

**แรงจูงใจที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต  
บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด สำนักงานจังหวัดกาฬสินธุ์**  
**MOTIVATIONAL FACTORS AFFECTING OPERATION OF OCEAN LIFE  
INSURANCE AGENTS IN KALASIN OFFICE**

ดวงใจ ดิษสลุง<sup>1</sup>  
รัชดาภรณ์ เบญจวัฒน์นานนท์<sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิตและกำหนดแนวทางในการวางแผนและกำหนดนโยบายการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยใช้แบบสอบถามกับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด จำนวน 117 คน และสัมภาษณ์ตัวแทนประกันชีวิตระดับผู้จัดการจำนวน 5 คน ผลการศึกษาพบว่า ตัวแทนประกันชีวิตมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับมาก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.50$ ) ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ( $\bar{X} = 3.70$ ) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ( $\bar{X} = 3.63$ ) ด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร ( $\bar{X} = 3.72$ ) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.60$ ) และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง หนึ่งด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.38$ ) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิตที่ทำเป็นงานประจำ และงานเสริม พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 32 ข้อ ไม่แตกต่างกันแนวทางการวางแผนและกำหนดนโยบายการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิตบริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด ควรมีการจัดกิจกรรมให้ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานร่วมแสดงความยินดีเมื่อตัวแทนประกันชีวิตสามารถทำงานที่รับผิดชอบเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และได้รับการเลื่อนขั้นในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีสวัสดิการ เช่น การจ่ายค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย การตรวจสุขภาพประจำปี มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น และควรมีการจัดโปรแกรมการท่องเที่ยวประจำปี และจัดกิจกรรมสานความสัมพันธ์เพื่อให้ตัวแทนขายประกันชีวิตได้ทำกิจกรรมร่วมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามากขึ้น

**คำสำคัญ:** แรงจูงใจ การปฏิบัติงาน ตัวแทนประกันชีวิต

**Abstract**

This research is aimed to study motivational factors affecting operation of insurance agents and create a guideline in planning and determining motivation building policy for Ocean Life Insurance agents in Kalasin Province. The research was conducted by using a questionnaire with 117 Ocean Life Insurance agents and interview with 5 Ocean Life Insurance agents manager. The results found indicated that the insurance agents have high level of motivation in 5 aspects including work accomplishment ( $\bar{X} = 3.50$ ), work progress and stability ( $\bar{X} = 3.70$ ), reward and welfare ( $\bar{X} = 3.63$ ), loyalty to the organization ( $\bar{X} = 3.72$ ), and relationship with co-workers ( $\bar{X} = 3.60$ ). The agents have medium level of motivation in 1 aspect which is the relationship with supervisor ( $\bar{X} = 3.38$ ). Comparing the answers of all 32 questions, there is no difference in terms of motivation between the insurance agents working on full time and part time basis. A guideline in planning and determining motivation building policy for Ocean Life Insurance agents is to provide an opportunity for the supervisor or co-workers to congratulate the agents who achieve their goals and get promoted. There should be welfare such as medical expenses, annual health check up and provident fund. Also, annual trips and team building activities should be arranged so that the insurance agents have more chance to do activities with co-workers and supervisor.

**Keywords:** motivation, working operation, insurance agents

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
โทรศัพท์ 088 3399647 E-mail: duangjai\_d@kkumail.com

