

ตัวแบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะการปฏิบัติงานและแรงจูงใจส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย
Transformation leadership model work competency and motivation affecting
work efficiency of life insurance company employees
in Thailand

ทรงศักดิ์ พุ่มสวัสดิ์¹, ณัฐพร ฉายประเสริฐ² และ ณัฐพงษ์ แท้มแก้ว³

Songsak Pumsawat¹, Natthaphorn Chaiprasert² and Nattapong Tamkaew³

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก

The Degree of Doctor of Business Administration Kirk University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: songsak.p021@outlook.com

Received: 2024-6-13; Revised: 2024-6-27; Accepted: 2024-6-28

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย 2) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย และ 3) นำเสนอแบบจำลองของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน การวิจัยเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย จำนวน 300 ตัวอย่าง สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก ประกอบด้วย พนักงาน ผู้บริหาร กรรมการสมาคมประกันชีวิตไทย และนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งสิ้น 9 คนและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย มีความสำคัญอยู่ระดับมาก 2) สมรรถนะในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงสาเหตุรวมต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจ 3) ได้แบบจำลองของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย โดยแบบจำลองมีลักษณะดังแผนภูมิภาพประกอบด้วย สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ที่มีค่าอิทธิพลรวมมากที่สุด รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทยที่มุ่งเน้นสู่ประสิทธิผลของงาน คุณภาพของงาน และความสามารถเกี่ยวกับงาน ทั้งนี้จากนั้นการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงสร้างสร้างโมเดลใหม่ ที่พัฒนาขึ้นคือ “แบบจำลองสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย”

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, สมรรถนะในการปฏิบัติงาน, แรงจูงใจ, ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Abstract

The objectives of this research are to: 1) study the level of transformation leadership model, work competency, and motivation affecting work efficiency in life insurance company employees in Thailand.; 2) study the causal factors, transformation leadership, work competency, and motivation affecting work efficiency in life insurance company employees in Thailand; and 3) present a model of the work competency in life insurance company employees in Thailand with analytical data. This research is a mixed method. The quantitative research consisted of a sample of 300 employees of life insurance companies in Thailand. Stratified random sampling was used to collect data using questionnaires. The data were analyzed using structural equation modeling. For qualitative research, data were collected through in-depth interviews including employees, executives, directors of the Thai Life Assurance Association, and academics or experts, totaling 9 people, and analyzed using content analysis.

The results of the research found that: 1) transformation leadership, work competency, motivation, and work efficiency in life insurance company employees in Thailand are important at a high level. 2) Work competency has the greatest total causal influence on work efficiency of life insurance company employees in Thailand, followed by transformation leadership and motivation. 3) A model of the work competency of life insurance company employees in Thailand was derived. The model is as follows: a diagram with performance competencies that have the greatest total influence. Following that, transformation leadership and motivation influence the work competency in life insurance company employees in Thailand, focusing on work competency, work quality, and work-related competence. After that, the path coefficient values of the variables that influence work competency in life insurance company employees in Thailand are considered. Therefore, the researcher created

a new model that was developed “Model of performance competency, transformation leadership, and performance motivation of employees of life insurance companies in Thailand”.

Keywords: Transformation Leadership, Work Competency, Motivation, Work Efficiency

บทนำ

จากการสถานการณ์แข่งขันทางธุรกิจประกันชีวิตที่มีการแข่งขันกันสูงขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลทำให้ธุรกิจประกันชีวิตต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานในระดับปฏิบัติการที่ต้องทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและประสานงานระหว่างพนักงานขาย นายหน้าตัวแทนขายกับองค์กร ส่งผลให้พนักงานในระดับปฏิบัติการเหล่านี้ต้องมีบทบาทหน้าที่ในการทำงานหนัก แต่ในลักษณะทำงานประจำในองค์กร โดยพนักงานเหล่านี้จะได้เพียงเงินเดือนประจำ และสวัสดิการที่เป็นมาตรฐานขององค์กรที่มอบให้เท่านั้น ซึ่งจะสังเกตได้ว่าพนักงานเหล่านี้ก็จะมีการหมุนเวียนกันลาออกจากบริษัทเป็นประจำ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรธุรกิจประกันชีวิตต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์การแข่งขันที่สูงขึ้น ให้ความสำคัญกับพนักงานประจำในสำนักงาน ผู้ซึ่งทำหน้าที่ร่วมกันขับเคลื่อนองค์กร โดยประการสำคัญผู้บริหารองค์กรต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือสามารถนำพาองค์กรก้าวผ่านความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจไม่ว่าภายในหรือภายนอก โดยการที่เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ในการกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และยังคงเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ที่ต้องการที่จะแสวงหาความรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง ส่งเสริม จูงใจ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันเสมอ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะสำคัญดังนี้ 1) สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน 2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น 3) ดลใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง 4) เปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม 5) เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ (Hoy and Miskel, 2005) กระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านแรงจูงใจและจริยธรรมให้สูงขึ้น สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม กระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามให้ทำได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็นลำดับขั้นตอนของความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับ และทำให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองเห็นถึงแง่มุมใหม่ ๆ ในการทำงาน จะทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร รวมถึงมีการพัฒนา

ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลงานในระดับที่สูงขึ้น (Bass, 1990; Oke, Munshi and Walumbwa (2009) ได้พัฒนากรอบความคิด หลักขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเลื่อมใส ศรัทธา เคารพยกย่องและสร้างความเชื่อถือ โดยเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และร่วมกันรับผิดชอบกับผู้ตามได้ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเพื่อให้เกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์การ โดยจะต้องทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดี 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ความคิดที่สร้างสรรค์ ให้มีการสร้างนวัตกรรม และปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ่งยากให้เป็นสิ่งที่ท้าทายความคิด และ 4) ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) การสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานบรรลุวิสัยทัศน์เหล่านี้ เนื่องจากการที่องค์กรสาธารณะขับเคลื่อนด้วยสาเหตุ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นทฤษฎีที่น่าสนใจที่จะนำไปใช้ เพราะเน้นที่การสร้างแรงบันดาลใจให้วิสัยทัศน์และพันธกิจ และกระตุ้นให้ผู้ตามอยู่เหนือเป้าหมายส่วนบุคคลเพื่อผลประโยชน์ที่ดีกว่าขององค์กร

นอกจากผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว และมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานขององค์การ เพราะจะก่อให้เกิดสมรรถนะแห่งตน เพื่อให้บุคลากรต้องมีการเปิดใจกว้างและมุ่งมั่น การตระหนักพัฒนา และการเรียนรู้เพื่อรับสิ่งใหม่ที่แตกต่างจากประสบการณ์ความรู้ที่มีอยู่นำมาพิจารณาถึงความสอดคล้องและความเหมาะสม เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (พรชัย เจตามาน, 2556) โดยประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Work Efficiency) ในบริบทนี้ ถ้าองค์การที่คำนึงถึงแนวคิดของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีจุดประสงค์และได้รับหลังจากได้วางแผนและกำหนดผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ (Çalışkan, Turunç and Mert, 2019) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่อยู่ในระดับสูงช่วยให้ธุรกิจต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้อย่างง่ายดาย จึงมีความสำคัญมากที่จะต้องวิเคราะห์บุคลากร กำหนดเกณฑ์ การวิเคราะห์งานและระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะถูกกำหนดว่าสูงหรือต่ำกว่าอย่างไรก็ตาม ประเด็นหลักอยู่ที่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และผลการประเมินเป็นอย่างไรแจ้งให้บุคลากรทราบ สถานการณ์นี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินงานที่ดีขององค์กรในการทำงาน องค์กรต้องเข้มแข็งและยืดหยุ่นเพื่อเอาตัวรอดจากเทคโนโลยีที่กำลังพัฒนาการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งในการแข่งขันในสิ่งแวดล้อมปัจจุบันต้องรักษามาตรฐานเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดในธุรกิจโลก วิธีที่จะบรรลุประสิทธิภาพในระดับสูงในองค์กรคือ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของบุคลากรต้องอยู่ภายใต้มาตรฐาน (Çakır & Gozoglu, 2019) นอกจากนี้ การทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรภายในบริษัทนั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในงานที่สูงเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรและพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้น (Bozkurt & Bozkurt, 2008)

พนักงานถือว่าได้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจประกันชีวิตให้มีมาตรฐานหรือมีคุณภาพที่เพียงพอ ดังนั้นพนักงานควรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ที่เป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคล ซึ่งอาจจะเป็น

