจง กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า เป้าหมายที่กำหนดต้องวัดค่าได้ เช่น จำนวนลูกค้า ผู้เอาประกัน จำนวนค่านายหน้า เห็นด้วยอย่างมาก ร้อยละ 94.4 ระยะเวลาของเป้าหมาย ต้องกำหนดแน่นอน เช่น 1 เดือน หรือ 1 ปี เห็นด้วยอย่างมากจำนวน ร้อยละ 77.8 เป้าหมายควรกำหนดที่เป้าหมายใหญ่ก่อน แล้วแบ่งเป็นเป้าหมายย่อย เห็นด้วยอย่างมาก ร้อยละ 74.1 เป้าหมายที่เจาะจงทำให้เกิดการจูงใจอย่างมีประสิทธิภาพ เห็นด้วยอย่างมาก ร้อยละ 66.7 และเป้าหมายที่เจาะจงทำให้วัดค่าได้ว่าตัวแทนๆ ปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด เห็นด้วยอย่างมาก ร้อยละ 66.7 ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

และในคุณลักษณะที่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เห็นด้วย คือ การกำหนดเป้าหมายย่อย ๆ ก่อนแล้วจึงรวมเป็นเป้าหมายใหญ่ ไม่เห็นด้วย ร้อยละ 72.2 เห็นด้วย ร้อยละ 14.8 และเห็นด้วยอย่างมาก ร้อยละ 13.0 ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ตามลำดับ

2. ความยากของเป้าหมาย กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอย่างมากในหลักการของความยากของเป้าหมายเหล่านี้ คือ เป้าหมายที่ยาก คือ ยากพอที่จะท้าทายได้ และต้องถูกกำหนดอย่างเป็นจริงต่อตัวแทนๆคนนั้น ๆ ร้อยละ 68.5 ความยากของเป้าหมายต้องอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ในอดีตแล้ว กำหนดให้ท้าทายหรือสูงขึ้นอย่างน่าจะเป็น ร้อยละ 68.5 และเป้าหมายยิ่งยากเท่าไร แรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น ร้อยละ 55.5 ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

และในความคิดเห็นที่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วย คือ เป้าหมายที่บรรลุยากเกินไปจะไม่สามารถจูงใจได้ ร้อยละ 53.7 การกำหนดเป้าหมายควรกำหนดที่บรรลุได้ง่าย เพราะจะกระตุ้นบุคคลให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายได้ง่าย ร้อยละ 35.2 ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

3. การยอมรับในเป้าหมาย กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยอย่างมาก ในความคิดเหล่านี้ คือ ควรเป็นการกำหนดเป้าหมาย ร่วมกันของตัวแทนและผู้บริหาร ร้อยละ 83.3 ผู้บริหารควรเพียงกระตุ้นให้ตัวแทนกำหนดเป้าหมายของพวกเขาเองเพื่อที่จะให้พวกเขา รู้สึกว่าเป็นเจ้าของและรับผิดชอบเป้าหมายเอง ร้อยละ 50.0 ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ เป้าหมายรวมต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

และในความคิดเห็นที่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เห็นด้วย คือ เป้าหมายควรถูกกำหนดโดยผู้นำทีม ซึ่งรู้ในข้อมูลของตัวแทนได้ดีกว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เห็นด้วยถึง ร้อยละ 66.7 และเป้าหมายควรถูกกำหนดโดยตัวแทนๆเองเพราะรู้ความสามารถตนเองดี จากประสบการณ์ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เห็นด้วย ร้อยละ 55.6

4. การประเมินผลการทำงานกับเป้าหมาย กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยอย่างมากในความคิดเหล่านี้ คือ ควรย้อนถามทุกครั้งที่ยบรรลุเป้าหมายว่าทำได้หรือไม่ได้เพราะอะไร ร้อยละ 55.5 การประเมินควรทำหลังจากกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายเสร็จสิ้นแล้ว ร้อยละ 48.1 และร่วมกันประเมินระหว่างตัวแทนๆ และผู้บริหารๆ ร้อยละ 9.26 ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ การร่วมกันประเมินระหว่างตัวแทนๆและผู้บริหารๆ

และในความคิดเห็นที่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วย คือ ตัวแทนควรเป็นผู้ประเมินตนเอง แล้วรายงานให้ผู้บริหารทราบ ร้อยละ 70.4 เมื่อกำหนดเป้าหมายแล้วควรย้อนถามทุกครั้งว่า เป้าหมายเพื่ออะไร ร้อยละ 59.3 การประเมินควรทำขณะที่กิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายกำลังดำเนินไป ร้อยละ 48.1 ผู้บริหารๆ ควรเป็นผู้ประเมินผลของตัวแทน ร้อยละ 48.1 ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

5. การแข่งขัน กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยอย่างมากในความคิดที่ว่า การแข่งขัน จะทำให้เป้าหมายมีความเจาะจงขึ้นและยากขึ้น ร้อยละ 46.3 การแข่งขันทำให้บรรลุเป้าหมายเร็วขึ้นรวมถึงการแข่งขันลักษณะใดๆขึ้นกับสถานการณ์ในขณะนั้น ร้อยละ 5.6 ส่วนคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ การแข่งขันจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่เร็วขึ้น และการจัดการแข่งขันจะจัดในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้นและในความคิดเห็นที่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วย คือ การแข่งขัน ควรทำแบบตัวต่อตัว ร้อยละ 64.8 ควรมีการแข่งขัน เมื่อตั้งเป้าหมายทุกครั้ง ร้อยละ 51.9 และจัดให้แข่งขันระหว่างตัวแทนๆ ที่มีเป้าหมายใกล้เคียงกัน ร้อยละ 44.4 ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 20 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีในการประเมินเป้าหมายของตัวแทนประกันชีวิต

