

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องผลกระทบของการนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ ความสามารถในการถูกฝึกสอน และ ความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายของบริษัทฯในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับการนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ ความสามารถในการถูกฝึกสอน และ ความฉลาดทางอารมณ์ ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายของบริษัทฯในประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาผลกระทบของการนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ ความสามารถในการถูกฝึกสอน และ ความฉลาดทางอารมณ์ ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายของบริษัทฯในประเทศไทย โดยกรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยพัฒนามาจากแนวคิดเกี่ยวกับ การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ ความสามารถในการถูกฝึกสอน ความฉลาดทางอารมณ์ และ ผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย โดยสรุปเป็นกรอบแนวคิดได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย ซึ่งประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงานเชิงพฤติกรรม และ ผลการปฏิบัติงานเชิงผลลัพธ์ ได้แก่ 1) การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ประโยชน์ในการใช้ การรับรู้ความง่ายในการใช้ การใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสัมพันธ์ลูกค้า และ การใช้เทคโนโลยีเพื่อกระบวนการภายใน 2) ความสามารถในการถูกฝึกสอน ซึ่งประกอบด้วย ความแรงของความสามารถ การเปิดต่อการเรียนรู้ ความเชื่อถือหรือเคารพต่อโค้ช การรับมือกับผลตอบกลับ และ การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมทีม 3) ความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินอารมณ์ตนเอง การประเมินอารมณ์ผู้อื่น การควบคุมอารมณ์ และ การใช้อารมณ์

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้แทนขายของบริษัทฯในประเทศไทยที่เป็นสมาชิกของสมาคมผู้วิจัยและผลิตเกสท์ภัณฑ์ และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้จากการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มตามบริษัทที่สังกัด และใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบกำหนดจำนวนตัวอย่าง (Quota Sampling) ตามการจัดสรรแบบสัดส่วนจำนวนผู้แทนขายในแต่ละบริษัท จากนั้นใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้แทนขายในบริษัทให้ได้จำนวนและสัดส่วนตามที่กำหนดไว้ คือจำนวนผู้แทนขาย 420 คน และได้รับตัวแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 402 ฉบับ การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ การสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดดังนี้

## สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย (1) สรุปผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้แทนขายของบริษัทฯในประเทศไทย (2) สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์งานวิจัย

### 1. สรุปผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้แทนขายของบริษัทฯในประเทศไทย

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.67 ส่วนใหญ่มีอายุ 26 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.05 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุ 31 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.61 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 78.36 และมีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 91.04 ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.25 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.87 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมมา 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือผู้ที่มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมมา 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.41

### 2. สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์งานวิจัย

จากการศึกษาผลกระทบของการนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ ความสามารถในการถูกฝึกสอน และความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายของบริษัทฯในประเทศไทย สามารถสรุปได้ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัด สำหรับองค์ประกอบ ได้แก่ การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ ความสามารถในการถูกฝึกสอน ความฉลาดทางอารมณ์ และ ผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย หลังการปรับโมเดลการวัด พบว่า องค์ประกอบ การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ (Sales Technology Adoption) ประกอบด้วย องค์ประกอบรวมจำนวน 3 องค์ประกอบ คือ การรับรู้ประโยชน์ในการใช้ (Perceived Usefulness) การใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสัมพันธ์ลูกค้า (Technology Usage - Customer Relationship) และ การใช้เทคโนโลยีเพื่อกระบวนการภายใน (Technology Usage - Internal Coordination) องค์ประกอบ ความสามารถในการถูกฝึกสอน (Coachability) ประกอบด้วย องค์ประกอบรวมจำนวน 4 องค์ประกอบ คือ ความแรงของความพยายาม (Intensity of Effort) ความเชื่อถือหรือเคารพต่อโค้ช (Trust/Respect for the Coach) การรับมือกับผลตอบกลับ (Coping with Feedback) และ การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมทีม (Working with Teammates) องค์ประกอบ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ประกอบด้วย องค์ประกอบรวมจำนวน 2 องค์ประกอบ คือ การประเมินอารมณ์ตนเอง (Self-Emotion Appraisal) และ การใช้อารมณ์ (Use of Emotion) และ องค์ประกอบ ผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย (Salesperson Performance) ประกอบด้วย องค์ประกอบรวมจำนวน 2 องค์ประกอบ คือ ผลการปฏิบัติงานเชิงพฤติกรรม (Behavior Performance) และ ผลการปฏิบัติงานเชิงผลลัพธ์

(Outcome Performance) ซึ่งโมเดลการวัดองค์ประกอบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีแสดงถึงความสอดคล้องกลมกลืน ได้แก่ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 1.40 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าไม่เกิน 2.00 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า CFI มีค่า 0.90 ขึ้นไป ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า GFI มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.03 หมายถึง โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก ค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.08 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.02 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก มีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์หัตถิพลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย ในโมเดลโดยรวม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ได้แก่ การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ (Sales Technology Adoption) ความสามารถในการถูกฝึกสอน (Coachability) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) และ ผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย (Salesperson Performance) เพื่อทำการตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ ดังต่อไปนี้

ผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย (Salesperson Performance) ได้รับผลกระทบทางตรงเชิงบวกจาก การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ (Sales Technology Adoption) ความสามารถในการถูกฝึกสอน (Coachability) และ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) โดยผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย ได้รับผลกระทบทางตรงจาก ความฉลาดทางอารมณ์ มากที่สุด โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.33 รองลงมาคือ การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.11 และ ความสามารถในการถูกฝึกสอน มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.04 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- (1) การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.11 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- (2) ความสามารถในการถูกฝึกสอน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.04 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- (3) ความฉลาดทางอารมณ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.33 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(4) การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความสามารถในการถูกฝึกสอน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.26 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(5) ความฉลาดทางอารมณ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความสามารถในการถูกฝึกสอน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.75 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(6) การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ และ ความฉลาดทางอารมณ์ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย ผ่านความสามารถในการถูกฝึกสอน โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.01 และ 0.03 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องผลกระทบของการนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ ความสามารถในการถูกฝึกสอน และ ความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายของบริษัทฯในประเทศไทย สามารถอภิปรายผลตามผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยได้ ดังนี้

(1) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ได้แก่ การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้มีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การที่ผู้แทนขายมีการนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ในระดับสูง จะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้ อธิบายได้ว่า การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ของผู้แทนขายนั้น เป็นมาจากการรับรู้ประโยชน์ในการใช้เทคโนโลยีทางการขาย การรับรู้ความง่ายในการใช้เทคโนโลยีทางการขายของผู้แทนขาย การใช้เทคโนโลยีทางการขายเพื่อสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า และ การใช้เทคโนโลยีทางการขายเพื่อกระบวนการภายใน โดยการที่ผู้แทนขายมีการนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ อันได้แก่ ผู้แทนขายมีการรับรู้ประโยชน์ในการใช้เทคโนโลยีทางการขาย หรือผู้แทนขายมีความเชื่อว่า การใช้เทคโนโลยีทางการขาย จะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของเขา ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งช่วยให้ทำงานได้ง่ายขึ้น และเป็นประโยชน์ในงานของเขา และผู้แทนขายมีการใช้เทคโนโลยีทางการขายเพื่อสร้างสัมพันธ์ลูกค้า หรือผู้แทนขายมีการใช้เทคโนโลยีในงานที่สัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้าและงานขาย ซึ่งรวมถึงกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ได้แก่ การบริการลูกค้า การปรับปรุงคุณภาพการบริการ การระบุนหาลูกค้าที่สำคัญ การวางแผนกิจกรรมทางการขาย การเตรียมการเข้าพบลูกค้า การวิเคราะห์การเข้าพบลูกค้าและวิเคราะห์ข้อมูลยอดขาย และการบันทึกและเก็บข้อมูลการเข้าพบลูกค้า รวมทั้ง ผู้แทนขายมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อกระบวนการภายใน หรือผู้แทนขายมีการใช้เทคโนโลยีในงานภายใน ซึ่งได้แก่ การรับข้อมูลและส่งข้อมูลกับหัวหน้างาน การประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้เกี่ยวกับสินค้าที่มีอยู่และสินค้าใหม่ และการพัฒนาทักษะทางการขาย ในระดับสูง จะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย ทั้ง