ลักษณะทักษะของตนเอง หรือบทบาททางสังคมหรือองค์ความรู้ที่นำไปใช้ เนื่องจากสมรรถนะสามารถบอกได้ว่าใครเป็นคนที่มีความโดดเด่นหรือปานกลาง สมรรถนะเป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง (Job Roles) ให้ประสบความสำเร็จ โดยมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่น สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่า (Boyatzis, 2008) ขณะที่การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรนั้น ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บทบาทที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสาร และบทบาทด้านการตัดสินใจ อีกทั้งมีบทบาทในการบริหารจัดการองค์การ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์ บทบาทในการไกล่เกลี่ยบริหารความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (สุภาว อวสกุลสุทธิ, 2562, น. 20) กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำที่เป็นทั้งของผู้บริหารและผู้นำที่สามารถทำงานในบทบาทที่สอดคล้องกัน เพราะการมีภาวะผู้นำสูงย่อมสามารถทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ และทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย อีกทั้งหากต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวมากขึ้น และได้รับการช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจำเป็นต้องศึกษาการจูงใจของบุคคล ต้องใช้สิ่งจูงใจแบบใด และผู้นำจำเป็นต้องส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงาน และให้กำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดี และทำในสิ่งที่ถูกต้อง การสร้างแรงจูงใจจึงนับได้ว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมแสดงออก และการตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างแรงจูงใจเป็นการปลุกกระตุ้น ปลุกเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ ถ้าปราศจากซึ่งการสร้างแรงจูงใจแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน ในองค์กรองค์การธุรกิจการจูงใจนั้นมีความจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผลให้ผลผลิตของงานดีขึ้น และงานของผู้บังคับคือ หาหนทางสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ผู้ตามบรรลุผลสำเร็จในวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายขององค์กร (Steer & Porter, 2013)

แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) เป็นแรงที่กระตุ้น ควบคุม และรักษาพฤติกรรมภายในและภายนอกบุคคล แรงจูงใจของบุคคลส่งผลต่อการปลุกเร้า กระตุ้น และคงไว้ซึ่งพฤติกรรมแม้ว่าพฤติกรรมเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การให้รางวัลหรือลดพฤติกรรมในที่ทำงาน (Anne & Barry, 2005) เสนอว่าแรงจูงใจสามารถถูกมองว่าเป็นจิตวิทยาคุณลักษณะของบุคคลที่มีส่วนในการมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย มันมีองค์ประกอบหลายอย่างที่ทำให้เกิด ควบคุม และรักษาพฤติกรรมเฉพาะของมนุษย์ เขาเสริมว่าแรงจูงใจเป็นหนึ่งในหลายองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (James and Stoner, 2009) แรงจูงใจที่สัมพันธ์กับความแข็งแกร่งของพนักงานในการอธิบายระดับ ทิศทาง และแนวทางแก้ไขที่เกี่ยวข้องกับความพยายามในการทำงาน แรงจูงใจเป็นสภาวะภายในที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายตลอดจนความเป็นผู้นำและการกระทำที่ควบคุมได้ ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจว่าเป็นบุคคลความเต็มใจที่จะใช้พลังงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เชื่อว่าแรงจูงใจหมายถึงความหลงใหลของแต่ละคนแน่วแน่หรือพฤติกรรมเฉพาะ นอกจากนี้เขายังระบุด้วยว่าเป้าหมาย ความต้องการ และความปรารถนาของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อการควบคุมและควบคุมทัศนคติของเขา (Beach, 2005)

จากที่กล่าวมานั้นในช่วงต้นถึงปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทประกันชีวิตที่อยู่ในประเทศไทย ซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ของธุรกิจประกันชีวิตทุกบริษัท ที่ต้องมีการกำกับดูแลและประสานงานกับพนักงาน นายหน้า ตัวแทนขายประกันชีวิต โดยพบว่า การปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการประจำสำนักงานมีบทบาทหน้าที่ทำงานหนัก ประกอบกับมีสภาพเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารองค์กรต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กรให้มีความสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ที่ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา “แบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะการปฏิบัติงานและแรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย” ด้วยเหตุที่ว่า ธุรกิจประกันชีวิตเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญในการสร้างความมั่นคงของชีวิตและทรัพย์สินของผู้บริโภคที่ต้องรับการคุ้มครองอย่างคุ้มค่าจากองค์กรธุรกิจประกันชีวิตที่ผู้บริโภคมอบความน่าเชื่อถือและไว้วางใจในการซื้อประกันชีวิต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