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรอย่างยิ่ง เนื่องจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความคิดสร้างสรรค์ จะเป็นตัวผลักดันสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ [1] และการที่จะสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร จำเป็นที่จะต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันที่พนักงานจะมีต่อองค์กร [2] ซึ่งผลดังกล่าว จะส่งผลให้คนและงานเอื้อประโยชน์ต่อกัน โดยคนเป็นผู้สร้างสรรค์งาน และใช้งานเป็นสิ่งควบคุมพฤติกรรมของคนให้สอดคล้องกันในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจากความสัมพันธ์นี้ จะเห็นว่าหากบุคลากรในองค์กรได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานให้เขาเหล่านั้นได้บรรลุความต้องการที่ตั้งไว้ ก็จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน บรรลุเป้าหมายของงานและเป้าหมายขององค์กรได้ ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นเป็นแรงขับที่เกี่ยวกับกระบวนการเลือกของแต่ละบุคคลกับกิจกรรมต่างๆ อาจกล่าวให้ง่ายคือ สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ เป็นความต้องการ (need) ในการทำงานที่มุ่งพยายามให้ประสบผลสำเร็จ เป็นความพยายามที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล[3] Alderfer กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงาน ตามทฤษฎี ERG นั้น ประกอบด้วย ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ ความต้องการเจริญก้าวหน้า และความต้องการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น [4]

ธุรกิจประกันชีวิต เป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่พนักงานในตำแหน่งต่างๆ นั้นมีส่วนสำคัญในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรทั้งสิ้น ทั้งพนักงานส่วนปฏิบัติการ และพนักงานขาย หรือที่เรียกว่าตัวแทนประกันชีวิต โดยตัวแทนประกันชีวิตนั้นยังได้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท นั่นก็คือ (1) ตัวแทนประกันชีวิตที่ไม่มีอาชีพอื่น และประกอบอาชีพขายประกันชีวิตเป็นอาชีพหลัก และ (2) ตัวแทนประกันชีวิตที่ประกอบอาชีพหลักประเภทอื่น และประกอบอาชีพขายประกันชีวิตเป็นอาชีพเสริม [5] ซึ่งตัวแทนประกันชีวิตทั้งสองประเภทนั้น ต่างก็มีความสำคัญต่อรายได้ของธุรกิจประกันชีวิตเช่นกัน

พนักงานในตำแหน่งตัวแทนขายประกันชีวิต จำเป็นต้องใช้ความอดทน และความพยายามอดสาหาในการทำงานมากกว่างานอื่นๆ เพราะการที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจจนตัดสินใจซื้อประกันชีวิตนั้นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ มากมายเพื่อชักจูง และจูงใจลูกค้าให้เกิดความต้องการซื้อ นอกจากนั้นยังต้องรับมือกับบริษัทคู่แข่งอื่นๆ ที่มีอยู่อย่างมากมายอีกด้วย ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้เองที่อาจทำให้ตัวแทนประกันชีวิตเกิดความท้อถอยได้ง่าย ทำให้ธุรกิจประกันชีวิตมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลเข้าออกในส่วนของตัวแทนตลอดเวลา โดยมีอัตราการเข้าออกที่ค่อนข้างสูง ซึ่งผู้ที่ได้รับผลกระทบจากอัตราการเข้าออกของตัวแทนประกันชีวิต คือ ลูกค้าที่ได้ซื้อประกันชีวิตกับตัวแทนประกันชีวิต เนื่องจาก ในการตัดสินใจซื้อประกันชีวิตในแต่ละครั้งนั้น มาจากปัจจัยต่างๆ คือ จากการชักชวนของตัวแทน ความมั่นคงของบริษัทประกันชีวิต และความเชื่อมั่นที่เกิดขึ้นในตัวแทนนั้น เมื่อตัวแทนประกันชีวิตเดิมได้ลาออกไป บริษัทก็จะตั้งตัวแทนประกันชีวิตรายใหม่ขึ้นมาเพื่อดูแลลูกค้าต่อจากตัวแทนคนเดิม แต่เรื่องสายสัมพันธ์และความพึงพอใจในการให้ข้อมูลและการบริการของตัวแทนรายใหม่อาจเป็นสาเหตุทำให้ลูกค้าที่ภักดิ์ธรรม์ฉบับนั้นไป ทำให้บริษัทสูญเสียลูกค้า สูญเสียรายได้ รวมทั้งอาจทำให้เสียภาพลักษณ์บริษัทอีกด้วย จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้นนั้น สิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการวางแผนและพัฒนาอยู่ตลอดเวลาที่ดำเนินธุรกิจประกันชีวิตอยู่ก็คือ การหาคนเข้ามาเป็นตัวแทนขายประกันชีวิต เมื่อเข้ามาแล้วก็ต้องคิดค้นวิธีการในการจูงใจให้ตัวแทนประกันชีวิตเหล่านั้นอยู่กับบริษัทตลอดไป และรวมไปถึงการที่ตัวแทนเหล่านั้นจะต้องหาลูกค้าและขายประกันให้ได้อีกด้วย วิธีการที่ว่านี้ก็คือโครงสร้างผลประโยชน์ที่จูงใจมากพอที่จะทำให้ตัวแทนขายประกันชีวิตเห็นว่า ถ้าขายประกันได้ ก็จะสามารถอยู่รอดได้อย่างแน่นอน

