

CHAPTER 4:

การสรรหาและคัดเลือกพนักงานขาย

Sales Management

การสรรหาและคัดเลือกพนักงานขาย

การวางแผน

- Manpower planning
- Business Policy
- Job analysis
- Job description
- Job qualifications/
Job specifications

สรรหาพนักงานที่ ต้องการ

- แหล่งที่มาของพนักงาน
- Internal Sources**
- Present employee
- Referrals/network
- External Sources**
- Classified Ads
- Agencies
- Schools/Colleges
- Customers,
- Suppliers
- Competitors

การคัดเลือก

- Screening resumes
& applications
- Initial interview
- Background check
- Testing
- Secondary interviews
- Selection decision/
job offer
- Physical exam
- Measure job success

การวางแผนกำลังคน (Manpower planning)

1.1 กลยุทธ์การตัดสินใจใช้ตัวแทนขาย(Sales Agent)

อิสระกับการใช้พนักงานขาย (how – when)

1.2 กลยุทธ์การกำหนดจำนวนพนักงานขาย

เมื่อใดใช้ตัวแทนขายอิสระ

- * **Economic consequence**
- * **Level of control**
- * **Market condition**

เลือกตัวแทนขายอิสระอย่างไร

- * ต้องไม่ขายสินค้าให้คู่แข่ง
- * ความกระตือรือร้นในการเสนอขายสินค้าของบริษัท
- * ลูกค้าในมือ
- * ประสบการณ์ในอดีต
- * การบริการที่เสนอให้บริษัท: market information, feedback, stocking, customer service, seminar, and tradeshow attendance

กลยุทธ์การกำหนดจำนวนพนักงานขาย

- * การกำหนดจำนวนพนักงานขาย โดยอาศัยงบประมาณค่าจ้างเป็นฐาน
- * การกำหนดจำนวนพนักงานขาย โดยอาศัยปริมาณงานเป็นฐาน
- * การกำหนดจำนวนพนักงานขาย โดยอาศัยกำไรส่วนเพิ่มเป็นฐาน

การกำหนดจำนวนพนักงานขาย โดยอาศัยงบประมาณค่าจ้างเป็นฐาน

- * เป็นวิธีที่นำเรื่องของการพยากรณ์ยอดขาย ค่าใช้จ่ายของ
หน่วยงานขาย และจำนวนงบประมาณของหน่วยงานขายมา
คำนวณ เพื่อหาจำนวนพนักงานขายที่เหมาะสมกับงบประมาณ
ค่าจ้าง

ตัวอย่างการกำหนดจำนวนพนักงานขาย โดยอาศัยงบประมาณค่าจ้างเป็นฐาน

- * บริษัทจะสามารถทำยอดขายได้เป็นเงิน 20 ล้านบาท บริษัทตกลงให้กันเงินจำนวนร้อยละ 6 ของยอดขาย ไปเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายตลอดปีของหน่วยงานขายซึ่งคิดเป็นเงิน 1.2 ล้านบาท นักบริหารการขายในฐานะหัวหน้าหน่วยงานขายได้แบ่งเป็นสองส่วน ดังนี้ ส่วนที่หนึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในสำนักงานคิดเป็น 15% ส่วนที่สองเป็นค่าจ้างพนักงานขาย คิดเป็น 85% บริษัทมีนโยบายจ่ายค่าจ้างเท่ากับอัตราค่าจ้างเฉลี่ยของตลาดแรงงาน ซึ่งเท่ากับ 4,250 บาท/เดือน
- * คำถาม: นักบริหารการขายจะสามารถจ้างพนักงานขายได้กี่คน

วิธีการคำนวณการกำหนดจำนวนพนักงานขาย โดยอาศัยงบประมาณค่าจ้างเป็นฐาน

- * งบประมาณค่าจ้างพนักงานขายตลอดปี = 1,200,000 บาท =
 $1,200,000 \times .85 = 1,020,000$ บาท
- * อัตราค่าจ้างพนักงานขายเฉลี่ยตลอดปี คนละ 4,250 บาท
 $= 4,250 \times 12 = 51,000$ บาท
- * จำนวนพนักงานขายที่จ้างได้ = (1) / (2)
 $= 1,020,000 / 51,000 = 20$ คน
- * ∴ สามารถจ้างพนักงานขายได้ 20 คน

การกำหนดจำนวนพนักงานขาย โดยอาศัยปริมาณงานเป็นฐาน

- เป็นวิธีที่คำนึงถึงความสำคัญของพนักงานขายกับการแวะเยี่ยมลูกค้า
 1. บริษัททำการคาดคะเนว่าจะต้องส่งพนักงานขาย ไปเยี่ยมลูกค้ากี่ราย
 2. แต่ละรายต้องเยี่ยมกี่ครั้ง แต่ละครั้งควรใช้เวลาโดยเฉลี่ยเท่าใด
 3. ในรอบหนึ่งปีพนักงานขาย หนึ่งคน มีเวลาปฏิบัติงานจริงกี่ชั่วโมง