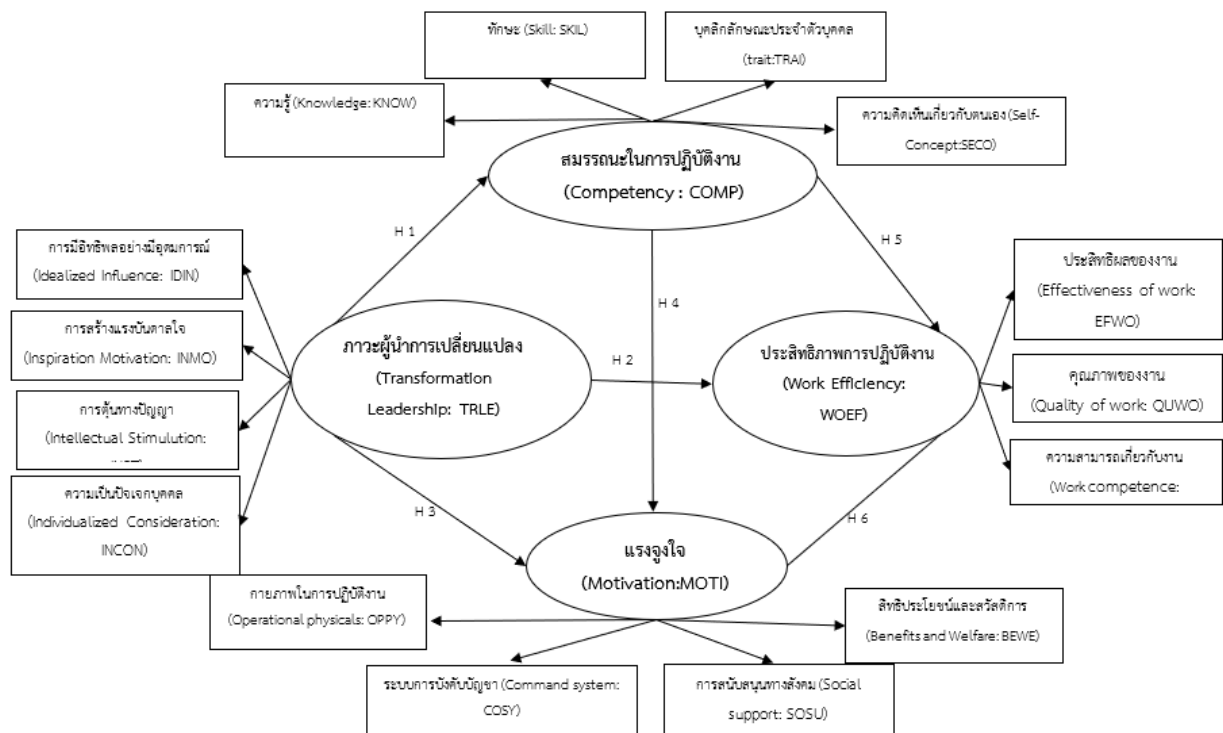
1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจใน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย
3. เพื่อนำเสนอแบบจำลองของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานการวิจัย

- สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลทางบวกต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย
- สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลทางบวกต่อแรงจูงใจ
- สมมติฐานที่ 4 สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ส่งผลทางบวกต่อแรงจูงใจ
- สมมติฐานที่ 5 สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย
- สมมติฐานที่ 6 แรงจูงใจที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย



กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร (Population) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย จำนวน 19,156 คน (สมาคมประกันชีวิตไทย, 2565)

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาในเชิงปริมาณครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคแบบจำลองสมการโครงสร้าง ในการวิเคราะห์ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับเทคนิคนี้ควรมีขนาดใหญ่ เนื่องจากจะมีโอกาสให้ตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็กกว่าโดย Grace (2008) เสนอว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างควรมีประมาณ 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ และเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตทั้งสิ้น 15 ตัวแปร ทำให้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 300 ตัวอย่าง จากบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย จำนวน 21 แห่ง และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage-Sampling) การสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic Sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้บริหารบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย พนักงาน กรรมการสมาคมประกันชีวิตไทย และนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญทางด้านประกันชีวิต 2 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบ

สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยดำเนินการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant Interview) คือสัมภาษณ์โดยกำหนดผู้ตอบแบบเจาะจง เพราะผู้ตอบเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษา เพื่อนำข้อมูลมายืนยันสนับสนุนข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ในการสัมภาษณ์ประมาณ 5-30 คน (Nastasi and Schensul, 2005) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย ผู้บริหารบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย 3 คน พนักงาน 3 คน กรรมการสมาคมประกันชีวิตไทย จำนวน 1 คน และนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญทางด้านประกันชีวิต 2 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 9 คน