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์
2. เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายและวางแผนระดับปฏิบัติการการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต

## วิธีดำเนินงาน

### 1. การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์

การศึกษานี้ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นตัวแทนขายประกันชีวิตบริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด สำนักงานจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 117 ราย โดยแบ่งเป็นตัวแทนประกันชีวิตที่ทำอาชีพตัวแทนประกันชีวิตเป็นอาชีพหลัก จำนวน 47 ราย และตัวแทนประกันชีวิตที่ประกอบอาชีพตัวแทนขายประกันชีวิตเป็นอาชีพเสริม จำนวน 70 ราย ระยะเวลาในการจัดเก็บแบบสอบถามเดือนมีนาคมถึงเดือนเมษายน 2558 และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกตัวแทนประกันชีวิต บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด สำนักงานจังหวัดกาฬสินธุ์ ในตำแหน่งผู้จัดการจำนวน 5 ท่าน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิตที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน คือ งานประจำ และงานเสริม มีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยใช้สถิติทดสอบ T-test (Independent t-Test)

### 2. การศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายและวางแผนระดับปฏิบัติการการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต เพื่อนำไปใช้ใน บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์

การกำหนดแนวทางการวางแผนและกำหนดนโยบายการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยนำผลจากแบบสอบถามและผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาจัดทำเป็นแนวทางการวางแผนและกำหนดนโยบายการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต เพื่อนำไปใช้ใน บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์

## ผลการวิจัย

### 1. ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์

จากผลการศึกษาพบว่า ตัวแทนประกันชีวิตบริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 25-30 ปี อายุ 31-40 ปี และ 41-45 ปี ระดับการศึกษาต่ำกว่าอนุปริญญา สถานภาพสมรส ประสบการณ์การทำงาน 1 - 3 ปี และมากกว่า 6 ปี ลักษณะทำงานเป็นงานเสริม รายได้ต่อเดือน 10,000-15,000 บาท และมากกว่า 20,000 บาท ค่าใช้จ่ายต่อเดือน คือ ผ่อนรถยนต์ และค่าเลี้ยงดูบุตร / เลี้ยงดูบิดามารดา

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิตบริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด สำนักงานจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ตัวแทนประกันชีวิตมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับมาก 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติ

งาน ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลางหนึ่งด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิตที่ทำเป็นงานประจำ และงานเสริม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 32 ข้อ ไม่แตกต่างกัน

## 2. การนำเสนอแนวทางการวางแผนและกำหนดนโยบายการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต

ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เมื่อตัวแทนประกันชีวิตสามารถทำงานได้ตามที่ได้รับผิดชอบสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ แล้วได้รับการเลื่อนขั้นในตำแหน่งที่สูงขึ้น ควรมีการจัดงานเพื่อแสดงความชื่นชมยินดีเป็นประจำทุกๆ 2 เดือน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานได้ร่วมแสดงความยินดีกับตัวแทนประกันชีวิตที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้แล้วหัวหน้างานควรมอบหมายงานที่ตัวแทนประกันชีวิตได้ใช้ความรู้และความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน บริษัทฯ ต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานขายที่ตัวแทนประกันชีวิตที่สามารถขายได้ ยังมียอดขายสูงการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงตามไปด้วย และมีการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นเมื่อตัวแทนประกันชีวิตทำงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ให้ตัวแทนประกันชีวิตรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับสูงควรดำเนินการชี้แจงเป้าหมายของบริษัทฯ ตามสำนักงานเขตจังหวัด เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับตัวแทนขาย

ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ บริษัทฯ ต้องให้ความสำคัญกับสวัสดิการของตัวแทนขาย เช่น การจ่ายค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย การตรวจสุขภาพประจำปี มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การจัดโปรแกรมท่องเที่ยวประจำปี เป็นต้น

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชานั้นเป็นสิ่งที่ตัวแทนประกันชีวิตให้ความสำคัญ ดังนั้นบริษัทฯ ควรมีการจัดงานเพื่อแสดงความชื่นชมยินดีเป็นประจำทุกๆ 2 เดือน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานได้ร่วมแสดงความยินดีกับตัวแทนประกันชีวิตที่ประสบความสำเร็จ เช่น มอบโล่ เกียรติบัตรต่างๆ เป็นต้น

### สรุป

การศึกษานี้พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ในส่วนที่เป็นพนักงานประจำและพนักงานเสริม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ไม่แตกต่างกันทุกหัวข้อ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด ไม่ได้มีนโยบายหรือให้ความสำคัญว่าตัวแทนประกันชีวิตในบริษัทนั้น เป็นตัวแทนที่ทำเป็นงานประจำหรืองานเสริม ซึ่งข้อดีคือ บริษัทสามารถกำหนดนโยบายและวางแผนในการพัฒนาตัวแทนประกันชีวิตเพื่อนำไปปฏิบัติกับตัวแทนประกันชีวิตทั้งงานประจำและงานเสริมโดยใช้แผนเดียวกันได้พบว่าเหตุผลหลักในการทำงานเป็นตัวแทนประกันชีวิตคือ รายได้ เนื่องจากตัวแทนเห็นว่าบริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด แห่งนี้ให้ผลตอบแทนที่สูงและเป็นธรรมมากกว่าการประกอบอาชีพอื่นหรือเป็นตัวแทนประกันชีวิตของบริษัทอื่น เหตุผลรองลงมาคือความต้องการที่จะดูแลลูกค้าให้ดีที่สุด โดยตัวแทนได้ให้ความเห็นว่า ลูกค้าได้ให้ความไว้วางใจที่จะให้ตนเป็นผู้ดูแลผลประโยชน์แล้ว ก็ต้องการที่จะทำให้ดีที่สุด เพื่อเป็นการซื้อสัตย์ต่อลูกค้า รวมถึงความต้องการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเป็นส่วนน้อยที่ให้ความสำคัญกับการถูกนับหน้าถือตาจากบุคคลอื่น