ตัวอย่างการกำหนดจำนวนพนักงานขาย โดยอาศัยปริมาณงานเป็นฐาน

บริษัทแห่งหนึ่ง มีลูกค้าเก่าอยู่ 300 ราย และคาดว่าในรอบปีใหม่นี้จะมีลูกค้าใหม่
เพิ่มเข้ามาอีก 225 ราย ลูกค้าทั้งเก่าและใหม่แต่ละรายต้องมี พนักงานขายของ
บริษัทไปแวะเยี่ยมปีละ 5 ครั้ง แต่ละครั้งต้องใช้เวลา 2 ชั่วโมง (รวมเดินทาง)
จากสถิติที่บริษัทมีอยู่พนักงานขายหนึ่งคน จะมีเวลาปฏิบัติงานให้บริษัท 1,050
ชม./ปี จงหาว่าจำนวนพนักงานขายที่เหมาะสมกับปริมาณงานมีกี่คน

วิธีการคำนวณการกำหนดจำนวนพนักงานขาย โดยอาศัยปริมาณงานเป็นฐาน

- * จำนวนลูกค้าทั้งหมดที่ต้องมี พนง.ขายไปแวะเยี่ยม
 $= 300 + 225 = 525$ ราย
- * จำนวนครั้งที่ พนง.ขายของบริษัทต้องไปแวะเยี่ยม
 $= 525 \times 5 = 2,625$ ครั้ง
- * จำนวนเวลาที่ พนง.ขาย ต้องใช้ในการไปแวะเยี่ยม
 $= 2,625 \times 2 = 5,250$ ชั่วโมง
- * จำนวนเวลาที่ พนง.ขาย หนึ่งคนมีให้ในการไปแวะเยี่ยม
 $= 1,050$ ชั่วโมง
- * จำนวน พนง.ขาย ที่เหมาะสมกับปริมาณงาน
 $(3) / (4) = 5,250 / 1,050 = 5$ คน

การกำหนดจำนวนพนักงานขายโดยอาศัย กำไรส่วนเพิ่มเป็นฐาน

- เป็นวิธีที่เปรียบเทียบดูว่ายอดขายที่เพิ่มขึ้นกับค่าจ้างพนักงานขายที่เพิ่มขึ้น คຸ່ມกันหรือไม่

ตัวอย่างการกำหนดจำนวนพนักงานขายโดยอาศัย กำไรส่วนเพิ่มเป็นฐาน

บริษัทแห่งหนึ่งมีพนักงานขายอยู่แล้ว 5 คน ทั้ง 5 คน ช่วยกันสร้างยอดขายให้แก่ บ. 1,500,000 บาท/ปี โดยได้รับค่าจ้างเดือนละ 5,000 บาท บ. คาดว่า ถ้าจ้างพนักงานขายชาย คนที่ 6 เพิ่มเข้ามาอีก 1 คน จะทำให้ยอดขายเพิ่มเป็น 1,750,000 บาท/ปี แต่ถ้าจ้างพนักงานขายเพิ่มเป็น 7 คน จะทำให้ยอดขายเพิ่มเป็น 1,950,000 บาท/ปี ถ้าจ่ายค่าจ้างให้แก่พนักงานขายใหม่ที่จะเพิ่มเข้ามาในอัตราเดียวกับพนักงานขายชายเดิม บริษัทควรจ้างพนักงานขายคนที่ 6 และคนที่ 7 หรือไม่

(หน่วย : บาท)

จำนวนพนักงานชาย	ยอดขายต่อปีที่ทำได้	กำไรก่อนหักค่าจ้าง	ค่าจ้างรวมต่อปี	กำไรหลังหักค่าจ้าง	กำไรส่วนเพิ่ม
มีอยู่เดิม 5 คน	1,500,000	450,000	300,000	150,000	-
ถ้าเพิ่มเป็น 6 คน	1,750,000	525,000	360,000	165,000	15,000
ถ้าเพิ่มเป็น 7 คน	1,950,000	585,000	420,000	165,000	0

- หมายเหตุ 1. ค่าจ้างพนักงานชายต่อคน เดือนละ 5,000 บาท = ปีละ 60,000 บาท
2. กำไรก่อนหักค่าจ้างเท่ากับร้อยละ 30 ของยอดขาย