ในด้าน ผลการปฏิบัติงานเชิงพฤติกรรม หรือพฤติกรรมต่างๆที่แสดงออกของผู้แทนขายในการบรรลุหน้าที่ที่รับผิดชอบในงานของเขา ซึ่งรวมถึงมิติต่างๆในการประเมินผลการปฏิบัติงานทางด้านพฤติกรรม ได้แก่ ความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์ ทักษะความสามารถในการขาย การแก้ปัญหาในการทำงาน และ ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า และด้านผลการปฏิบัติงานทางด้านผลลัพธ์ หรือ ผลที่ตามมาจากความพยายามและทักษะของผู้แทนขายในการบรรลุหน้าที่ที่รับผิดชอบในงานของเขานั้น ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จของเป้าหมายการขาย การสร้างส่วนแบ่งตลาด ยอดขาย อัตราเติบโตของยอดขาย และ การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน นั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้แทนขายจะสามารถนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ได้ดี จำเป็นต้องสามารถใช้เทคโนโลยีทางการขายเพื่อประโยชน์ในกระบวนการภายในได้ดี ซึ่งการใช้เทคโนโลยีทางการขายสำหรับกระบวนการภายในนั้น อาจได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถส่งเสริมหรือช่วยให้ผลงานของงานขายดีขึ้น หรือ เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายที่ถูกใช้โดยผู้แทนขาย เช่น การให้ข้อมูลลูกค้าโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Detailing) ระบบการเก็บข้อมูลลูกค้า (Customer Profiling) ระบบการบันทึกข้อมูลการพบลูกค้า (Call Recording) และ ระบบรายงานการสั่งซื้อและยอดขาย (Sales Report) เป็นต้น ซึ่งอาจเป็นทั้งเครื่องมือทางการบริหารลูกค้าเชิงสัมพันธ์ หรือ เทคโนโลยีการขายอัตโนมัติ และนอกจากมีการใช้เทคโนโลยีทางการขายแล้ว ผู้แทนขายยังคงต้องมีการรับรู้ประโยชน์ในการใช้เทคโนโลยีทางการขายด้วย นั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้แทนขายจะสามารถนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ได้ดี จำเป็นต้องมีการรับรู้ถึงประโยชน์ในการใช้เทคโนโลยีทางการขาย รวมถึง มีการใช้เทคโนโลยีทางการขายเพื่อสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น กระบวนการทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้าและผลกำไร กระบวนการจัดการกิจกรรมต่างๆเกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการเตรียมการพบลูกค้า กระบวนการนำเสนอการขาย กระบวนการจัดการกับข้อโต้แย้ง และ กระบวนการบริการลูกค้าหลังการขาย โดยเทคโนโลยีทางการขายที่เกี่ยวข้องนี้อาจรวมถึง การจัดการด้านลูกค้า การจัดการด้านกิจกรรม การจัดการด้าน โอกาสทางการขาย การจัดการด้านรายละเอียดและภาพลักษณ์สินค้า การจัดการด้านการพยากรณ์การขาย และซอฟต์แวร์การนำเสนอสินค้า ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย เป็นต้น โดยในภาพรวมของ การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ ที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายนั้น จึงกล่าวได้ว่า ผู้แทนขายต้องมี การรับรู้ประโยชน์ในการใช้เทคโนโลยีทางการขาย การรับรู้ความง่ายในการใช้เทคโนโลยีทางการขาย การใช้เทคโนโลยีทางการขายเพื่อกระบวนการภายใน และ การใช้เทคโนโลยีทางการขายเพื่อสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งเสมอหนึ่งเป็นการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี ซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย โดยการรับรู้หรือยอมรับเทคโนโลยีและการใช้เทคโนโลยีนั้น จะสามารถช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายดีขึ้นได้ โดยผ่านปัจจัยหลาย

ประการ เช่น ทำให้ผู้แทนขายสามารถทำงานได้รวดเร็วมากขึ้น และทำให้ผู้แทนขายสามารถมีเวลามากขึ้นในการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยหรือวรรณกรรมจำนวนมากที่สนับสนุนว่า การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย เช่น งานวิจัยของ Tanner et al. (2005) พบว่า เทคโนโลยีทางการขายสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายได้โดยตรง เมื่อถูกใช้เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับพัฒนาความสัมพันธ์ลูกค้า ดังนั้น ผู้แทนขายจึงสามารถจัดการกับข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า สินค้า และคู่แข่งได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และในปริมาณมากขึ้นด้วย และยังสามารถใช้ระบุลูกค้าที่คาดหวังสำหรับสินค้าของเขาอีกด้วย สอดคล้องกับ Ahearne, Jelinek & Rapp (2005) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีทางการขายสามารถช่วยผู้แทนขายในการกำหนดความถี่และเนื้อหาในการพบลูกค้าได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น เมื่อพิจารณาจากข้อมูลของลูกค้าที่เขาเข้าพบ นอกจากนี้ งานวิจัยของ Ahearne, Hughes & Schillewaert (2007) ได้สนับสนุนว่า ด้วยการนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ ผู้แทนขายจะสามารถสื่อสารกับลูกค้าได้ง่ายมากขึ้น และด้วยเวลาที่กระชับมากขึ้นด้วย เช่นเดียวกับ Hunter & Perreault (2007) ที่ได้สนับสนุนว่า โดยรวมแล้ว เทคโนโลยีทางการขายจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกับผู้แทนขายสำหรับ การพัฒนาความสัมพันธ์ลูกค้า การเป็นแหล่งของข้อมูลที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับความรู้เรื่องตลาด และ การเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ ในด้านการบริหารงานภายในขององค์กรนั้น การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้จะสามารถช่วยให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีมากขึ้นได้ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพ และ การพัฒนาการประสานงานภายในองค์กร โดยที่เทคโนโลยีจะช่วยให้ผู้แทนขายนั้นมีประสิทธิผลมากขึ้นด้วยการทำให้กิจกรรมหรืองานที่ต้องทำซ้ำๆ นั้นเป็นไปได้โดยอัตโนมัติ เช่น การทำรายงาน และการจัดการด้านสินค้าตัวอย่าง เป็นต้น และเทคโนโลยีทางการขายยังสามารถสนับสนุนการขายของทีมขาย โดยการประสานกิจกรรมต่างๆ ของทีม และทำให้กิจกรรมต่างๆ สามารถเกิดขึ้นได้ในขณะเดียวกันด้วย นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้อังยังช่วยทำให้ภาระงานทางด้านการจัดการ เช่น งานเอกสารต่างๆ ของผู้แทนขาย ทำได้ง่ายขึ้นด้วย ซึ่งก็จะทำให้ผู้แทนขายมีเวลามากขึ้นในการพัฒนาความสัมพันธ์ลูกค้า และนั่นก็จะส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายได้ในที่สุด

(2) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ได้แก่ การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้มีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการถูกฝึกสอน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การที่ผู้แทนขายมีการนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ในระดับสูง จะส่งผลต่อความสามารถในการถูกฝึกสอนของผู้แทนขายในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้ อธิบายได้ว่า การที่ผู้แทนขายมีการนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ หรือการที่ผู้แทนขายมีการตัดสินใจที่จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีทางการขายอย่างเต็มที่ผ่านกระบวนการรับรู้และการใช้เทคโนโลยีทางการขาย เพื่อปฏิบัติงานหนึ่งในกิจกรรมหรือ