3. เครื่องมือและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีการตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือ จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยผ่านเกณฑ์ด้วยค่า 0.80-1.00 ทุกข้อคำถาม หลักจากนั้นนำไปทดลองใช้ (Tryout) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.929 จึงนำไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive) ใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอ้างอิง (Inferential) และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

3.2 เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการวิจัย

1. ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของตัวแปรแฝงทุกตัว

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม

ภาพรวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.52	0.63	มาก	1
2. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	3.82	0.57	มาก	2
3. แรงจูงใจ	3.92	0.59	มาก	1
4. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.72	0.64	มาก	3
	3.75	0.53	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม พบว่า มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.75$, S.D.=0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรพบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวแปร ได้แก่ แรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=3.92$, S.D.=0.59) รองลงมา ได้แก่ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.82$, S.D.=0.57) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ($\bar{X}=3.72$, S.D.=0.64) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=3.52$, S.D.=0.63) ตามลำดับ

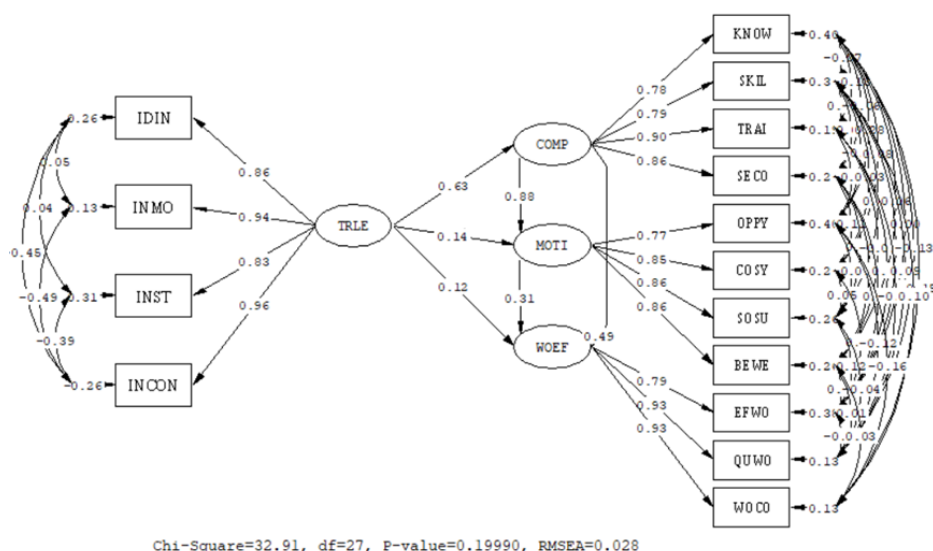
2. ทอวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย

ตารางที่ 2 แสดงค่าการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของแบบจำลองทางเลือก

รายการ	ค่าสถิติ	แบบจำลองตาม สมมติฐาน	แบบจำลอง ทางเลือก
1. Chi-square (χ^2)	*ต่ำใกล้ 0	585.95	32.91
	*เท่ากับ df	84	27
Relative Chi-square	ผลหาร(χ^2 / df) < 2.00	6.98	1.22
2. GFI	> 0.90	0.78	0.98
3. AGFI	> 0.90	0.69	0.93
4. RMR	เข้าใกล้ 0.00	0.046	0.012
5. RMSEA	< 0.05	0.146	0.028
6. CFI	*0.00-1.00	0.95	1.00
7. CN	> 200	58.97	400.16

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าของแบบจำลองทางเลือกที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าผ่านเกณฑ์ทุกค่า

ภาพ 2 แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองตามสมการโครงสร้างที่เป็นการจำลองทางเลือกที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลักจากปรับค่าต่าง ๆ ของโมเดลแล้ว



ภาพที่ 2 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์แบบทางเลือก (standardized solution)

จากภาพที่ 2 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝง และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรประจักษ์มีค่าในเชิงบวกทุกตัว

ตารางที่ 3 แสดงค่าสถิติ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (DE) ทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) ของตัวแปรแฝงจากค่า Beta และ Gamma