จากตัวอย่าง

- * เริ่มจาก บ. มี พนง.ชาย อยู่ 5 คน ขายสินค้าได้ปีละ 1,500,000 บาท
 - 1.โดยมีกำไรก่อนหักออกด้วยค่าจ้างเท่ากับ ร้อยละ 30 ของยอดขาย หรือคิดเป็นเงิน 450,000 บาท
 - 2.เมื่อหักค่าจ้างออก 300,000 บาท ($60,000 \times 5$) จะเหลือกำไร 150,000 บาท

จากตัวอย่าง

- * ถ้าจ้างพ.น.ช.ชาย คนที่ 6 เพิ่มเข้ามาอีกหนึ่งคน ยอดขายจะเป็น 175,000 บาท
- * กำไรก่อนหักออกด้วยค่าจ้างจะเท่ากับ 525,000 บาท
- * ส่วนค่าจ้างจะเพิ่มเป็น 360,000 บาท ทำให้มีกำไรเหลือ 165,000 บาท
- * เพิ่มจากการจ้าง พ.น.ช 5 คนอยู่ $165,000 - 150,000 = 15,000$ บาท

จากตัวอย่าง

- * ถ้าจ้าง พนง.ชาย คนที่ 7 เพิ่มเข้ามาอีกคนหนึ่ง ยอดขายจะเป็น 195,000 บาท
- * กำไรก่อนหักออกด้วยค่าจ้างเท่ากับ 585,000 บาท
- * ค่าจ้างจะเพิ่มเป็น 420,000 บาท ทำให้มีกำไรเหลือ 165,000 บาท
- * เพิ่มจากการจ้าง พนง.ชาย 5 คนอยู่ $165,000 - 150,000 = 15,000$ บาท
แต่ไม่เพิ่มจากการจ้าง พนง.ชาย 6 คนเลย

สรุป

หากนำเอากำไรส่วนเพิ่มมาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดจำนวนพนักงานขายแล้ว บริษัทนี้ควรจ้างพนักงานขายคนที่ 6 เข้ามา แต่ไม่ควรจ้างพนักงานขายคนที่ 7 เพราะคนที่ 6 ยังทำกำไรส่วนเพิ่มได้ 15,000 บาท แต่คนที่ 7 ไม่สามารถที่จะสร้างกำไรส่วนเพิ่มขึ้นมาได้เลย

สิ่งที่ต้องพิจารณาเพิ่มจากทั้ง 3 วิธีข้างต้น

- * การกำหนดจำนวนพนักงานขายที่ฝ่ายขายต้องการ มีเพียงวิธีการทางเชิงปริมาณอย่างเดียวหรือ? แล้วนอกจากวิธีดังกล่าว มีวิธีทางปริมาณใดอีกบ้าง?
- * วิธีทางคุณภาพจะนำมาใช้ได้หรือไม่ อย่างไร?
- * ตามแนวคิดการขาย มีพนักงานขายยิ่งมากยิ่งดีจริงหรือไม่ อย่างไร?

การวิเคราะห์งาน

* Job Analysis (การวิเคราะห์งาน)

เป็นการสำรวจถึงหน้าที่และขอบเขตของงาน รวมไปถึงความรับผิดชอบ
ต่อหน้าที่ในงานที่เราต้องการ

Job Description

- * คำบรรยายลักษณะของงาน: เป็นการแสดงรายละเอียดของงานในหน้าที่นั้นๆ โดยระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่นั้น กับบุคคลอื่น ๆ รวมไปถึงอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้จะต้องมีการระบุชื่อตำแหน่งที่สะท้อนให้เห็นความรับผิดชอบของงานนั้นๆ เช่น Beauty advisor, Market Reps., Investment consultants

สิ่งที่ควรระบุใน Job Description

- * รูปแบบสินค้าและบริการ
- * ประเภทของลูกค้า
- * ตำแหน่งและความรับผิดชอบ
- * หน้าที่อื่น ๆ
- * วัตถุประสงค์ของงาน
- * หน้าที่หลัก
- * หัวหน้าสายงาน

Job Specification

ข้อบ่งเฉพาะในการจ้างงาน: คุณสมบัติบางประการที่เฉพาะเจาะจง ที่เราต้องการจากพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ อาทิเช่น

- * เพศ
- * การศึกษา
- * ประสบการณ์
- * ความสามารถพิเศษ
- * พานหนะส่วนตัว
- * ฯลฯ

การสรรหาพนักงานขาย

* Internal Sources

- * Employee referral programs
- * Internship

* External Sources

- * Advertisements
- * Private employment agencies
- * Colleges & Universities
- Job fairs
- Professional societies
- Computer roster