กระบวนการขายของเขา ซึ่งได้แก่ ผู้แทนขายมีการรับรู้ประโยชน์ในการใช้เทคโนโลยีทางการขาย หรือมีความเชื่อว่าการใช้เทคโนโลยีทางการขาย จะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของเขา และผู้แทนขายมีการใช้เทคโนโลยีทางการขายเพื่อสร้างสัมพันธ์ลูกค้า หรือมีการใช้เทคโนโลยีในงานที่สัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้าและงานขาย รวมทั้ง ผู้แทนขายมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อกระบวนการภายใน หรือมีการใช้เทคโนโลยีในงานภายใน เช่น การรับข้อมูลและส่งข้อมูลกับหัวหน้างาน การประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้เกี่ยวกับสินค้าที่มีอยู่และสินค้าใหม่ และการพัฒนาทักษะทางการขาย ในระดับสูง จะส่งผลต่อความสามารถในการถูกฝึกสอนของผู้แทนขาย อันได้แก่ การที่ผู้แทนขายมีแรงความพยายาม หรือความเต็มใจที่จะเรียนรู้และทำสิ่งต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะและผลการปฏิบัติงานของเขา การที่ผู้แทนขายมีความเชื่อถือหรือเคารพต่อโค้ช หรือมีความไว้วางใจที่จะแบ่งปันความคิดเห็น และความสัมพันธ์ต่อผู้ฝึกสอน มีการรับมือกับผลตอบกลับ หรือมีปฏิกิริยาต่อผลตอบกลับ แรงต้าน และการวิพากษ์วิจารณ์ รวมถึงความสามารถในการเสาะหา ขอมรับ และประมวลใช้ผลตอบกลับเพื่อพัฒนาตนเอง และรวมทั้ง มีการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมทีม หรือมีการรับฟัง มีความสัมพันธ์ และมีการเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน ในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน โดยในปัจจุบันการนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้นั้น มีบทบาทอย่างมาก จากการที่องค์กรทางการขายจะต้องพยายามหาทางที่จะทำให้ผู้แทนขายสามารถประสบความสำเร็จในการขาย และเทคโนโลยีก็เป็นส่วนหนึ่งในธุรกิจที่องค์กรมีการลงทุนเป็นจำนวนมาก และคาดหวังว่าผู้แทนขายจะสามารถใช้เทคโนโลยีนั้น ได้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการฝึกสอนนับเป็นเรื่องหนึ่งที่ เทคโนโลยีทางการขายเข้ามามีบทบาทด้วย จากการที่การฝึกสอนนั้นมีส่วนสำคัญในการพัฒนาผู้แทนขาย ซึ่งเป็นพนักงานที่มีการติดต่อโดยตรงกับลูกค้ามากที่สุด และลูกค้าขององค์กรเองก็มีส่วนผลักดันองค์กรให้ต้องหาวิธีการใหม่ๆ ในการที่จะสามารถตอบสนองความต้องการในสินค้าและบริการของเขาได้ รวมทั้งการที่องค์กรต้องการที่จะดึงดูดลูกค้าที่มีศักยภาพใหม่ๆ ด้วย ดังนั้น องค์กรจึงต้องเน้นมากขึ้นในการที่จะรับพนักงานที่มีศักยภาพ ซึ่งพนักงานเหล่านี้จะสามารถได้รับการพัฒนาผ่านทางรูปแบบต่างๆ ของการฝึกสอนและระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ และนั่น เทคโนโลยีจึงเข้ามามีบทบาทมากขึ้นจากการที่การฝึกสอนนั้น ได้รวมเข้ามาอยู่ในกระบวนการทำงาน โดยผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ และระบบการสื่อสารต่างๆ โดยองค์กรจะสามารถประเมินการนำเทคโนโลยีนี้มาใช้ได้จาก การที่ผู้แทนขายมีส่วนร่วม มีการใช้ และมีความพึงพอใจจากการนำเทคโนโลยีมาใช้นั้น

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Piotrowska (2006) และ (Rossett & Marino (2010) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการฝึกสอน โดยได้กล่าวถึงการฝึกสอนว่าเกี่ยวข้องกับผู้ฝึกสอน ซึ่งต้องนำพาให้ผู้ถูกฝึกสอนไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้ฝึกสอนหนึ่งคนจึงไม่สามารถมีผู้ถูกฝึกสอนจำนวนมากได้ เพราะความสำคัญของการฝึกสอนคือการช่วยเหลือผู้ถูกฝึกสอนในสถานการณ์ที่เจาะจง กับผู้ถูกฝึกสอนแต่ละคน ดังนั้นเทคโนโลยีจึงเป็นช่องทางหนึ่งในการเข้ามาช่วยเรื่องการฝึกสอนนี้ เช่น ในงานวิจัย

ที่ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกสอนกับเทคโนโลยีในบริษัทเกี่ยวกับการสื่อสาร โดยบริษัทให้บริการเกี่ยวกับ บริการการสื่อสารทางไกลและท้องถิ่น บริการอินเทอร์เน็ต และบริการข้อมูลข่าวสาร โดยเป็นการศึกษาจากทั้งผู้ฝึกสอนและผู้ถูกฝึกสอน ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า การฝึกสอนเป็นกระบวนการในการพัฒนาผู้แทนขายที่เป็นที่นิยม โดยบริษัทไม่ต้องจ้างผู้ฝึกสอนจากภายนอก และสามารถช่วยให้ผู้แทนขายสามารถบรรลุเป้าหมายการขายได้ โดยมีเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วย และทำให้บริษัทหันมาสนใจในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการฝึกสอนมากขึ้น เช่นเดียวกับ Warner (2012) ที่กล่าวถึงเทคโนโลยีที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาในด้านของการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์มากขึ้น ซึ่งรวมไปถึงการฝึกสอนงาน ซึ่งแต่เดิมเป็นแบบตัวต่อตัว แต่โดยการรวมเทคโนโลยีเข้าไว้กับการฝึกสอน ทำให้ผู้ถูกฝึกสอนมีโอกาสในการพัฒนาจากระบบการฝึกสอนแบบออนไลน์ หรือแบบที่ไม่ได้โดยตรงกับผู้ฝึกสอน หรือเรียกว่าเป็นระบบการฝึกสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่สามารถช่วยให้ผู้ถูกฝึกสอน มีการยอมรับและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ฝึกสอนมากขึ้นได้ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ Wernham (2012) ที่ได้ศึกษาถึงการนำเทคโนโลยีหรือสื่อสังคมในการสนับสนุนการฝึกสอน ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าผลประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อสังคมในการสนับสนุนการฝึกสอน ได้แก่ การให้ความร่วมมือ และการแบ่งปัน หรือการให้ข้อมูลของผู้ถูกฝึกสอน การเพิ่มโอกาสในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ฝึกสอนและผู้ถูกฝึกสอน และความสะดวกที่สื่อสังคมนั้นมีให้ ซึ่งสามารถระบุได้ถึงความสามารถในการถูกฝึกสอนของผู้ถูกฝึกสอนนั้น เช่นเดียวกับ Meisters & Willyard (2010) ได้กล่าวถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในโปรแกรมการเรียนรู้ของพนักงาน โดยพนักงานสามารถส่งต่อความรู้ไปยังพนักงานคนอื่นๆ โดยผ่านทางสื่อเทคโนโลยี เช่น วิดีโอแบบสั้น และพนักงานสามารถให้คะแนนคุณภาพของสื่อการเรียนรู้ต่างๆ ได้ และเมื่อพนักงานสนใจรายละเอียดเพิ่มเติมก็สามารถติดต่อผู้ส่งสื่อต่างๆ ได้ด้วย ซึ่งโปรแกรมการเรียนรู้โดยสื่อเทคโนโลยีนี้สามารถทำให้พนักงานใหม่สามารถได้รับการสอนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการสนับสนุนว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ นั้น สามารถส่งผลกระทบต่อความสามารถในการถูกฝึกสอนของพนักงาน

(3) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ได้แก่ ความสามารถในการถูกฝึกสอนมีผลกระทบต่อผลการทำงานของผู้แทนขาย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การที่ผู้แทนขายมีความสามารถในการถูกฝึกสอนในระดับสูง จะส่งผลกระทบต่อผลการทำงานของผู้แทนขายในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้ อธิบายได้ว่า การที่ผู้แทนขายจะมี ความสามารถในการถูกฝึกสอนนั้น เป็นมาจากการมีแรงของความพยายาม มีการเปิดต่อการเรียนรู้ มีความเชื่อถือหรือเคารพต่อโค้ช มีการรับมือกับผลตอบกลับ และ มีการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมทีม นั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้แทนขายจะมีความสามารถในการถูกฝึกสอนได้ดี จำเป็นต้องสามารถมีการรับมือกับผลตอบกลับได้ดี มีการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมทีม มีความพยายาม และมีการเปิดต่อการเรียนรู้ เนื่องจากในงานของผู้แทนขายนั้น หน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ มีความสำคัญไม่เท่ากัน และหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ



เหล่านั้น ก็ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายไม่เท่ากันเช่นกัน ผู้แทนขายจึงจำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างสูงเพื่อที่จะบรรลุผลการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งการที่ผู้แทนขายจะมีทัศนคติที่ดีหรือมีการตอบรับกับผลตอบกลับที่ดี รวมไปถึงการเปิดต่อการเรียนรู้ต่อการฝึกสอนนั้น ผู้แทนขายจำเป็นต้องเข้าใจและตระหนักถึงประโยชน์ของการถูกฝึกสอนด้วย ดังเช่น ผู้แทนขายจะสามารถเข้าใจขอบเขต เป้าหมายของการปฏิบัติงานและความต้องการที่หัวหน้างานคาดหวัง ได้รับรู้ถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร ได้รับรู้ภารกิจที่องค์กรจะทำในปัจจุบันและต้องการที่จะทำต่อไปในอนาคต ได้รับรู้ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้างาน และมีส่วนร่วมร่วมกับหัวหน้างานในการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีโอกาสรู้จักแข็งและจุดอ่อนตัวเอง เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้รู้จักวางแผน ลำดับความสำคัญของงาน ระบุเทคนิควิธีการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลา ที่หัวหน้างานกำหนด และยังเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ ทำให้ไม่รู้สึกว่าเป็นตนเองปฏิบัติงานเพียงผู้เดียว เป็นแรงจูงใจ กระตุ้นให้ผู้แทนขายปรับปรุงตนเอง สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอ และ ส่งเสริมให้ผู้แทนขายมีคุณค่าในการปฏิบัติงานมากขึ้น เนื่องจากการฝึกสอนงานที่ถูกต้องจะเป็นไปตามความต้องการของผู้แทนขาย และยังเป็นการช่วยตอบสนองให้ผู้แทนขายปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง และองค์กรอีกด้วย ซึ่งความสามารถในการถูกฝึกสอนนั้น จะช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์ทางการแข่งขันได้ จากการที่ความสามารถในการถูกฝึกสอนนั้น จะบ่งบอกถึงความพร้อมในการพัฒนาหรือในการถูกฝึกสอนเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้

ผลจากการวิจัยนี้ มีงานวิจัยที่สนับสนุน ได้แก่ งานวิจัยของ Shannahan et al. (2013) ที่ได้ทำการศึกษาแนวคิดเรื่องความสามารถในการถูกฝึกสอนของผู้แทนขาย และความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการถูกฝึกสอนกับผลการปฏิบัติงานทางการขาย โดยระบุว่า คุณลักษณะที่เฉพาะเจาะจงของผู้แทนขาย เมื่อปฏิสัมพันธ์กับอิทธิพลทางสถานการณ์ที่เจาะจง จะส่งผลกับผลการปฏิบัติงานทางการขายได้ ซึ่งก็คือความสามารถในการถูกฝึกสอนของผู้แทนขาย และความสามารถในการถูกฝึกสอนของผู้แทนขายนี้ สามารถนำมาใช้เพื่อเป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินในการคัดเลือกผู้แทนขายสำหรับผู้จัดการฝ่ายขายได้ โดยยังจะช่วยส่งผลในการลดอัตราการลาออกของผู้แทนขายอีกด้วย เช่นเดียวกับ การศึกษาของ Murphy (2006) ที่ได้อ้างถึงการศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมและภาวะผู้นำ โดยผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพการรับพนักงาน โดยเฉพาะการพิจารณาความสามารถในการถูกฝึกสอน หรือความสามารถที่จะยอมรับและนำข้อมูลตอบกลับของหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นๆ ไปปฏิบัติ และความฉลาดทางอารมณ์ หรือความสามารถในการเข้าใจและจัดการอารมณ์ของตนเอง และประเมินอารมณ์ของ

ผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง จะช่วยลดอัตราความล้มเหลวของพนักงานใหม่ หรือช่วยให้พนักงานใหม่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้

(4) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์มีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การที่ผู้แทนขายมีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้ อธิบายได้ว่า การที่ผู้แทนขายจะมีความฉลาดทางอารมณ์นั้น เป็นมาจาก ผู้แทนขายมีการประเมินอารมณ์ตนเอง หรือมีความสามารถในการเข้าใจหยั่งรู้ความเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ ภาวะอารมณ์ ความต้องการของตนในแต่ละช่วงเวลาและสถานการณ์ และ ผู้แทนขายมีการประเมินอารมณ์ผู้อื่น หรือมีความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้เท่าทันความรู้สึก ความต้องการ ข้อวิตกกังวลของผู้อื่นได้อย่างชาญฉลาดมีไหวพริบ ผู้แทนขายมีการควบคุมอารมณ์ หรือมีความสามารถที่จะควบคุมจัดการกับความรู้สึกหรือภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและชาญฉลาด และ ผู้แทนขายมีการใช้อารมณ์ที่ดี หรือมีการกระตุ้นเตือนตนเองให้คิดริเริ่มอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ ให้ผลก่อกำเนิดตนเองเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้จะนำมาซึ่งความสำเร็จ สามารถรอคอยการตอบสนองความต้องการ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ดีกว่า ซึ่งการมีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับที่สูงนี้ จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย ซึ่งได้แก่ ผลการปฏิบัติงานทางด้านพฤติกรรม และ ผลการปฏิบัติงานทางด้านผลลัพธ์ ในระดับที่สูงเช่นกัน นั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้แทนขายจะมีความฉลาดทางอารมณ์ดี จำเป็นต้องมี การประเมินอารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ และการใช้อารมณ์ที่ดี ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์นั้นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้แทนขาย ที่จะสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานทางการขาย และช่วยผู้แทนขายในการปรับตัวและรับมือกับลูกค้าที่ยากๆ ได้ นอกจากนี้การรับรู้และเข้าใจในเรื่องอารมณ์จะสามารถเพิ่มความแม่นยำในการบรรลุความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการใช้ความฉลาดทางอารมณ์จะให้ผลในเชิงบวกในการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย และเมื่อผู้แทนขายสามารถเข้าใจและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ก็ย่อมนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายที่ดีขึ้นได้ และเนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์ เป็นเรื่องของความสามารถ อันได้แก่ ความสามารถในการเข้าใจหยั่งรู้ความเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ ความสามารถในการรู้เท่าทันความรู้สึกของผู้อื่น ความสามารถที่จะควบคุมจัดการกับความรู้สึกหรือภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม และความสามารถในการกระตุ้นเตือนตนเองให้คิดริเริ่มอย่างมีความคิดสร้างสรรค์นั้น ในบทบาทของผู้แทนขาย จึงมีความต้องการอย่างยิ่งในเรื่องของความสามารถเหล่านี้ เนื่องจากวิธีการแสดงออกของลูกค้าในระหว่างที่ผู้แทนขายมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะการที่ลูกค้าจะรับรู้ถึงคุณภาพของการบริการ จะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและการแสดงออกของผู้แทนขายต่อลูกค้า นั้น ซึ่งจะส่งผลสู่ผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายได้ หากแต่ว่าการแสดงออกทางอารมณ์นั้น อาจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ดังเช่นที่ Butler, Lee & Gross (2009) พบว่า

การแสดงออกทางอารมณ์นั้นมีความแตกต่างกันในบริบทของวัฒนธรรม โดยจากการศึกษานั้นพบว่า คนเอเชียอเมริกันจะมีการแสดงออกทางอารมณ์น้อยกว่าคนยุโรปอเมริกัน ซึ่งนำไปสู่บทสรุปว่าพฤติกรรมการแสดงออกทางอารมณ์และการตอบสนองทางสรีรวิทยาของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับบริบททางวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลูกค้าในอุตสาหกรรมเก็ชชภัณฑ์นั้น มีความไวต่อความรู้สึกได้มาก เนื่องจากเก็ชชภัณฑ์เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสุขภาพซึ่งเป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ดังนั้น การที่ผู้แทนขายจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้นั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ที่ดีด้วย

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ O'boyle et al., (2011) ที่ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการรวบรวมงานวิจัยที่หลากหลาย และจากผลการศึกษาได้สนับสนุนว่าความฉลาดทางอารมณ์นั้น มีความสำคัญในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Shooshtarian et al. (2013) ที่ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของแรงงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน โดยจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของพนักงานนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และผลการปฏิบัติงาน โดยผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นบทบาทที่สำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีผลต่อการทำงานอีกด้วย และเช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Othman, Daud & Kassim (2011) ที่ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการศึกษาได้สนับสนุนว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเช่นกัน นอกจากนี้ งานวิจัยของ Shahhosseini, Silong, Ismail & Uli (2012) ได้ศึกษาบทบาทของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่าความฉลาดทางอารมณ์ช่วยพัฒนาความสร้างสรรค์ในตัวบุคคล ซึ่งมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และยังช่วยส่งเสริมด้านการสื่อสารในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานอีกด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kulkarni, Janakiram & Kumar (2009) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยพบว่าความฉลาดทางอารมณ์นั้นมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเช่นเดียวกันกับ Jadhav & Mulla (2010) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของความฉลาดทางอารมณ์กับผลการปฏิบัติงานในบริษัทเก็ชชภัณฑ์ โดยพบว่าความฉลาดทางอารมณ์นั้นมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน

(5) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์มีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการถูกฝึกสอน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การที่ผู้แทนขายมีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง จะส่งผลต่อความสามารถในการถูกฝึกสอนของผู้แทนขายในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้ อธิบายได้ว่า การที่ผู้แทนขายจะมีความฉลาดทางอารมณ์ หรือ มีพฤติกรรม

แสดงออกถึงการตระหนักถึงความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยสามารถจัดการควบคุมอารมณ์ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองในการกระตุ้นภายในจิตใจ ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการ แสดงความคิด และการกระทำของตนเองได้อย่างสมเหตุสมผล มองโลกในแง่ดี สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ด้วยการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข ซึ่งได้แก่ ผู้แทนขายมีความสามารถในการเข้าใจยังรู้ความเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ ภาวะอารมณ์ความต้องการของตนในแต่ละช่วงเวลาและสถานการณ์ ผู้แทนขายมีความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้เท่าทันความรู้สึก ความต้องการ ข้อวิตกกังวลของผู้อื่น ได้อย่างชาญฉลาดมีไหวพริบ ผู้แทนขายมีความสามารถที่จะควบคุมจัดการกับความรู้สึกหรือภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและชาญฉลาด และผู้แทนขายมีการกระตุ้นเตือนตนให้คิดริเริ่มอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ ผลักดันตนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้จะนำมาซึ่งความสำเร็จ สามารถรอคอยการตอบสนองความต้องการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ดีกว่า หรือรวมเรียกว่า มีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง จะส่งผลต่อความสามารถในการถูกฝึกสอน หรือความเต็มใจหรือความพยายามที่จะเรียนรู้และให้ข้อมูลตอบกลับ ไปยังผู้ฝึกสอน ความไว้วางใจหรือเชื่อถือและความเคารพที่แสดงออกต่อผู้ฝึกสอน ความยืดหยุ่นและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และ ความปรารถนาที่ต้องการที่จะแสวงหาและรับมือกับผลตอบกลับจากผู้ฝึกสอนและคนอื่นๆ เพื่อที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตน ในระดับที่สูงด้วยเช่นกัน โดยในงานบริการ โดยเฉพาะทางการขายนั้น ผู้แทนขายเป็นผู้ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และหัวใจหลักของการขายก็คือการที่ผู้แทนขายนั้นบริการลูกค้าอย่างไร ดังนั้น ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้แทนขายจึงสามารถมีผลต่อวิธีการที่ผู้แทนขายนั้นบริการลูกค้าได้ โดยผู้แทนขายที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง จะสามารถจัดการกับการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการมีความมุ่งมั่นต่อลูกค้าสูงหรือมีอารมณ์ในเชิงบวกนั่นเอง และนั่นจะส่งผลต่อความสำเร็จในงานด้วย แต่การที่ผู้แทนขายจะมีความสำเร็จในงานได้นั้น อาจไม่ได้เกิดขึ้นเองจากตัวผู้แทนขาย เพราะอาจไม่มีผู้แทนขายคนใดที่สามารถมีความเชี่ยวชาญในงานได้โดยการพัฒนาขึ้นเอง ดังนั้น การฝึกสอนจึงเป็นเครื่องมือประการหนึ่งที่ต้องมีการจัดหาไว้เพื่อพัฒนาคนในองค์กรนั้นๆ และการพัฒนาด้วยการฝึกสอนนี้ ผู้ถูกฝึกสอนจำเป็นต้องมี ความเต็มใจที่จะเรียนรู้และทำสิ่งต่างๆ เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มีความต้องการเรียนรู้และแสวงหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจที่จะแบ่งปันความคิดเห็น และความสัมพันธ์ต่อผู้ฝึกสอน มีการรับมือกับผลตอบกลับ หรือปฏิกิริยาต่อผลตอบกลับ แรงต้าน และการวิพากษ์วิจารณ์ได้ดี และรวมทั้งมี การรับฟัง ความสัมพันธ์ และการเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน หรือมีการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมทีมที่ดี ซึ่งในอีกทางหนึ่ง ความสามารถ อันได้แก่ ความสามารถในการเข้าใจยังรู้ความเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ ภาวะอารมณ์ความต้องการของตนในแต่ละช่วงเวลาและสถานการณ์ ความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้เท่าทันความรู้สึก ความต้องการ ข้อวิตกกังวลของผู้อื่น

ได้อย่างชาญฉลาดมีไหวพริบ ความสามารถที่จะควบคุมจัดการกับความรู้สึกหรือภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและชาญฉลาด และความสามารถในการกระตุ้นเตือนตนให้คิดริเริ่มอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ ผลักดันตนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้จะนำมาซึ่งความสำเร็จ และสามารถรอคอยการตอบสนองความต้องการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ดีกว่า ในบทบาทของผู้แทนขายนี้ ก็มีความสำคัญยิ่งเช่นกัน ซึ่งนั่นหมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์จึงมีผลต่อความสามารถในการถูกฝึกสอน นั่นเอง

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ การศึกษาของ Dahling, Chau & O'Malley (2012) ที่แสดงให้เห็นว่า ความยินดีรับหรือการยอมรับผลตอบกลับหรือข้อมูลตอบกลับนั้นมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล โดยขึ้นอยู่กับการมองว่าการให้ผลตอบกลับหรือข้อมูลตอบกลับนั้นเป็นประโยชน์หรือไม่ หรือขึ้นอยู่กับความรู้สึกที่รับผิดชอบต่อผลตอบกลับหรือข้อมูลตอบกลับนั้น และรวมถึงการตระหนักถึงสังคม และความรู้สึกมั่นใจเมื่อต้องเผชิญกับผลตอบกลับหรือข้อมูลตอบกลับ โดยในการศึกษาดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการแสวงหาผลตอบกลับหรือข้อมูลตอบกลับ ที่รวมถึงการยอมรับหรือความยินดีรับผลตอบกลับหรือข้อมูลตอบกลับ โดยได้ตั้งสมมติฐานว่า ความฉลาดทางอารมณ์ และภาวะแวดล้อมขององค์กรในเรื่องผลตอบกลับหรือข้อมูลตอบกลับ นั้น มีความสัมพันธ์กับการยอมรับหรือความยินดีรับผลตอบกลับหรือข้อมูลตอบกลับ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในประเด็นของความสามารถในการถูกฝึกสอน และนอกจากนี้ยังได้ศึกษาถึงการยอมรับหรือความยินดีรับผลตอบกลับหรือข้อมูลตอบกลับในการมีความสัมพันธ์โดยอ้อมกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการศึกษาได้สนับสนุนสมมติฐานเหล่านี้ และแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของตัวแปรนี้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Belicove (2011) ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของความสามารถในการถูกฝึกสอน และความฉลาดทางอารมณ์ ในการทำงานของพนักงาน โดยได้แนะนำให้มีการใช้ทั้งความสามารถในการถูกฝึกสอน และความฉลาดทางอารมณ์ในการประเมินและคัดเลือกพนักงาน และอีกการศึกษาหนึ่งของ Jadhav & Mulla (2010) ที่ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของความฉลาดทางอารมณ์ต่อผลการปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน ๓ แห่ง โดยเป็นการศึกษาเกี่ยวเนื่องถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับความสามารถในการถูกฝึกสอนในด้านการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมทีม และ การเปิดต่อการเรียนรู้กับความฉลาดทางอารมณ์ โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความฉลาดทางอารมณ์นั้นมีความสัมพันธ์กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นอย่างมีนัยสำคัญ

### ข้อจำกัดการวิจัย

การวิจัยนี้มีข้อจำกัด ได้แก่

(1) การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิจากวรรณกรรมต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ เพื่อเป็นความรู้พื้นฐานในการวิจัย และนำมาใช้ในการพัฒนารอบแนวคิดการวิจัยเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาถึงผลกระทบของการนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ ความสามารถในการถูกฝึกสอน และ ความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายของบริษัทฯในประเทศไทย ดังนั้น ผู้ที่จะนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดดังกล่าว

(2) การวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการรายงานผลเอง (Self-Report) ของผู้แทนขาย ในการศึกษาต่อไป จึงอาจเป็นประโยชน์มากขึ้น ในการใช้วิธีอื่นเพิ่มเติม เช่น การให้หัวหน้างานเป็นผู้รายงานผล หรือ การให้ผลตอบกลับแบบ 360 องศา โดยผู้ร่วมงาน ซึ่งอาจช่วยลดความลำเอียงในการรายงานผลได้

(3) การวิจัยนี้ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากผู้แทนขายของบริษัทเอกชนทั้งในประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยอาจไม่เพียงพอในการเป็นตัวแทนของผู้แทนขายในอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้ ดังนั้น ผู้ที่จะนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ จึงต้องคำนึงถึงข้อจำกัดดังกล่าว

### ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการวิจัยนี้ มีข้อเสนอแนะหลัก 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต ดังมีรายละเอียด ต่อไปนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

(1) การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้มีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย

ผู้บริหารองค์กร ควรมีการส่งเสริมในเรื่องการนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย โดยมุ่งเน้นที่ การใช้เทคโนโลยีทางการขายเพื่อกระบวนการภายในเป็นอันดับต้น เนื่องจากการใช้เทคโนโลยีทางการขายเพื่อกระบวนการภายใน มีความเกี่ยวข้องเนื่องกับการนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้มาก นอกจากนี้ยังควรมีการสนับสนุนเรื่องของ การรับรู้ประโยชน์ในการใช้เทคโนโลยีทางการขาย และการใช้เทคโนโลยีทางการขายเพื่อสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย เพื่อส่งผลให้ ผู้แทนขายจะสามารถนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ได้ดี โดยการสนับสนุนด้านการใช้เทคโนโลยีทางการขายสำหรับกระบวนการภายในนั้น ผู้บริหารอาจสนับสนุนในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถส่งเสริมหรือช่วยทำให้ผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายดีขึ้น หรือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานขาย เช่น การ

ให้ข้อมูลลูกค้าโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Detailing) ระบบการเก็บข้อมูลลูกค้า (Customer Profiling) ระบบการบันทึกข้อมูลการพบลูกค้า (Call Recording) และ ระบบรายงานการสั่งซื้อและยอดขาย (Sales Report) เป็นต้น และนอกจากการสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีทางการขายสำหรับกระบวนการภายในแล้ว ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้แทนขายมีการรับรู้ประโยชน์ในการใช้เทคโนโลยีทางการขายด้วย เนื่องจากการที่ผู้แทนขายจะสามารถนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ได้ดี จำเป็นต้องมีการรับรู้ถึงประโยชน์ในการใช้เทคโนโลยีทางการขาย ซึ่งหมายความว่า ผู้แทนขายจะต้องมีความเชื่อว่าการใช้ระบบหรือเทคโนโลยีทางการขายนั้น จะช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของเขาได้ ซึ่งอาจทำได้ด้วยการให้ข้อมูลถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีทางการขายที่องค์กรมีอยู่ เพื่อให้ผู้แทนขายสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีเหล่านั้นได้ และให้มีการอบรมหรือแบ่งปันประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีทางการขายต่างๆอย่างต่อเนื่อง และรวมไปถึง การสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ เพื่อสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า อันได้แก่ การใช้เทคโนโลยีในงานที่สัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้าหรืองานขาย ซึ่งรวมถึงกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เช่น กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและผลกำไร กระบวนการจัดการกิจกรรมต่างๆ หรือการติดต่อลูกค้า กระบวนการเตรียมการพบลูกค้า กระบวนการนำเสนอการขาย กระบวนการเก็บข้อมูลหรือจัดการกับข้อโต้แย้ง และ กระบวนการบริการลูกค้าหลังการขาย โดยเทคโนโลยีทางการขายที่เกี่ยวข้องนั้นอาจรวมถึง ซอฟต์แวร์การจัดการข้อมูลด้านลูกค้า ซอฟต์แวร์การจัดการด้านกิจกรรม ซอฟต์แวร์การจัดการด้านโอกาสทางการขาย ซอฟต์แวร์การจัดการด้านรายละเอียดและภาพลักษณ์สินค้า ซอฟต์แวร์การจัดการด้านการพยากรณ์การขาย และซอฟต์แวร์การให้ข้อมูลลูกค้าโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือซอฟต์แวร์การนำเสนอสินค้า ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้แทนขายมี การรับรู้ความง่ายในการใช้เทคโนโลยีทางการขาย ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ เช่นกัน โดยสนับสนุนให้ผู้แทนขายมีความเชื่อว่าการใช้เทคโนโลยีทางการขายนั้น เขาสามารถใช้ได้โดยไม่ต้องใช้ความพยายาม ซึ่งก็อาจใช้การฝึกอบรมเข้าช่วย หรือการสร้างบรรยากาศในการใช้งานเทคโนโลยีให้เป็นเหมือนวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น โดยมีความเชื่อว่าการนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้นั้น จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายได้ในที่สุด

(2) การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้มีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการถูกฝึกสอน

ผู้บริหารองค์กรควรมีการส่งเสริมในเรื่อง การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ ในเรื่องการฝึกสอนผู้แทนขาย ซึ่งนับเป็นเรื่องหนึ่งที่ว่า เทคโนโลยีทางการขายสามารถเข้ามามีบทบาทจากการที่การฝึกสอนนั้นมีส่วนสำคัญในการพัฒนาผู้แทนขาย ซึ่งเป็นพนักงานที่มีการติดต่อโดยตรงกับลูกค้ามากที่สุด และ ลูกค้าขององค์กรก็มีความต้องการที่หลากหลายที่จะผลักดันองค์กร

ให้ต้องหาวิธีการใหม่ๆ ในการที่จะสามารถตอบสนองความต้องการในสินค้าและบริการของเขาได้ และองค์กรเองก็ต้องการที่จะดึงดูดลูกค้าที่มีศักยภาพใหม่ๆ ด้วยเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงควรมีการเน้นมากขึ้นในการพัฒนาด้านการฝึกสอนผู้แทนขาย และรวมไปถึงการที่จะรับพนักงานใหม่ที่มีศักยภาพด้วย ซึ่งพนักงานเหล่านี้จะสามารถได้รับการพัฒนาผ่านทางรูปแบบต่างๆ ของการฝึกสอนและระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ นั่นจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการฝึกสอนนั้น ซึ่งอาจรวมเข้ามาอยู่ในกระบวนการทำงานโดยผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบการสื่อสารต่างๆ โดยองค์กรจะสามารถประเมินการนำเทคโนโลยีนี้มาใช้ได้จากการที่ผู้แทนขายมีส่วนร่วม มีการใช้ และมีความพึงพอใจจากการนำเทคโนโลยีมาใช้นั้น และเมื่อผู้แทนขายเห็นว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเรื่องง่าย และช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของเขาแล้ว เขาก็จะมีความเต็มใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้นั้นเอง นอกจากนี้ ผู้บริหารยังอาจส่งเสริมหรือสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีในรูปแบบของสื่อสังคม (Social Media) หรือเทคโนโลยีเครือข่าย (Networking Technology) ที่สามารถส่งผลต่อการเปิดต่อการเรียนรู้และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน ซึ่งเป็นประเด็นหนึ่งในความสามารถในการถูกฝึกสอน โดยสื่อสังคมหรือเทคโนโลยีเครือข่ายนี้จะช่วยให้เกิดความสามารถในการลดข้อจำกัดของระบบการจัดการด้านการสอน ช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้สอนและผู้เรียน และช่วยให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ในตำราและโลกความเป็นจริงได้ และสื่อสังคมหรือเทคโนโลยีเครือข่ายยังช่วยให้เกิดภาวะแวดล้อมทางการเรียนรู้ระหว่างผู้สอนและผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพอย่างมากได้ด้วยเช่นกัน โดยที่ผู้เรียนจะสามารถได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี และเนื้อหาการเรียนรู้สามารถได้รับการแบ่งปันจากกลุ่มผู้เรียนด้วยกันได้ และในขณะที่บทบาทของผู้สอนสามารถเปลี่ยนแปลงมาเป็นเสมือนพี่เลี้ยงหรือผู้ฝึกสอนจากความชำนาญที่มี อันจะทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ที่ดีมากขึ้นระหว่างผู้สอนและผู้เรียน ซึ่งทำให้เกิดความเชื่อถือและไว้วางใจกันมากขึ้น และนำไปสู่ความสามารถในการเรียนรู้หรือได้รับการสอนของผู้เรียนได้ดีมากขึ้นเช่นกัน ทั้งนี้ ยังมีผลประโยชน์อื่นที่ได้จากการใช้สื่อสังคมในการสนับสนุนการฝึกสอน ได้แก่ การให้ความร่วมมือและการแบ่งปันหรือการให้ข้อมูลของผู้ถูกฝึกสอนได้ง่ายขึ้น การเพิ่มโอกาสในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ฝึกสอนและผู้ถูกฝึกสอน และความสะดวกที่สื่อสังคมนั้นมีให้ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนในการเพิ่มความสามารถในการถูกฝึกสอนของผู้ถูกฝึกสอนนั่นเอง

(3) ความสามารถในการถูกฝึกสอนมีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย

ผู้บริหารองค์กรควรมีการส่งเสริมในเรื่อง ความสามารถในการถูกฝึกสอนของผู้แทนขาย โดยเน้นในเรื่องของ ความพยายามในการเรียนรู้ ความเชื่อถือต่อผู้ฝึกสอน การรับมือกับผลตอบกลับ และ การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมทีม ซึ่งนั่นเป็นเพราะว่า ผู้แทนขายจะมีความสามารถในการ



ถูกฝึกสอนได้ดี จำเป็นต้องมีความพยายามในการเรียนรู้ มีความเชื่อถือต่อผู้ฝึกสอน มีการรับมือกับผลตอบกลับได้ดี และ มีการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมทีมได้ดี เนื่องจากในงานของผู้แทนขายนั้น หน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆมีความสำคัญไม่เท่ากัน และหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆเหล่านั้น ก็ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายไม่เท่ากันเช่นกัน ผู้แทนขายจึงจำเป็นต้องใช้ความพยายามเพื่อที่จะบรรลุผลการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งการที่ผู้แทนขายจะมีทัศนคติที่ดีหรือมีการตอบรับกับผลตอบกลับที่ดี รวมไปถึงการมีความเชื่อถือต่อผู้ฝึกสอนนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสนับสนุนให้ผู้แทนขายมีความเข้าใจและตระหนักถึงประโยชน์ของการถูกฝึกสอนด้วย ตัวอย่างเช่น ผู้แทนขายจะสามารถเข้าใจขอบเขต เป้าหมายของการปฏิบัติงานและความต้องการที่หัวหน้างานคาดหวัง ได้รับรู้ถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร ได้รับรู้ภารกิจที่องค์กรจะทำในปัจจุบันและต้องการที่จะทำต่อไปในอนาคต ได้รับรู้ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้างาน และมีส่วนร่วมกับหัวหน้างานในการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีโอกาสรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนตัวเอง เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้รู้จักวางแผน ลำดับความสำคัญของงาน ระบุเทคนิควิธีการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลา ที่หัวหน้างานกำหนด และยังเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ ทำให้ไม่รู้สึกว่าคุณเองปฏิบัติงานเพียงผู้เดียว เป็นแรงจูงใจ กระตุ้นให้ผู้แทนขายปรับปรุงตนเอง สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเสมอ และ ส่งเสริมให้ผู้แทนขายมีคุณค่าในการปฏิบัติงานมากขึ้น เนื่องจากการฝึกสอนงานที่ดีนั้นจะเป็นไปตามความต้องการของผู้แทนขาย และยังช่วยให้ผู้แทนขายสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กรได้อีกด้วย ซึ่งการส่งเสริมในเรื่องของความสามารถในการถูกฝึกสอนนั้น จะช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์ทางการแข่งขันได้ จากการศึกษาความสามารถในการถูกฝึกสอนนั้น จะบ่งบอกถึงความพร้อมในการพัฒนาหรือในการถูกฝึกสอนเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงาน

(4) ความฉลาดทางอารมณ์มีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย

ผู้บริหารองค์กรควรมีการส่งเสริมในเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ของผู้แทนขาย โดยเน้นในเรื่องของการประเมินอารมณ์ตนเอง และการควบคุมการใช้อารมณ์ และอาจรวมถึงการประเมินอารมณ์ของผู้อื่น เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์นั้นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้แทนขาย ที่จะสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานทางการขาย และช่วยผู้แทนขายในการปรับตัวและรับมือกับลูกค้าที่ยากๆได้ นอกจากนี้การรับรู้และเข้าใจในเรื่องอารมณ์จะสามารถเพิ่มความมั่นใจในการบรรลุความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการใช้ความฉลาดทางอารมณ์จะให้ผลในเชิงบวกในการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย และเมื่อผู้แทนขายสามารถเข้าใจและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ก็ย่อมนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายที่ดีขึ้นได้ และเนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์ เป็น

เรื่องของความสามารถ ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการเข้าใจยังรู้ความเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ ภาวะอารมณ์ความต้องการของตนในแต่ละช่วงเวลาและสถานการณ์ ความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้เท่าทันความรู้สึก ความต้องการ ข้อวิตกกังวลของผู้อื่นได้อย่างชาญฉลาดมีไหวพริบ ความสามารถที่จะควบคุมจัดการกับความรู้สึกหรือภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและชาญฉลาด และความสามารถในการกระตุ้นเตือนตนให้คิดริเริ่มอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ ผลักดันตนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถรอยการตอบสนองความต้องการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ดีกว่า ในบทบาทของผู้แทนขาย ผู้บริหารจึงควรมีการสนับสนุนในการพัฒนาเรื่องความสามารถเหล่านี้ เนื่องจากวิธีการแสดงออกของลูกค้าในระหว่างที่ผู้แทนขายมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะการที่ลูกค้าจะรับรู้ถึงคุณภาพของการบริการ จะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและการแสดงออกของผู้แทนขายต่อลูกค้านั้น ซึ่งจะส่งผลสู่ผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายได้ ดังนั้น การที่ผู้แทนขายจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้นั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ที่ดีด้วย โดยการสนับสนุนเรื่องความฉลาดทางอารมณ์นี้ ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการฝึกอบรมในเบื้องต้น เพื่อให้ผู้แทนขายสามารถมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้นถึงความหมายและกระบวนการสร้างความฉลาดทางอารมณ์นั้น และเช่นเดียวกัน การเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันประสบการณ์เหล่านี้ จะช่วยได้เป็นอย่างมากในการที่ผู้แทนขายจะพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์นี้

#### (5) ความฉลาดทางอารมณ์มีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการถูก

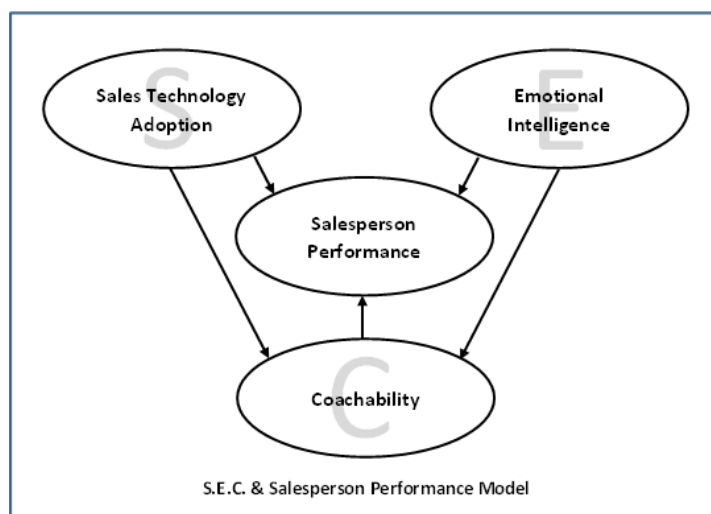
ฝึกสอน

ผู้บริหารองค์กรควรมีการส่งเสริมในเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการถูกฝึกสอน เนื่องจากความสามารถในการถูกฝึกสอนนั้น มีความเกี่ยวข้องเป็นอย่างมากในงานบริการ โดยเฉพาะทางการขายนั้น เพราะผู้แทนขายเป็นผู้ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และหัวใจหลักของการขายก็คือการที่ผู้แทนขายนั้นบริการลูกค้าอย่างไร ดังนั้น ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้แทนขายจึงสามารถมีผลต่อวิธีการที่ผู้แทนขายนั้นบริการลูกค้าได้ โดยผู้แทนขายที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง จะสามารถจัดการกับการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการมีความมุ่งมั่นต่อลูกค้าสูงหรือมีอารมณ์ในเชิงบวกนั่นเอง และนั่นจะส่งผลต่อความสำเร็จในงานด้วย แต่การที่ผู้แทนขายจะมีความสำเร็จในงานได้นั้น อาจไม่ได้เกิดขึ้นเองจากตัวผู้แทนขายอย่างเดียว เพราะอาจไม่มีผู้แทนขายคนใดที่สามารถมีความเชี่ยวชาญในงานได้โดยการพัฒนาขึ้นเอง ดังนั้น การฝึกสอนจึงเป็นเครื่องมือประการหนึ่งที่องค์กรมักจัดหาไว้เพื่อพัฒนาคนในองค์กรนั้นๆ และการพัฒนาด้วยการฝึกสอนนี้ ผู้ถูกฝึกสอนจำเป็นต้องมี ความเต็มใจที่จะเรียนรู้และทำสิ่งต่างๆ เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มีความต้องการเรียนรู้และแสวงหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจที่จะแบ่งปันความคิดเห็น และมีความสัมพันธ์ต่อผู้ฝึกสอน มีการรับมือกับผลตอบกลับ หรือปฏิกริยาต่อผลตอบกลับ แรงต้าน และการวิพากษ์วิจารณ์ได้ดี และ