ตัวแปรตาม	ความสัมพันธ์	ตัวแปรอิสระ			
		TRLE	COMP	MOTI	WOEF
COMP	DE	0.63**	N/A	N/A	N/A
	IE	N/A	N/A	N/A	N/A
	TE	0.63**	N/A	N/A	N/A
MOTI	DE	0.14**	0.88**	N/A	N/A
	IE	0.55**	N/A	N/A	N/A
	TE	0.69**	0.88**	N/A	N/A
WOEF	DE	0.12**	0.49**	0.31*	N/A
	IE	0.49**	0.27*	N/A	N/A
	TE	0.61**	0.76**	0.31*	N/A

Chi-Square= 32.91, df=27, p-value = 0.199, GFI=0.98, AGFI=0.93, RMR=0.012, RMSEA=0.028, CFI=1.00, CN=400.16

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเรียงตามลำดับ 1 คือ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีค่า 0.76 ลำดับ 2 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ค่า 0.61 และลำดับ 3 คือ แรงจูงใจ มีค่า 0.31 ทั้งหมดที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

3) เพื่อนำเสนอแบบจำลองของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพที่ 3 แบบจำลองสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย

จากภาพที่ 3 พบว่า ได้แบบจำลองของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย โดยแบบจำลองมีลักษณะดังแผนภูมิภาพประกอบด้วย สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีค่าอิทธิพลรวมมากที่สุดรองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทยที่มุ่งเน้นสู่ประสิทธิผลของงาน คุณภาพของงาน และความสามารถเกี่ยวกับงาน ทั้งนี้จากนั้นการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงสร้างสร้างโมเดลใหม่ที่พัฒนาขึ้นคือ “แบบจำลองสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย”

อภิปรายผล

การวิจัย แบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะการปฏิบัติงานและแรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย การอภิปรายผลข้อค้นพบจากการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอการอภิปรายผล โดยผู้วิจัยได้นำประเด็นที่สำคัญมาอภิปรายผลดังนี้

1. แรงจูงใจ (MOTI) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (WOEF) เท่ากับ 0.31 สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า แรงจูงใจในการทำงานเกิดจากมีกายภาพในการปฏิบัติงานที่ดี สถานที่ทำงานมีความสะอาด มีแสงสว่างที่เพียงพอ มีห้องมีทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานสมบูรณ์และเพียงพอต่อจำนวนพนักงานทุกคน มีบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ดี และมีความปลอดภัย ตลอดจนมีระบบการบังคับบัญชาที่มีกฎระเบียบขององค์กรกำหนดไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน พนักงานทุกคนมีโอกาสในการพิจารณาความดีความชอบ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม พนักงานทุกคนได้รับการสนับสนุน ยกย่องหรือได้รับรางวัลเมื่อมีผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และได้รับสิทธิประโยชน์ทางด้านสวัสดิการ การรักษาพยาบาล การมีประกันชีวิตจากองค์กรอันส่งผลทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่เป็นเช่นนี้อาจจะเนื่องจากเหตุผลพนักงานมีแรงจูงใจไม่ว่าจะเป็นด้านกายภาพในการปฏิบัติงาน ระบบการบังคับบัญชา การสนับสนุนทางสังคม การได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการจากองค์กรเพิ่มขึ้น จึงส่งผลทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Murgianto, Sulasmi and Suhermin (2020) ได้ศึกษาผลกระทบของความมุ่งมั่น ความสามารถ ความพึงพอใจในการทำงานต่อแรงจูงใจ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานบริการบูรณาการชาวตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในสำนักงานบริการบูรณาการในจังหวัดชาวตะวันออก ผลการวิจัยของ Theresia, Lahuddin, Ranti and Bangun (2020) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของวัฒนธรรม ความพึงพอใจในงาน และแรงจูงใจต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์/พนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความพึงพอใจในงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องจัดการเพื่อเพิ่มแรงจูงใจซึ่งจะปรับปรุงประสิทธิภาพในที่สุด และผลการวิจัยของ Anwar and Aima (2019) ได้ศึกษาผลกระทบของความสามารถและแรงจูงใจต่อความมุ่งมั่นขององค์กรและผลกระทบต่อประสิทธิภาพของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจ มีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของพนักงาน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRLE) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (COMP) มากที่สุดเท่ากับ 0.63 รองลงมาคือ ส่งผลทางตรงกับแรงจูงใจ (MOTI) และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (WOEF) เท่ากับ 0.14 และ 0.12 ตามลำดับ และส่งผลทางอ้อมกับแรงจูงใจ (MOTI) และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (WOEF) เท่ากับ 0.55 และ 0.49 ตามลำดับ สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้บริหารองค์กรต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ต้องมีความยุติธรรมและความเสมอภาคแก่พนักงานทุกคน แสดงความสามารถในการบริหารงานให้เป็นที่น่าพอใจของพนักงานในองค์กร เป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานโดยการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำหนดเป้าหมายขององค์กร มีการกระตุ้นเตือน