การคัดเลือกพนักงานขาย ลักษณะของพนักงานขายที่ดี

- * **Education**

 - intelligent

- * **Personality**

 - self confidence

 - hard working

- * **Experience**

- * **Physical attributes**

 - healthy

 - ❖ **achievement-oriented**

 - ❖ **patience**

 - ❖ **competitive**

ข้อดี ข้อเสีย

ของการสรรหามุคคลากรของแหล่งที่มาภายในองค์กร

ข้อดี

- * เพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานภายในองค์กร
- * เปิดโอกาสให้พนักงานภายในองค์กรได้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ
- * องค์กรรู้จัก คู่แข่งกับพนักงานเป็นอย่างดี และพนักงานเข้าใจกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างดี
- * ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหามุคคลากร

ข้อเสีย

- * ปิดกั้นบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถ
- * หากกระบวนการสรรหาไม่ดีพอ จะทำให้ได้ บุคคลากรที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ
- * อาจเกิดปัญหาเรื่องการบังคับบัญชา เพราะจะ ไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

ข้อดี ข้อเสีย

ของการสรรหาบุคคลากรของแหล่งที่มาภายนอกองค์กร

ข้อดี

- * ได้ผู้สมัครจำนวนมากมาทำการคัดเลือก เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุด
- * เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้และความสามารถดีเข้าทำงานในบริษัท

ข้อเสีย

- * เสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายมาก
- * อาจได้คนไม่ดีและไม่จงรักภักดีต่อบริษัท
- * ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานภายในไม่ดี

Systematic Selection Process

ขั้นตอนการคัดเลือก

1. Application forms and resumes ดูใบสมัคร
2. Interviews สัมภาษณ์
3. References ติดต่อบุคคลอ้างอิง
4. Psychological tests การทดสอบทางจิตวิทยา
5. Medical examinations ตรวจร่างกาย
6. Trial periods ทดลองงาน
7. Hiring a candidate บรรจุเข้าทำงาน

การสัมภาษณ์

วัตถุประสงค์

1. หาข้อมูลเพิ่มเติมจากที่ระบุในใบสมัคร โดยมีจุดหมาย
 - ดูพฤติกรรม - ดูสติปัญญา
 - ดูทัศนคติ - จับโกหก !!!
2. คัดผู้สมัครบางคนออก (screening)
3. ดูตัวผู้สมัคร
4. ให้ข้อมูลกับผู้สมัคร

การดำเนินการสัมภาษณ์

1. จัดสถานที่ให้สบาย และเป็นส่วนตัว
2. จัดผู้สัมภาษณ์ ซึ่งอาจประกอบด้วยผู้มีประสบการณ์
 - ผจก. ฝ่ายขายคนเดียว
 - เป็นกลุ่ม: ผจก.ฝ่ายขาย หัวหน้าพนักงานขาย & ผจก. ฝ่ายบุคคล
3. รู้จักพูด และฟัง
4. สัมภาษณ์บุคคลิกผู้สมัคร
5. หลีกเลี่ยงการมีอคติ ต่อผู้สมัคร
6. หลีกเลี่ยงการช่วยผู้สมัครตอบคำถาม
7. หลีกเลี่ยงการดูโหวงเห้ง

คำถามยอดฮิต

- คุณลองเล่าถึงตัวคุณเองให้เราฟังหน่อยได้ไหม
- การเรียนเป็นอย่างไร
- ทำไมเลือกเรียนด้านนี้
- มีโครงการจะเรียนต่อหรือไม่
- ตอนเรียนทำกิจกรรมอะไรบ้าง
- ทำไมจึงเลือกบริษัทของเรา รู้จักบริษัทเราดีแค่ไหน
- ทราบไหมว่า พนักงานขายต้องทำอะไรบ้าง
- สนใจสินค้า (หรือบริการ) อะไรของเราบ้าง

คำถามจิตวิทยา

- คิดว่าคุณมีคุณสมบัติอะไรที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในงานขาย
- คุณคิดว่าจะหาความก้าวหน้าจากอาชีพนี้ได้อย่างไร
- ข้อเสียของอาชีพนี้มีอะไรบ้าง
- จุดด้อยและจุดเด่นของคุณคืออะไร
- ประสบการณ์และความรู้ ข้อไหนสำคัญกว่ากัน
- คิดว่าการที่คุณเรียนการตลาดมาจะได้เปรียบคนอื่น ๆ อย่างไร
- ใครๆ ก็ขายได้ ไม่จำเป็นต้องเรียนการตลาดมาจริงหรือไม่

สิ่งที่ต้องแจ้งให้พนักงานที่ผ่านการคัดเลือกทราบ

- Company background
- ตำแหน่ง
- หน้าที่ และความรับผิดชอบ
- แผนผังองค์กร
- ค่าตอบแทน รายได้ทั้งหมดที่พึงได้
- โอกาสความก้าวหน้าในบริษัท
- สถานที่และเขตการทำงาน
- วันเริ่มงาน
- วัน เวลาทำงาน
- การทำสัญญาจ้างประกัน