วิธีในการประเมินเป้าหมายของตัวแทนฯ	จำนวน	ร้อยละ
ติดตามเป็นรายบุคคล โดยนัดพบพูดคุยตัวต่อตัว	45	83.3
นัดประชุมเป็นประจำ ทั้งทีมงาน	32	59.3
โทรศัพท์พูดคุยตัวต่อตัว	31	57.4
เลขานุการ ทำรูปส่งให้ผู้บริหารหน่วยทราบ	23	42.6
ให้ทำรายงานสรุปผลส่ง โดยตัวแทนฯ ทำสรุป	5	9.3
อื่นๆ	1	1.9

จากตารางที่ 20 พบว่าวิธีในการประเมินเป้าหมายของตัวแทนประกันชีวิตที่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามใช้มากที่สุดเรียงตามลำดับ 3 ลำดับแรกคือ ติดตามเป็นรายบุคคล โดยนัดพบพูดคุยตัวต่อตัว ร้อยละ 83.3 นัดประชุมเป็นประจำ ทั้งทีมงาน ร้อยละ 59.3 และโทรศัพท์พูดคุยตัวต่อตัว ร้อยละ 57.4 ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามตามลำดับ ส่วนวิธีการอื่นๆคือ การนัดประชุมกลุ่มที่แข่งขันมาประเมินร่วมกันทุกสัปดาห์

ตารางที่ 21 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการในการแข่งขันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

วิธีการในการแข่งขันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	จำนวน	ร้อยละ
จัดแข่งขันระหว่างตัวแทน ที่มีเป้าหมายใกล้เคียงกัน	38	70.4
จัดแข่งขันระหว่างทีมงานคนกับทีมงานอื่น	31	57.4
อื่นๆ	4	7.4

จากตารางที่ 21 พบว่าวิธีการที่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามใช้ในการแข่งขันของตัวแทนประกันชีวิตเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยจัดแข่งขันระหว่างตัวแทน ที่มีเป้าหมายใกล้เคียงกัน ร้อยละ 70.4 จัดแข่งขันระหว่างทีมงานคนกับทีมงานอื่น ร้อยละ 57.4 และแข่งขันด้วยการท้าทายกับหัวหน้า หรือใช้การแข่งขันของบริษัทฯ ร้อยละ 7.4 ตามลำดับ ส่วนวิธีการอื่นๆได้แก่ การแข่งขันด้วยการท้าทายกับหัวหน้า ใช้การแข่งขันของบริษัทฯ การแข่งขันเป็นรายบุคคล และใช้การแข่งขันท้าทายตัวแทนฯ ใหม่



ตารางที่ 22 แสดงจำนวนและร้อยละของปัญหาที่พบในการจูงใจทีมงานในหน่วยงาน  
ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัญหาที่พบในการจูงใจทีมงานในหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
ความทะเยอทะยานของตัวแทนมีน้อย	39	72.2
การขาดระเบียบวินัยของตัวแทนฯ ในการทำงาน ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย	38	70.4
อุปสรรคในงานอาชีพ ทำให้เกิดความท้อได้ง่าย จึงไม่ติดตามเป้าหมาย	36	66.7
ตัวแทนมีความต้องการที่ต่างกันหลากหลาย ทำให้ต้องใช้เทคนิคจูงใจแตกต่างกัน	34	63.0
ตัวแทนฯ ไม่จริงจังต่ออาชีพตัวแทนประกันชีวิต ทำเป็นอาชีพเสริม	32	59.3
การไม่เชื่อมั่นต่อตนเอง หรือดูถูกตนเอง ของตัวแทน ทำให้จูงใจยาก	30	55.6
การไม่ยอมรับ ในเป้าหมายของตัวแทน เพราะคิดว่ามันยากเกินไป	22	40.7
ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ไม่ดี	8	14.8
ทัศนคติไม่ดีต่อผู้บริหารหน่วย	7	13.0
อื่น ๆ	1	1.9

จากตารางที่ 22 พบว่าปัญหาที่พบในการจูงใจทีมงานในหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถามสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ความทะเยอทะยานของตัวแทนมีน้อย ร้อยละ 72.2 การขาดระเบียบวินัยของตัวแทนประกันชีวิตในการทำงาน ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ร้อยละ 70.4 และอุปสรรคในงานอาชีพ เช่น การถูกปฏิเสธ ถูกดูถูกและไม่ยอมรับจากเพื่อน ญาติพี่น้อง ทำให้เกิดความท้อแท้ในงาน จึงไม่ติดตามเป้าหมาย ร้อยละ 66.7 ของผู้ตอบแบบสอบถามตามลำดับ ส่วนปัญหาอื่นๆ คือ ตัวแทนฯ ไม่มีความอดทนที่มากพอ เลิกความพยายามกลางคัน