พนักงานในองค์กรให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน มีการกระตุ้นให้พนักงานกล้าคิดกล้าตัดสินใจในงานที่ตัวเองปฏิบัติมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานภายในองค์กร ดูแลเอาใจพนักงานทุก อีกทั้งให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของพนักงานทุกคน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ประกันชีวิตในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น ที่เป็นเช่นนี้อาจจะเนื่องจากเหตุผล ผู้บริหารองค์กรมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่ว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน การกระตุ้นทางปัญญา และการส่งเสริมความเป็นเอกบุคคของพนักงาน จึงส่งผลทำให้พนักงานเกิดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เกิดแรงจูงใจ และเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Muhsin, Ubud and Achmad (2019) ได้ศึกษารูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลของความสามารถที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในเชิงบวกและมีความสำคัญต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน งานวิจัยของ Atan and Mahmood (2019) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทของรูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มขีดสมรรถนะของพนักงานในการปฏิบัติงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปฏิบัติมีส่วนอย่างมากต่อความสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลงานวิจัยของ Rita, Randa Payangan, Rante, Tuhumena and Erari (2020) ได้ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมความเป็นพลเมืองขององค์กรต่อผลกระทบของความมุ่งมั่นขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจในการทำงานต่อประสิทธิภาพของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานวิจัยของ Eliyana and Ma'arif (2019) ความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นขององค์กรส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน และผลงานวิจัยของ Hilton (2023) มิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

3. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (COMP) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจ (MOTI) มากที่สุดเท่ากับ 0.88 รองลงมาคือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (WOEF) เท่ากับ 0.49 และส่งผลทางอ้อมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (WOEF) เท่ากับ 0.27 สอดคล้องผลการวิจัยเชิงคุณภาพว่า พนักงานปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่พนักงานต้องมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอน เกี่ยวกับอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการสื่อสารเป็นอย่างดี มีทักษะความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์สำนักงานเป็นอย่างดี รวมทั้งการประยุกต์ใช้ทักษะที่มีอยู่กับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพนักงานต้องมีบุคลิกลักษณะที่มีความประพฤติภายใต้กฎระเบียบขององค์กร พุดจาสุภาพกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีทัศนคติที่ดีต่อตนเองต่อตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายภายในองค์กร และปฏิบัติงานหน้าที่ภายในองค์กรด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสามารถทำให้พนักงานเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และบรรลุเป้าหมายขององค์กรเพิ่มมากขึ้นที่เป็นเช่นนี้อาจจะเนื่องจากเหตุผลพนักงานมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยความรู้ มีทักษะ

มีบุคลิกลักษณะประจำตัว และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองซึ่งทำแรงจูงในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Praditya, (2020) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความมุ่งมั่น และวัฒนธรรม ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดการคุณภาพในอุตสาหกรรมยานยนต์ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานส่งผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลงานวิจัยของ Mulang, (2021) ได้ศึกษาผลกระทบของ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยของ Martini, Rahyuda, Sintaasih and Piartrini (2019) ได้ศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะในการปฏิบัติงานต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านมิติความมุ่งมั่นขององค์กร Iosr ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน และผลการวิจัยของ Marhayani, and Ibrahim (2019) ได้ศึกษา ผลของสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความมุ่งมั่นของพนักงานต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของพนักงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1.1 ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย การสร้างแรงบันดาลใจ มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรมีภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเพิ่มมากขึ้น โดยผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร มีการจัดกิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงาน โดยการยกย่องชมเชย ออกประกาศเกียรติคุณ ให้รางวัลเมื่อพนักงานปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

1.2 ข้อค้นพบว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยบุคลิกลักษณะประจำตัว มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารองค์กรต้องมีการกำหนดกฎระเบียบขององค์กรเพื่อให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบด้วยความเต็มใจ และจัดฝึกอบรมในการพัฒนาพนักงานเกี่ยวกับ บุคลิกภาพของพนักงาน เช่น การพูด การสื่อสาร การควบคุมอารมณ์ และการเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น