## ข้อเสนอแนะ

### เชิงนโยบาย

1. ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ตัวแทนประกันชีวิตส่วนใหญ่มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก หากได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาเมื่อทำงานที่รับผิดชอบสำเร็จลุล่วง ดังนั้น บริษัทควรมีนโยบายในการให้ความชื่นชมแก่ตัวแทนประกันชีวิตที่ทำงานได้ตรงตามเป้าหมาย มีความขยันขันแข็งเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่ตัวแทนที่ทำงานได้ดี และกระตุ้นให้ตัวแทนอื่นๆ ต้องการที่จะทำงานให้ได้ตามเป้าหมายด้วยเช่นกัน
2. ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ตัวแทนประกันชีวิตส่วนใหญ่มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก หากมีโอกาสได้รับรายได้จากงานที่ปฏิบัติในปัจจุบันที่สามารถสร้างฐานะได้อย่างพึงพอใจ ผลตอบแทนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิต ดังนั้นบริษัทจะต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมกับผลงานหรือยอดขายที่ตัวแทนทำได้ เพื่อให้ตัวแทนประกันชีวิตไม่เกิดความย่อท้อในการทำงาน และกระตุ้นในการสร้างยอดขายให้บริษัทต่อไป
3. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ตัวแทนประกันชีวิตส่วนใหญ่มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางในส่วนของสวัสดิการอื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน ดังนั้น บริษัทควรมีนโยบายด้านสวัสดิการอื่นๆ เพิ่มมากขึ้น เช่น ค่ารักษาพยาบาล จากเดิมกำหนดการจ่ายค่ารักษาพยาบาลตามผลงานของตัวแทนประกันชีวิต เปลี่ยนเป็นการจ่ายค่ารักษาพยาบาลอย่างเท่าเทียมกันทุกคน สวัสดิการท่องเที่ยวประจำปี การอบรมต่างๆ เป็นต้น
4. ด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร ตัวแทนประกันชีวิตมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้งอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น บริษัทควรมีนโยบายในการกระตุ้นและส่งเสริมให้ตัวแทนประกันชีวิตมีความซื่อสัตย์คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากยิ่งขึ้น เช่น การเปิดรับฟังความคิดเห็นของตัวแทนในเรื่องต่างๆ และพร้อมที่จะทำความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ กับตัวแทนให้มากที่สุด เพื่อลดช่องว่างระหว่างบริษัทกับตัวแทนประกันชีวิต มีการบริหารงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม มีการเปิดโอกาสให้ตัวแทนได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น
5. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ตัวแทนประกันชีวิตส่วนใหญ่มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก หากได้รับการยกย่องด้านการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับพนักงาน ดังนั้น บริษัทควรมีนโยบายและมีการส่งเสริมให้ตัวแทนประกันชีวิตมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มากกว่าการทำงานเพื่อสร้างยอดขายแข่งขันกัน ผู้บังคับบัญชามีความสนิทสนมเป็นกันเองกับตัวแทนประกันชีวิตที่อยู่ในบังคับบัญชา มอบความจริงจังและความเอื้ออาทรมีการสอนงาน ให้คำแนะนำแก่ตัวแทนอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ตัวแทนเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานสร้างยอดขายต่อไป

### เชิงปฏิบัติการ

1. จัดทำป้ายประกาศพนักงานตัวแทนดีเด่น ประจำสัปดาห์ ประจำเดือน และรายไตรมาส เพื่อเป็นการยกย่องและเป็นขวัญกำลังใจแก่ตัวแทนประกันชีวิตที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และยังเป็นการกระตุ้นให้พนักงานตัวแทนอื่นๆ มีความกระตือรือร้นในการทำงานอีกด้วย
2. จัดการประชุมทุกๆ เย็นวันศุกร์ เพื่อให้ตัวแทนประกันชีวิตในสำนักงานได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้ตัวแทนประกันชีวิตดีเด่นประจำสัปดาห์ได้แชร์ประสบการณ์การทำงาน เพื่อเป็นการยกย่องและยอมรับความรู้ความสามารถในการทำงานของตัวแทนประกันชีวิต
3. โดยภาพรวมนั้น ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของตัวแทนประกันชีวิต บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต สำนักงานจังหวัดกาฬสินธุ์มากที่สุดคือด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ดังนั้น บริษัทควรสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อ

เป็นการเพิ่มรายได้แก่ตัวแทนมากกว่าที่ได้รับในปัจจุบัน เช่น กิจกรรมพิตชียอดขายรายไตรมาส เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ตัวแทนประกันชีวิตทำงานมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าที่บริษัทตั้งไว้

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณ ตัวแทนประกันชีวิต บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต สำนักงานจังหวัดกาฬสินธุ์ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลต่างๆ จนทำให้การศึกษาอิสระในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

### เอกสารอ้างอิง

- [1] วิเชียร วิทย์อุดม. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- [2] พชร สันทัด. (2557). *ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมคุณธรรม.
- [3] ธร สุนทรายุทธ. (2553). *การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- [4] Alderfer, C.P. (2010). *The Practice of Organizational Diagnosis: Theory and Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- [5] พรหมมาศ แสงทอง. (2546). *ตัวแทนประกันพันธุใหม่พิชิตใจลูกค้า*. กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภการพิมพ์.