รวมทั้งมี การรับฟัง ความสัมพันธ์ และการเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน หรือมีการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมทีมที่ดี ซึ่งในอีกทางหนึ่ง ความสามารถในการด้านความฉลาดทางอารมณ์ อันได้แก่ความสามารถในการเข้าใจยังรู้ความเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ และความต้องการของตน ความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้เท่าทันความรู้สึก ความต้องการ ข้อวิตกกังวลของผู้อื่น ความสามารถที่จะควบคุมจัดการกับความรู้สึกหรือภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม และความสามารถในการกระตุ้นเตือนตนให้คิดริเริ่มอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ ผลักดันตนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถรอคอยการตอบสนองความต้องการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ดีกว่า ในบทบาทของผู้แทนขายนี้ ก็มีความสำคัญยิ่งเช่นกัน โดยผู้บริหารองค์กรอาจให้ความสำคัญมากขึ้นกับ ผู้ฝึกสอนหรือผู้จัดการฝ่ายขายในการจะทำให้เกิดการพัฒนาในด้านความฉลาดทางอารมณ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการถูกฝึกสอนของผู้แทนขาย เพราะผู้ฝึกสอนหรือผู้จัดการฝ่ายขายจะเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดและสามารถให้คำแนะนำกับผู้แทนขายได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้บริหารจึงควรจัดหาหรือส่งเสริมให้เกิด กระบวนการพัฒนาในด้านของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีผลต่อความสามารถในการถูกฝึกสอนนี้ เช่น การสร้างบรรยากาศของการฝึกสอนที่ดี มีการใช้งบประมาณเพื่อให้พนักงานเห็นถึงการให้ความสำคัญของผู้บริหารนั้น ซึ่งนั่นหมายถึง การส่งเสริมของผู้บริหารในเรื่องความฉลาดทางอารมณ์จะส่งผลต่อความสามารถในการถูกฝึกสอน และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีนั่นเอง

(6) แบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็น แบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย หรือ S.E.C. & Salesperson Performance Model เพื่ออธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายได้ ดังในภาพที่ 16



ภาพที่ 16 แสดงแบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย

โดยแบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย หรือ S.E.C. & Salesperson Performance Model สามารถอธิบายได้ ดังนี้

S คือ Sales Technology Adoption หรือ การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่ผู้แทนขายตัดสินใจที่จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีทางการขายอย่างเต็มที่ ผ่านกระบวนการรับรู้และการใช้เทคโนโลยี เพื่อปฏิบัติงานหนึ่งในกิจกรรมหรือกระบวนการขาย

E คือ Emotional Intelligence หรือ ความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลหรือในที่นี้คือผู้แทนขาย ที่แสดงออกถึงการตระหนักถึงความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยสามารถ จัดการควบคุมอารมณ์ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองในการกระตุ้นภายในจิตใจ ตลอดจน สามารถตอบสนองความต้องการ แสดงความคิด และการกระทำของตนเองได้อย่างสมเหตุสมผล มองโลกในแง่ดี สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ด้วยการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และ มีความสุข

C คือ Coachability หรือ ความสามารถในการถูกฝึกสอน ซึ่งหมายถึง ความเต็มใจหรือ ความพยายามของผู้ถูกฝึกสอนหรือผู้แทนขายที่จะเรียนรู้ และให้ข้อมูลตอบกลับไปยังผู้ฝึกสอน ระดับของความไว้วางใจหรือเชื่อถือและความเคารพที่แสดงออกโดยผู้ถูกฝึกสอนหรือผู้แทนขายที่มีต่อผู้ฝึกสอน ความยืดหยุ่นและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และความปรารถนาที่ต้องการที่จะแสวงหาและรับมือกับผลตอบกลับจากผู้ฝึกสอนและคนอื่นๆ เพื่อที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของเขา

โดยที่ การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ ความฉลาดทางอารมณ์ และความสามารถในการถูกฝึกสอน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย ในขณะที่ การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ และ ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นปัจจัยส่งผลต่อความสามารถในการถูกฝึกสอน และ การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ และ ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นปัจจัยส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย ผ่านความสามารถในการถูกฝึกสอน

ทั้งนี้ จึงสามารถกล่าวได้ว่า ผู้บริหารองค์กรหรือผู้จัดการฝ่ายขายสามารถที่จะนำเอาปัจจัยในด้าน การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ ความสามารถในการถูกฝึกสอน และ ความฉลาดทางอารมณ์ มาใช้พยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายของบริษัทฯในประเทศไทยได้ จากเหตุและผลที่ได้กล่าวมาและจากแบบจำลองดังกล่าว อีกทั้ง ผู้บริหารองค์กรหรือผู้จัดการฝ่ายขาย ยังสามารถนำเอาปัจจัยในด้าน การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ ความสามารถในการถูกฝึกสอน และ ความฉลาดทางอารมณ์ มาใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาคัดเลือกผู้แทนขายของบริษัทฯในประเทศไทยได้ เพื่อมุ่งหวังให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีมากยิ่งขึ้นและลดโอกาสความล้มเหลวในด้านผลการปฏิบัติงานได้

## 2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต

(1) เนื่องจากการศึกษานี้ มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย ที่เน้นปัจจัยในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขาย โดยศึกษาปัจจัยในด้าน การนำเทคโนโลยีทางการขายมาใช้ ความสามารถในการถูกฝึกสอน และ ความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งอาจยังไม่ครอบคลุมปัจจัยอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายได้ ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปในอนาคตควรมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายเพิ่มเติม เช่น ความสามารถในการตนเอง การมุ่งเน้นลูกค้า เป็นต้น

(2) เนื่องจากการศึกษานี้ เป็นการศึกษาวิจัยในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้แทนขายของบริษัทฯ ในประเทศไทย ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมธุรกิจด้านอื่นๆ หรือในประเทศอื่นๆ ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปในอนาคต ควรมีการนำแบบจำลองและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษากลับไปทำการวิจัยซ้ำในธุรกิจบริการอื่นๆ ซึ่งอาจเป็น ในบริบทของประเทศไทยหรือในประเทศอื่นๆ เพื่อทำการตรวจสอบโมเดลว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ อย่างไร

(3) ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการรายงานผลเอง (Self-Report) ของผู้แทนขาย ซึ่งแม้จะมีงานวิจัยที่สนับสนุนการใช้วิธีการประเมินดังกล่าว แต่ก็ยังอาจมีแนวโน้มความเป็นไปได้ในการทำให้เกิดความลำเอียงในการรายงานผล ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปในอนาคต ควรมีการใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีอื่น ๆ ร่วมด้วย นอกเหนือจากการใช้วิธีการรายงานผลเอง (Self-Report) ของผู้แทนขาย เช่น การให้หัวหน้างานเป็นผู้รายงานผล หรือ การให้ผลตอบกลับแบบ 360 องศา โดยผู้ร่วมงาน ซึ่งอาจช่วยลดความลำเอียงในการรายงานผลได้

(4) ในการศึกษาครั้งนี้ แม้จะมีการใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อตรวจสอบและยืนยันตัวแปรในแบบสอบถามงานวิจัย แล้วจึงดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ หากแต่เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัยที่อีกทางหนึ่ง การวิจัยครั้งต่อไปในอนาคตจึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมด้วยวิธี การวิจัยเชิงคุณภาพภายหลังการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งอาจเป็น โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) หรือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารทางการขาย เพื่อยืนยันผลการวิจัยที่ได้ นั่น และสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน หรือการคัดเลือกผู้แทนขายต่อไป

(5) ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยเหตุและปัจจัยผลในเรื่องของผลการปฏิบัติงานของผู้แทนขายเป็นหลัก ในการวิจัยครั้งต่อไปในอนาคต จึงควรมีการศึกษาถึงตัวแปรปรับ (Moderator) อื่นๆ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหตุและปัจจัยผลดังกล่าว เช่น ความซับซ้อนของงาน (Job Complexity) ซึ่งอาจมีความเป็นไปได้ว่า งานที่มีความซับซ้อนหรืองานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง อาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหตุและปัจจัยผล ต่างจากงานที่มีความซับซ้อนหรืองานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่ำได้