1.3 ข้อค้นพบว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า แรงจูงใจ โดยการสนับสนุนทางสังคม มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องมีการกำหนดนโยบายในการสนับสนุนพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการสนับสนุน การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ เป็นต้น

1.4 ข้อค้นพบว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดย คุณภาพของงานมีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารองค์กรต้องมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้มุ่งเน้นคุณภาพของงานโดยมีการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ประกันที่นำเสนอต่อลูกค้า มีการออกแบบ

ระบบในการควบคุมคุณภาพการขายกรรมธรรม์ประกันภัย มีการประเมินคุณภาพและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีการตรวจสอบภายใน อย่างเป็นระบบ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในประเด็นที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย เพื่อต่อยอดจากงานวิจัยในครั้งนี้ ลักษณะดังต่อไปนี้คือ

2.1 ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย

2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ อาทิเช่น การบริหารจัดการองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

พิรินทร์ชา สมานสินธุ์. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เบสท์เฟอฟอร์แมนซ์เอ็นจิเนียริง จำกัด* (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

พรชัย เจดามาน. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

สุภารี อวสกุลสุทธิ. (2552). *รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน* (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ = Human resource management (HRM)*. กรุงเทพฯ: Diamond in Business world.

Anwar, K., & Aima, M. H. (2019). The Effect of Competence and Motivation on Organizational Commitments and its Implications on Employee Performance. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 1(2), 183-196.

Atan, J. B., & Mahmood, N. (2019). The role of transformational leadership style in enhancing employees' competency for organization performance. *Management Science Letters*, 9(13), 2191-2200.

Beach, W.A. (2005). Responding to patients' concerns I. *San Diego Physician*, 4, 8-9.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.

Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). A Field Study on the Evaluation of Internal Factors Affecting Job Satisfaction in terms of Education Sector. *Doğuş University Journal*, 9(1), 1-18.

- Çakır, A., & Gözoğlu, Ö. F. (2019). The Effect of Perceived Institutional Reputation on Job Performance and Intention to Leave: A Study on Hospitality Businesses in Şanlıurfa. *Harran Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(4), 46-71.
- Çalışkan, A., Turunç, Ö., & Mert, İ. S. (2019). The Mediating Role of Organizational Support in the Effect of Employee Empowerment on Job Performance. *Toros University Journal of Social Sciences*, 6(10), 1-21.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Francesco, A. M. & Gold, B. A. (2005). *International Organizational Behaviour: Text, Cases, and Exercise*. (2nd ed.). Pearson/Prentice Hall.
- Grace, J. B. (2008). Structural Equation Modelling for Observational Studies. *Journal of Wildlife Management*, 72(1), 14-22.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration: Theory, research, and practice*. (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- James, A. F., & Stoner, R. F. (2009). *Management*. Patarang, Delhi, India: Dorling Kindersley.
- Marhayani, S. M., & Ibrahim, M. (2019). Effect of competence and employee commitment to employee performance: Job satisfaction as a mediator (Study on Watering Office of Aceh Province). *International journal of business management and economic review*, 2(1), 15-27.
- Martini, I. A. O., Rahyuda, I. K., Sintaasih, D. K., & Piartrini, P. S. (2018). The influence of competency on employee performance through organizational commitment dimension. *losr Journal of Business and Management (losr-Jbm)*, 20(2), 29-37.
- Muhsin, W., Ubud, S., & Achmad, S. (2018). Transformational leadership style and competency influence on employee performance: Study of BNI Makassar. branch. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 64(4), 42-52.
- Mulang, H. (2021). The effect of competences, work motivation, learning environment on human resource performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 84-93.

- Murgianto, M., Sulasmi, S., & Suhermin, S. (2020). The effects of commitment, competence, work satisfaction on motivation, and performance of employees at integrated service office of East Java. *International Journal of Advanced Research*, 3, 378-396.
- Nastasi, B.K., & Schensul, S.L. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of intervention research. *Journal of School Psychology*, 43(3), 177-195.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38, 64-72.
- Praditya, R. A. (2020). Leadership, work motivation, competency, commitment and culture: which influences the performance of quality management system in automotive industry? *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(1b), 53-62.
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2020). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953-964.
- Steer, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and work behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Theresia, L., Lahuddin, A. H., Ranti, G., & Bangun, R. (2020). The influence of culture, job satisfaction and motivation on the performance lecturer/employees. *In Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 1841-1841).